

TÜRKİYE ALİŞVERİŞ MERKEZLERİ
EKOSİSTEMİ

Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası

FAZ 2

AVM ekosisteminin sürdürülebilir dönüşümü için
ortak yön ve eylem çerçevesi

HAZIRLAYAN



KATKILARIYLA



esas
GAYRİMENKUL



Sunuş

Alışveriş merkezleri, yalnızca ticaretin değil; kent yaşamının, istihdamın, sosyal etkileşimin ve ekonomik canlılığın da önemli merkezleridir. Türkiye’de 50 milyar dolarlık yatırım büyüklüğü ve 600 bini aşkın nitelikli istihdamı temsil eden AVM ekosistemi, sürdürülebilir dönüşüm açısından stratejik bir etki alanına sahiptir.

Ülkemizin ev sahipliğinde 9-20 Kasım 2026 tarihlerinde Antalya’da bu yıl 31’incisi düzenlenecek olan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Taraflar Konferansı’na (COP31) giden süreçte, Türkiye iş dünyasının iklim kriziyle mücadeleye somut, ölçülebilir ve uygulanabilir katkılar sunması büyük önem taşımaktadır. Bu anlayışla, 2024 yılında tamamladığımız Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası çalışmasını kamuoyu ile ilk kez paylaşıyoruz.

Aradan geçen süre içinde sektörel veriler, mevzuat gündemi ve piyasa koşulları doğal olarak güncellenme ihtiyacı doğurmuş olsa da çalışmanın ortaya koyduğu temel çerçevenin ve stratejik yönün önemini koruduğuna inanıyoruz. Rapor; AVM sektörünün güçlü yönlerini, gelişim alanlarını, risk ve fırsatlarını bütüncül bir perspektifle ele alırken, sektörümüz için ortak bir sürdürülebilirlik yaklaşımı geliştirmeye katkı sunmaktadır.

Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, karbon azaltımı, atık yönetimi, yeşil bina uygulamaları, sosyal etki ve veri temelli yönetim başlıklarında atılacak adımların, AVM ekosisteminin geleceği açısından kritik olduğuna inanıyoruz. Bu yol haritasının; AVM yatırımcıları, perakendeciler, kamu kurumları, finans kuruluşları, uluslararası paydaşlar ve tüm iş dünyası için ortak bir referans niteliği taşımasını diliyoruz.

Çalışmaya katkı sunan tüm kurumlara, paydaşlara, odak grup görüşmelerine katılan sektör temsilcilerine ve AYD Sürdürülebilirlik Komitesi’ne teşekkür ediyorum.

Cem Eriç

AYD Başkan Yardımcısı

İÇİNDEKİLER

[Sunuş](#)

Yönetici Özeti.....	3
1. Rapor Hakkında.....	4
2. AVM Sektörü ve Sürdürülebilirlik.....	7
2.1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı.....	7
2.2. Öncelikli Konular.....	8
3. AVM Sektörü Mevcut Durum.....	12
3.1. AVM'lerin Finansal Sürdürülebilirliği.....	12
3.2. Sürdürülebilirlik Perspektifinde Mevcut Durum.....	14
3.2.1. Genel Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum.....	14
3.2.2. Çevresel Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum.....	16
3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum.....	25
4. AVM Sektörünün Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Eylem Planı.....	28
4.1. Vizyon ve Misyon.....	28
4.2. Sürdürülebilirlik Politikası.....	29
4.3. Riskler ve Fırsatlar.....	31
4.3.1.AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Riskler.....	31
4.3.2 AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Fırsatlar.....	38
4.4 Hedefler ve Eylem Planları.....	40
4.4.1 Çevresel Strateji ve Eylem Planı.....	40
4.4.2 Sosyal Strateji ve Eylem Planı.....	47
4.4.3 Yönetişim Stratejisi ve Eylem Planı.....	52
5.Ekler.....	57
5.1.Çevresel Anahtar Performans Göstergeleri.....	57
5.2. Sosyal Anahtar Performans Göstergeleri.....	59
5.3. Yönetişim Anahtar Performans Göstergeleri.....	62

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:Paydaş Anketinde Öncelikli Olarak Değerlendirilen Konular.....	11
Şekil 2:Odak Grup Görüşmelerinde Vurgulanan Konular.....	12
Şekil 3:AVM Ziyaretçi Sayısı & AVM Toplam Cirosu.....	13
Şekil 4:Yıllar İtibarıyla AVM Yatırımları Değişimi.....	13
Şekil 5:Sürdürülebilirlik ile ilgili sertifikalar.....	15
Şekil 6:Emisyona ilişkin parametrelerin takip edilme oranı.....	17
Şekil 7:Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonları Kaynak Dağılımı.....	18
Şekil 8:Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonlarının AVM Sayısına Göre Kırılımı.....	19
Şekil 9:AVM Toplam Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu.....	20
Şekil 10:AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu.....	21
Şekil 11:AVM Toplam Ziyaretçi Sayısı Bazında Emisyon Yoğunluğu.....	21
Şekil 12:Bina Yaşına Göre AVM Toplam Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu.....	22
Şekil 13:Bina Yaşına Göre AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu.....	23
Şekil 14:GES Mevcudiyeti.....	23
Şekil 15:Potansiyel GES Kurulumu Vade Dağılımı.....	24
Şekil 16:GES Kurulabilir Çatı Alanı Takibi.....	24
Şekil 17:Potansiyel GES Kurulabilir Çatı Alanı.....	25
Şekil 18:Potansiyel GES Kurulu Güç.....	25
Şekil 19:GES Yıllık Elektrik Üretimi Artışı Potansiyeli.....	26
Şekil 20:Sosyal Sürdürülebilirlik Metriklerinin Takibi.....	27
Şekil 21:AVM'lerde Kadın Erkek Çalışan Oranı Medyanı.....	28
Şekil 22:AVM'lerde Kadın Erkek Yönetici Oranı Medyanı.....	28
Şekil 23:Kiralanabilir Alan Elektrik Tüketimi Yüzdesi.....	30

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:Öncelikli Konular ve SKA Eşleştirmesi.....	10
Tablo 2:Ortalama Atık Yoğunluğu Değerleri.....	16
Tablo 3:Ortalama Emisyon Yoğunluğu Değerleri.....	19
Tablo 4:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Öne Çıkan Riskler.....	33
Tablo 5:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Öne Çıkan Fırsatlar.....	39
Tablo 6:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Çevresel Sürdürülebilirlik Eylem Planı.....	42
Tablo 7:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Sosyal Sürdürülebilirlik Eylem Planı.....	49
Tablo 8:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Yönetişim Sürdürülebilirlik Eylem Planı.....	54
Tablo 9: Çevresel Anahtar Performans Göstergeleri.....	57
Tablo 10:Sosyal Anahtar Performans Göstergeleri.....	59
Tablo 11: Yönetişim Anahtar Performans Göstergeleri.....	62

Yönetici Özeti

AYD tarafından hazırlanan çalışma, Türkiye’de alışveriş merkezleri sektörünün ekonomik büyüklüğünü, çevresel performansını, sertifikasyon düzeyini ve sürdürülebilirlik dönüşümünde öne çıkan risk ve fırsatları ortaya koymaktadır.

Sektörün Ölçeği

Türkiye alışveriş merkezleri sektörü;

- Yaklaşık 50 milyar ABD doları yatırım değerine,
- 600 binin üzerinde doğrudan ve dolaylı istihdama,
- 447 faal alışveriş merkezine,
- Toplam 14.028.001 m² kiralanabilir alana sahiptir.

