



**HİZMET İHRACATI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANALİZ  
ÇALIŞMASI VE EYLEM PLANI PROJESİ**

**GENEL DEĞERLENDİRME VE  
MEVCUT DURUM ANALİZİ**

**ANKA DANIŞMA GRUBU**

**NİSAN, 2024**

## İÇİNDEKİLER

<b>1</b>	<b>AMAÇ VE KAPSAM</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE RAPORLAMA ÇERÇEVELERİ</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>AVRUPA YEŞİL MUTABAKATINA UYUM VE HİZMET TİCARETİ</b> .....	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>SEKTÖRE GENEL BAKIŞ</b> .....	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>MEVCUT DURUM</b> .....	<b>20</b>
5.1	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI SEKTÖR/FİRMALAR İÇİN NE ANLAM İFADE EDİYOR? .....	20
5.2	SEKTÖRÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ SAĞLAMAK İÇİN EN ÖNEMLİ UNSURLAR .....	21
5.3	FİRMALAR, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE NE YAPIYOR? .....	23
5.4	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI KONUSUNDA HİZMET İHRACATÇILARI BİRLİĞİ NELER YAPMALI? .....	23
5.5	FİRMALARIN EKONOMİK, ÇEVRESEL, SOSYAL-KÜLTÜREL, YÖNETSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALGILARI .....	25
5.6	EKONOMİK, ÇEVRESEL, SOSYAL-KÜLTÜREL, YÖNETSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARINDA MEVCUTTA YAPILAN FAALİYETLER VE YAPILMASI GEREKENLER.....	27
5.7	FİRMALARDAKİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POLİTİKALARI VE PERFORMANS KRİTERLERİ .....	30
5.8	PAYDAŞ YÖNETİMİ .....	32
5.9	FİRMA SORUNLARI .....	33
<b>6</b>	<b>TESPİT VE DEĞERLENDİRMELER</b> .....	<b>35</b>
6.1	MÜLAKAT VE ANKET ANALİZLERİNE YÖNELİK TESPİT VE DEĞERLENDİRMELER .....	35
6.2	ODAK GRUP TOPLANTILARINDA ÖNE ÇIKAN GÖRÜŞLER .....	38
<b>7</b>	<b>HİZMET İHRACATI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EYLEM PLANI</b> .....	<b>42</b>
7.1	VİZYON .....	42
7.2	MİSYON .....	42
7.3	STRATEJİLER.....	42
7.4	EYLEMLER.....	43
7.4.1	Çevre.....	43
7.4.2	Sosyal.....	48
7.4.3	Yönetişim.....	51
<b>8</b>	<b>HEDEF VE KAYNAK EŞLEŞME TABLOSU</b> .....	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>EKLERİN LİSTESİ</b> .....	<b>57</b>

## 1 AMAÇ VE KAPSAM

Hizmet İhracatı Sürdürülebilirlik Eylem Planını hazırlamak amacıyla;

- **Literatür ve mevzuat taraması,**
- **Mevcut Durum Araştırma Modeli geliştirme,**
- **HİB tarafından aktarılan doküman ve verilerin derlenmesi,**
- **Mevcut sektörel planların ve arşivin incelenmesi,**
- **Hizmet İhracatçıları Birliğinin 256 üyesi ile anket çalışması,**
- **Sektör temsilcileriyle 244 derinlemesine mülakat uygulaması,**
- **Sektörler bazında odak grup toplantıları**

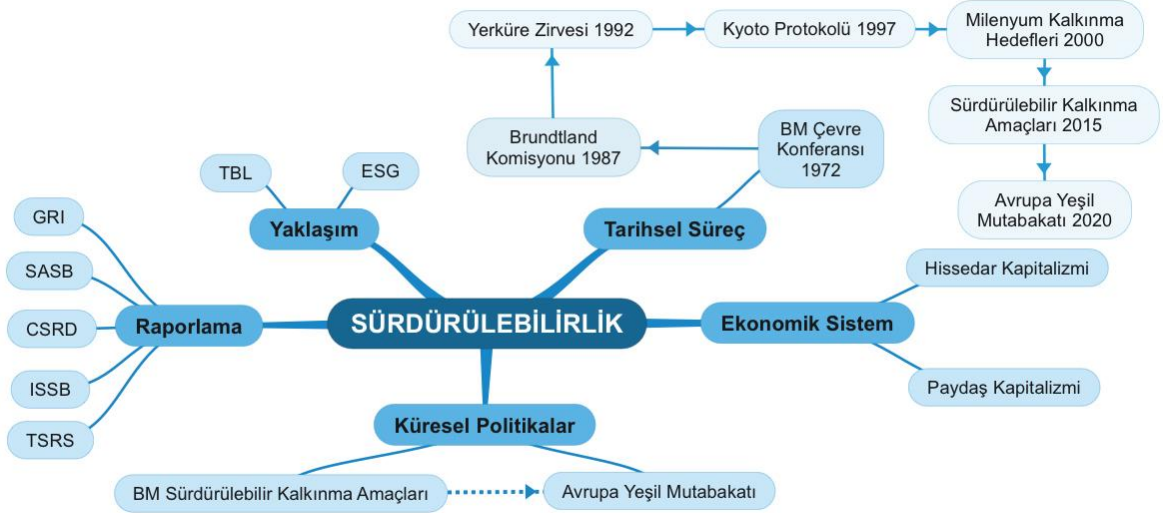
gerçekleştirilmiştir. İşbu dokümanda anket ve mülakat uygulamalarından elde edilen nitel ve nicel analizlerin bütüncül sonuçlarına, odak grup toplantılarında sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde öne çıkan değerlendirmelere yer verilmiş; sonuçlar literatür ve mevzuat taraması ile desteklenmiştir.

Bu çerçevede elde edilen bütün analiz ve değerlendirmelerden hareketle **Hizmet İhracatı Sürdürülebilirlik Eylem Planı** hazırlanmıştır.

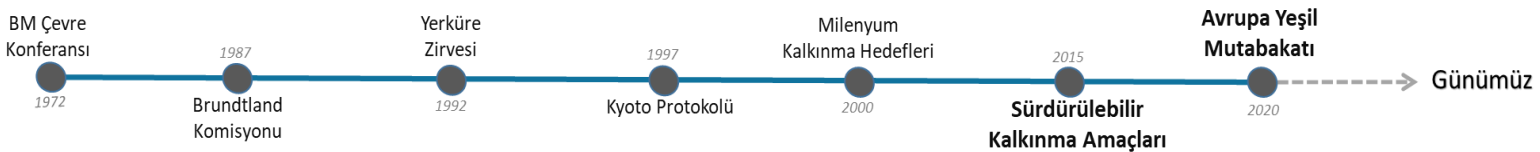
## 2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE RAPORLAMA ÇERÇEVELERİ

Sürdürülebilirlik eski Türkçe’de “gütmek, yürütmek, kovmak” anlamına gelen sür-filinden türemiştir. Kavram ise kaynağını İngilizce’deki “sustainability” kelimesinden almaktadır. “Sustainability”, Latince kökenli “sustinere”den türetilmiştir, “altında durmak” veya “desteklemek” anlamına gelmekte, “sub” (alt) ve “tenere” (tutmak) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır.

Bugün çevre, ekonomi ve toplum gibi çeşitli alanlarda sürdürülebilirlik önemli bir gündem konusudur. Günümüzde çevresel ve sosyal sorumluluk, doğal kaynakların korunması, enerji verimliliği, atık yönetimi gibi konular hakkında üretilen çözümlerde sıklıkla kullanılan bir terimdir. Çevresel bilinçlenmenin önem kazanmasıyla birlikte, kendine literatürde daha fazla yer bulmuş ve dünya çapında çözüm çabalarının bir parçası olmuştur.



**Tarihsel açıdan ele alındığında** sürdürülebilirlik; geçtiğimiz 50 yıl içerisinde, değişen iklim ve çevre koşullarına karşı çözüm için üretilen bir cevap olarak, gündemde kendine giderek daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Bu süre zarfında, küresel kamuoyunun bu konuya olan dikkati ve adanmışlığı, çeşitli uluslararası konferanslar, anlaşmalar ve hedefler aracılığıyla giderek artırılmıştır. 1972’deki Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı’ndan itibaren atılan adımlarla, sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel koruma ile sınırlı kalmayıp, ekonomik büyüme ve sosyal adaletle bütünleşen kapsamlı bir yaklaşım haline gelmiştir. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun 1987’de yayımladığı rapor, “sürdürülebilir kalkınma” terimini popüler hale getirmiş ve gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama imkanlarını tehlikeye atmadan, mevcut nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması tanımıyla mevzuatta kendine yer bulmuştur.





1992 yılında yapılan Yerküre Zirvesi, ardından gelen Kyoto Protokolü (1997) ve Paris Anlaşması (2015) gibi önemli kilometre taşları, bu alandaki uluslararası iş birliğini ve taahhütleri pekiştirmiştir. Bilhassa Kyoto Protokolü, sera gazı emisyonlarını azaltma taahhüdü içeren önemli bir uluslararası mekanizma olarak kendine mevzuatta yer bulmuştur. 192 ülkenin taraf olduğu protokolde altı farklı sera gazının (CO2, CH4, N2O, HFC, PFC, SF6) azaltılmasına yönelik taahhütlere yer verilmiştir.

Atılan adımlar vasıtasıyla, sürdürülebilirliğin çeşitli alanlarda incelenerek, çevresel bütünlüğün korunması, ekonomik kalkınmanın teşvik edilmesi ve sosyal refahın artırılması gibi konular da bu çatı altında kendine yer edinmeye başlayan başlıklardan olmuştur. 2000 yılında yayımlanan Milenyum Kalkınma Hedefleri, ardından bu hedeflerin kapsamlarının genişletilmesiyle ortaya çıkan Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları bugün küresel takvimi şekillendirmeye devam etmektedir.

Benzer şekilde 2015 yılında imzalanan Paris Anlaşması, ülkeleri kesin emisyon hedefleri koymaya davet etmek yoluyla iklim değişikliğinin önüne geçmeyi hedeflemiştir. Paris Anlaşması, taraf olan ülkeler için belirli taahhütleri de beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede anlaşmaya taraf olan Türkiye, 2053 yılına kadar "karbon nötr olma" taahhüdünde bulunmuştur.

Yine BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Avrupa Birliği yorumu olarak hazırlanan Avrupa Yeşil Mutabakatı da küresel takvimin önemli halkalarından biri olmuştur. Atılan adımlar neticesinde bugün, sürdürülebilirlik sadece çevresel bir konsept olmaktan çıkıp, ekonomik ve sosyal politikaların merkezine yerleşmiştir. Günümüzde işlemekte olan 2020-2030 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma On Yılı planıyla mevcut küresel çabaların daha da hızlandırılması, sürdürülebilir çözümlerin yaygınlaştırılması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için tüm kesimlerin harekete geçirilmesi amaçlanmaktadır.

**Ekonomik Sistem açısından ele alındığında yukarıda** bahsedilen sürecin oluşturduğu konjonktürde işletmeler için karlılık kadar çevresel ve sosyal sorunlar da önemli başlıklara dönüşmüş ve bu başlıklardaki sorunlara çözüm üretme ihtiyacı doğmuştur. Sürece ilişkin bütün paydaşların gözetildiği bu yeni düzen çerçevesinde sosyal ve çevresel amaçlar önem kazanmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilirlik ile günümüzde hissedar menfaatlerini önceleyen ve karlılık odaklı mevcut kapitalist sistemin yöneldiği yeni form olan paydaş (stakeholder) kapitalizmi<sup>1</sup> arasında yakın bir ilişki olduğundan bahsetmek mümkündür.

---

<sup>1</sup> **Shareholder ve stakeholder:** "Hissedar" ve "paydaş" kelimeleri kulağa benzer gelmekte ve hatta çoğu kez bunlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat ikisi arasında önemli farklar bulunmaktadır. "Hissedarlar" ve "paydaşlar" proje yönetimi kapsamında benzer görünen ancak çok farklı anlamlara sahip iki terimdir. Stakeholder (paydaş) bir şirketin - veya projenin - performansının onlar üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi olduğundan, ne kadar iyi performans gösterdiğiyle ilgilenen herhangi bir kişi veya kuruluştur. Shareholder (hissedar) , halka açık veya özel bir şirkette hisse sahibi olan ve dolayısıyla o şirketin kârlılığında çıkarı olan kişi veya kuruluştur. Sahip oldukları hisse türlerine bağlı olarak temettü alabilir, şirket politikası veya değişiklikleri konusunda oy kullanabilir veya bir yönetim kurulu seçebilirler.

Shareholder kapitalizmi, öncelikli olarak hissedar çıkarlarına odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşımda, şirketin en önemli sorumluluğu hissedarlarına karşıdır ve maksimum karlılık merkezde olmuştur. Sıklıkla kısa vadeli karları artırmak için çeşitli paydaş gruplarına daha az öncelik vermiştir. Uzun vadeli sürdürülebilirliğe odaklanmayan bir yönetim biçimi olmasıyla yerini günümüzde stakeholder kapitalizmine bırakmıştır.

Stakeholder kapitalizmi ise, şirketlerin sadece hissedarların değil bunlara ilaveten çalışanlarının, tedarikçilerinin, müşterilerinin, toplumun ve çevrenin yani geniş yelpazedeki bütün paydaşlarının çıkarlarını da göz önünde bulundurduğu bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu yaklaşıma göre, ekonomik sorumluluklarının yanında toplumsal ve çevresel sorumlulukları da vardır. Sürdürülebilirlik ve uzun vadeli değer yaratma akımın başlıca amaçlarındanidir.

Sürdürülebilirlik çerçevesinde ortaya çıkan mevzuatlar da bu geçişi destekleyip kuvvetlendirerek süreçte önemli bir oynamıştır. Birçok ülke, şirketlerin çevresel ve sosyal etkilerinden sorumlu tutulduğu düzenlemeleri hayata geçirmiştir. Bu sebeple shareholder kapitalizminden stakeholder kapitalizmine geçiş, şirketlere sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk bilinci aşılmasıyla yakından ilişkilidir. Sürdürülebilirlik ve stakeholder kapitalizminin birçok konuda ortak paydada bulunduğu ve benzer amaçlara hizmet ettiğinden bahsetmek mümkündür.

**Yaklaşım olarak ele alındığında** sürdürülebilirlik kavramı kimi performans yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda “Triple bottom line”(TBL) önemlidir. TBL üçlü performans yaklaşımı, işletmelerin performanslarını üç temel kriter üzerinden değerlendirmeye dayalı bir modeldir. Üçlü performans yaklaşımına göre ekonomik performansa ek olarak sosyal ve çevresel performans kriterleri de işletmenin genel performansının bir parçasıdır.

ESG konsepti ise çevresel (environmental), sosyal (social) ve yönetim (governance) unsurlarını değerlendirmek ve yönetmek üzerine kuruludur. Bu unsurlar, bir şirketin sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk performansını ölçmek için kullanılır. ESG skoru, yatırımcılar ve paydaşlara sürdürülebilirlik performansı hakkında bilgi verir. Bu skorlar, yatırımcılara şirketin sürdürülebilirlik çabaları başlığı altında politik duruşları hakkında teminat sağlamak amacıyla kullanılır.

Özetle, üçlü performans yaklaşımı işletmelerin performansını üç temel kriter üzerinden değerlendirirken, ESG ise işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini yönetmekte ve değerlendirmektedir. Üçlü yaklaşım ESG'nin yönetim dışı kısmı olarak da düşünülebilir. Üçlü performans yaklaşımı genellikle bir performans ölçüm aracı olarak kullanılırken, ESG daha geniş bir yönetim ve yatırım stratejisi için bir çerçeve sunmaktadır. İki konsept de stakeholder kapitalizmi ile paralellik göstermekte;

---

Paydaş grubu, hissedarlardan çok daha geniş bir kategoridir. Hissedarlar her zaman paydaştır ancak paydaşların mutlaka hissedar olması gerekmez.

işletmelerin salt ekonomik sonuçlarına ek olarak faaliyetlerinin çok daha geniş bir spektrumunda sonuçlar doğurduğuna ve işletmelerin bu geniş alandaki sorumluluklarına değinmektedir.

**Konu sürdürülebilirlik raporlaması bağlamında ele alındığında;** süreç içinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda, paydaşların işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarından haberdar edilmesi ihtiyacı doğmuş, bu durumun doğal bir sonucu olarak ise işletmelerin sürdürülebilirlik başlığı altında yayınlacakları raporlar yoluyla paydaşlarını bilgilendireceği bir sisteme olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak sürdürülebilirlik raporlaması bulunduğu konum itibariyle sadece uyulması gereken kurallar ve mevcut durum arasındaki mesafeyi tanımlamaya ek olarak işletmeler arası rekabette de önemli bir faktör haline gelmiştir. Saydam raporlama yoluyla ortaya koyulan ilerleme rekabet ortamına şekil vermektedir. 2022 yılı verilerine göre dünya çapında en yüksek gelire sahip 250 işletmenin %96'sı sürdürülebilirlik raporlaması yapmaktadır ve bu işletmelerin üçte ikisi karbon hedeflerini yayımlamaktadır.

Mevcut durumda raporlama çoğunlukla tercihe bağlı çerçeveler üzerinden yapılmaktadır. GRI<sup>2</sup> ve SASB<sup>3</sup> dünyada en çok faydalanılan tercihe dayalı çerçevelerdir. Kuruluşu BM Çevre ve Kalkınma Komisyonu ve çeşitli sivil toplum örgütleri tarafından desteklenen ve türünün ilk örneği olma özelliğini taşıyan GRI, sürdürülebilirlik raporlamasının öncü çerçevelerinden olmakla beraber, aynı zamanda bugün dünyada en çok kullanılan sürdürülebilirlik raporlama çerçevesidir. Modüler yapısı sayesinde GRI faaliyet alanı ve sektörden bağımsız olarak her işletmenin faydalanabileceği bir modeldir. GRI bugün önde gelen raporlama çerçevelerinin geliştirilmesinde önemli bir esinlenme kaynağı olması sebebiyle birçok zorunlu çerçeve GRI ile yakından ilgilidir. Bu sebeple GRI standartları raporlama çerçeveleri içerisinde önemli bir konumdadır. Yine önde gelen çerçevelerden olan SASB sürdürülebilirlik özelinde riskler ve fırsatlara da odaklanır. Özetle GRI paydaş odaklı, SASB ise daha yatırımcı odaklı olarak yorumlanabilir.

Öte yandan CSRD<sup>4</sup> çerçevesi ise Avrupa Birliği bazında ortaya çıkan zorunlu bir çerçevedir. Avrupa Birliği bünyesinde yer alan işletmelere ek olarak AB bünyesinde olmayan ancak AB ile yakın ilişkiler içinde olan işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Önde gelen standartlardan olan ISSB<sup>5</sup> çerçevesi ise Kamu Gözetim

---

<sup>2</sup> GRI (Global Reporting Initiative), şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performanslarını değerlendirmek ve raporlamak için uluslararası kabul gören bir standarttır. 1997 yılında kurulan bu inisiyatif, sürdürülebilirlik raporlamasında bir dünya lideri olarak kabul edilir.