Dönüşümün Kritik Bulguları

Çalışma kapsamında değerlendirilen alışveriş merkezlerinin çevresel ve yönetsel performansına ilişkin başlıca sonuçlar şöyledir:

- Toplam 484.839 tCO₂e Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı emisyonu oluşmuştur.
- Elektrik ihtiyacının %88’i şebekeden karşılanmaktadır.
- Paydaş anketine göre ziyaretçilerin %87’si sürdürülebilirlik odaklı uygulamaları tercih etmektedir.
- İncelenen alışveriş merkezlerinin %66’sında ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi bulunmaktadır.
- %27’si BREEAM, %8’i LEED, %10’u ISO 14001 ve %2’si Yeşil Check sertifikasına sahiptir.
- Alışveriş merkezleri yıllık ortalama 41,8 milyon kg tehlikeli atık üretmektedir.
- Geri dönüştürülen atık miktarı yıllık ortalama 9,58 kg/m² seviyesindedir.
- Alışveriş merkezlerinin %66’sı ISO 9001 kalite yönetim sistemi belgesine sahiptir.

Sosyal ve Yönetsel Performans

Sosyal ve yönetsel alanlarda öne çıkan oranlar şöyledir:

- Çalışan cinsiyet oranı takibi: %88
- Etik bildirim hattı bulunması: %83
- Kapsayıcı programların uygulanması: %36

Öncelikli Riskler

Sektörün sürdürülebilirlik dönüşümünde karşı karşıya bulunduğu başlıca riskler şunlardır:

1. Artan enerji maliyetleri ve karbon düzenlemeleri
2. Finansman, kur ve operasyonel maliyet baskısı
3. Atık, su ve veri yönetiminde yaşanan olgunluk farklılıkları

Öne Çıkan Fırsatlar

Dönüşüm sürecinde sektör açısından öne çıkan fırsatlar ise şunlardır:

1. Enerji verimliliği ve güneş enerjisi sistemleri sayesinde maliyetlerin ve emisyonların azaltılması
2. Yeşil bina uygulamalarının ve sertifikasyonların varlık değerini artırması
3. Veri temelli yönetim ve paydaş iş birlikleriyle rekabet avantajı sağlanması

Genel Değerlendirme

Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, yeşil bina uygulamaları, atık yönetimi, sosyal etki ve güçlü yönetim alanlarında atılacak adımlar; alışveriş merkezleri ekosisteminin sürdürülebilir gelişimi için kritik önem taşımaktadır. AVM ekosisteminin sürdürülebilir gelişimi için dönüşüm artık bir tercih değil, stratejik bir zorunluluktur.

1. Rapor Hakkında

Türkiye’de takriben 50 milyar dolarlık yatırımı ve 600 bin nitelikli istihdamı temsil eden Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) tarafından yürütülen Türkiye Alışveriş Merkezleri (AVM) Ekosistemi için Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası çalışması, alışveriş merkezlerinin, tüketicilere keyifli alışveriş imkânı verirken perakende sektöründe katma değer yaratmasını, kent ile bütünleşirken dünya standartlarında sürdürülebilir mekânlar olmasını sağlamak amacı ile hazırlanmıştır.

Çalışmanın Ekim 2023 tarihinde başlayan ilk fazında AVM ekosistemi ve perakende sektörünün sürdürülebilirlik konularında mevcut durumunun anlaşılmasına ışık tutacak sektördeki iyi uygulamalar, öncelikli konular, sektörü etkileyen ulusal ve uluslararası mevzuatlar ve risk-fırsat analizi yapılmış olup; üyelerin sürdürülebilirlik üzerine yetkinliklerini ve yaklaşımlarını öğrenmek adına tamamlanan ilk faz anketi ile birlikte paydaşlar olgunluk düzeyleri perspektifinde incelenmiştir. Planın ilk fazında gerçekleştirilen paydaş anketi ile AYD paydaşlarının çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konu başlıkları altında sürdürülebilirlik olgunlukları analiz edilmiştir. Ankette; genel bilgi seviyesine ve operasyonlara entegre edilen sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik toplamda 23 ana soru ve 98 alt kırılım sorusu paydaşlara yöneltilmiştir. İlk fazın Kasım 2023’te tamamlanan anketine 108 AVM temsilcisi katılım göstermiştir.

İyi uygulama taraması ile yurt dışında faaliyet gösteren 18 adet birlik, dernek ve AVM analiz edilmiştir. Sürdürülebilirlik iyi uygulamaları; Enerji Yönetimi, Emisyon¹, Atık ve Su Yönetimi, Tesis Yönetimi Sistemleri, Biyoçeşitlilik, İş Etiği ve Yönetişim, Eşitlik & Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Çalışan Deneyimi ve İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), Müşteri Deneyimi, Eğitim, Teknoloji & İnovasyon ve Raporlama olmak üzere toplam 12 konu başlığı üzerinden sunularak sektörün öncelikli konuları oluşturulmuştur.

Ulusal ve uluslararası mevzuat taraması ile, perakende sektörünü ve AVM ekosistemini doğrudan veya dolaylı etkileyebilecek yasal zorunluluklar ve güncel olarak tartışılan düzenlemeler üzerinden toplamda 22 mevzuat incelenmiştir. Risk ve fırsat analizi ile, güncel gelişmeler çerçevesinde sürdürülebilirlik perspektifinden, risk ve fırsatlar değerlendirilerek analiz edilmiştir. İlk faz çıktıları 20 Kasım 2023’te 14. AYD Alışveriş Ekonomisi Zirvesi etkinliğinde sunulmuştur.

Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası çalışmasının Aralık 2023’te başlayan ikinci fazı ise sektörel güncel gelişmeler çerçevesinde sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendirilen mevcut durum analizinde saptanan gelişime açık yönlerin giderilmesi için geliştirilen hedef önerileri ile devam ettirilmiştir. AVM ekosistemi ve perakende sektöründe paydaşlar arasında iletişim kurmak, bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmak ve ortak hedefler doğrultusunda iş birliği sağlamak adına ikinci fazda dış paydaşlar

¹ Raporun tamamında emisyon ifadesi GHG (Greenhouse Gas) protokolü kapsamında belirtilen sera gazı emisyonlarını belirtmektedir.

ile odak grup görüşmeleri yürütülmüştür. Hedef önerileri ve bu hedeflere paralel olarak atanan eylemler, odak grup görüşmelerinden beslenmiştir.

Odak grup görüşmeleri, sürdürülebilirlik eylem planı için farklı sektördeki paydaşların bakış açılarından, uzmanlık alanlarından ve deneyimlerinden faydalanmak amacıyla gerçekleştirilmiş olup; bu bağlamda ilgili odak gruplar belirlenmiş ve çalışmaya katkı sağlayabilecek odak gruplar zaman kısıtlılığı da göz önünde bulundurularak önceliklendirilmiştir. Önceliklendirme sürecinde, odak grupların AVM ekosistemine potansiyel etkisi, kaynaklara erişim düzeyi ve ilgisi dikkate alınarak doğrudan ilişkili olan odak gruplar belirlenmiş ve bu odak grupların AVM ekosistemine karşı etkileşim seviyeleri gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda farklı sektörlerden 10 odak grup seçilmiştir. Seçilen 10 odak grup arasında derneklerden, eğlence sektörüne, gıda perakendeciliğinden, giyim, güzellik-bakım, hizmet, tekstil ve enerji sektörüne kadar uzanan geniş bir paydaş yelpazesi yer almaktadır. Belirlenen paydaşlar ile görüşmeler gerçekleştirilerek Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası için paydaş beklentileri tespit edilmiştir.

Odak grup görüşmelerine paralel olarak ikinci fazda Şubat 2024'te tamamlanan paydaş anketi gerçekleştirilmiştir. Sektörel enerji görünümünü analiz etmek amacıyla düzenlenen anket çalışmasına 106 AVM temsilcisi katılım göstermiştir. İlk fazda gerçekleştirilen anketten farklı olarak ikinci fazdaki ankette toplamda **36 ana soru** ve **55 alt kırılım sorusu** ile AVM ekosisteminin karbon ayak izi belirlenmiş ve ÇSY konu başlıkları altında olgunlukları tespit edilmiştir. Paydaşların katılımı ve iş birliği ile, AVM ekosistemi ve perakende sektörü için hazırlanan sürdürülebilirlik eylem planının potansiyel risklere, fırsatlara ve beklentilere nasıl cevap vereceği irdelenerek ÇSY alanlarında strateji oluşturulurken paydaşların çeşitliliği ve çok sesliliği dikkate alınmıştır. Böylelikle daha kapsamlı bir bakış açısıyla, sadece standartlar çerçevesinde değil, paydaşların pratikte karşılaştığı zorluklar çerçevesinde de eylem planları ortaya konmuştur.

Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası Raporu'nda AVM ekosistemi için operasyonel, uyum, strateji ve finansal olmak üzere dört temel alanda risk ve fırsatlar saptanmış, öncelikli konular belirlenmiştir. Bu konular üzerinden hedefler ve eylemler atanmıştır. Atanan hedefleri ve eylemleri kapsayacak performans göstergelerine raporun 'Ekler' bölümünde yer verilmiştir.

Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası Raporu kapsamında her iki fazda da gerçekleştirilen anketlere katılan değerli paydaşlara teşekkür ederiz. Projenin ikinci fazında yürütülen odak grup görüşmelerine katılarak değerli katkılar sunan; *Emirates Leisure Retail Gayrimenkul Direktörü Gökçe Orhan'a*, *CGV Mars Cinema Group Marmara Bölge Müdürü Cihan Akaryalı'ya*, *Gıda Perakendecileri Derneği (GPD) ve Zincir Mağazalar Derneği (ZMD) Genel Sekreteri Egemen Sayraç'a*, *ISS Türkiye Kalite Yönetim Direktörü Filiz Laçın'e*, *ISS Türkiye Pazarlama İletişimi Direktörü Esin Müftüoğlu Aksu'ya*, *LC Waikiki Kurumsal İletişim Direktörü Veda Ventura Güner'e*, *LC Waikiki Mağazacılık Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Berna Akyüz Ögüt'e*, *MediaMarkt Türkiye İcra Kurulu Üyesi ve Pazarlama, Kurumsal İletişim ve e-Ticaret Direktörü Tolga Ünvan'a*, *Migros Ticaret A.Ş.'ye*, *TAB Gıda'ya*, *Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmecileri Derneği (TURYİD) Genel Sekreteri Şükran Yürekli'ye*, *TURYİD Genel Koordinatörü Vedat Dilber'e*, Türkiye Alışveriş

Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF) Genel Sekreteri Burak Ünal'dı'ya, Voltrun Satış ve Operasyon Direktörü Osman Baran'a ve Voltrun Enerji Genel Müdürü Veysel Yurdagel'e teşekkür ederiz.

Ayrıca, Türkiye Alışveriş Merkezleri Ekosistemi Sektörel Sürdürülebilirlik Yol Haritası Raporu çalışmalarında emeği geçen ve değerli katkılarda bulunan; Esas Gayrimenkul CEO'su ve AYD Başkan Yardımcısı Cem Eriç'e, Sürdürülebilirlik Profesyoneli Mustafa Kemal Korkmaz'a, Akbatı AVM Müdürü Mehmet Uluggerli'ye, Akasya AVM Müdürü Hüseyin Yıldırım'a, AYD Ekibine ve AYD Sürdürülebilirlik Komitesi'ne teşekkür ederiz.

Rapor danışmanlığı EY Türkiye İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri tarafınca yürütülmüştür.

Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki dilde hazırlanan raporumuza ilişkin soru, geri bildirim ve önerilerinizi ayd@ayd.org.tr adresine iletebilirsiniz.

2. AVM Sektörü ve Sürdürülebilirlik

2.1. Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Nüfus ve refah seviyesindeki artış; üretim ve tüketimin de artmasına yol açarak bir takım çevresel ve sosyal problemlere sebep olmuştur. Gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmayı hedefleyen ve sürdürülebilir üretim metotlarını destekleyen bir iş modeli; mevcut problemleri azaltmak ve potansiyel riskleri minimumda tutmak noktasında önem kazanmıştır.

İş dünyasının yeni düzene ayak uydurması adına risklerini iyi anlayabilmesi, yönetebilmesi ve azaltması gerekmektedir. İklim krizi, durdurulamayan biyoçeşitlilik kaybı ve kaynak kıtlığı, insan hakları ihlali, yönetimde şeffaflık ve yetenek yönetimi gibi riskler şirketlerin gelecekteki varlıkları için önemli birer tehdit oluşturmaktadır. Güncel Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli (The Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC) değerlendirme raporu, iklim değişikliğinin fiziksel etkilerini ortaya koymaktadır. Antropojenik kaynaklı sera gazı emisyonlarının 2030'a kadar azaltılması ile hükümetler ve şirketlerin küresel ısınmayı 1,5°C ile sınırlandırılması hedeflenmektedir. Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Raporu'na (WEF Global Risk Report) göre kısa vadede en önemli görülen riskler arasında sayılan toplumsal kutuplaşma, fırsat eşitsizliği, insan hakları ihlali gibi konulara yönelik hükümetler ve şirketlerin ayrıca hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler, bazı sektörlerin üretim/pazar paylarını hızla genişletmelerini gerektirecek büyük ölçekli yapısal değişikliklerle birlikte, sektörlerin teknolojik temellerini tamamen dönüştürmelerine veya küçülmelerine, belki de ortadan kalkmalarına yol açacaktır. Tüm bu küresel gelişmeler sebebiyle gelişen ve değişen ekonomik koşullar şirketleri sürdürülebilirlik alanında aktif olarak aksiyon almaya yönlendirmektedir.

Birleşmiş Milletler Çevre Programı raporuna göre, dünya *doğa temelli çözümler* için yılda 154 milyar dolar harcamaktadır.² Bu tutar, 2030'da ulaşılması gereken hedef için harcanması beklenen tutarın üçte biri kadardır. ÇSY girişimlerinin ve sürdürülebilirlik risklerinin nakit akışı üzerine etkilerine odaklanan yatırımcılar, şirketlerin bu alanlardaki direncini ve kriz yönetim şekillerini irdelemektedir. Özetle, günümüz piyasa koşullarında sürdürülebilir iş stratejisi uygulamayan ve sürdürülebilirlikle ilgili riskleri incelemeyen şirketler, yatırımcıların radarına girmemektedir. Bu doğrultuda, her sektör gibi AVM sektörünün de tüm bu gelişmelerden olumsuz olarak etkilenmemek adına değişen yatırımcı beklentilerini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Küresel ölçekte şiddetini arttıran risklerle mücadele etmek amacıyla hükümetlerin destekledikleri inisiyatifler, verdikleri taahhütler, ortaya koydukları politikalar ve regülasyonlar, şirketlerin ÇSY performanslarını ve finansal durumlarını etkilemektedir. Yasa yapıcılar ve düzenleyici kuruluşların emisyonları azaltmak ve küresel olarak kabul edilen hedeflere ulaşmak için yasal düzenlemeleri hızlandırdığı görülmektedir. Bu kapsamda değişen yasal düzenlemelerin doğrudan ve dolaylı olarak AVM'leri etkilemesi muhtemeldir. Politika değişikliklerine ve yasal düzenlemelere bağlı gelişmeleri AVM'lerin de takip etmesi önemlidir.