<sup>3</sup> SASB (Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu), SASB Standartları, yatırımcıların belirli bir sektördeki tipik bir şirket için karar verirken dikkate alması muhtemel sürdürülebilirlik konularını belirlemek ve yatırımcılar ve diğer finansal sermaye sağlayıcıları tarafından kullanılmak üzere bu konular hakkında yüksek kaliteli, karşılaştırılabilir açıklamalar geliştirmek için tasarlanmıştır.

<sup>4</sup> CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), CSRD, Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve AB Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı'nın temelini oluşturan düzenlemelerden biridir.

<sup>5</sup> ISSB (International Sustainability Standards Board), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu, IFRS Vakfı altında 2021-2022'de kurulan ve görevi, yatırımcıların sürdürülebilirlik raporlaması

Kurumu'nun yayınladığı Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) dayanağı olarak benimsenmiştir.

**Küresel politikalar bağlamında ele alındığında ise** BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın önemli yere sahip olduğu görülür. Günümüzde sürdürülebilirliğin merkezinde yer alan ve dünya çapında sürdürülebilirlik hedeflerinin temelinde BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları yer almaktadır. Başlık sayısı ve kapsamı açısından yayınlanmasına kadar sürdürülebilir kalkınmayı ele alan mevzuatlar içerisinde en kapsamlısı olarak karşımıza çıkmıştır.

2030 yılına kadar tamamlanması planlanan 17 hedef tanımlanmıştır ve BM üyesi devletlerin tamamı tarafından kabul edilmiştir.



➤ *Amaç 1: Yoksulluğa Son*

Her yerde yoksulluğu bütünüyle sona erdirmeyi hedeflemektedir.



➤ *Amaç 2: Açlığa Son*

Açlığı sona erdirmek, gıda güvenliğini sağlamak ve sürdürülebilir tarımı teşvik etmeyi hedefler. Dünya nüfusunun yaklaşık %10'u açtır.



➤ *Amaç 3: Sağlık ve Kaliteli Yaşam:*

---

İhtiyaçlarını karşılamak için sürdürülebilirlikle ilgili finansal raporlama standartlarının oluşturulması ve geliştirilmesi olan bir standart belirleme organıdır.



Tüm yaşlarda herkes için sağlıklı yaşamları sağlamak.



➤ *Amaç 4: Nitelikli Eğitim:*

Tüm insanlara eşit ve kaliteli eğitim sağlamak ve tüm yaş grupları için yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etmek.



➤ *Amaç 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği:*

Cinsiyet eşitliğini başarmak ve tüm kadınları ve kız çocuklarını güçlendirmek.



➤ *Amaç 6: Temiz Su ve Sanitasyon:*

Tüm için temiz su ve hijyenin sürdürülebilir yönetimini sağlamak.



➤ *Amaç 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji:*

Herkes için erişilebilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlamak.



➤ *Amaç 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme:*

Sürdürülebilir, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi teşvik etmek, tam ve üretken istihdamı ve dürüst işi teşvik etmek.



➤ *Amaç 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı:*

Dayanıklı altyapı inşa etmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi teşvik etmek ve inovasyonu teşvik etmek.



➤ *Amaç 10: Eşitsizliklerin Azaltılması:*

Ülkeler arası ve içindeki eşitsizlikleri azaltmak.



➤ *Amaç 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar:*

Kentleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir hale getirmek.



➤ *Amaç 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim:*

Sürdürülebilir tüketim ve üretim modellerini sağlamak.



➤ *Amaç 13: İklim Eylemleri:*

İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele etmek ve iklim eylemini hızlandırmak.



➤ *Amaç 14: Sudaki Yaşam:*

Okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde korumak ve kullanmak.



➤ *Amaç 15: Karasal Yaşam:*

Karasal ekosistemlerin korunması, restorasyonu ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak, ormanları sürdürülebilir yönetmek, çölleşmeyi durdurmak ve biyolojik çeşitliliği korumak.



➤ *Amaç 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar:*

Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumları teşvik etmek, herkes için adalet erişimini sağlamak ve tüm düzeylerde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar inşa etmek.



➤ *Amaç 17: Amaçlar İçin Ortaklıklar:*

Uygulamanın ve sürdürülebilir kalkınmanın küresel ortaklığını canlandırmak ve güçlendirmek.

**İkinci önemli küresel politika metni ise Avrupa Yeşil Mutabakatı'dır.** Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM), Avrupa Birliği'nin (AB) iklim değişikliği ile mücadele, çevre koruma ve sürdürülebilirlik gibi konularda kararlı bir şekilde hareket etme taahhüdünü ifade eden kapsamlı bir plandır. Avrupa Birliği'ni 2050 yılına karbon nötr olma ana hedefi altında birleştirmiştir. İklim nötr olmak, net sera gazı emisyonlarını sıfıra indirme veya sıfıra indirilemeyen emisyonları başka eylemler yoluyla doğadan kaldırma anlamına gelmektedir. Ticari yaptırımlar içermektedir. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda oluşturulmuşlardır.

Mutabakat 2030 yılına kadar emisyonlarda %55 azalma, 2050 ise tamamen net sıfır emisyon hedeflemektedir. Ekonomik büyümeyi kaynak kullanımından ayırarak verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

Mutabakat iklim değişikliği ile mücadelede AB tarafından atılan kapsamlı ve önemli bir adımdır. Birçok sektörü kapsayan bütüncül bir yaklaşımı içermektedir. Bu çerçevede, enerji dönüşümü, temiz enerjiye geçiş, endüstriyel dönüşüm, tarım ve gıda sistemlerinde sürdürülebilirlik, doğa koruma, çevre dostu ulaşım gibi bir dizi alanı kapsayan stratejiler ve politikalar geliştirilmiştir.

Avrupa Yeşil Mutabakatı, AB üyesi ülkelerin yanı sıra AB ile ilişkileri bulunan ülke ve işletmeleri ilgilendirmektedir. Bu sebeple mutabakat kapsamındaki düzenlemeler, AB

bünyesinde olan veya AB ile ilişkileri olan bütün aktörleri ilgilendirmektedir. Sonuç olarak mutabakat, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda hazırlanmış olması ve AB ile önemli ticari ilişkileri olan ülkemizi de yakından ilgilendirmesinden ötürü sürdürülebilirliğe geçiş amaçlı eylem planlarına temel olacak bir düzenlemedir.

Yeşil ekonomi, çevresel, sosyal ve ekonomik unsurların birlikte ele alındığı, sürdürülebilir ilerlemeyi esas alan kapsayıcı bir modeldir. AYM'nin temelini oluşturan stratejik hedefler şöyledir:

- **İklim hedefleri:** İklim hedeflerine ulaşma kapsamında Avrupa İklim Kanunu yürürlüğe kondu.
- **Temiz, uygun fiyatlı ve güvenli enerjiye ulaşım:** Yenilenebilir ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanımına yönlendirme.
- **Temiz ve dögüsel ekonomi:** Endüstrinin dögüsel, iklim nötr bir ekonomik modele geçiş için gerekli aksiyonları alması. Faaliyet ve ürünlerde geri dönüşüm oranının artırılması.
- **Verimli inşaat ve yenileme:** İnşaat ve yenileme faaliyetlerinin sürdürülebilir metot ve malzemeler yoluyla yürütülmesi.
- **Sürdürülebilir ve akıllı hareketlilik:** Taşımacılıkta kapsamında üretilen emisyonların azaltılması ve sürdürülebilir opsiyonlara ağırlık verilmesi.
- **Tarladan sofraya:** Çevre ve insan dostu gıda düzenlemelerine geçiş, üretim faaliyetlerinin uygun şekilde yeniden düzenlenmesi.
- **Ekosistem ve biyoçeşitlilik:** Türler ve ekosistemin korunmasına yönelik hedefler ve bu hedeflerle paralel ekonomik faaliyetler. Ağaçlandırmaya faaliyetlerine önem verilmesi ve ormanlık alanların kaybının önüne geçilmesi.
- **Sıfır kirlilik:** Toksik atıkların çevreden (hava, su, toprak) arındırılması, endüstri kaynaklı kirliliğin önüne geçmeye yönelik faaliyetler.

### 3 AVRUPA YEŞİL MUTABAKATINA UYUM VE HİZMET TİCARETİ

Avrupa Yeşil Mutabakatı, yalnızca AB ülkelerini değil AB ile ticaret yapan ülkeleri de ilgilendiren sürdürülebilirlik metinlerinden biri olmuştur. Nitekim T.C. Ticaret Bakanlığı, harekete geçerek Yeşil Mutabakata Uyum Projesini hazırlamıştır. Bu çerçevede Bakanlık, Yeşil Mutabakata Uyum Projesi Desteğiyle, ihracatçı firmaların, Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında kurumsal sürdürülebilirlik odaklı dönüşümlerinin sağlanabilmesi için farkındalık oluşturulması, mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik yol haritasının belirlenmesi, şirketlerin ulusal ve uluslararası fonlara erişimlerinin kolaylaştırılmasını hedeflemiştir. Bu doğrultuda Avrupa Birliği'nin, Türkiye'nin dış ticaretindeki payı düşündüğünde; Avrupa Birliği (AB) ile gelecek dönemde ticaretin kurallarını sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm konusunun belirleyeceği görülmektedir.

Hiç şüphesiz “sürdürülebilirlik” ve bu doğrultuda hazırlanan metinlere uyum sağlama konusunda hazırlıklı olması gereken sektörlerin başında Hizmet İhracatçıları gelmektedir. Nitekim ülkemiz “sürdürülebilirlik” konusunda olduğu gibi Hizmet İhracatı<sup>6</sup> konusunda da yasal düzenlemelere giderek sektörün önünü açmayı ve kapasitesini artırmayı hedeflemiştir.

20.04.2022 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan “5448 sayılı Hizmet İhracatının Tanımlanması, Sınıflandırılması ve Desteklenmesi Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı” ile hizmet ihracatı desteklerinden yararlanacak sektörler belirlenmiştir. Hizmet İhracatının Tanımlanması, Sınıflandırılması ve Desteklenmesi Hakkında Karar”;

- Döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetler ile hizmet ihracatının hukuki çevresinin oluşturulmasını,
- Hizmet ihracatında sürdürülebilir artışın sağlanması amacıyla ihracata yönelik kurumsal kapasite oluşturulmasına ve kapasitenin güçlendirilmesine, yurt dışı pazarlama erişimine, pazar payını arttırmaya yönelik faaliyetlere ilişkin giderlerin Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu (DFİF)'ndan karşılanmasını düzenlemektir.

Sözü edilen Karar’da yer alan düzenlemeler ile;

- Hizmet ihracatı yöntemleri tanımlanarak desteklere başvurma usulleri ve ödeme esasları belirlenmiş,

---

<sup>6</sup> Uluslararası hizmet ticaretine ilişkin temel kavram, kural ve ilkeleri ortaya koyan ilk çok taraflı anlaşma 1995 yılında yürürlüğe Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) olmuştur. GATS, tüm DTÖ üyelerinin hizmet sunucularına eşit muamele sağlanmasını; yerli ve yabancı hizmet sunucuları arasında ayrımcı muamele yapılmayacak şekilde gerçekleştirilmesi ilke olarak benimsenmiştir. Bunun yanı sıra, hizmet sunumunda gereken yetkilendirme kıstasları ile yeterlilik standart ve şartlarına ilişkin ulusal düzenlemelerin hizmet ticaretini engelleyici şekilde uygulanmamasını sağlamaya yönelik hükümler de getirilmiştir.



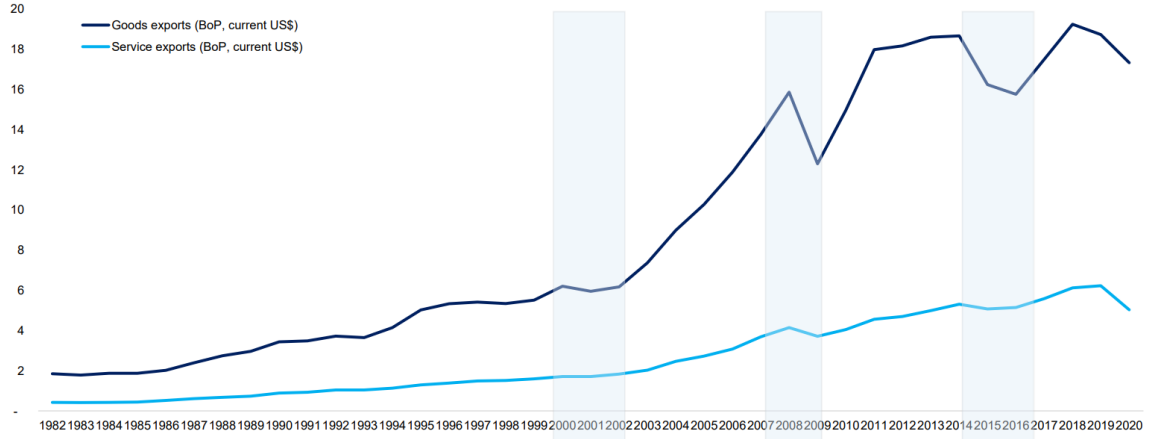
- Eğitim hizmetleri, fuarcılık hizmetleri, gayrimenkul hizmetleri, kültürel ve yaratıcı endüstri hizmetleri, lojistik ve taşımacılık hizmetleri, sağlık ve spor turizmi hizmetleri, yönetim danışmanlığı hizmetleri ve yeşil hizmetlere yönelik tanımlamalar yapılarak bu sektörler hizmet ihracatı desteklerinden yararlanacak sektörler olarak belirlenmiş,
- Genel nitelikli ve her bir hizmet sektörüne özel destek çeşitleri ve tutarları düzenlenmiştir.

Özetle Türkiye, gerek sürdürülebilirlik gerekse hizmet ihracatı konularında küresel çapta yaşanan değişim ve gelişmelere kayıtsız kalmamış; gerçekleştirdiği yasal düzenlemelerle geleceğin dünyasında da yeri ve konumunu belirleyecek adımlar atmıştır.

#### 4 SEKTÖRE GENEL BAKIŞ

Hizmet sektörü, ülkemizde, mevcut sektörler içerisinde, GSYH'ya katkısı en yüksek sektördür.

Dünya mal ve hizmet ticareti gelişimi  
Trilyon US\$



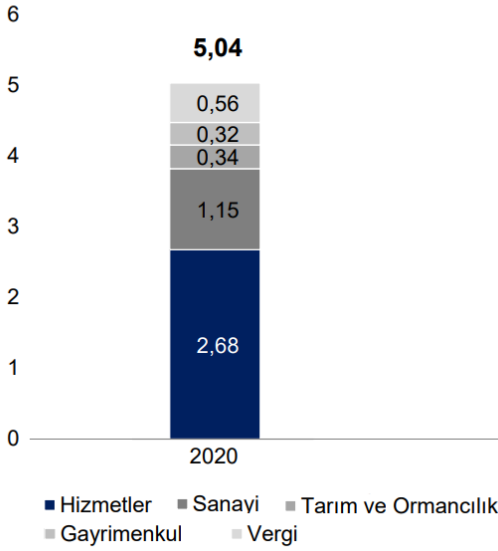
2022 yılı verileri dikkate alındığında küresel GSYH sıralamasında on dokuzuncu sırada olan Türkiye (Worldometer), küresel hizmet ihracatı sıralamasında ise yirmi birinci sırada yer almaktadır (Worldbank).

#	Ülke	2022 GSYH (USD)	#	Ülke	2022 Hizmet İhracatı (USD)
1	ABD	\$25,462,700,000,000	1	ABD	\$928,533,000,000
2	Çin	\$17,963,200,000,000	2	Birleşik Krallık	\$505,286,940,000
3	Japonya	\$4,231,140,000,000	3	Almanya	\$428,704,280,000
4	Almanya	\$4,072,190,000,000	4	Çin	\$368,952,760,000
5	Hindistan	\$3,385,090,000,000	5	İrlanda	\$357,028,990,000
6	Birleşik Krallık	\$3,070,670,000,000	6	Fransa	\$343,418,670,000
7	Fransa	\$2,782,910,000,000	7	Hindistan	\$309,371,100,000
8	Rusya	\$2,240,420,000,000	8	Singapur	\$291,255,610,000
9	Kanada	\$2,139,840,000,000	9	Hollanda	\$214,224,060,000
10	İtalya	\$2,010,430,000,000	10	Japonya	\$169,466,100,000
11	Brezilya	\$1,920,100,000,000	11	İspanya	\$165,241,230,000
12	Avustralya	\$1,675,420,000,000	12	İsviçre	\$151,600,390,000
13	Güney Kore	\$1,665,250,000,000	13	Lüksemburg	\$144,721,390,000
14	Meksika	\$1,414,190,000,000	14	Belçika	\$137,284,370,000
15	İspanya	\$1,397,510,000,000	15	Kanada	\$132,768,480,000
16	Endonezya	\$1,319,100,000,000	16	Danimarka	\$131,636,710,000
17	S. Arabistan	\$1,108,150,000,000	17	Güney Kore	\$130,181,000,000
18	Hollanda	\$991,115,000,000	18	İtalya	\$127,450,900,000
19	<b>Türkiye</b>	<b>\$905,988,000,000</b>	19	İsveç	\$95,473,770,000
20	İsviçre	\$807,706,000,000	20	Polonya	\$95,362,000,000
21	Polonya	\$688,177,000,000	21	<b>Türkiye</b>	<b>\$90,285,000,000</b>
22	Arjantin	\$632,770,000,000	22	İsrail	\$86,328,700,000
23	İsveç	\$585,939,000,000	23	Avusturya	\$83,183,150,000
24	Norveç	\$579,267,000,000	24	Hong Kong	\$82,920,680,000
25	Belçika	\$578,604,000,000	25	Avustralya	\$51,371,850,000

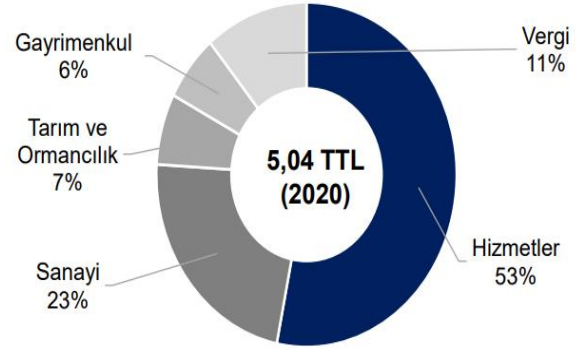


Ulusal çapta değerlendirildiğinde ise Türkiye'nin sektörel bazlı GSYH kırılımında hizmet sektörü, diğer sektörlerle kıyasla azımsanamayacak bir farkla başı çekmektedir ve Türkiye ekonomisinde önemli bir konumdadır.

**Türkiye GSYH'sinin Sektörler Bazında Kırılımı**  
Trilyon TL

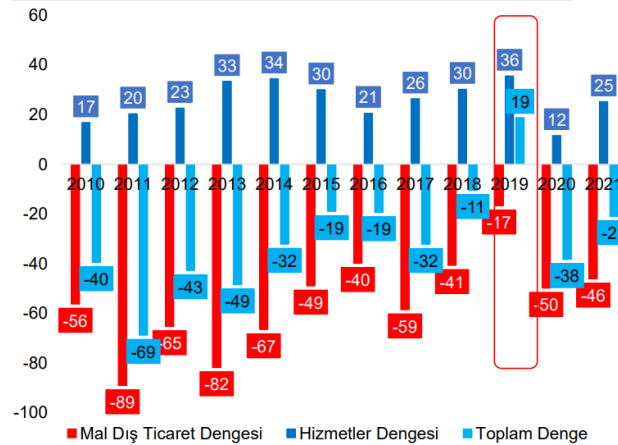


**Türkiye GSYH'sinin Sektörler Bazında Kırılımı**  
% 2020 ve 2019



Ayrıca Türkiye, 2019 yılında hizmet ihracatının önemli katkıları sayesinde dış ticaret fazlası vermiş ve bu durum dış ticaret fazlası hedefinde hizmet ihracatının belirleyici rolünü göz önüne sermiştir.

**Türkiye Hizmetler Sektörü Etkisi Sonrası Cari Denge**  
Milyar Dolar



Dolayısıyla hizmet sektörünün küresel çapta önemli oyuncularından olan Türkiye'nin yürüttüğü hizmet ihracatı faaliyetlerinin sürdürülebilirliğe uyum sürecini sağlıklı yürütebilmesi; küresel dengelerdeki yerini koruması ve rekabet ortamında söz sahibi

olması açısından yüksek öneme sahiptir. Alt sektörlerin genel durumları ise aşağıda başlıklar halinde özetlenmiştir.

### *Eğitim Hizmetleri*

Türkiye GSYH'sinin %4,4'üne tekabül eden eğitim hizmetleri sektörü, Türkiye'nin dünya çapında tanındığı önemli sektörlerindedir. Sektör, 2025 yılı için 300 bin adet öğrenciye ulaşmayı ve 3 milyar dolar öğrenci geliri elde etmeyi hedeflemektedir. Mevcut pazarları arasında Bulgaristan, Suriye, Yunanistan gibi komşu ülkelerle beraber Afganistan ve Hindistan gibi doğu Asya ülkeleri de vardır. Yakın coğrafyası ve genel olarak Müslüman coğrafyası ile rekabet içerisindedir.

### *Eğlence ve Kültür Hizmetleri*

Hizmet ihracatında bulunan sektörler içerisinde katma değer oranı en yüksek olanlardan biri olan sektörün hedef pazarları arasında Kuzey ve Latin Amerika, Avrupa, Orta Doğu ve Asya Pasifik vardır. 1 milyar doları aşan ihracat rakamları ile Türkiye'nin önemli ihracat kalemlerindedir.

### *Liman İşletmeciliği ve Yer Hizmetleri*

Denizyolu ve havayolu hatlarına hizmet veren sektör, mal taşımacılığına ek olarak Türkiye'nin turistik gücü sayesinde yolcu taşımacılığında da ön plana çıkmaktadır. Yatırımlar ve ulaşılması planlanan hedeflerle beraber işlem hacminin daha da artması beklenmektedir. Hedef pazarlar arasında Çin, Almanya, ABD, İtalya, Hindistan gibi ülkeler yer almaktadır.

### *Müteahhitlik ve Teknik Müşavirlik Sektörü*

Müteahhitlik ve teknik müşavirlik sektörünün hedef pazarları arasında yakın coğrafyaya ek olarak Asya, Afrika ve Doğu Avrupa ülkeleri de yer almaktadır. Sektörün hedefleri arasında müteahhitlik sektörü saatlik gelir sayısını yükseltmek ve Türkiye'nin teknik müşavirlik alanındaki uluslararası payını artırmak vardır.

### *Sağlık Turizmi Sektörü*

Dünya çapında saç ekimi, göz ve estetik alanlarındaki uzmanlığıyla yakından tanınan sektör, yıllık ortalama 600 bin civarında sağlık turistini Türkiye'ye çekmektedir. 2015'ten itibaren düzenli büyüme eğiliminde olan sektörün hedefleri arasında 2025 yılına kadar 2021 yılı rakamlarını ikiye katlayarak bu düzenli büyümeyi devam ettirmek ve Türkiye'nin sektördeki marka değerini artırmak yer almaktadır. Mevcut durumda yüksek potansiyele sahip ancak sınırlı faaliyet gösterilen pazarlar arasında Körfez ülkeleri, kuzeydoğu komşularımızdan Azerbaycan ve Gürcistan ile Doğu Avrupa ve Balkan ülkeleri yer almaktadır.

### *Turizm ve Seyahat ile İlgili Hizmetler*

Türkiye'nin geçtiğimiz yıllarda düzenli olarak büyüyen sektörlerinden biri olan turizm ve seyahat hizmetleri sektörü, hem turist sayısı hem de turizm gelirleri açısından dünyada oldukça önemli bir konumdadır. Mevcut durumda Karadeniz ülkelerinde kuvvetli pazar hizmetleri sunan sektör, Avrupa'da gücünü artırmayı ve ABD ile beraber Japonya ve Çin gibi önde gelen Asya pazarlarında da yeni kaynaklara ulaşmayı hedeflemektedir. Türkiye'nin dünya çapında kaliteye sahip bir tatil destinasyonu olarak ön plana çıkmasında öncü olan sektör, aynı zamanda geniş bir yelpazede turizm faaliyetlerine olanak sağlamaktadır.

### *Yazılım ve Bilişim Hizmetleri*

Global büyüklüğü, 5 trilyon dolar civarında olan sektörün lider ülkeleri, ihracat ve ithalatta sektörü domine etmektedir. Türkiye'de ise kurdaki dalgalanmaların da etkisiyle ihracat odaklı bir büyüme göze çarpmaktadır. Savunma sanayi, finansal teknolojiler, telekomünikasyon, oyun ve yazılım başlıklarında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dahil oldukça geniş yelpazeli bir hedef pazar havuzuna sahiptir. Sektör, 15 milyar dolar ihracat rakamına ulaşmayı ve sektörel altyapıyı geliştirmeyi hedeflemektedir.

### *Yolcu Taşımacılığı Sektörü*

Türkiye'nin bayrak taşıyıcısı THY'nin 2010'lu yılların başında Avrupa'nın en iyi havayolu ödülünü 5 yıl üst üste kazanmasının da etkisiyle havayolu yolcu taşımacılığı Türkiye'de önemli bir büyüme kaydetmiştir. Bünyesindeki İstanbul Havalimanı gibi önemli transit imkanları sayesinde transfer yolcu hacmi büyüyen sektörün bu alanda daha da gelişme potansiyeli yüksektir. Sektör 2025 yılına kadar dış hat yolcu sayısını 130 milyona transfer yolcu sayısını da 32 milyona çıkarmayı hedeflemektedir. Hedef pazarlar arasında Türkiye'nin turizm, sağlık ve eğitim sektörlerinin hedef pazarlarına ek olarak transit yolcular noktasında Avrupa, Afrika ve Uzakdoğu'nun önde gelen tatil ve iş merkezleri gelmektedir.

### *Yük Taşımacılığı ve Lojistik Hizmetleri*

Küreselde iyi konuma sahip olan sektörde çok sayıda limanlara paylaştırılmış bir hacim gözlenmektedir. Bu sebepte işlem hacmi yüksek limanı olmamasına rağmen Türkiye deniz konteyner taşımacılığında önemli ülkelerdendir. Çin ve Avrupa arasında köprü görevini üstlenerek, Asya-Avrupa hattındaki mal taşımada pay sahibi olarak transit gelirlerinde büyüme yakalamayı hedeflemektedir. Transit bakış açısıyla AB ve ticari ortakları en önemli hedef pazardır. İhracat odaklı bakıldığında ise sınır komşularımız, Kuzey Afrika ve Almanya, Hollanda gibi Avrupa ülkeleri hedef pazarlar içerisindedir.

*Diğer İş Hizmetleri:*

Danışmanlık, uçak ve gemi bakım onarım hizmetleri gibi başlıkları da kapsayan diğer iş hizmetleri içerisinde özellikle bakım ve onarım konusunda ülkemiz gerek coğrafi konumu gerekse tecrübesi ile önemli bir konumdadır. Danışmanlık sektöründe, bölgesel payın artırılması hedeflenmektedir. Komşu ülkeler ve orta doğu önemli hedef pazarlardandır. Bakım ve onarım başlığında ise gemi bakımında 2025'e kadar 28 milyon DWT (dead weight ton) hedefi ve uçak bakımında ise 500 milyon dolar ihracat hacmine ulaşılması hedeflenmektedir. Sektör, komşu ülkelere ek olarak Avrupa-Afrika arası gemi acenteleri ile Katar, ABD, Hindistan, Malezya gibi hedef pazarlara sahiptir.

## 5 MEVCUT DURUM

Bu başlık altında literatür araştırması ile anket ve mülakat uygulamalarından elde edilen verilerin nitel ve nicel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### 5.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI SEKTÖR/FİRMALAR İÇİN NE ANLAM İFADE EDİYOR?

**Sürdürülebilirlik kavramı;** gerek üyelerde gerekse sektör temsilcilerinde ağırlıklı devamlılık, gelecek, gelecek nesil, hizmet, kalite, ekonomi, kaynak, çevre, geri dönüşüm gibi kavramlarla ifade edilmektedir.



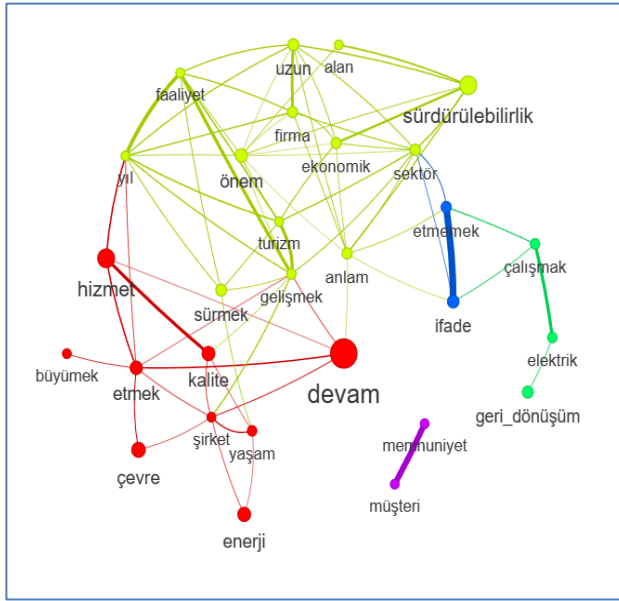
Anket Sonuçları Kelime Bulutu



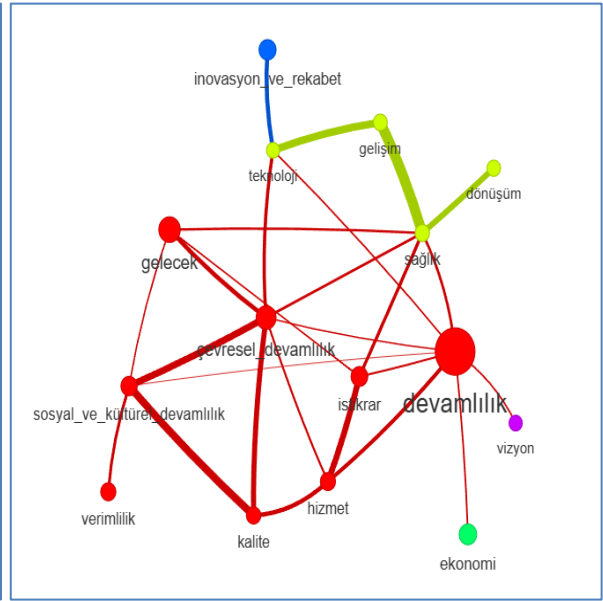
Mülakat Sonuçları Kelime Bulutu

Bu kapsamda Birlik üyeleri ve sektör temsilcilerine göre sürdürülebilirlik; yapının/sistemin devamlılığı, gelecekte de var olabilmesi, çevresel devamlılık, sosyal ve kültürel devamlılık, inovasyon ve rekabet, ekonomik devamlılık, istikrar ve operasyonel dayanıklılık, verimlilik, hizmet, üretkenlik, gelişim, yatırım, dönüşüm gibi konular etrafında anlamlandırılmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının firmalar ve sektör temsilcileri nezdinde nasıl anlamlandırıldığı yanı sıra bu anlamlandırmanın kavramsal açıdan nasıl bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla da ilişki ağ analizleri yapılmıştır.



Anket Sonuçları İlişki Haritası



Mülakat Sonuçları İlişki Haritası

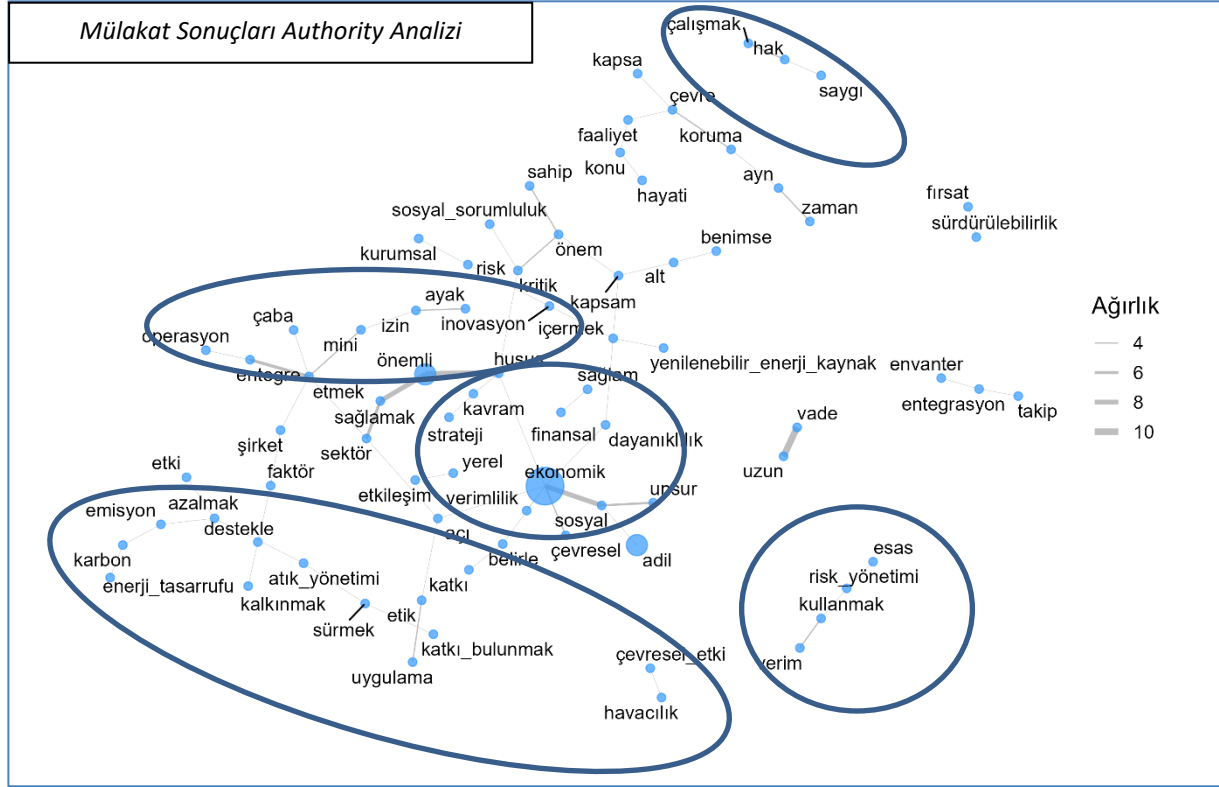
Katılımcı düşüncelerinin temel ağırlığını oluşturan “devamlılık” kavramı, şirket, hizmet, kalite, gelişme, istikrar, çevre, ekonomi gibi kavramlarla ilişki kurmaktadır. Bu ise “sürdürülebilirlik” kavramının aslında şirketin/hizmetin/kalitenin/istikrarın devamlılığı olarak algılandığına işaret etmektedir. Ayrıca ilişki haritasında bir başka ağırlığı oluşturan “gelecek” kavramı ise çevresel devamlılık, sosyal ve kültürel devamlılık, istikrar kavramlarıyla ilişki kurmaktadır. Bu durum, “sürdürülebilirlik” kavramının geleceğe bakan taraflarının ise çevresel, sosyal ve kültürel unsurların devamlılığıyla ilişkilendirildiğine işaret etmektedir. Ayrıca inovasyon ve rekabetin teknoloji ile hizmetin ile kalite ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

## 5.2 SEKTÖRÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİ SAĞLAMAK İÇİN EN ÖNEMLİ UNSURLAR

**Sektörün sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için tartışmasız en önemli hususun Ekonomik Sürdürülebilirlik** olduğu görülmektedir. Bu unsuru gerek anket gerekse mülakat sonuçlarında Yönetsel Sürdürülebilirlik izlemektedir.

Sürdürülebilirliğin Sağlanabilmesi için En Önemli Hususlar	Anket	Mülakat
Ekonomik Sürdürülebilirlik	58,0%	40,6%
Yönetsel Sürdürülebilirlik	17,7%	18,6%
Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik	9,5%	16,4%
Çevresel Sürdürülebilirlik	14,7%	14,8%
Teknoloji ve Dijitalleşme	-	5,7%
Kalite	-	4,1%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Ayrıca mezkûr unsurlara ilişkin değerlendirmeler, **mülakat uygulamalarında** sözlü görüş alma yöntemiyle yapıldığı için bu görüşlerin kavram analizleri ile hangi unsurun hangi kavramlarla ilişkilendirildiği de tespit edilmiştir.