Gerek yukarıda bahsedilen küresel gelişmeler gerekse değişen müşteri ve/veya yatırımcı beklentileri sebebiyle değişime hazır olma artık şirketler için stratejik bir öncelik haline

² Why climate and nature matter to every business, WBSCD

<https://www.wbcsd.org/Overview/News-Insights/Member-spotlight/Why-climate-and-nature-matter-to-every-business>

gelmiştir. AVM’lerin de kendi ekosisteminin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için çevresel, sosyal ve yönetim düzeyinde gerekli önlemleri alması; potansiyel riskleri fırsata çevirmek için önemli bir adımdır.

2.2. Öncelikli Konular

Gelişen sürdürülebilirlik gündemini ve paydaşlar üzerinde önemli etkiler yaratabilecek gelişmeleri önemseyen AYD için AVM sektörünün sürdürülebilirlik öncelikli konuları detaylıca incelenmiştir. Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board, SASB)³ ve Avrupa Yeşil Mutabakatı (The European Green Deal)⁴ başta olmak üzere diğer Avrupa Birliği stratejileri ve sektörel rehber dokümanları bu kapsamda analiz edilmiştir.

Alışveriş merkezi sektöründe faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası öncü şirketlerin, Refinitiv ÇSY Skorları (Refinitiv’s ESG scores), Morgan Stanley Capital International (MSCI), Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project- CDP) ve Moody ÇSY (Moody's ESG (Vigeo-Eiris)) gibi ÇSY Derecelendirme Kuruluşlarına dair skorları incelenmiştir. Seçili şirketlerin öncelikli konuları analiz edilerek alışveriş merkezi sektörünün sürdürülebilirlik kapsamında 16 adet sektörel öncelikli konusu belirlenmiştir. Belirlenen öncelikli konular Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (Sustainable Development Goals – SDG / SKA) ile eşleştirilmiştir (Tablo 1: Öncelikli Konular ve SKA Eşleştirmesi).

İlgili endekslerin sektör bazında öne çıkan öncelikli konu analizinin yanı sıra; küresel boyutta iyi uygulamaların incelemesi yapılmış, AYD ile aynı kategoride değerlendirilen çeşitli 'Alışveriş Merkezi Dernekleri ve Birlikleri'⁵ ve sürdürülebilirlik alanında çalışma yürüten alışveriş merkezleri⁶ analiz kapsamına dahil edilmiştir. Analiz sonucunda birlik, dernek ve alışveriş merkezlerinin vurguladıkları en önemli konular gruplandırılmıştır. Buna göre, dünya genelinde AVM’lerde iş stratejilerinin bir parçası olarak mülk portföylerinde karbon azaltımına ve enerji verimliliğini artırmaya dönük çalışmaların öncelikli olarak takip edildiği görülmüştür. Kapsam 1, Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarında azaltım ve Net Sıfır taahhüdü veren AVM sayısı göz önünde bulundurulduğunda Emisyon Yönetimi/ Karbonsuzlaşma ve Net Sıfır konusu AYD için öncelikli konu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, yenilenebilir enerji kullanım taahhüdünde bulunan, ürettiği güneş enerjisini hem AVM binasında kullanan hem de kiracılara tahsis eden AVM’lerin varlığı endekslerde belirtilen öncelikli konu başlığı ile kesişmiş; Enerji Yönetimi öncelikli konusu ön plana çıkmıştır. Yeşil binalarının sayısını artırma konusunda taahhütte bulunan ve tesis yönetim sistemi sertifikasyonları konusunu önemseyen AVM uygulamaları;

³ Climate Risk Technical Bulletin, SASB

<https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2022/05/Climate-Risk-Technical-Bulletin2022-050222.pdf>

⁴ Delivering European Green Deal

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en#documents

⁵ Kapsama alınan AVM Birlikleri ve Dernekleri: Uluslararası Alışveriş Merkezleri Kurulu, Avrupa Alışveriş Merkezleri Birliği, Belçika Alışveriş Merkezi Derneği, Hollanda Alışveriş Merkezi Derneği, Avustralya Alışveriş Merkezi Derneği, Güney Afrika Alışveriş Merkezi Derneği, Almanya Alışveriş Merkezi Derneği ve Ticareti ve Perakende Sektörü Geliştirme Birliğidir.

⁶ Kapsama alınan AVM’ler: Emaar, JLL, Klepierre, Mazaya, AEON Mall, Nexus Mall, Ses Spar, Simon, Mabanee, Vicinity Mall ve Capitaland’dır.

Yeşil Binalar/Tesis Yönetim Sistemi başlığının da öncelikli konu olarak belirlenmesi sebebidir. Yine atık üretimi ve su tüketimi azaltımı konusunda taahhütte bulunan, atıkları türlerine göre ayırıp yıldan yıla atıklardaki değişimleri raporlayan, su tüketimini kaynak bazında takip eden çok sayıda iyi uygulama bulunması sebebi ile Atık Yönetimi ve Su Yönetimi AYD için öncelikli konu olarak değerlendirilmiştir.

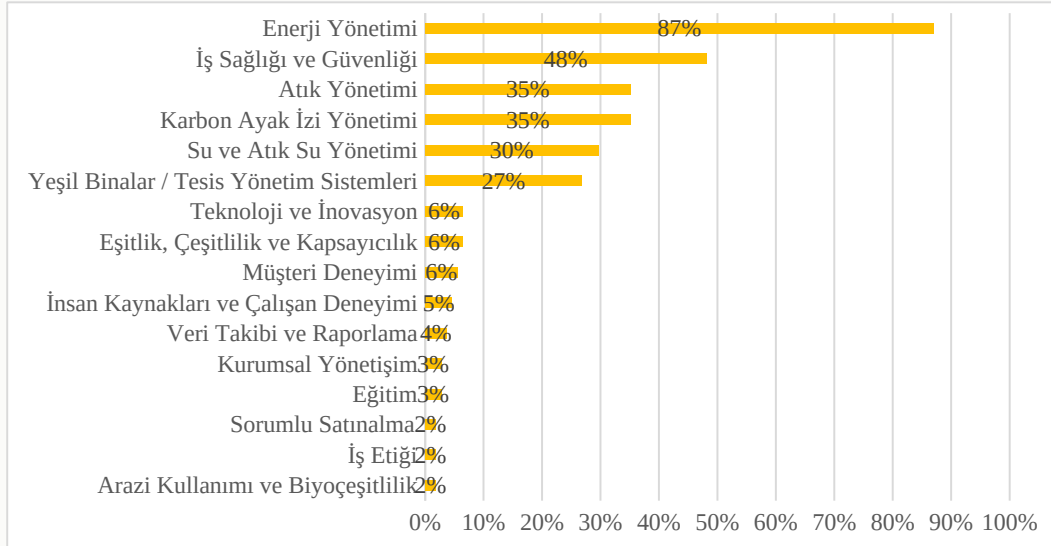
ÇSY Dağılımı	Sektör Öncelikli Konuları	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
Çevre	Emisyon Yönetimi / Karbonsuzlaşma ve Net Sıfır	SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13: İklim Eylemi
	Enerji Yönetimi	SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	Yeşil Binalar / Tesis Yönetim Sistemi	SKA 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar
	Arazi Kullanımı ve Biyoçeşitlilik	SKA 15: Karasal Yaşam
	Atık Yönetimi	SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim
	Su Yönetimi	SKA 6: Temiz Su ve Sanitasyon
Sosyal	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması
	İnsan Kaynakları ve Çalışan Deneyimi	SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
	İş Sağlığı ve Güvenliği	SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
	Müşteri Deneyimi	SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim
	Eğitim	SKA 4: Nitelikli Eğitim
	İş Etiği	SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
Yönetişim	Yönetişim	SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması SKA 13: İklim Eylemi
	Teknoloji ve İnovasyon	SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 17: Amaçlar için Ortaklıklar
	Raporlama	SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim
	Değer Zinciri	SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim

Tablo 1:Öncelikli Konular ve SKA Eşleştirmesi

Çevresel öncelikli konulara ek olarak sosyal alanda yönetici ve çalışan seviyesinde dezavantajlı grup oranına dikkat eden iyi uygulamalara dayanarak Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık konusu; İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda tüm parametreleri takip ederek raporlayan iyi uygulamalardan yola çıkılarak İSG başlığı AYD için öncelikli konu olarak belirlenmiştir. İyi uygulama analizinden gelen öncelikli konuları sosyal alanda İnsan Kaynakları ve Çalışan Deneyimi, Müşteri Deneyimi, Eğitim ve İş Etiği takip etmektedir.

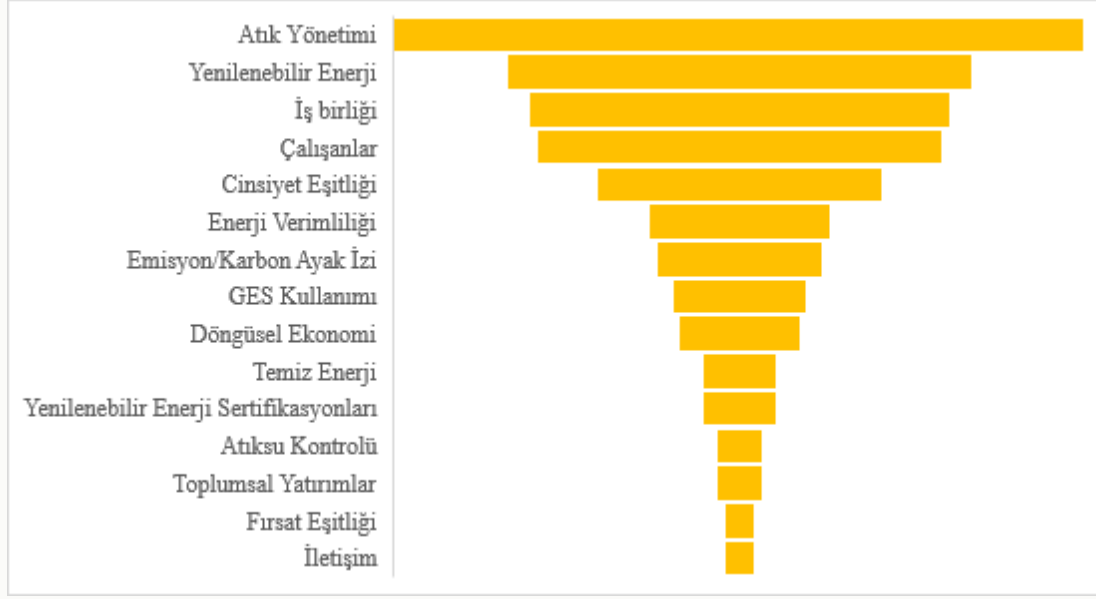
Yönetişim tarafında ise davranış kurallarını belirleyen, şeffaf bir şekilde vizyon, misyon ve sürdürülebilirlik politikasını ve sürdürülebilirlik raporunu yayımlayan, teknolojik gelişmeleri takip eden, sürdürülebilirlik komiteleri kurarak bu alandaki yönetimi aktif ve etkin bir hale getiren iyi uygulamalar incelenmiştir. AYD için de paralel konular öncelikli olarak belirtilmiştir.

Öncelikli konuların belirlenmesinde kullanılan dış kaynak (endeks ve iyi uygulamalar) analizinin yanı sıra paydaş görüşleri de ele alınmıştır. Belirlenen konu başlıkları Faz 1’de yapılan çevrimiçi paydaş anketi ile paydaşlara yöneltilmiş ve sektörün öncelikli konuları teyit edilmiştir. Anket sonuçlarının sektör trendleri kapsamında detaylıca incelenen öncelikli konular ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Paydaş anket sonuçlarında paydaşların öncelikli olarak değerlendiği konular Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Paydaş Anketinde Öncelikli Olarak Değerlendirilen Konular

Kilit paydaşlardan geri bildirim toplama amacıyla, çalışmanın ikinci fazında yürütülen odak grup görüşmelerinde önceliklerin belirlenmesi konusu irdelenmiştir. Farklı sektörlerden seçilen örnekleme yer alan AVM dış paydaşları ile gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde, paydaşların vurguladıkları konular kayıt altına alınmıştır. Vurgulanan konu başlıklarının çalışmanın ilk fazında yürütülen AVM öncelikli konuları ile paralellik sergilediği gözlenmiştir. İlk faz anket sonuçlarında öne çıkan konulardan olan ‘Atık Yönetimi’ ve ‘Enerji Yönetimi’ başlıklarının odak grup görüşmelerinde de dış paydaşlar tarafından en çok vurgulanan konular olduğu görülmüştür (Şekil 2).



Şekil 2: Odak Grup Görüşmelerinde Vurgulanan Konular

3. AVM Sektörü Mevcut Durum

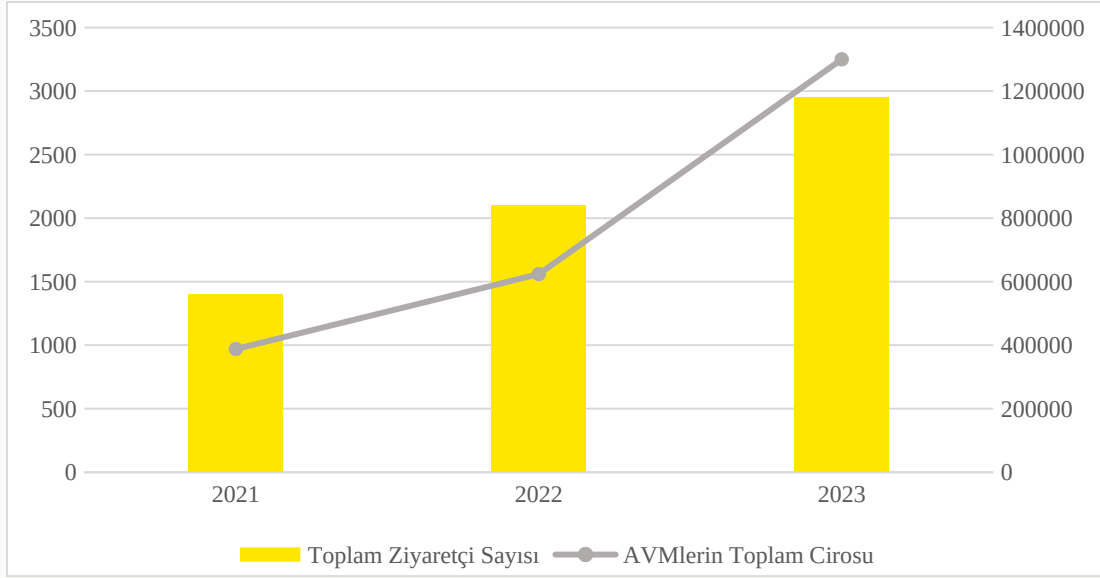
3.1. AVM'lerin Finansal Sürdürülebilirliği

Yatırımcıdan perakende sektörüne, gıda tedarikçisinden tüketicilere kadar birbirini besleyen geniş bir ekosisteme hakim AVM sektörü; birçok farklı dinamiği içinde barındırmaktadır. İçerisinde yer alan mağazalar ile birlikte, AVM'ler hammadde, üretim, lojistik ve altyapı gibi sektörler ile büyük bir ekosistem oluşturmakta ve bu sektörlerin büyümesine katkı sunmaktadır.