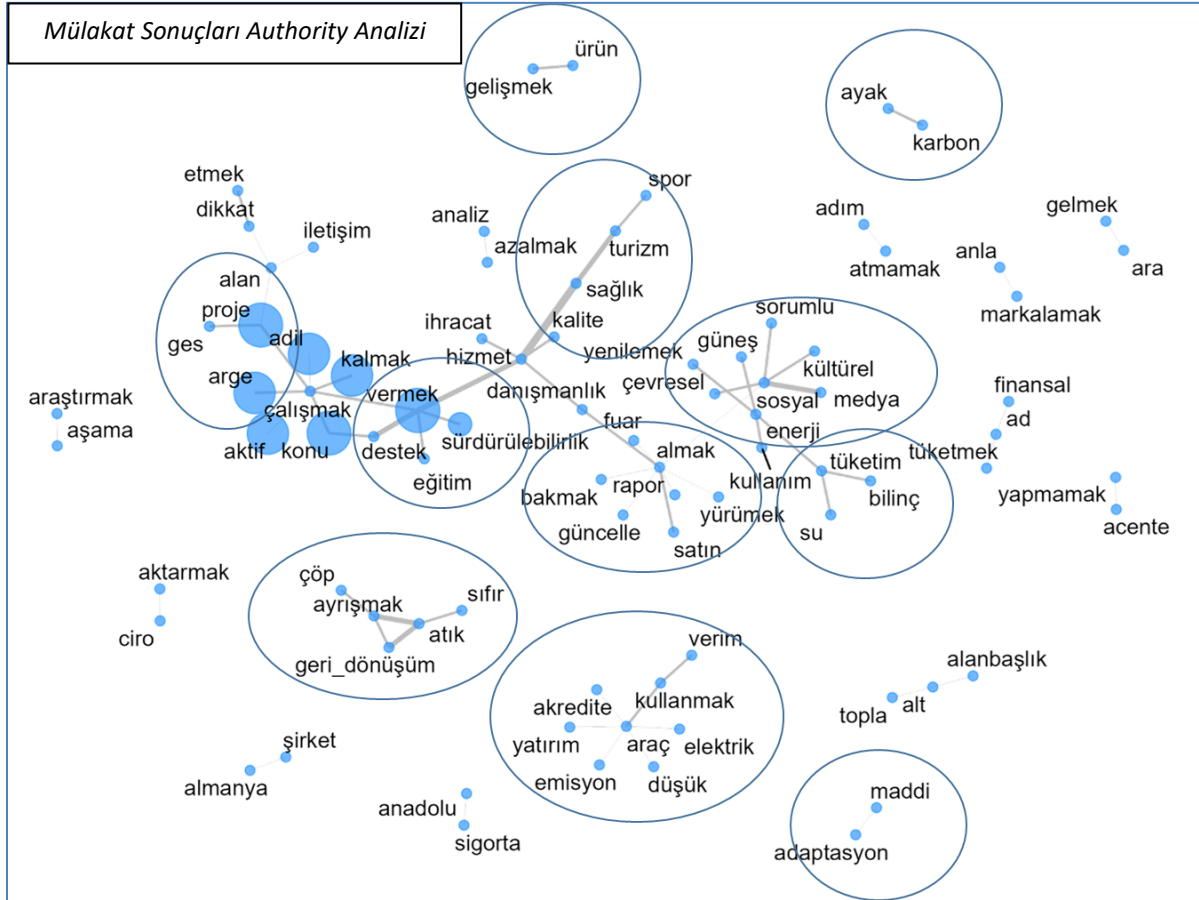


- “Ekonomik Sürdürülebilirlik” finansal dayanıklılık, verimlilik ve strateji ile
- “Çevresel Sürdürülebilirlik” karbon emisyonunu azaltmak, enerji tasarrufu, atık yönetimi, yenilenebilir enerji kaynakları ile
- “Yönetimsel Sürdürülebilirlik” risk yönetimi ve verimlilik ile
- “Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik” ise çalışan haklarına saygı ile ilişkilendirilmektedir.

Ayrıca müstakil olarak teknoloji ve inovasyon konusunun da sürdürülebilirlik ile açıkça ilişkilendirdiği anlaşılmaktadır.

### 5.3 FİRMALAR, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE NE YAPIYOR?

Hizmet İhracatçıları Birliğinin **üyelerine göre firmalar**; sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde geri dönüşüm ve sıfır atık faaliyetlerine önem göstermekte, enerji tüketiminde bilinçli davranmakta, karbon ayak izi ölçümü yapmakta, sürdürülebilirlik eğitimlerine destek vermekte, GES projeleri ile ARGE çalışmaları yürütmekte, sosyal ve kültürel sorumluluk projelerinde yer almakta, ürün geliştirmektedir. **Ancak hiç şüphesiz bahsi geçen faaliyetler, bütün firmaların sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde aynı anda yaptıkları işlere değil sektördeki firmaların vasatına işaret etmektedir.**

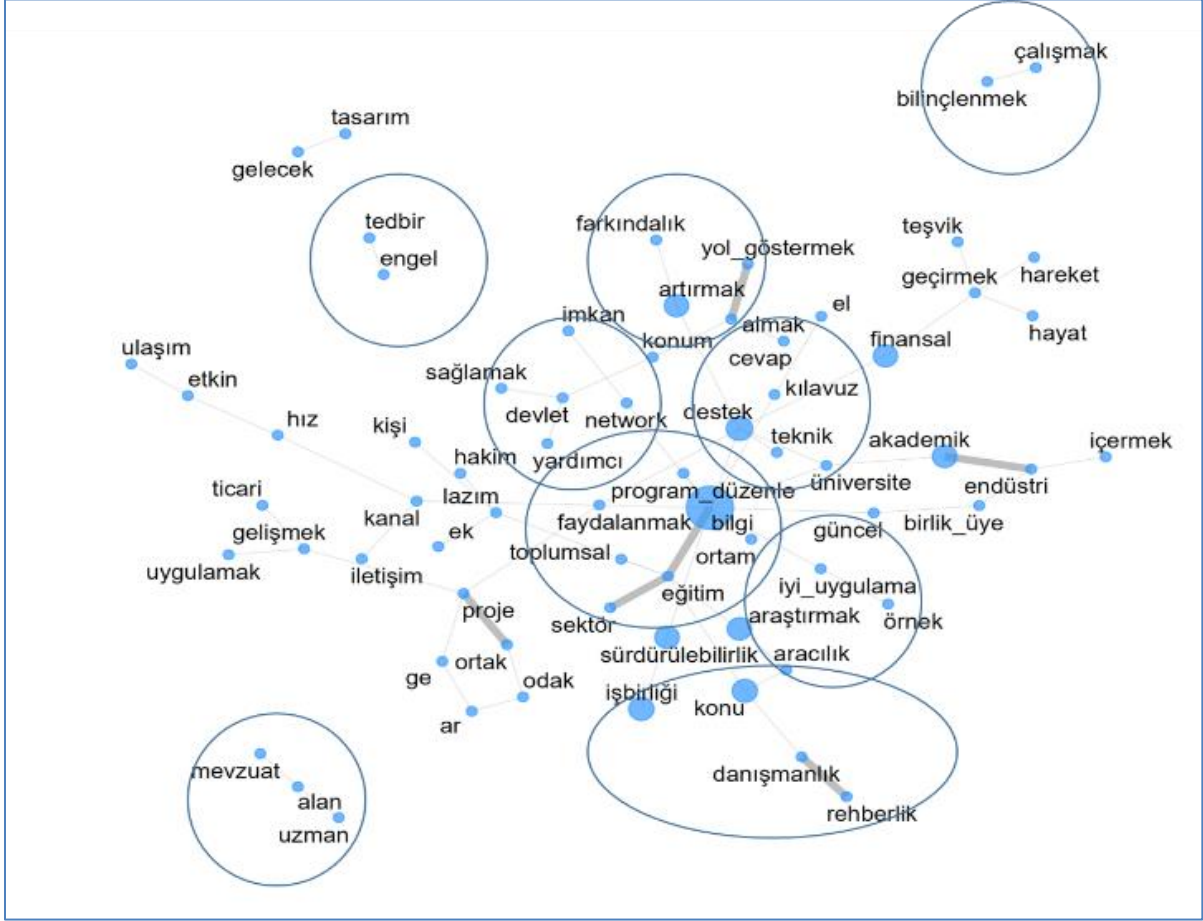


### 5.4 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI KONUSUNDA HİZMET İHRACATÇILARI BİRLİĞİ NELER YAPMALI?

Sürdürülebilirlik Konusunda HİB'den Beklentiler	Oran
Yol Gösterici/Kılavuz/El Kitabı	27,0%
Bilgilendirme/Yönlendirme	23,6%
Teşvik	21,5%
Eğitim ve Gelişim	9,0%
Lobicilik Faaliyetleri	6,9%
Reklam/Tanıtım	5,2%
İnovasyon ve Teknoloji	3,0%
Hızlı Geri Dönüşler	1,7%
Sektörel Dayanışma	1,3%
Denetim	0,9%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>



**Katılımcıların sürdürülebilirlik konusunda HİB’den temel beklentisi; yol gösterici olması/kılavuzluk etmesi, bilgilendirmesi/yönlendirmesi, sektörü bu konuda teşvik etmesidir.**



Ancak söz konusu ağırlıklı beklentilerin yanı sıra eğitim ve gelişim konusunda faaliyetlerde bulunması, iyi uygulama örneklerini araştırması, farkındalık çalışmaları yürütmesi, mevzuat alanında çalışmalar yapması hususlarında da beklentiler bulunmaktadır.

## 5.5 FİRMALARIN EKONOMİK, ÇEVRESEL, SOSYAL-KÜLTÜREL, YÖNETSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALGILARI

Bu başlık altında **HİB üyelerinin** Ekonomik, Çevresel, Sosyal-Kültürel, Yönetsel Sürdürülebilirlik Algılarına yer verilmiştir.

Çevresel Sürdürülebilirlik Algıları	Hiç Yapılmaz	Yok Denecek Kadar Az	Kısmen Yapılır	Genellikle Yapılır	Her Zaman Yapılır
Firmamızda elektrik, su, doğalgaz gibi kaynakların tasarruflu tüketimi konusunda gerekli önlemler alınmıştır.	12,4%	4,8%	14,9%	26,5%	41,4%
Firmamızda personele çevrenin korunması, kirletilmemesi, bilinçli tüketim gibi konularda alışkanlık kazandırmak için eğitimler verilir.	22,6%	4,8%	11,7%	31,0%	29,8%
Firmamız gündelik atıklarının geri dönüşümünün sağlanması ile ilgili önlemler alınmıştır.	13,7%	4,4%	6,8%	30,5%	44,6%
Firmamız gündelik ihtiyaçlarının karşılanmasında doğa dostu ürünleri tercih eder.	11,7%	5,6%	19,8%	31,5%	31,5%
Firmamız doğanın ve çevrenin korunması konusunda sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetlerine katılır.	35,5%	9,7%	17,3%	21,0%	16,5%

Çevresel Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında kaynakların tasarruflu tüketimi, çevrenin korunması, atıkların geri dönüşümü gibi hususlarda HİB'e üye olan firmaların pozitif yönlü bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak çevrenin korunması konusunda sosyal sorumluluk projelerine katılımın diğer önermelere kıyasla daha zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik Algıları	Hiç Yapılmaz	Yok Denecek Kadar Az	Kısmen Yapılır	Genellikle Yapılır	Her Zaman Yapılır
Firmamız toplumsal fayda sağlamak konusunda sosyal sorumluluk projeleri ve faaliyetlerine katılır.	33,1%	9,7%	14,1%	17,3%	25,8%
Firmamız çalışanlarının inanç ve değerlerine uygun bir çalışma ortamı sunar.	4,5%	0,4%	2,4%	34,8%	57,9%
Firmamızda iş/çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önlemler alınmıştır.	1,2%	0,0%	0,0%	31,6%	67,2%
Firmamızda çalışanları tatmin edecek derecede adil bir terfi sistemi vardır.	1,2%	2,4%	5,7%	35,6%	55,1%
Firmamızda iş yoğunluğu çalışanların özel hayatlarına zaman ayırabilmelerine imkân tanıyacak seviyededir.	4,5%	0,8%	4,5%	33,9%	56,3%
Firmamızda çalışan istismarının önüne geçmek için faaliyetler yapar.	10,5%	2,8%	4,9%	34,8%	47,0%
Firmamız kültürünü yaşatmak için çeşitli etkinlikler ve uygulamalar (yazışma kuralları, kurumsal kimlik gibi) yapar.	9,7%	2,0%	9,7%	35,1%	43,5%
Firmamızda çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaz.	65,9%	3,7%	0,4%	8,9%	21,1%
Firmamızda işe yeni başlayanların oryantasyonu konusunda standartlaştırılmış faaliyetler yapılır.	8,5%	1,2%	6,9%	33,3%	50,0%

Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında çalışanların inanç ve değerlerine uygun iş ortamı sağlama, iş sağlığı konusunda tedbirler alma, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama, adil bir terfi sistemine sahip olma, çalışanların özel hayatlarına özen gösterme, çalışan istismarının önüne geçme, işe yeni başlayanlara yönelik standart oryantasyon faaliyetlerine sahip olma gibi hususlarda HİB'e üye olan firmaların oldukça pozitif bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak toplumsal faydaya yönelik sosyal sorumluluk projelerine katılım konusundaki algılar diğer önermelere kıyasla kısmen daha düşüktür.

<b>Ekonomik Sürdürülebilirlik Algıları</b>	<b>Hiç Yapılmaz</b>	<b>Yok Denecek Kadar Az</b>	<b>Kısmen Yapılır</b>	<b>Genellikle Yapılır</b>	<b>Her Zaman Yapılır</b>
Firmamız sürdürülebilir projelere ve teknolojilere yatırım yapar.	28,9%	8,5%	10,6%	30,1%	22,0%
Firmamız pazar trendlerine ve sürdürülebilirlik kriterlerine uyum sağlamaya yönelik çalışmalar yapar.	16,7%	6,5%	15,9%	29,3%	31,7%
Firmamızın kaynakları, firma amaçları doğrultusunda harcanır.	0,4%	0,8%	0,4%	33,6%	64,8%
Firmamızda belirli periyotlarda finansal ve faaliyet risklerine yönelik analizler yapılır ve önlemler alınır.	9,6%	2,8%	13,3%	34,9%	39,4%

Ekonomik Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında pazar trendlerine ve sürdürülebilirlik kriterlerine yönelik çalışmalar, kaynakları firma amaçları doğrultusunda kullanma, finansal risk analizleri gibi hususlarda HİB'e üye olan firmaların oldukça pozitif bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak sürdürülebilir projelere ve teknolojilere yatırım yapma konusundaki eğilimleri pozitif olmakla birlikte diğer önermelere kıyasla kısmen daha düşüktür.

<b>Yönetmelik Sürdürülebilirlik Algıları</b>	<b>Hiç Yapılmaz</b>	<b>Yok Denecek Kadar Az</b>	<b>Kısmen Yapılır</b>	<b>Genellikle Yapılır</b>	<b>Her Zaman Yapılır</b>
Firmamız şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına sahiptir.	1,6%	0,4%	2,0%	32,0%	64,0%
Firmamızda geçmiş deneyimlerinden faydalanabilmek için arşivleme anlayışı gelişmiştir.	2,4%	1,6%	7,7%	35,6%	52,6%
Firmamızın faaliyetlerini yürütürken ihtiyaç duyduğu demirbaş, cihaz, teknolojik ürün, yazılım gibi malzeme ve ürünlerde, yerli ürünleri tercih eden bir resmi politikası vardır.	28,6%	7,7%	19,8%	22,2%	21,8%
Firmamızda, çalışanların ve yöneticilerin, firma politikalarımıza aykırı herhangi bir eylemde bulunmasını engelleyici bir sistemimiz/düzenlememiz vardır.	14,6%	2,4%	10,1%	32,0%	40,9%
Firmamızda plansızlık, takip ve kontrol eksikliğinden dolayı maddi kayıplar oluşmaktadır.	42,9%	24,1%	17,1%	11,0%	4,9%

Yönetmelik Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında şeffaf yönetim anlayışı, arşivleme, firma politikalarına aykırı eylemleri engelleyici sistem/düzenlemeler,

plansızlık ve kontrol eksikliği nedeniyle maddi kayıp yaşama gibi hususlarda HİB'e üye olan firmaların olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak firmanın ihtiyaç duyduğu demirbaş, cihaz, teknolojik ürün, yazılım gibi malzeme ve ürünlerde, yerli ürünleri tercih etme yönünde bir resmi politikaya sahip olunması noktasında vasat bir durumda oldukları anlaşılmaktadır.

## 5.6 EKONOMİK, ÇEVRESEL, SOSYAL-KÜLTÜREL, YÖNETSEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KONULARINDA MEVCUTTA YAPILAN FAALİYETLER VE YAPILMASI GEREKENLER

**Bu başlık altında sektör temsilcilerinin Ekonomik, Çevresel, Sosyal-Kültürel, Yönetsel Sürdürülebilirlik konularına yönelik görüş ve değerlendirmelerinin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.**

Çevresel Sürdürülebilirlik Konusundaki Mevcut Faaliyetler	Oran
<b>Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm</b>	<b>28,7%</b>
<b>Çevre Eğitimi ve Farkındalık</b>	<b>23,4%</b>
Kaynakların Tasarruflu Tüketimi	17,2%
Enerji Verimliliği	11,3%
Çevre Dostu Ürünler ve Ambalajlama	7,4%
Güneş Enerji Santrali (GES)	3,5%
Karbon Ayak İzi Azaltma	2,9%
Sürdürülebilir Ulaşım	2,7%
Biyçeşitlilik ve Ekosistem Koruma	2,3%
Herhangi Bir Faaliyet Yürütülüyor	0,8%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

Çevresel Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında atık yönetimi ve geri dönüşüm çalışmaları ile çevre eğitimi ve farkındalık çalışmaları gelmektedir.

Çevresel Sürdürülebilirlik Konusunda Ne Tür Faaliyet Yapılmalı?	Oran
<b>Çevre Eğitimi ve Farkındalık</b>	<b>24,7%</b>
<b>Atık Yönetimi ve Geri Dönüşüm</b>	<b>17,9%</b>
Enerji Verimliliği	16,6%
Çevre Dostu Ürünler ve Ambalajlama	11,7%
Kaynakların Tasarruflu Tüketimi	9,4%
Karbon Ayak İzi Azaltma	6,3%
Sürdürülebilir Ulaşım	5,8%
Güneş Enerji Santrali (GES)	4,0%
Biyçeşitlilik ve Ekosistem Koruma	3,6%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

Ayrıca ilave olarak ne tür faaliyetler yapılması gerektiğine bakıldığında da yüksek bir benzerlikle atık yönetimi ve geri dönüşüm çalışmaları ile çevre eğitimi ve farkındalık çalışmaları görülmektedir.

<b>Ekonomik Sürdürülebilirlik Konusundaki Mevcut Faaliyetler</b>	<b>Oran</b>
<b>Finansal Risk Analizleri</b>	<b>43,6%</b>
<b>Ekonomik Risk Analizleri</b>	<b>13,6%</b>
<b>İş Sürekliliği Planlaması</b>	<b>12,2%</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi	7,8%
Müşteri İlişkileri Çalışmaları	7,5%
İnovasyon ve Teknoloji Çalışmaları	6,4%
Kaynakların Verimli Kullanımı	5,6%
Tedarik Zinciri Yönetimi	2,5%
Herhangi Bir Faaliyet Yürütülüyor	0,8%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

Ekonomik Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında finansal ve ekonomik risk analizleri gelmektedir.

<b>Ekonomik Sürdürülebilirlik Konusunda Ne Tür Faaliyet Yapılmalı?</b>	<b>Oran</b>
<b>Finansal Risk Analizleri</b>	<b>22,7%</b>
<b>İş Sürekliliği Planlaması</b>	<b>19,8%</b>
<b>Ekonomik Risk Analizleri</b>	<b>15,7%</b>
İnovasyon ve Teknoloji Çalışmaları	9,9%
Müşteri İlişkileri Çalışmaları	9,3%
İnsan Kaynakları Yönetimi	7,6%
Kaynakların Verimli Kullanımı	5,2%
Ekonomik Eğitim ve Farkındalık	5,2%
Tedarik Zinciri Yönetimi	4,7%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

İlave olarak ne tür faaliyetler yapılması gerektiğine bakıldığında ise mevcut faaliyetlerle yaklaşık olarak bir örtüşme bulunmaktadır.

<b>Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik Konusundaki Mevcut Faaliyetler</b>	<b>Oran</b>
<b>Çalışanlara Eşit ve Adil Uygulamalar</b>	<b>19,2%</b>
<b>Eğitim ve Gelişim</b>	<b>18,5%</b>
<b>Sosyal Sorumluluk Projeleri</b>	<b>14,3%</b>
Çalışan Refahı ve Değerlere Saygı	9,7%
Maddi/Manevi Destek	8,3%
Kadınlara Yönelik Çalışmalar	8,3%
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	8,1%
İstismanın Önlenmesi	3,9%
Engelli İstihdamı ve Erişilebilirlik	3,7%
Sağlık ve Güvenlik İlkeleri	2,5%
Kültürel Mirasın Korunması	1,4%
Herhangi Bir Faaliyet Yürütülüyor	1,2%
Performansa Dayalı Ödüllendirme	0,9%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında çalışanlara eşit ve adil uygulamalar, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile sosyal sorumluluk projeleri gelmektedir.

Sosyal ve Kültüre Sürdürülebilirlik Konusunda Ne Tür Faaliyet Yapılmalı?	Oran
<b>Eğitim ve Gelişim</b>	<b>20,1%</b>
<b>Kadınlara Yönelik Çalışmalar</b>	<b>12,5%</b>
<b>Çalışanlara Eşit ve Adil Uygulamalar</b>	<b>10,4%</b>
<b>Sosyal Sorumluluk Projeleri</b>	<b>9,7%</b>
Maddi/Manevi Destek	8,3%
Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	7,6%
Çalışan Refahı ve Değerlere Saygı	7,6%
İşbirliği ve Ortaklıklar	5,6%
Sağlık ve Güvenlik İlkeleri	4,9%
Kültürel Mirasın Korunması	4,2%
Engelli İstihdamı ve Erişilebilirlik	4,2%
İstismarın Önlenmesi	3,5%
Performansa Dayalı Ödüllendirme	1,4%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

İlave olarak ne tür faaliyetler yapılması gerektiğine bakıldığında ise mevcut faaliyetlerle yaklaşık olarak örtüşme bulunmaktadır. Bu noktada kadınlara yönelik çalışmaların frekans değeri mevcut faaliyetlere kıyasla daha yüksektir.

Yönetsel Sürdürülebilirlik Konusundaki Mevcut Faaliyetler	Oran
<b>İş Performansının Denetlenmesi ve İyileştirilmesi</b>	<b>34,2%</b>
<b>Geleceğe Yönelik Kalite ve Stratejik Planların Takibi</b>	<b>23,4%</b>
<b>Yöneticilere Düzenli Rapor Sunumu</b>	<b>22,7%</b>
İç İletişim ve Bilgi Akışı	10,9%
Eğitim Programları ve Uygulamaları	6,1%
Herhangi Bir Faaliyet Yürütülüyor	1,6%
Çalışan Katılımı ve Memnuniyeti	1,1%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

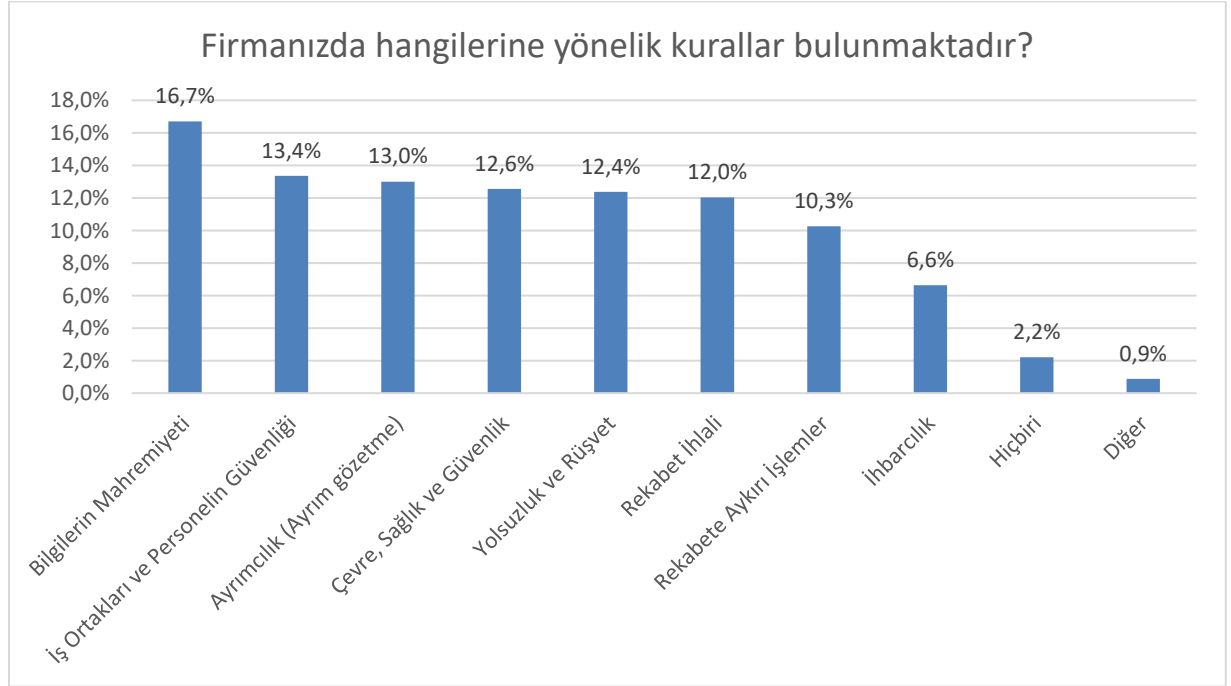
Yönetsel Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında iş performansının denetlenmesi, geleceğe yönelik planların takibi, düzenli rapor hazırlanması konuları gelmektedir.

Yönetsel Sürdürülebilirlik Konusunda Ne Tür Faaliyet Yapılmalı?	Oran
<b>Geleceğe Yönelik Kalite ve Stratejik Planların Takibi</b>	<b>30,8%</b>
<b>Eğitim Programları ve Uygulamaları</b>	<b>22,6%</b>
<b>İş Performansının Denetlenmesi ve İyileştirilmesi</b>	<b>17,3%</b>
Yöneticilere Düzenli Rapor Sunumu	10,5%
İç İletişim ve Bilgi Akışı	10,5%
Çalışan Katılımı ve Memnuniyeti	8,3%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

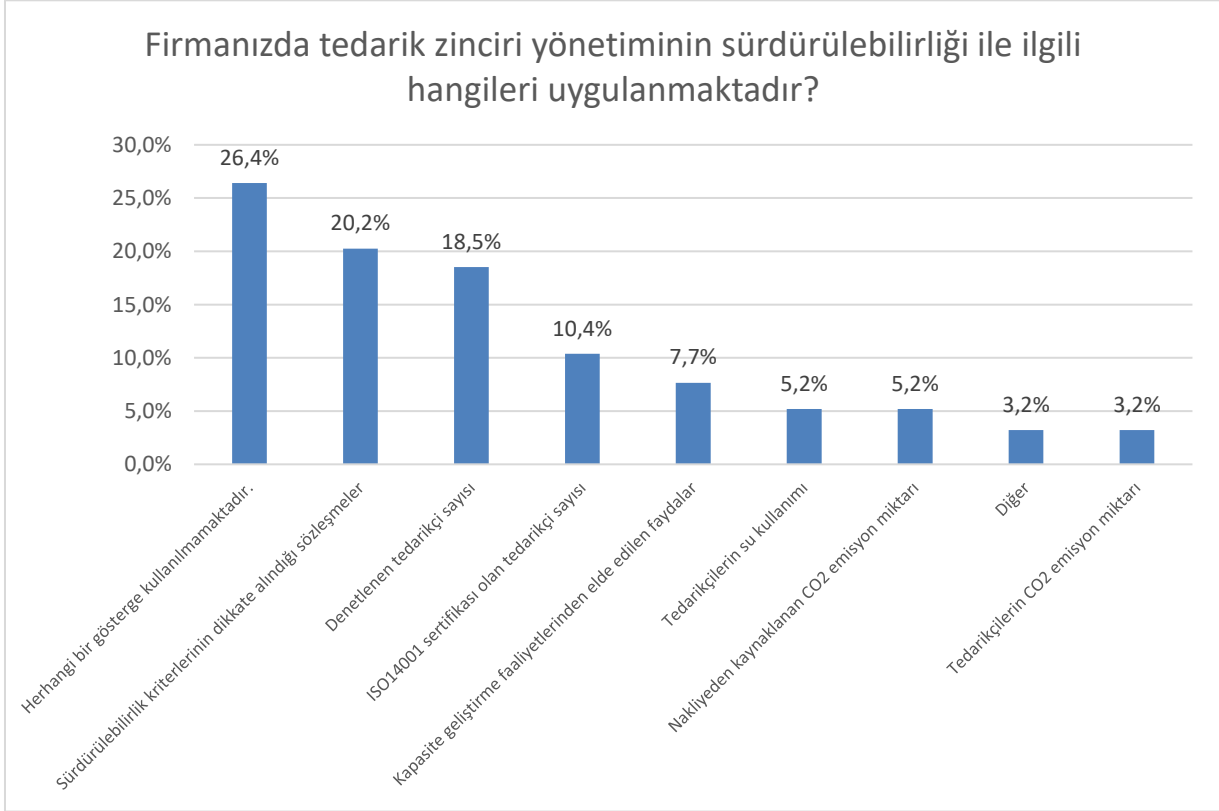
İlave olarak ne tür faaliyetler yapılması gerektiğine bakıldığında ise mevcut faaliyetlerle yaklaşık olarak örtüşme bulunmaktadır. Bu noktada eğitim programları ve uygulamalarının frekans değeri mevcut faaliyetlere kıyasla daha yüksektir.

### 5.7 FİRMALARDAKİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK POLİTİKALARI VE PERFORMANS KRİTERLERİ

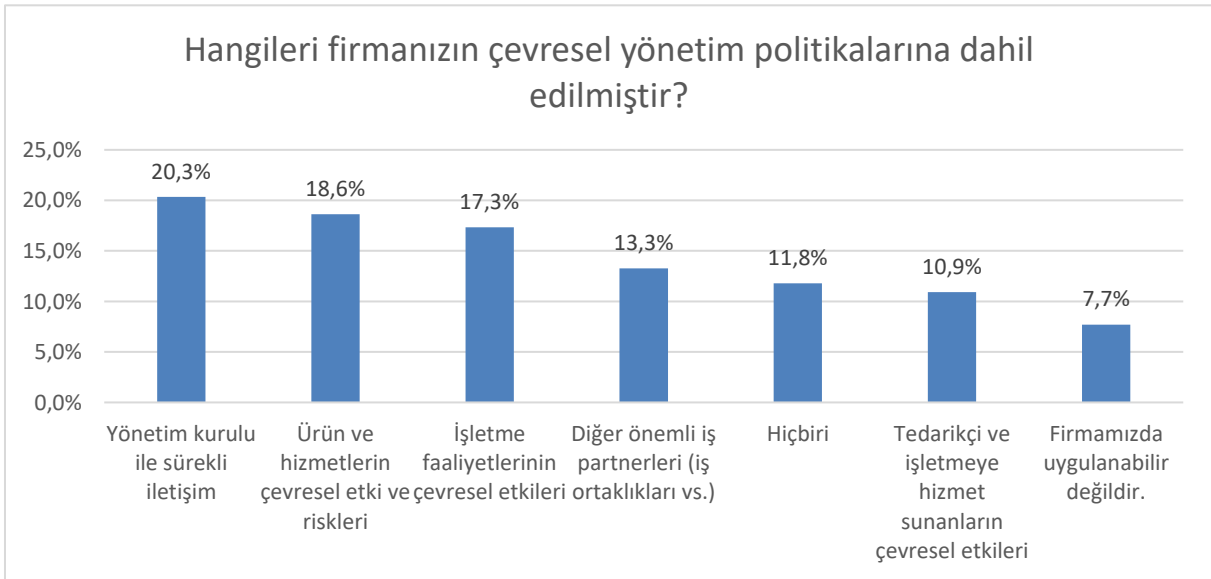
Bu başlık altında Hizmet İhracatçıları Birliği'ne üye olan firmaların sürdürülebilirlik politikalarına yönelik kural, uygulama, politika ve kriterlere ilişkin mevcut durum sonuçlarına yer verilmiştir.



Firmaların sürdürülebilirlik politikaları bağlamında en çok dikkat ettiği kural, bilgilerin mahremiyeti hakkındadır.

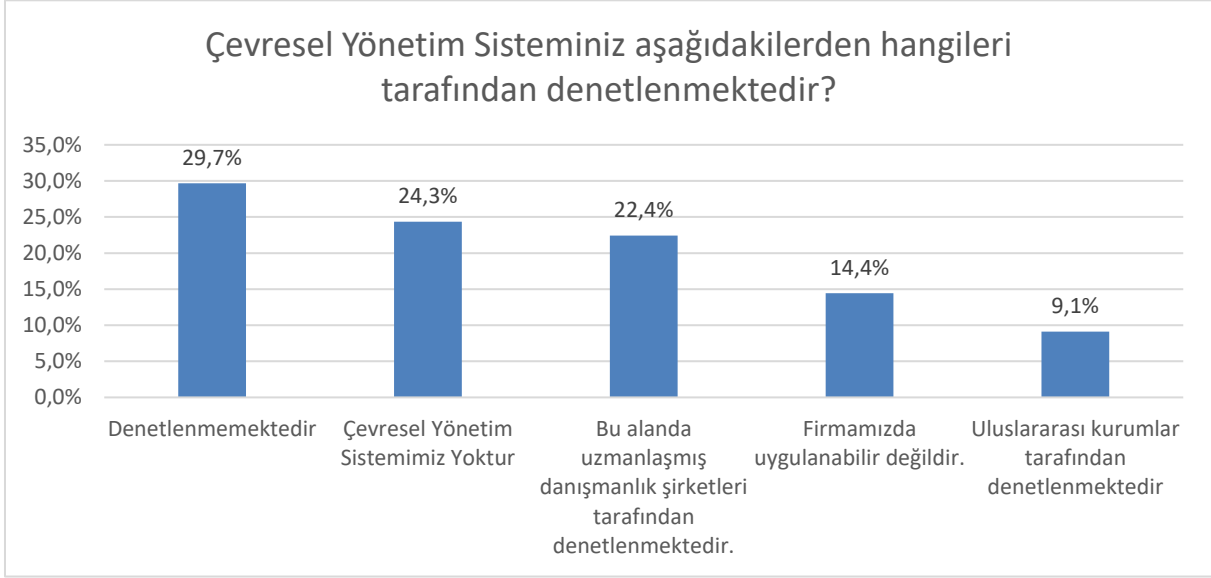


Tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliği hususunda firmaların en fazla önemsedikleri uygulamalar; sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alındığı sözleşmeler ile denetlenen tedarikçi sayısıdır. Ancak bu noktada en fazla dikkat çeken husus tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliğinde herhangi bir göstere kullanılmadığına yönelik görüşlerin oldukça yüksek bir frekans değerine sahip olmasıdır.

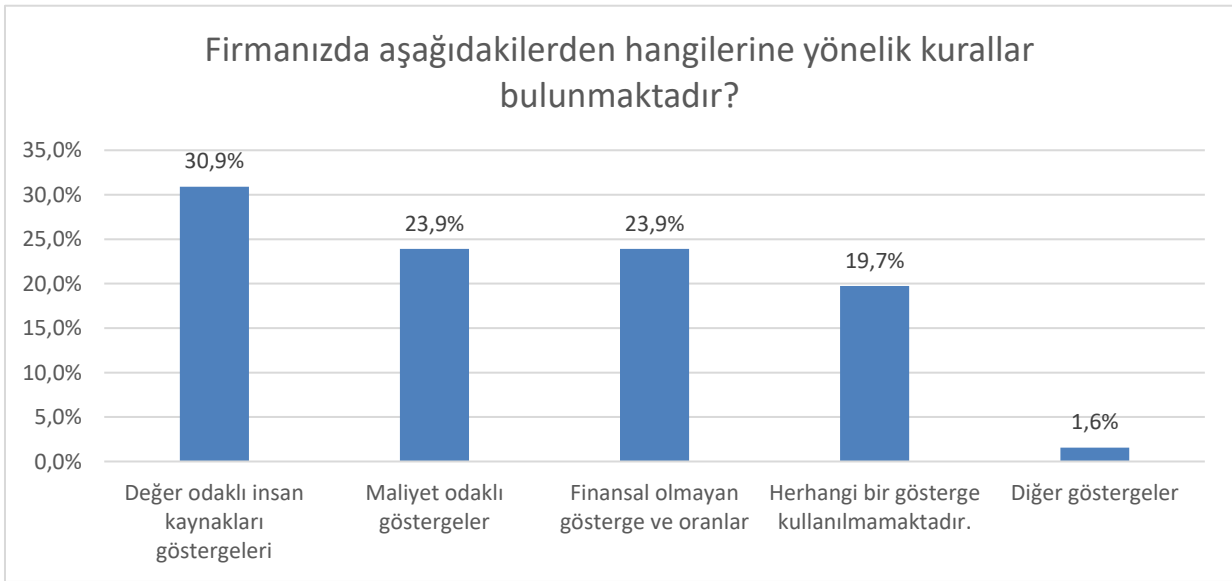


Firmaların çevresel yönetim politikaları bağlamında önem verdikleri en önemli kriterlerin başında “yönetim kurulu ile sürekli iletişim” ve “ürün hizmetlerin çevresel etki riskleri” gelmektedir.





**Firmaların çevresel yönetim sistemlerinin denetimi söz konusu olduğunda açık bir denetim sorunu olduğu anlaşılmaktadır.**



Firmaların çoğunlukla değer odaklı insan kaynakları göstergelerine sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra herhangi bir gösterge kullanmayanların oranı da oldukça yüksektir (%19,7).