AVM'ler doğrudan sağlamış olduğu istihdama ek olarak içinde yer alan mağazalara ve hizmet sağlayan diğer tedarikçi sektörlerle dolaylı istihdam sağlamaktadır. Yaratılan nitelikli istihdamın 600.000'in üzerinde olduğu sektör ülke ekonomisine de ciddi oranda fayda sağlamaktadır. Sektörün AVM ekosisteminde yer alan şirketlerin ödediği kurumlar vergisi, istihdam edilen personelden alınan gelir vergileri ve KDV olmak üzere vergi gelirleri üzerinde de olumlu etki yarattığı görülmektedir.

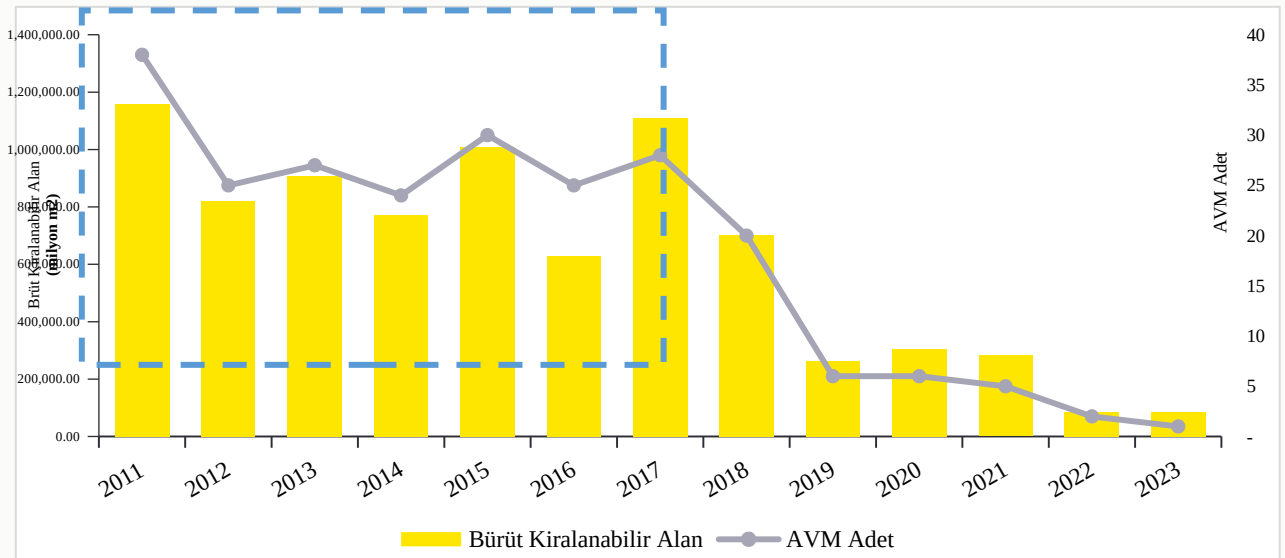
AVM ve AVM içinde yer alan mağazalardan elde edilen gelirler ve dolaylı ekonomik etkileri ile Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'ya (GSYH) katkı sağlanmaktadır. Öte yandan brüt kiralanabilir alan (BKA) ile kişi başına düşen GSYH arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Türkiye bölge ortalamalarının dağılımına bakıldığında; 1000 kişi başına düşen kiralanabilir alan ortalamasının Türkiye ortalamasının üstünde olduğu iki bölgenin; İç Anadolu ve Marmara Bölgeleri olduğu görülmektedir. İstanbul ve Ankara illeri hem kişi başına düşen kiralanabilir alan hem de kişi başına düşen GSYH bakımından ilk sırada yer almaktadır.

Türkiye genelinde AVM ekosistemi büyüklüğü incelendiğinde pandemi sonrası AVM sayısında çok fazla artış gözlenmemesine rağmen AVM ziyaretçi sayısının pandemi dönemine kıyasla yaklaşık 3 kat arttığı gözlemlenmektedir. Türkiye'de bulunan toplam AVM sayısının 2023 sonunda 447'ye, toplam kiralanabilir alanın ise 14.028.001 m²'ye yükseldiği gözlenmiştir. (2021 rakamları: toplam 442 AVM ve 13.821.561 m² toplam kiralanabilir alan)



Şekil 3: AVM Ziyaretçi Sayısı & AVM Toplam Ciro

2018 ve sonrası dönemde AVM yatırımlarının dikkat çekici oranda azaldığı görülmüştür. Yeni eklenen AVM arzı her yıl ortalama %69 azalarak 915 bin m²'den 287 bin m² ortalamasına düşmüştür. Yıllık AVM sayısı ortalaması ise 28 AVM'den 7 AVM ortalamasına gerilemiştir.



Şekil 4: Yıllar İtibarıyla AVM Yatırımları Değişimi

AVM'lerin finansal sürdürülebilirliği son dönemlerde sektörün kontrolü dışında karşılaşılan gelişmelerden olumsuz etkilenmektedir. Bu durumun temel sebepleri arasında; kredi borçları ile kira geliri arasındaki kur uyumsuzluğu, kira artışlarındaki düzenlemeler, ortak alan giderlerindeki düzenleme ve artışlar ve kredi vade yapısında bozulmalar gibi nedenler yer almaktadır. Kira sözleşmeleri Türk lirası (TL)'na dönüştürülmüş ancak sektörün kredi riskleri yabancı para (YP) üzerinden değerlendirilmeye devam etmiştir. Buna istinaden kur artışları ile kredi riskleri, kira gelirlerine göre yükselmiş ve geri ödemeleri sürdürülemez seviyeye ulaşmıştır. Öte yandan, TL üzerinden alınan kiralara aylık ortalama enflasyona göre artarken, işletme giderlerinin cari enflasyon oranında artmasına bağlı olarak gelir ve gider artışları

arasındaki fark kontrol edilemez hale gelmiştir. Bu sebeple karlılık düşmüş, kur farkı ve kredi faizleri karşılanamayacak duruma gelmiştir.

AVM'lerin finansal sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen bir diğer önemli husus ortak alan giderlerinin kiracılardan teminidir. AVM yatırımcılarının ortak alan giderleri için kiracılarından tahsil edebildikleri tutar yıllar içerisinde düşüş göstermiş, kiracılardan tahsil edilemeyen ortak alan giderleri ise AVM'lerin bilançolarına karlılıklarını olumsuz etkileyen bir kalem olarak girmiştir. Buna ek olarak pandemi dönemindeki gelir kayıpları, vadesi gelen kredi geri ödemelerinin sonraki yıllara yoğunlaşmasına neden olmuş, ortaya çıkan vade uyumsuzluğu kredi ödeme yükümlülüklerinin yerine getirilememesi riskini doğurmuştur.

3.2. Sürdürülebilirlik Perspektifinde Mevcut Durum

Küresel gündemdeki gelişmeler sektördeki rekabet ortamını ve AVM yatırımlarının durumunu doğrudan etkilemiştir. Etkinin büyüklüğünü anlamak ve AVM ekosisteminde yer alan tüm oyunculara yol gösterici olmak adına stratejinin sürdürülebilirlik perspektifinde gözden geçirilmesi ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede AYD yönetsel açıdan içinde bulunduğu durumu analiz ederek öncü bir düşünce kuruluşu olmayı amaçlamıştır.