## 5.8 PAYDAŞ YÖNETİMİ

**Firmaların paydaş yönetimine dair mevcut durumları incelediğinde %72'sinde bu hususta bir çalışma yürütülmediği görülmektedir.**

Firmanızda belirlenmiş olan paydaş var mı?	Oran
Firmamızda paydaşlar ile ilgili bir çalışma yapılmamaktadır.	72,4%
Firmanızda belirlenmiş olan paydaşlar vardır.	27,6%
<b>Toplam</b>	<b>100%</b>

Paydaşı olan firmaların paydaş yönetimine ilişkin algıları ise oldukça olumlu bir yeterliliğe sahiptir.

Paydaş Yönetimi	Hiç Yapılmaz	Yok Denecek Kadar Az	Kısmen Yapılır	Genellikle Yapılır	Her Zaman Yapılır
Maliyet, fırsat ve risklerin belirlenmesi ile ilgili ön çalışmalarda paydaş görüşleri alınır.	10,8%	1,5%	12,3%	27,7%	47,7%
Firmanın gelecek planları (stratejik plan vs.) hazırlanırken paydaşların katılımı sağlanır.	9,4%	1,6%	10,9%	23,4%	54,7%
Teknik ya da spesifik konularda paydaşlar tarafından da anlaşılabilir bir dil kullanılır.	1,6%	0,0%	4,8%	27,4%	66,1%
Firma hedefleri tüm paydaşların katılımı ile belirlenir.	7,8%	3,1%	10,9%	21,9%	56,3%
Tüm paydaşların üzerinde anlaşıldığı bir şikayet mekanizması geliştirilmiştir.	17,2%	1,6%	6,3%	26,6%	48,4%
Paydaşlardan gelen geri bildirimler çalışan ve yöneticilerle paylaşılır.	6,3%	1,6%	1,6%	26,6%	64,1%
Paydaşların katılım gösterdiği konularda olumlu ya da olumsuz geri bildirimler paydaşlarla paylaşılır.	3,1%	1,6%	3,1%	23,4%	68,8%

## 5.9 FİRMA SORUNLARI

Firmalar, oldukça yüksek bir düzeyde verimlilik ve kalite sorunu yaşamadıklarını düşünmektedir.

Verimlilik ve Kalite	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızda verimlilik sorunu vardır.	35,2%	38,9%	7,0%	15,2%	3,7%
Firmamızda kalite sorunu vardır.	47,3%	41,2%	5,3%	5,3%	0,8%

Tedarik ve teknoloji konusunda da firmalar nezdinde sorun yaşanmadığına dair eğilimler güçlüdür.

Tedarik ve Teknoloji	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızın faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek için gerekli tedariki yapmakta zorlanıyoruz.	40,7%	35,8%	5,3%	12,8%	5,3%
Firmamızın faaliyet alanında (otomasyon, verimli teknolojilere ulaşma, edinme ve kullanma) teknoloji sorunu vardır.	43,9%	39,3%	3,3%	11,5%	2,0%

Firmalar, pazarlama/satış ve bilgi açığı konularında büyük oranda sorun yaşamadıklarını düşünmektedir.

Pazarlama/Satış ve Bilgi Açığı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamızın pazarlama ve satış konusunda sorunları vardır.	38,0%	35,1%	4,9%	18,8%	3,3%
Firmamızın çeşitli alanlarda bilgi açığı sorunu vardır.	35,4%	32,1%	6,2%	19,3%	7,0%

Rekabet, finansman ve istihdam konularında ise diğer konular kadar **olumlu eğilimler bulunmadığı** göze çarpmaktadır. Bu bakımdan **firmaların rekabette güçlüklerle karşılaşmakta ve finansman sorunları yaşamaktadır.**

Rekabet, Finansman ve İstihdam	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmamız rekabet etmekte güçlükler yaşamaktadır.	24,7%	25,9%	7,0%	31,3%	11,1%
Firmamızın finansman sorunu vardır.	32,0%	33,6%	4,5%	21,7%	8,2%
Firmamızda nitelikli personele ulaşma ve istihdam etme sorunu vardır.	21,1%	25,2%	6,2%	32,6%	14,9%

Konu yönetim açısından ele alındığında ise firmalar, yüksek bir katılım düzeyinde şirket içi yönetim ile ilgili sorunları bulunmadığını ifade etmektedir.

## 6 TESPİT VE DEĞERLENDİRMELER

### 6.1 MÜLAKAT VE ANKET ANALİZLERİNE YÖNELİK TESPİT VE DEĞERLENDİRMELER

**MA17:** Sektörde sürdürülebilirlik kavramı devamlılık, gelecek, gelecek nesil, hizmet, kalite, ekonomi, kaynak, çevre, geri dönüşüm gibi kavramlarla ifade edilmekte; yapının/sistemin devamlılığı, gelecekte de var olabilmesi, çevresel devamlılık, sosyal ve kültürel devamlılık, ekonomik devamlılık, inovasyon ve rekabet, istikrar, operasyonel dayanıklılık, verimlilik, hizmet, üretkenlik, gelişim, yatırım, dönüşüm gibi konulara işaret edilmektedir.

**MA2:** Sektörün sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için tartışmasız en önemli husus Ekonomik Sürdürülebilirliktir. Bu hususu sırasıyla Yönetmelik Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik, Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik izlemektedir.

**MA3:** Sektörde Ekonomik Sürdürülebilirlik finansal dayanıklılık, verimlilik ve strateji ile Çevresel Sürdürülebilirlik karbon emisyonunu azaltmak, enerji tasarrufu, atık yönetimi, yenilenebilir enerji kaynakları ile Yönetmelik Sürdürülebilirlik risk yönetimi ve verimlilik ile Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik ise çalışan haklarına saygı ile ilişkilendirilmektedir.

**MA4:** Sektördeki firmalar, sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde geri dönüşüm ve sıfır atık, bilinçli enerji tüketimi, karbon ayak izi ölçümü, sürdürülebilirlik eğitimlerine destek, GES projeleri ile ARGE çalışmaları, sosyal ve kültürel sorumluluk projelerinde yer almak gibi faaliyetler yürütmektedir.

**MA5:** Sektörün sürdürülebilirlik konusunda HİB'den temel beklentisi; yol gösterici olması/kılavuzluk etmesi, bilgilendirmesi/yönlendirmesi, sektörü bu konuda teşvik etmesidir. Ayrıca eğitim ve gelişim, lobicilik faaliyetleri, reklam/tanıtım, inovasyon ve teknoloji, sektörel dayanışma, denetim gibi konularda da HİB'ten beklentiler bulunmaktadır.

**MA6:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların Çevresel Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında elektrik, su ve doğalgaz gibi kaynakların tasarruflu tüketimi, çevrenin korunması gibi konularda personele eğitimler verilmesi, atıkların geri dönüşümü için önlemler alınması, gündelik ihtiyaçlarda doğa dostu ürünler tercih edilmesi gibi konularda aksiyon aldıkları görülmektedir. Ancak çevrenin korunması konusunda sosyal sorumluluk projelerine katılımın diğer konulara kıyasla daha zayıf olduğu görülmektedir.

**MA7:** Sektörde Çevresel Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında atık yönetimi ve geri dönüşüm çalışmaları ile çevre eğitimi ve farkındalık çalışmaları gelmektedir. Ayrıca enerji verimliliği, çevre dostu ürünler kullanma,

---

<sup>7</sup> MA: Mülakat ve anket analizlerinden elde edilen sonuca işaret etmek üzere hazırlanan kısa kodlamadır. Bu kodlar, Sürdürülebilirlik Eylem Planı başlığı altında yer alan hedeflerde; ilgili hedefin beslendiği kaynağa işaret etmek için kullanılmıştır.

kaynakların tasarruflu kullanımı, karbon ayak izini azaltma, sürdürülebilir ulaşım, ekosistemi koruma konularında da çalışmalar yürütülmektedir.

**MA8:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında çalışanların inanç ve değerlerine uygun iş ortamı sağlama, iş sağlığı ve güvenliği konusunda tedbirler alma, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama, adil bir terfi sistemine sahip olma, çalışanların özel hayatlarına özen gösterme, çalışan istismarının önüne geçme, işe yeni başlayanlara yönelik standart oryantasyon faaliyetlerine sahip olma gibi hususlarda oldukça pozitif bir eğilimler içinde oldukları görülmektedir. Ancak toplumsal faydaya yönelik sosyal sorumluluk projelerine katılımın diğer konulara kıyasla daha zayıf olduğu görülmektedir.

**MA9:** Sektörde Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında çalışanlara eşit ve adil uygulamalar, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile sosyal sorumluluk projeleri gelmektedir. Bunun yanı sıra çalışan refahı ve değerlerine saygı, çalışanlara maddi/manevi destek, kadınlara yönelik çalışmalar, sosyal ve kültürel etkinlikler, çalışan istismarının önlenmesi, engelli istihdamı, iş sağlığı ve güvenliği, kültürel mirasın korunması gibi konularda da çalışmaların yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

**MA10:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların Ekonomik Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında pazar trendlerine ve sürdürülebilirlik kriterlerine yönelik çalışmalar, kaynakları firma amaçları doğrultusunda kullanma, finansal risk analizleri yapma gibi hususlarda oldukça pozitif bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak sürdürülebilir projelere ve teknolojilere yatırım yapma konusundaki eğilimleri pozitif olmakla birlikte diğer önermelere kıyasla kısmen daha düşüktür.

**MA11:** Sektörde Ekonomik Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında finansal ve ekonomik risk analizleri gelmektedir. Ayrıca iş sürekliliği planlaması, insan kaynakları yönetimi, müşteri ilişkilerine yönelik çalışmalar, inovasyon ve teknoloji çalışmaları, kaynakların verimli kullanımı, tedarik zinciri yönetimi gibi konular da çalışmalar yürütülmektedir.

**MA12:** Sektörde faaliyet gösteren firmaların Yönetmelik Sürdürülebilirlik algılarına ilişkin eğilimler dikkate alındığında şeffaf yönetim anlayışı, arşivleme, firma politikalarına aykırı eylemleri engelleyici sistem/düzenlemeler, plansızlık ve kontrol eksikliği nedeniyle maddi kayıp yaşama gibi hususlarda olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Ancak firmanın ihtiyaç duyduğu demirbaş, cihaz, teknolojik ürün, yazılım gibi malzeme ve ürünlerde, yerli ürünleri tercih etme yönünde bir resmi politikaya sahip olunması noktasında vasat bir durumda oldukları anlaşılmaktadır.

**MA13:** Sektörde Yönetmelik Sürdürülebilirlik konusunda halihazırda yürütülen faaliyetlerin başında iş performansının denetlenmesi, geleceğe yönelik planların takibi, düzenli rapor hazırlanması konuları gelmektedir. Ayrıca bunun yanı sıra iç iletişim, eğitimler, çalışan memnuniyeti konularında da çalışmalar yürütülmektedir.

**MA14:** Sektördeki firmaların sürdürülebilirlik politikaları bağlamında en çok dikkat ettiği kural, bilgilerin mahremiyeti hakkındadır. Bu konuyu sırasıyla iş ortakları ve personelin güvenliği, ayrımcılık, çevre sağlık ve güvenlik, yolsuzluk ve rüşvet, rekabet ihlali, ihbarcılık konularına ilişkin kurallar izlemektedir. Firmaların sürdürülebilirlik politikaları bağlamında en çok dikkat ettiği kurallar arasında yolsuz ve rüşvetle ilgili olanların oranı %12,4'tür.

**MA15:** Sektördeki firmaların tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliği hususunda en fazla önemsedikleri uygulamalar; sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alındığı sözleşmeler ile denetlenen tedarikçi sayısıdır. Ancak bu noktada en fazla dikkat çeken husus tedarik zinciri yönetiminin sürdürülebilirliğinde herhangi bir gösterge kullanılmadığına yönelik görüşlerin (%26,4) de oldukça yüksek olmasıdır.

**MA16:** Sektördeki firmaların çevresel yönetim politikaları bağlamında önem verdikleri en önemli kriterlerin başında yönetim kurulu ile sürekli iletişim ve ürün hizmetlerin çevresel etki riskleri gelmektedir. Bunu sırasıyla ürün ve hizmetlerin çevresel etki riskleri, işletme faaliyetlerinin çevresel etkileri gibi politikalar izlemektedir.

**MA17:** Firmaların çevresel yönetim sistemlerinin büyük oranda (%29,7) denetlenmediği, önemli bir bölümünün (%24,3) çevresel yönetim sisteminin bulunmadığı görülmektedir. Sektördeki firmaların ancak üçte biri denetlenmektedir(%31,5).

**MA18:** Sektördeki firmaların sürdürülebilirlik çerçevesinde en çok hangi göstergelere yönelik kuralları olduğuna bakıldığında ise çoğunlukla değer odaklı insan kaynakları göstergelerine (%30,9) sahip olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla maliyet odaklı göstergeler (%23,9) ile finansal olmayan göstergeler (%23,9) izlemektedir. Öte yandan herhangi bir gösterge kullanmayanların oranı da oldukça yüksektir (%19,7).

**MA19:** Sektördeki firmaların paydaş yönetimine dair mevcut durumları incelediğinde %72'sinde bu hususta bir çalışma yürütülmediği görülmektedir. Paydaşları olan firmaların paydaş yönetimi algılarının ise son derece iyi yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

**MA20:** Sektördeki firmaların, oldukça yüksek bir düzeyde verimlilik ve kalite sorunu yaşamadıklarını görülmektedir.

**MA21:** Sektördeki firmaların, tedarik ve teknoloji konusunda sorun yaşamadıkları görülmektedir.

**MA22:** Sektördeki firmaların, pazarlama/satış ve bilgi açığı konularında büyük oranda sorun yaşamadıkları görülmektedir.

**MA23:** Sektördeki firmaların; rekabet, finansman ve istihdam konularında kısmen bazı sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

**MA24:** Sektördeki firmaların %97,2'si sera gazı emisyonu ölçümü; %58,1'i atık miktarı ile ilgili bir ölçüm; %94,1'i ise karbon ayak izi ölçümü yapmamaktadır.

**MA25:** Sektördeki firmaların %94,1'i enerjilerini yenilenebilir kaynaklardan sağlamamaktadır.

**MA26:** Sektördeki firmaların sürdürülebilirlik politikaları bağlamında en çok dikkat ettiği kurallar dikkate alındığında ISO14001 sertifikası olan tedarikçi sayısı kriterinin oldukça düşük bir orana (%10,4) sahip olduğu görülmektedir.

**MA27:** Sektördeki firmalar oldukça yüksek bir oranda (yaklaşık %75) atıkların geri dönüşümü için önlem aldıklarını ifade etmektedir.

**MA28:** Sektördeki firmaların Çevresel Sürdürülebilirlik konusundaki mevcutta yaptıkları faaliyetler arasında en düşük orana sahip faaliyetlerin %2,3 ile Biyoçeşitlilik ve Ekosistem Koruma hakkındaki faaliyetler olduğu görülmektedir.

**MA29:** Sektördeki firmaların %27,6'sının belirlenmiş paydaşları vardır. Bu firmalarda paydaşların maliyet, risk ve fırsatların belirlenmesine yönelik ön çalışmalarda görüşlerinin alındığı (%75,4); gelecek planları hazırlanırken paydaş katılımının sağlandığı (%78,1); firma hedeflerinin tüm paydaşların katılımıyla belirlendiği (%78,2) görülmektedir.

**MA30:** Sektördeki firmaların çoğunluğu (%48,4) sürdürülebilirlik raporu hazırlamamaktadır.

## 6.2 ODAK GRUP TOPLANTILARINDA ÖNE ÇIKAN GÖRÜŞLER

**OGT1<sup>8</sup>:** Kısa ve orta vadede bilinçlendirme ve eğitim faaliyetlerinin toplumsallaşmasını sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Bu çerçevede sektör temsilcileri sürdürülebilirlik kapsamındaki faaliyetleri sahiplenmelidir.

**OGT2:** Sektörü sürdürülebilirlik konusunda heveslendirecek ve motive edecek teşviklere ihtiyaç bulunmaktadır. İlgili bakanlıkların bu konudaki teşvikleri devreye sokması, sürdürülebilirlikle ilgili dikkatleri bu alana çekebilir. Yetkili kurumlardan alınan destek ve teşviklerin etkinliğini artırıcı ve çalışmalar yapılmalıdır ve bunlar için de hizmet sektöründe sürdürülebilirliğin önemine ilişkin farkındalık sağlayıcı lobi faaliyetleri yürütülmelidir.

**OGT3:** Sürdürülebilirlik konusunda sektör için bir el kitabı hazırlanmalıdır. Bu el kitabında iyi uygulama örnekleri konulmalıdır.

**OGT4:** Sektör, yerel ekonomilerin gelişimini destekleyici unsurlara ağırlık vermelidir.

---

<sup>8</sup> OGT: Odak Grup Toplantılarında öne çıkan görüşlere işaret etmek üzere hazırlanan kısa kodlamadır. Bu kodlar, Sürdürülebilirlik Eylem Planı başlığı altında yer alan hedeflerde; ilgili hedefin beslendiği kaynağa işaret etmek için kullanılmıştır.

**OGT5:** Atıkların toplanması ve ayrıştırılması konusunda yerel yönetimlerin ciddi bir sorunları bulunmaktadır. Bütün yerel yönetimlerin bu konuyu başarıyla yürüttüğünü söylemek mümkün değildir. Çevresel sürdürülebilirlik konusunda yerel yönetimlerle iş birliği yapılması önem arz etmektedir.

**OGT6:** Sürdürülebilirliğin toplumsallaşması amacıyla STK'lar ile etkin biçimde iş birliği yapılmalıdır.

**OGT7:** Doğanın ve hayvanların, sürdürülebilirlik kapsamında buldukları alanlarda rahatsız edilmeden korunmaları mühimdir.

**OGT8:** Sürdürülebilirlik konusunu gündemde tutmak, farkındalık oluşturmak ve konuyu içselleştirmek amacıyla saha ölçümleri yapılmalıdır.

**OGT9:** Sürdürülebilirlik adına yürütülecek eylemler, HİSER Projesi (Hizmet Sektörü Rekabet Gücünün Artırılması Projesi Desteği) kapsamında ele alınmalıdır. Bu tür projelere sürdürülebilirlik amaçları dahil edilmeli ve bu kapsamda HİSER projeleri geliştirilmelidir.

**OGT10:** Sürdürülebilirlik gönüllülük esasından ziyade zorundalık olmalıdır.

**OGT11:** Sürdürülebilirlik, zorundalığına karşılık bunun marjinal faydalarını ortaya koymak önemlidir. Konu yaptırıma bağlanmalı ve bu yaptırım karşılığında elde edilecek marjinal faydaları ortaya koyacak bir bilinçlendirme çalışmaları yapılmalıdır.

**OGT12:** Sürdürülebilirlik verimlilik kavramı ile bütünleştirilmeli ve sadece şirketlerde değil milli eğitimde de lisans eğitimlerinde de bir zorundalık olmalıdır.

**OGT13:** Firmalar ve sektörler bazında yaptırımlar ve buna karşılık avantajlar tanımlanmalı ve farkındalık sağlanmalıdır. Böylelikle birliğin de hizmet kapasitesi ve etki alanı genişletilmelidir.