AVM'lerin sürdürülebilirlik perspektifinde mevcut durumunun anlaşılabilmesi ve gelişim alanlarının belirlenebilmesi adına projenin birinci ve ikinci fazlarında AVM temsilcileri ile iki ayrı anket çalışması yapılmıştır. Projenin birinci fazında gerçekleştirilen ankette AVM'lerin çevresel, sosyal ve yönetim sürdürülebilirlik olgunluklarını ölçmeye yönelik soru seti AVM temsilcilerine iletilmiştir. 108 AVM temsilcisinin anonim olarak katıldığı birinci faz anketinden elde edilen veriler değerlendirilerek sektörün sürdürülebilirlik olgunluğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Projenin ikinci fazında, birinci faz anketinden elde edilen bulgular ışığında yeni bir anket çalışması yapılarak AVM'lerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğine dair 1 Ocak 2023-31 Aralık 2023 dönemlerini kapsayan sayısal veriler toplanmıştır. İkinci fazda gerçekleştirilen anket ile; AVM sektörü karbon ayak izinin yanı sıra sektörel Güneş Enerji Santrali (GES) potansiyeli, sektörel atık yoğunluğu, çalışanlarda ve yöneticilerde cinsiyet oranı gibi kantitatif metriklerin belirlenmesi hedeflenmiştir. 106 AVM temsilcisinin katıldığı ikinci faz anketinde, veri ölçeği ve anket isterleri göz önünde bulundurulduğunda 106 yanıtın 88'i geçerli olarak nitelendirilmiştir. İkinci faz anketinde her AVM için doldurulan yanıt anonimleştirilerek hesaplamalara dahil edilmiştir.

3.2.1. Genel Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum

Sürdürülebilirliğe Dair Genel Farkındalık

Birinci faz anketinde sürdürülebilirliğe dair genel farkındalığı ölçmek adına sorulan soruda, AVM temsilcilerinin yaklaşık %80'i tüm yöneltlen konular hakkında kendilerini sınırlı veya kapsamlı bilgi sahibi olarak nitelendirmektedir. Sıfır Atık Yönetimi farkındalığının en yüksek olduğu konu olarak öne çıkmaktadır.

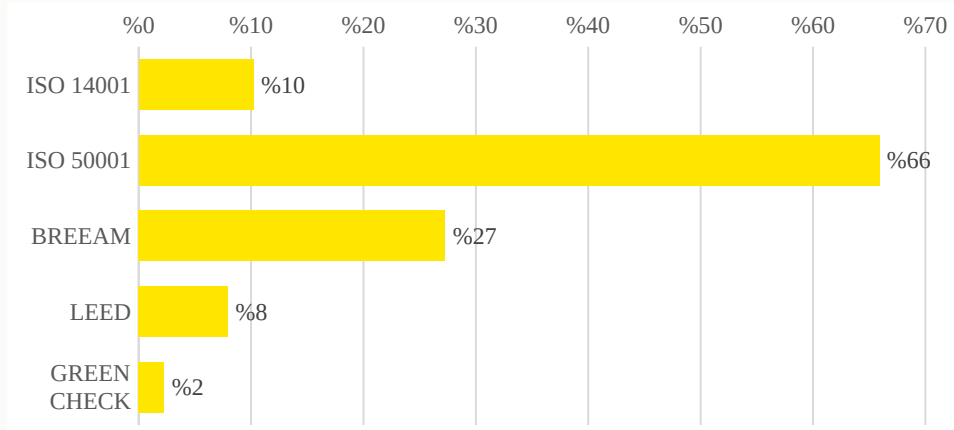
Sürdürülebilirlik Yöneticisi/Sorumlusu Mevcudiyeti

Birinci faz anketini yanıtlayan AYD paydaşlarının %82'si sürdürülebilirlik yönetişimini radarına almıştır. Anketi yanıtlayan temsilcilerin %54'ü AVM'lerinde halihazırda sürdürülebilirlik temsilcisi bulunduğunu belirtirken, %28'i konunun planlama aşamasında olduğunu belirtmiştir. AVM yetkililerinin %35'i sürdürülebilirlikle ilgili süreçlerin şirket merkezi tarafından yürütüldüğünü belirtirken, %32'si bu süreçlerin AVM müdürü veya operasyon müdürü tarafından, %30'u ise AVM ve şirket merkezi tarafından ortaklaşa yürütüldüğünü ifade etmiştir.

Yüksek Sürdürülebilirlik Olgunluğu Gerektiren Çalışmalar

Sürdürülebilirlik raporu, güvence beyanı, sürdürülebilirlik inisiyatiflerine katılım gibi yüksek sürdürülebilirlik olgunluğu gerektiren çalışmaların; birinci faz anketine katılım gösteren AYD paydaşları arasında sınırlı sayıda yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

Ek olarak; ikinci faz anketinde sürdürülebilirlik ile ilgili yönetim sistemi/sertifikaların mevcudiyeti irdelenmiştir. 88 AVM'lik örnekleme sertifikasyon süreçleri kapsamında temin edilen belgeler ve mevcudiyet oranı aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 5:Sürdürülebilirlik ile ilgili sertifikalar

Örneklemedeki AVM'lerin özellikle ISO 14001, BREEAM ve LEED gibi yönetim sistemi ve/veya sertifikalarının mevcudiyeti konusunda sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. ISO 50001 Enerji Yönetimi Sistemi sertifikasının AVM'lerin büyük çoğunluğunda bulunduğu görülmektedir.

Sürdürülebilirlik Eğitimi

Birinci faz anketine katılım gösteren AYD paydaşlarının sadece sınırlı bir bölümü halihazırda çalışanlarına sürdürülebilir eğitimi vermektedir. Ancak AVM yetkililerinin %50'si, çalışanlara sürdürülebilirlikle ilgili eğitim verilmesinin planlandığını ifade etmiştir.

Sürdürülebilirlik Süreçlerine Dair Karşılaşılan Zorluklar

Birinci faz anketine katılan AYD paydaşlarından kendilerine yöneltilen seçenekler arasından sürdürülebilirlik süreçlerinde en zorlandıkları 3 tanesini seçmeleri istenmiştir. AVM yetkililerin cevap setlerinde en çok yer alan seçenekler; yüksek maliyet/finansman eksikliği, teknik kapasite/eğitim eksikliği, teknolojik altyapı yetersizliği ve piyasa koşullarındaki belirsizlik olmuştur. Yöneltilen diğer seçenekler olan mevzuat yetersizliği ve fiziksel altyapı yetersizliği konularında AVM yetkililerinin sınırlı bir bölümü zorluk yaşandığını ifade etmiştir. Cevap

setlerinin %84'ünde yer alan finansman eksikliği konusu ayrıca irdelendiğinde, AVM yetkililerinin %91'i, sürdürülebilirlikle ilgili konularda finansmana ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda, ÇSY faktörlerini dikkate alarak ekonomik kalkınmayı desteklemeyi amaçlayan yeşil tahvil, sosyal tahvil, yeşil ve sosyal krediler, sürdürülebilir krediler ve sürdürülebilirlik bağlantılı krediler gibi sürdürülebilir finansman araçları ile ihtiyaç duyulan finansmana erişim sağlanabilir. Ayrıca, Türkiye Ticaret Bakanlığı tarafından Nisan 2024 itibarıyla yayımlanmaya başlanan finansal kaynaklara erişim dokümanlarında yeşil dönüşüm için Bakanlıklarca uygulanan destek programları detaylıca açıklanmaktadır. Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nın "Yeşil Finansman" ana başlığı çerçevesinde oluşturulan "Yeşil Dönüşüme Yönelik Hedeflere Erişimde Kullanılabilecek Finansman İmkanları"⁷ belgesi ile sağlanan destek ve finansman imkanları hakkında bilgi edinerek; kaynak sağlanabilir. Bu kapsamda, 9 Bakanlık tarafından doğrudan ve bağlı kurumlar aracılığı ile de dolaylı olarak toplamda 115 ayrı destek programı uygulanmaktadır.