**OGT14:** Sürdürülebilirlik bir "devlet politikası" olmalıdır. Zira AB ülkelerine olacak ihracat kaybı, ülke ekonomisinin kaybı olacaktır.

**OGT15:** Sürdürülebilirlik kapsamında karbon emisyonunun azaltılması, sektör için önem arz etmektedir. AB ülkelerinin, bu durumu Türkiye'nin sektördeki rekabet gücünü kırmak için bir araç haline getirme riski bulunmaktadır.

**OGT16:** HİB bünyesinde bir masa oluşturulmalı ve sürdürülebilirlik ile ilgili tüm alanları kapsayıcı bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yürütülmeli ve güncel bilgiler burada oluşmalıdır. Sürdürülebilirliğin çeşitlerini ve aslında sadece çevresel unsurlardan oluşmadığının farkına varılmasını sağlayıcı bilinçlendirme ve tedbir alabilmeye yönelik karar destek alt yapısı oluşturulmalıdır.

**OGT17:** Hizmet sektörü (özellikle bilgi üreten ve sunan) yapay zeka gelişmelerinden olumsuz etkilenecektir. Sektör devamlılığı ve sürdürülebilir danışmanlık hizmetleri için yapay zekanın getireceği beklenti değişimlerine tedbir alıcı faaliyetler yürütülmelidir.

**OGT18:** Sürdürülebilirliğin işletmelere kazandıracığı verim performansına yönelik bilinçlendirme çalışma yapılmalıdır.



**OGT19:** Beyin göçünü durdurucu çalışmalar yapılmalıdır. Nitelikli insan kaynağının yurt dışı şirketlere yönelmesi engellenmelidir. Zira sürdürülebilir insan kaynağı için niteliğin devamlılığı önemlidir.

**OGT20:** Peyzajı olan işletmelerde yağmur sularının toparlanması ve değerlendirilmesi çevresel sürdürülebilirlik bağlamında önemlidir.

**OGT21:** Sektörlere, sürdürülebilirliğin uygulanabilir bir metotla öğretiliyor ve aktarılıyor olması, müşterilerin bu konudaki farkındalığının artırılması gerekmektedir. Yaptırımı olmadan sonuç alınması zordur. Öncelikle yaptırımlar oluşturulmalıdır.

**OGT22:** Avrupa'da yapılan ihalelerde ESG notu istenmektedir (ESG skoru çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim olmak üzere 3 temel boyuttan elde edilen firmanın toplam skorunu ifade etmektedir). İhracatın artırılabilmesi açısından ESG alanında bir farkındalık oluşturulmalıdır.

**OGT23:** Operasyonel süreçlerin dijitalleştirilmesi önemli konular arasındadır. Böylece iletişim trafiğinde sarf tüketimini en aza indirmek mümkündür. Operasyonları dijitalleştirmeye yönelik çalışmaların yanı sıra performansları da artırmaya yönelik önlemler alınması mümkündür. Çünkü operasyonu planlarken yapılabilecek bir verimsizlik daha fazla enerji tüketimine neden olmaktadır.

**OGT24:** Kalifiye personel için mesleki yeterlilik odaklı eğitim düzeyleri olmalı ve mesleki yeterliliği olan kişilerin yurt dışında çalışabilmesi için teşvik edici destekler oluşturulmalıdır. Sektörlerin ihtiyaç duyduğu personeli yetiştiren (üniversiteler değil) bir akademi oluşturulmalı ve bu konuda ilgili sektörlerin hamilik yapması sağlamalıdır.

**OGT25:** Firmaların dolayısı ile sektörün devamlılığı için firma ortakları varisleri/gelecek hissedarları için devam etme ya da devam edecek hissedar yapısı oluşturmaya yönelik (borsaya açılma vb.) tedbirler alınmalıdır.

**OGT26:** Sürdürülebilirlik konusu gerek sanayici malzeme üreten firmalarda gerekse de yurt dışında ihalelere giren firmalarda bir bilinçlendirmeye dönüşmeli, ihaleye çıkan kurumlarda bu konu teknik olarak yerleşmeli ve ülke içindeki ihalelerde de bir gereksinim haline getirilmelidir.

**OGT27:** Tedarik zinciri yönetimine sürdürülebilirlik kavramı eklenmeli ve hedef pazar ile hammadde üretimi arasında bilgi akışını sağlayıcı sistemler oluşturulmalıdır.

**OGT28:** Avrupa'da sektörlerin faaliyetleri ve hayatta kalmalarına sürdürülebilirlik bağlamında önem verilmektedir. Fakat bu bizim ülkemizde her sektörde plansız bir yapılaşma, plansız büyüme, taban maliyetlerin belirlenmemesi, farklı satış rakamları gibi sorunlar bulunmaktadır. Maliyet altı satışların kesinlikle olmamalı, bunun önüne geçecek yasal düzenlemeler yapılmalıdır. İş analizini çok iyi algılayıp zararına satış yapacak mekanizmaya dur diyecek bir sistem geliştirmesi gereklidir.



## **HİZMET İHRACATI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ANALİZ ÇALIŞMASI VE EYLEM PLANI PROJESİ**

### **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EYLEM PLANI**

## 7 HİZMET İHRACATI SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EYLEM PLANI

Eylem Planı; Çevre, Sosyal ve Yönetişim olmak üzere üç temel ekseninde ele alınmıştır. Her bir ekseninde eylemlere, bu eylemlerin sürdürülebilirlikle ilgili ulusal ve uluslararası mutabakat/politikalara uyumuna, kısa-orta-uzun vadeli hedefler ile sürekli hedeflere yer verilmiştir.

Planda yer alan kısa vadeli hedeflerin gerçekleşme termini 0-1 yıllık bir kısmı; orta vadeli hedeflerin gerçekleşme termini 1-3 yıllık bir kısmı; uzun vadeli hedeflerin gerçekleşme termini 3-5 yıllık bir kısmı; sürekli hedefler ise 5 yıl içindeki tekrar edecek gelişmeleri kapsamaktadır.

### 7.1 VİZYON

Sektörümüzü ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda öncü bir sürdürülebilirlik lideri olarak konumlandırarak gelecek nesiller için yaşanabilir bir dünya bırakmak.

### 7.2 MİSYON

Sektör olarak; yenilikçi ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirerek, çevresel etkimizi minimize edip, sosyal ve ekonomik faydayı maksimize etmek için çalışıyoruz. Bu doğrultuda, tüm paydaşlarımızla birlikte, sürdürülebilirlik ilkelerini iş süreçlerimizin merkezine alarak sektörümüzün ve toplumumuzun refahını artırıyoruz.

### 7.3 STRATEJİLER

- 1) **Ekonomik Sürdürülebilirlik:** Maliyetleri optimize ederken, yenilikçi ve sürdürülebilir iş modelleri üzerine yatırım yaparak sektörün ekonomik dayanıklılığını artırmak.
- 2) **Çevresel Sürdürülebilirlik:** Karbon ayak izini azaltmak, enerji verimliliğini artırmak ve atık yönetim sistemlerini geliştirmek suretiyle çevresel etkilerimizi minimize etmek.
- 3) **Sosyal ve Kültürel Sürdürülebilirlik:** Çalışanların haklarına saygı duyan, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden, eşit ve adil çalışma koşullarını sağlayan bir iş ortamı yaratmak.
- 4) **Yönetişim:** Şeffaf, hesap verebilir ve etik bir yönetim anlayışı ile risk yönetimini güçlendirerek kurumsal yönetim kapasitemizi geliştirmek.
- 5) **Paydaş Katılımı ve İşbirliği:** Sektör içinde ve dışında tüm paydaşlarla işbirliği yaparak, sürdürülebilirlik konusunda ortak hedefler doğrultusunda ilerlemek.
- 6) **Eğitim ve Farkındalık:** Sektör içinde ve toplumda sürdürülebilirlik konusunda farkındalık ve bilinç düzeyini artıracak eğitimler ve organizasyonlar düzenlemek.

## 7.4 EYLEMLER

### 7.4.1 ÇEVRE

- **EYLEM 1.1:** Üyelerin ilgili sektörlerde 2053<sup>9</sup> yılına kadar karbon nötr olma hedefiyle sürdürülebilirlik çerçevesinde meydana gelecek değişime uyum sağlamasını temin etmek.

#### İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları:



#### İlgili Avrupa Yeşil Mutabakatı Düzenlemeleri: Sınırdaki Karbon

##### Kısa Vadeli Hedefler:

- 2053 karbon nötr hedefine ulaşma amacıyla detaylı yol haritasının hazırlanması (Bkz: MA7, MA5).

##### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yol Haritasının Tamamlanma/Yayımlanma Tarihi
- 2) Yol Haritasında İş Birliği Kapsamında Konsolide Edilen Paydaş Sayısı
- 3) Planda Uluslararası Teşvik Ve Fonların Sayısı

- Hizmet ihracatı kapsamında faaliyet gösteren kuruluşların emisyonlarını azaltma amacıyla teknolojik ve ekonomik planların yüksek öncelikte hazırlanması (Bkz: MA5).

##### *Performans Göstergeleri*

- 1) Planın Tamamlanma Tarihi
- 2) Planda Teknolojiye Yönelik Ar-Ge Faaliyeti Sayısı
- 3) Ekonomik Anlamda İş Birliği Konsolide Edilen Paydaş Sayısı

- Değişim sürecindeki olası dönüşüm kaynaklı fırsatların belirlenmesi ve bunlara yönelik pazar avantajını sağlama üzerine çalışmalar yapılması (Bkz: OGT9, OGT11).

##### *Performans Göstergeleri*

- 1) Hedef Pazar Ülke Sayısı
- 2) Çalışma Yapılan Alan Sayısı
- 3) Çalışmalardan Faydalanan Üye Sayısının Üye Toplam Sayısına Oranı

<sup>9</sup> Paris Antlaşması çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti'nin verdiği taahhüt kapsamında.

### **Orta Vadeli Hedefler:**

- Endüstri ve akademi alanlarındaki paydaşlarla yapılacak iş birlikleri vasıtasıyla düşük karbon uygulamaları için hayata geçirilecek ilgili teknolojik ve ekonomik atılımlara öncü ve destek olmak (Bkz: MA4,MA5, MA10).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Karbon Alanında Destek Verilen Proje Sayısı
- 2) Destek Verilen Proje Hedefleri Gerçekleşme Uyum Oranı

### **Uzun Vadeli Hedefler:**

- İklim değişikliğine karşı alınacak önlemlerde aktif rol oynayarak, 2053 karbon nötr hedefi dahilinde kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarını hedef seviyelere çekmek (Bkz: MA25, MA3, MA4).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Ölçüm Yaptıran Üye Sayısı
- 2) Kapsam 1 Hedefine Ulaşan Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı
- 3) Kapsam 2 Hedefine Ulaşan Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı

### **Sürekli Hedefler:**

- Birim karbon emisyonu başına daha yüksek değerli hizmetleri üretecek çalışmalarla verimliliği artırmak (Bkz: MA3, OGT23).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Geliştirilen İş Modeli/Proje Sayısı
- 2) Proje Hedeflerine Uyum Oranı

- Süreç boyunca sektör unsurlarının; doğanın, hayvanların korunması ile çevre ve iklim konularında bilgilendirilmesi ve aktif olarak sorumlu davranışların benimsenmesi ve teşvik edilmesi (Bkz: OGT7, MA5).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Hazırlanan Bilgilendirme Platformu Üye Sayısı
- 2) Bilgilendirme Materyali (Yayın, Doküman, İçerik) Sayıları

- Karbon emisyonu başta olmak üzere hava emisyonlarını düşürecek faaliyetlerin düzenli ve sürekli takibini sağlamak (Bkz: MA24).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Ölçüm Yapılan Üye Sayısının Üye Sayısına Oranı (Ölçüm Zorunlu Üyeler)

## 2) Ölçümler Sonrası Yönetim Programı Raporu

- **EYLEM 1.2:** Çevre ve iklim değişikliği düzenlemeleri kapsamında hizmet ihracatı faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini azaltmak.

### İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları:



### İlgili Diğer Standartlar: ISO 14001 – ISO 50001

#### Kısa Vadeli Hedefler:

- Hizmet ihracatı ilişkilerinin yürütüldüğü ülke ve bölgelerin ilgili yönetmeliklerine tam olarak uyum sağlanması (Bkz: OGT15).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yönetmelik Şartlarına Takılan Üye Sayısındaki Azalma
- 2) Uyum Ve Regülasyon İçin Hazırlanan Yayın Sayısı

- Kullanılan enerjinin yenilenebilir kaynaklardan sağlayacak geçiş süreci için yol haritası hazırlanması (Bkz: MA5, MA24).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yol Haritası Komiteler Mutabakatı
- 2) Yol Haritası Türkiye İhracatçılar Birliği Uygunluk Beyanı

#### Orta Vadeli Hedefler:

- Hizmet ihracatı bünyesindeki tesislerde enerjinin verimli kullanılması amacıyla gerekli yönetim sistemlerinin uygulanması ve denetlenmesi (Bkz: MA17).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yönetim Sistemi Uygulaması Yapılan Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı
- 2) Denetim Standardının Oluşturulması
- 3) Denetim Standardı ve Sonuçlarına Göre Uygunluk Puanı Ortalaması

- ISO 14001 ve ISO 50001 standartlarına uyum ve ilgili denetimlerin teşvik edilmesi (Bkz: MA26).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Tedarikçi Değerlendirme Sistemlerine İlgili Standartları Dahil Eden Üye Sayısı
  - 2) İlgili Standartlara Göre Belgelendirilmiş Üye Sayısının Artış Oranı
- Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırmaya yönelik yatırımlar yapılması. (Bkz: MA25, MA3).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Bu Alanda Sektörel/Komite İş Birliği Proje Sayısı
  - 2) Yatırım Maliyetlerinin Teşvik Oranı
  - 3) Yatırımların Düşük Maliyetli Ve Uzun Vadeli Finansman Oranı
- Atık yönetimine yönelik süreçlerin işleyişe dâhil edilerek faaliyetlerin çevresel etkileri üzerine raporlama yapılması (Bkz: MA24, MA3, MA27).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Rapor Üzerinde Alt Sektörler Arası Mutabakat
- Atık su yönetiminin etkinliğini ve su tüketiminin verimliliğini artıracak ilgili teknolojik altyapının tesis edilmesi (Bkz: OGT20).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Hazırlanan Proje Sayısı
  - 2) Atık Su Geri Kullanım Oranı
  - 3) Su Tüketimindeki Verim Artışı
- Atık miktarını azaltıp geri dönüşüm faaliyetlerini artırarak süreçlerin çevresel etkilerinin minimize edilmesi (Bkz: MA3, MA27, MA7).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Hazırlanan Proje Sayısı
  - 2) Atık Miktarı Azalış Oranı
  - 3) Hazırlanan Projeleri Cumhurbaşkanlığı Sıfır Atık Projesine Uygunluk Beyanı
- Hizmet üretim sürecinde kullanılan hammadde kaynaklarının çevresel etkilerine ilişkin kriterlerin oluşturulması ve tedarik süreçlerinin bu kriterleri sağlayacak yaklaşımla yürütülmesi (Bkz: MA15).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Hazırlanacak Fizibilite Ve Standartlar Raporu
- 2) Standarda Göre Tedarik Zinciri Prosedürü Güncelleyen Firma Sayısı

### Uzun Vadeli Hedefler:

- Biyoçeşitliliğin ve nesli tükenen canlıların korunmasına yönelik faaliyetlerde bulunulması, bu konularda paydaşlarla iş birliği yapılması (Bkz: OGT7, MA28).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Hazırlanacak Projelerin Alt Sektörler Arası Mutabakatı
- 2) Hayata Geçirilen Proje Sayısı
- 3) Projelerdeki Hibe Fonun Toplam Proje Maliyetine Oranı

### Sürekli Hedefler:

- Kamuoyunun çalışmalar ile ilgili aktif bir şekilde bilgilendirilmesi (Bkz: MA5).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yapılan Güncellenmiş Bilgilendirme Sayısı
- 2) Bilgilendirmeye Esas Yapılan Etkinlik Sayısı
- 3) Etkinliklere Planlanan Katılım Oranı

- İşletmelerin, kaynakların tasarruflu tüketimi ve çevrenin korunması çerçevesinde personellerine eğitimler vermesi (Bkz: MA6, MA7).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Eğitim Süresi
- 2) Katılımcı Sayısı
- 3) Katılımcı Eğitim Memnuniyet Oranı

- İşletmelerde gündelik atıkların geri dönüşümü için önlemler alınması ve gündelik ihtiyaçların karşılanmasında doğa dostu ürünlerin tercih edilmesi (Bkz: MA6, MA7).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Geliştirilen Proje Sayısı
- 2) Uygulamaya Geçen Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı



## 7.4.2 SOSYAL

- **EYLEM 2.1:** Eşit, kaliteli ve güvenli çalışma ortamının sağlanması.

### İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları:



### Kısa Vadeli Hedefler:

- Geleceği şekillendirecek trendler kapsamında, çalışanların ilgili beceri ve yeteneklerle donatılması için gerekli eğitim yatırımlarının planlanması (Bkz: MA5, MA9, OGT17, OGT24).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Eğitim Süresi
  - 2) Katılımcı Sayısı
  - 3) Katılımcı Eğitim Memnuniyet Oranı
- Çalışanların, çalışma koşulları ve haklarında yapılacak iyileştirmelerin planlanması (Bkz: MA8, OGT17).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Plan Dokümanı Komite Mutabakatı
- 2) İyileştirme Planı Sektörel Uygunluk Değerlendirme Puanı

### Orta Vadeli Hedefler:

- Geleceği şekillendirecek trendler kapsamında, çalışanların ilgili beceri ve yeteneklerle donatılması için gerekli eğitim yatırımlarının uygulanması (Bkz: MA5, MA8, OGT17).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Eğitimlere Katılım Oranı
  - 2) Eğitim Memnuniyet Oranı
- Çalışanların, çalışma koşulları ve haklarında yapılacak iyileştirmelerin uygulanması (Bkz: MA8, OGT17).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Uygulamalardan Memnuniyet Oranı
- 2) Üyelerden Alınacak Teşekkür Beyanlatları

### Uzun Vadeli Hedefler:

- Gelecek nesillerin çalışma hakları ve koşulları hakkında bilinçlendirilmesi (Bkz: MA1).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yapılan Etkinlik Sayısı
- 2) Etkinlik Katılım Sayısı

- Gelecek nesillere yarının rekabet ortamını da dikkate alacak bir çalışma ortamı vizyonu kazandırılması (Bkz: MA1).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Gelecek Nesil / Varisler Deklarasyonu
- 2) Etkinlik Sayısı

### Sürekli Hedefler:

- Hizmet ihracatı çatısı altındaki bütün kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği ile çalışan refahı başlıklarında en üst seviye performansı temin etmesi (Bkz: MA8, OGT17).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) İş Sağlığı Ve Güvenliği Politikası Yayımlayan Üye Sayısı / Toplam Üye Sayısı
- 2) 2 Ve 3. Seviye Riskli Sektörlerde İSG Sistemi Kuran Üye Sayısı / Toplam Üye Sayısı

- Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği kapsamında önlemler alınması (Bkz: MA8).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Ortak Risk Analizi ve Yönetim Programı Çalıştay Sayısı
- 2) Sektör Bazlı Ortak Yönetim Programı Beyanlatları

- Çalışanların iş dışı eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi ve eğitim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması (Bkz: MA9).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Eğitim Programı Sayısı

- Çalışanların iş-yaşam dengesinin kurulmasını sağlamak (Bkz: MA8).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Üyelerde Yapılan Ölçüm Sonuçları

- Adil bir terfi sistemi ve ücret politikasının sağlanması (Bkz: MA8).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Yapılan Grup Çalışması Sayısı
  - 2) Üyelerde Yapılan Ölçüm Sonuçları
- Çalışanların inanç ve değerlerine uygun bir çalışma ortamı sağlamak (Bkz: MA8).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Yapılan Grup Çalışması Sayısı
- 2) Üyelerde Yapılan Ölçüm Sonuçları

- **EYLEM 2.2:** İçinde faaliyet gösterilen topluma olumlu katkılarda bulunmak.

**İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları:**



**Kısa Vadeli Hedefler:**

- Başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere sektörel ekosistemi geliştirmeye dönük sosyal sorumluluk projelerinin ilgili taraflarla işbirlikleri çerçevesinde planlanması (Bkz: MA1, MA8, MA9, OGT1, OGT5, OGT6, OGT11).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Sayısı
- 2) Yerel Yönetim, STK, Devlet Kuruluşu Paydaşlı Proje Sayısı

- Toplumun çıkarlarını gözeterek uygulamaların planlanması (Bkz: MA1, MA8, MA9).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Sayısı
- 2) Yerel Yönetim, STK, Devlet Kuruluşu Paydaşlı Proje Sayısı

**Orta Vadeli Hedefler:**

- Ekosistemdeki işletmeler ve bölgesel ekonomiyi desteklemeye yönelik yaklaşımların geliştirilmesi (Bkz: MA5, OGT2).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Sayısı
- 2) Projelerdeki Hibe Fon ve Teşvik Oranı
- 3) Proje Ortağı/Paydaş Sayısı

- Toplumun çıkarlarını gözeterek planların hayata geçirilmesi (Bkz: MA1, MA8, MA9).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Planlarına Gerçekleşme Uyum Oranı
- 2) Proje Hedeflerine Uyum Oranı

#### **Sürekli Hedefler:**

- Başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere ekosistemi geliştirmeye dönük sosyal sorumluluk projelerinin ilgili taraflarla iş birlikleri çerçevesinde uygulanması (Bkz: MA1, MA8, MA9, OGT5, OGT11).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Planlarına Gerçekleşme Uyum Oranı
- 2) Proje Hedeflerine Uyum Oranı

- Toplumla yakınlaşabilmek için sosyal sorumluluk projelerinin başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere ilgili taraflarla yürütülmesi ve yürütülen projelere katılımı (Bkz: MA1, MA8, MA9, OGT5, OGT6).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Proje Paydaşı / Ortağı Olunan Proje Sayısı

#### **7.4.3 YÖNETİŞİM**

- **EYLEM 3.1:** Karar alma mekanizmalarının dürüst ve şeffaf olarak yürütülmesi, kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve kurumsal yönetimin merkezine risk yönetiminin entegre edilmesi.

#### **İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları:**



#### **Kısa Vadeli Hedefler:**

- HİB bünyesinde sürdürülebilirlik konusunda birliğin ve üyelerin kurumsal yönetim kapasitesini geliştirmek üzere birim oluşturulması (Bkz: OGT16, OGT13, OGT26, OGT2, OGT3, OGT11).

#### *Performans Göstergeleri*

- 1) Birim İşletme El Kitabının Hazırlanması
- 2) Birimden Üye Memnuniyet Oranı

- İşletmelerde, gelecek planlamaları sürecine paydaş katılımının sağlanması (Bkz: MA19).

*Performans Göstergeleri*

1) Yapılan Grup/Çalıştay Sayısı

- Çalışanların etkili yönetim yapısının sağlanabilmesi adına yürütülen uygulamalara ve süreçlere dahil edilmesi (Bkz: MA29).

*Performans Göstergeleri*

1) Üyelerde Yapılacak Ölçümle Katılım Oranının Artışı

- AYM kapsamındaki Sınırdaki Karbon Düzenlemesine uyum hedefiyle teknik ve hukuki başlıklarda çalışmaların planlanması.

*Performans Göstergeleri*

1) Planın Tamamlanması

- Uyum sürecindeki olası dönüşüm kaynaklı risklerin belirlenmesi ve bunlara yönelik çalışmaların risk yönetim sürecine dahil edilmesi (*Kaynak: Literatür<sup>10</sup>*).

*Performans Göstergeleri*

1) Sektörel Risk Analizi ve Yönetim Programı

**Orta Vadeli Hedefler:**

- Sektörel unsurların yapılanmasına, etkileşimine, sürdürülebilirliğe yönelik yaklaşım, uygulama ve prensiplerin entegre edilmesi (Bkz: MA15, OGT27, OGT22).

*Performans Göstergeleri*

1) Tedarik Zinciri Yönetiminde Sürdürülebilirlik Şartlarını Ekleyen Üye Sayısı

- Paydaşların katılım gösterdiği konulardaki geri bildirimlerin paydaşlarla paylaşılması (Bkz: MA19)

*Performans Göstergeleri*

1) Platform/Portal/Web Ortamı Oluşturulması

- Sektörde oluşturulacak iş birlikleri ile kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesine yönelik bir yönetim vizyonu oluşturulması (Bkz: MA5).

*Performans Göstergeleri*

---

<sup>10</sup> Literatür bilgisine ilişkin kaynağın detayı için bkz: Hedef ve Kaynak Eşleşme Tablosu.

1) Sektörler Arası Vizyon Mutabakatı

**Uzun Vadeli Hedefler:**

- Rüşvet, kara para aklama, yolsuzluk, terör finansmanına karşı yürütülen prosedür ve faaliyetlerin güçlendirilmesi (Bkz: MA15).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Grup Çalışması/Çalıştay Sayısı
- 2) Alınan şikayetlerin toplam şikayetler içindeki oranının azalması

**Sürekli Hedefler:**

- Sektörel unsurların sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını artırmak, sürekli gelişim ve iyileşmesini temin etmeye yönelik; saha ölçümlerinin, akademik çalışmaların düzenlenmesi ve bu yönde teşvik mekanizmalarının işletilmesi (Bkz: OGT8, OGT4, OGT21, OGT12).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Üniversite Paydaşlı Proje Sayısı
- 2) İhracat ve Sürdürülebilirlik Ortak Akademik Yayın Sayısı
- 3) Hizmet İhracatı ve Sürdürülebilirlik Ders Programı Sayısı

- Sektörel unsurların düzenli sürdürülebilirlik raporlaması yapmasının temin edilmesi (Bkz: MA30).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Raporlama Yapan Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı

- İşletme kültürünün geliştirilebilmesi için bilgi güvenliği ve arşiv yönetim sistemlerine yönelik proje ve teknolojilere yatırım yapması (Bkz: MA10).

*Performans Göstergeleri*

- 1) Proje/Yatırım Yapan Üye Sayısının Toplam Üye Sayısına Oranı

## 8 HEDEF VE KAYNAK EŞLEŞME TABLOSU

Bu kısımda Sürdürülebilirlik Eylem Planının her bir ekseninde yer alan hedeflerin beslendiği kaynaklarla (*anket, mülakat, odak grup toplantısı ve literatür*) olan eşleşme tablolarına yer verilmiştir.

### Çevre Eksenine Yönelik Hedefler ve Kaynaklar

ÇEVRE	
<b>Eylem 1.1: Üyelerin ilgili sektörlerde 2053 yılına kadar karbon nötr olma hedefiyle sürdürülebilirlik çerçevesinde meydana gelecek değişime uyum sağlamasını temin etmek.</b>	
Hedef	Kaynak
2053 karbon nötr hedefine ulaşma amacıyla detaylı yol haritasının hazırlanması	MA7, MA5
Hizmet ihracatı kapsamında faaliyet gösteren kuruluşların emisyonlarını azaltma amacıyla teknolojik ve ekonomik planların yüksek öncelikte hazırlanması	MA5
Değişim sürecindeki olası dönüşüm kaynaklı fırsatların belirlenmesi ve bunlara yönelik pazar avantajını sağlama üzerine çalışmalar yapılması	OGT9, OGT11
Endüstri ve akademi alanlarındaki paydaşlarla yapılacak işbirlikleri vasıtasıyla düşük karbon uygulamaları için hayata geçirilecek ilgili teknolojik ve ekonomik atılımlara öncü ve destek olmak	MA4, MA5, MA10
İklim değişikliğine karşı alınacak önlemlerde aktif rol oynayarak, 2053 karbon nötr hedefi dahilinde kapsam 1 ve kapsam 2 emisyonlarını hedef seviyelere çekmek	MA25, MA3, MA4
Birim karbon emisyonu başına daha yüksek değerli hizmetleri üretecek çalışmalarla verimliliği artırmak	MA3, OGT23
Süreç boyunca sektör unsurlarının; doğanın, hayvanların korunması ile çevre ve iklim konularında bilgilendirilmesi ve aktif olarak sorumlu davranışların benimsenmesi ve teşvik edilmesi	OGT7, MA5
Karbon emisyonu başta olmak üzere hava emisyonlarını düşürecek faaliyetlerin düzenli ve sürekli takibini sağlamak	MA24
<b>Eylem 1.2: Çevre ve iklim değişikliği düzenlemeleri kapsamında faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini azaltmak.</b>	
Hedef	Kaynak
Hizmet ihracatı ilişkilerinin yürütüldüğü ülke ve bölgelerin ilgili yönetmeliklerine tam olarak uyum sağlanması	OGT15
Kullanılan enerjinin yenilenebilir kaynaklardan sağlayacak, geçiş süreci için yol haritası hazırlanması	MA24, MA5
Hizmet ihracatı bünyesindeki tesislerde enerjinin verimli kullanılması amacıyla gerekli yönetim sistemlerinin uygulanması ve denetlenmesi	MA17
ISO 14001 ve ISO 50001 standartlarına uyum ve ilgili denetimlerin teşvik edilmesi	MA26
Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını artırmaya yönelik yatırımlar yapılması.	MA25, MA3
Atık yönetimine yönelik süreçler işleyişe dâhil edilerek faaliyetlerin çevresel etkileri üzerine raporlama yapılması	MA24, MA3, MA7
Atık su yönetiminin etkinliğini ve su tüketiminin verimliliğini artıracak ilgili teknolojik altyapının tesis edilmesi	OGT20
Atık miktarını azaltıp geri dönüşüm faaliyetlerini artırarak süreçlerin çevresel etkilerinin minimize edilmesi	MA3, MA27, MA7

ÇEVRE	
Hizmet üretim sürecinde kullanılan hammadde kaynaklarının çevresel etkilerine ilişkin kriterlerin oluşturulması ve tedarik süreçlerinin bu kriterleri sağlayacak yaklaşımla yürütülmesi	MA15
Biyçeşitliliğin ve nesli tükenen canlıların korunmasına yönelik faaliyetlerde bulunulması, bu konularda paydaşlarla işbirliği yapılması	OGT7, MA28
Kamuoyunun çalışmalar ile ilgili aktif bir şekilde bilgilendirilmesinin sağlanması	MA5
İşletmelerin kaynakların tasarruflu tüketimi ve çevrenin korunması çerçevesinde personellerine eğitimler vermesi	MA6, MA7
İşletmelerde gündelik atıkların geri dönüşümü için önlemler alınması ve gündelik ihtiyaçların karşılanmasında doğa dostu ürünlerin tercih edilmesi	MA6, MA7

### Sosyal Eksene Yönelik Hedefler ve Kaynaklar

SOSYAL	
<b>Eylem 2.1: Eşit, kaliteli ve güvenli çalışma ortamının sağlanması.</b>	
Hedef	Kaynak
Geleceği şekillendirecek trendler kapsamında, çalışanların ilgili beceri ve yeteneklerle donatılması için gerekli eğitim yatırımlarının planlanması	MA5, MA9, OGT17, OGT24
Çalışanların, çalışma koşulları ve haklarında yapılacak iyileştirmelerin planlanması	MA8, OGT17
Geleceği şekillendirecek trendler kapsamında, çalışanların ilgili beceri ve yeteneklerle donatılması için gerekli eğitim yatırımlarının uygulanması	MA5, MA8, OGT17
Çalışanların, çalışma koşulları ve haklarında yapılacak iyileştirmelerin uygulanması.	MA8, OGT17
Gelecek nesillerin çalışma hakları ve koşulları hakkında bilinçlendirilmesi	MA1
Gelecek nesillere yarın rekabet ortamını da dikkate alacak bir çalışma ortamı vizyonu kazandırılması.	MA1
Hizmet ihracatı çatısı altındaki bütün kuruluşların iş sağlığı ve güvenliği ile çalışan refahı başlıklarında en üst seviye performansı temin etmesi	MA8, OGT17
Çalışanlar için iş sağlığı ve güvenliği kapsamında önlemler alınması	MA8
Çalışanların iş dışı eğitim faaliyetlerinin desteklenmesi ve eğitim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması.	MA9
Çalışanların iş-yaşam dengesinin kurulmasını sağlamak	MA8
Adil bir terfi sistemi ve ücret politikasının sağlanması.	MA8
Çalışanların inanç ve değerlerine uygun bir çalışma ortamı	MA8
<b>Eylem 2.2: İçinde faaliyet gösterilen topluma olumlu katkılarda bulunmak.</b>	
Hedef	Kaynak
Başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere sektörel ekosistemi geliştirmeye dönük sosyal sorumluluk projelerinin ilgili taraflarla işbirlikleri çerçevesinde planlanması	MA1, MA8, MA9, OGT1, OGT5, OGT6, OGT11
Toplumun çıkarlarını gözeterek uygulamaların planlanması	MA1, MA8, MA9
Ekosistemdeki işletmeler ve bölgesel ekonomiyi desteklemeye yönelik yaklaşımların geliştirilmesi	MA5, OGT2
Toplumun çıkarlarını gözeterek planların hayata geçirilmesi	MA1, MA8, MA9
Başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere ekosistemi geliştirmeye dönük sosyal sorumluluk projelerinin ilgili taraflarla işbirlikleri çerçevesinde uygulanması	MA1, MA8, MA9, OGT5, OGT11



## SOSYAL

Toplumla yakınlaşabilmek için sosyal sorumluluk projelerinin başta yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere ilgili taraflarla yürütülmesi ve yürütülen projelere katılması	MA1, MA8, MA9, OGT5, OGT6
--	---------------------------

### Yönetişim Eksenine Yönelik Hedefler ve Kaynaklar

## YÖNETİŞİM

### Eylem 3.1: Karar alma mekanizmalarının dürüst ve şeffaf olarak yürütülmesi, kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesi ve kurumsal yönetişimin merkezine risk yönetiminin entegre edilmesi.

Hedef	Kaynak
HİB bünyesinde sürdürülebilirlik konusunda birliğin ve üyelerin kurumsal yönetim kapasitesini geliştirmek üzere birim oluşturulması	OGT16, OGT13, OGT26, OGT2, OGT3, OGT11
İşletmelerde, gelecek planlamaları sürecine paydaş katılımının sağlanması	MA19
Çalışanların etkili yönetim yapısının sağlanabilmesi adına yürütülen uygulamalara ve süreçlere dahil edilmesi	MA29
AYM kapsamındaki Sınırdaki Karbon Düzenlemesine uyum hedefiyle teknik ve hukuki başlıklarda çalışmaların planlanması.	Mevzuatlara uyum çerçevesinde alınması gereken bir aksiyon. Literatür/Mevzuat ( <a href="https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2021-03/2020.2329-final-web.pdf">https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2021-03/2020.2329-final-web.pdf</a> )
Uyum sürecindeki olası dönüşüm kaynaklı risklerin belirlenmesi ve bunlara yönelik çalışmaların risk yönetim sürecine dahil edilmesi	Dönüşüm sürecinin sağlıklı ve sorun işleyebilmesi için risklerin belirlenmesi önem arz ediyor. Literatür/Mevzuat ( <a href="https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/apac63528_the-sustainability-transformation/DI_DR27-Sustainability-transformation.pdf">https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/apac63528_the-sustainability-transformation/DI_DR27-Sustainability-transformation.pdf</a> )
Sektörel unsurların yapılanmasına, etkileşimine, sürdürülebilirliğe yönelik yaklaşım, uygulama ve prensiplerin entegre edilmesi	MA15, OGT27, OGT22
Rüşvet, kara para aklama, yolsuzluk, terör finansmanına karşı yürütülen prosedür ve faaliyetlerin güçlendirilmesi	MA15
Paydaşların katılım gösterdiği konulardaki geri bildirimlerin paydaşlarla paylaşılması	MA19
Sektörde oluşturulacak iş birlikleri ile kurumsal yönetim kapasitesinin geliştirilmesine yönelik bir yönetim vizyonu oluşturulması	MA5
Sektörel unsurların sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını artırmak, sürekli gelişim ve iyileşmesini temin etmeye yönelik; saha ölçümlerinin, akademik çalışmaların düzenlenmesi ve bu yönde teşvik mekanizmalarının işletilmesi.	OGT8, OGT4, OGT21, OGT12
Sektörel unsurların düzenli sürdürülebilirlik raporlaması yapmasının temin edilmesi	MA30
İşletme kültürünün geliştirilebilmesi için bilgi güvenliği ve arşiv yönetim sistemlerine yönelik proje ve teknolojilere yatırım yapması	MA10

## 9 EKLERİN LİSTESİ

**EK – 1:** GATS: Amaç Kapsam ve Disiplinler

**EK – 2:** GATS: Türkçe Metin

**EK – 3:** Ülkemizin GATS Taahhütleri

**EK – 4:** Hizmet İhracatının Tanımlanması, sınıflandırılması ve Desteklenmesi Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı

**EK – 5:** Hizmet İhracatının İzlenmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Genelge

**EK – 6:** Hizmet İhracatı Vergi Çalışması

**EK – 7:** İhracat, Transit Ticaret, İhracat Sayılan Satış ve Teslimlerde Vergi Tebliği

**EK – 8:** Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Göstergeleri

**EK – 9:** Yeşil Mutabakat Eylem Planı Takvimi

**EK – 10:** 8191 Sayılı İhracat Destekleri Hakkında Değişiklik Yapılmasına Dair Karar

**EK – 11:** Hizmet İhracatı Mevzuat Çalışması İndeksi