3.2.2. Çevresel Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum

Birinci faz anketinde, paydaşların çevresel sürdürülebilirlik kapsamında yürüttükleri çalışmalar üst seviyeden değerlendirilmiştir. Anketin ilerleyen bölümlerinde çevresel sürdürülebilirliğe dair uygulamalar daha detaylı bir şekilde irdelenmiştir. Atık yönetimi, enerji verimliliği ve su ve atıksu yönetimi gibi çevresel sürdürülebilirlik alanındaki temel çalışmalarda AVM temsilcilerinin yaklaşık %80'i, AVM'lerinde halihazırda çalışmalar yürütüldüğünü ifade ederken, karbon ayak izi yönetimi konusunda yürütülen çalışmaların mevcudiyeti sınırlı kalmıştır.

Su Verimliliği

Birinci faz anketine katılan AVM temsilcileri arasında su verimliliği uygulamalarında sensörlü batarya ve perlatörlerin kullanımı ile personel eğitiminin operasyonlara yaygın bir şekilde entegre edildiği tespit edilmiştir. Diğer uygulamalar için verilen yanıtlar incelendiğinde özellikle yağmur suyu hasadı konusunda planlama fazında bulunan katılımcı oranının halihazırda bu uygulamaya sahip katılımcı oranından fazla olması dikkat çekmektedir. Katılımcılar yöneltilen uygulamalara ek olarak peyzaj alanı sulamasında; zaman ayarlı damla sulama ve geri kazanım sularının (yağmur suyu drenajı, temel drenajı, soğutma kulesi blöf suyu) kullanımı gibi iyi uygulamaların AVM'lerinde mevcut olduğunu belirtmiştir.

Atık Yönetimi

Birinci faz anketine katılan AYD paydaşları; atıkların geri dönüşümü ve bertaraf türüne göre ayrıştırılmasının yaygın bir şekilde operasyonlara entegre edildiğini belirtmiştir. AVM temsilcilerinin %86'sı atık azaltım hedefinin gündemlerinde olduğunu ifade etmiştir. Buna karşın; ikinci faz anketi örnekleme dahil olan AVM'lerde atık yönetimi konusu irdelendiğinde, türüne göre atık miktarlarının takibinin sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir.

⁷ Yeşil Dönüşüme Yönelik Hedeflere Erişimde Kullanılabilecek Finansman İmkanları, Ticaret Bakanlığı, 2024
<https://ticaret.gov.tr/data/660a5cf813b876cad0db9b97/Ye%C5%9Fil%20Mutabakat%20Finansman%20%C4%B0mkanlar%C4%B1%20-%203.4.2024.pdf>

İkinci faz anketinde, türüne göre atık miktarlarının raporlanması genel anlamda anket isterlerini karşılamadığı için atık yoğunluğu hesaplamaları toplam atık miktarı üzerinden hesaplanmıştır. Ortalama atık yoğunluğu değerleri hesaplanırken; 88 AVM'lik örneklemden, atık yoğunluğu hesaplamaları sırasındaki veri kalitesi gözetilerek 75 AVM'nin toplam atık değerleri kullanılmıştır. Ortalama atık yoğunluğu değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2:Ortalama Atık Yoğunluğu Değerleri

Ortalama Atık Yoğunluğu	Değer
AVM Toplam Alanı Bazında Atık Yoğunluğu (kg/m ²)	3,71
AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Atık Yoğunluğu (kg/m ²)	9,58
AVM Toplam Ziyaretçi Sayısı Bazında Atık Yoğunluğu (kg /kişi)	0,08

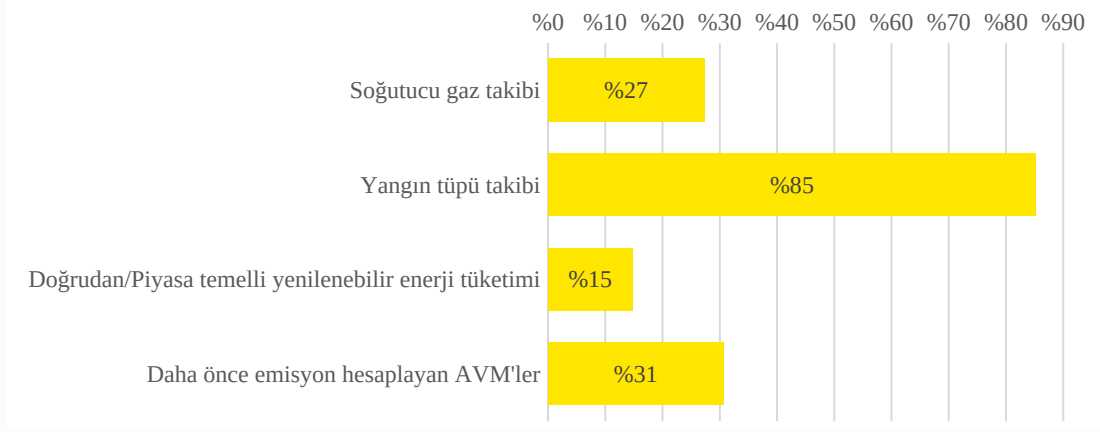
Anket sonuçları baz alındığında AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Atık Yoğunluğu değeri 9,575 kg/m² olarak bulunmuştur. Türkiye'de bulunan AVM'lerin toplam kiralanabilir alanı (14.028.001 m²) ve ankette ulaşılan toplam atık miktarı göz önünde bulundurulduğunda; AVM'lerin Türkiye genelinde yaklaşık olarak 41.793.000 kg atık üretim kapasitesine sahip olduğu gözlenmiştir.

Yürütülen interaktif iletişimlerde atık yönetimi konu başlığının AVM sektörü paydaşları için kritik bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla AVM'lerde atık toplama, ayrıştırma ve geri dönüştürme konularında yürütülecek çalışmaların arttırılması atık yoğunluğunu azaltma konusunda önemli rol oynayacaktır.

3.2.2.1. AVM Sektörü Karbon Ayak İzi

Toplam Emisyon

İkinci faz anketi ile AVM temsilcilerinden, Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarının hesaplanmasına yönelik; doğalgaz tüketimi, dizel tüketimi, soğutucu gaz envanter/satın alım/dolum miktarı, yangın tüpü envanter/satın alım/dolum miktarı, elektrik tüketimi, doğrudan yenilenebilir enerji kullanımı, yenilenebilir enerji sertifikaları ve yenilenebilir enerji tedarik anlaşmaları gibi piyasa temelli mekanizmaların mevcudiyeti parametrelerinin yanıtlanması beklenmiştir. Çalışmada, AVM sektörünün doğası ve veri kalitesi göz önünde bulundurularak Kapsam 3 emisyonu hesaplamalarına yer verilmemiştir. Ankette soru olarak yöneltilen emisyon parametrelerinin 88 AVM'lik örneklem içerisindeki takip oranına ilişkin bilgiler aşağıda verilen şekilde gösterilmiştir.



Şekil 66:Emisyona ilişkin parametrelerin takip edilme oranı

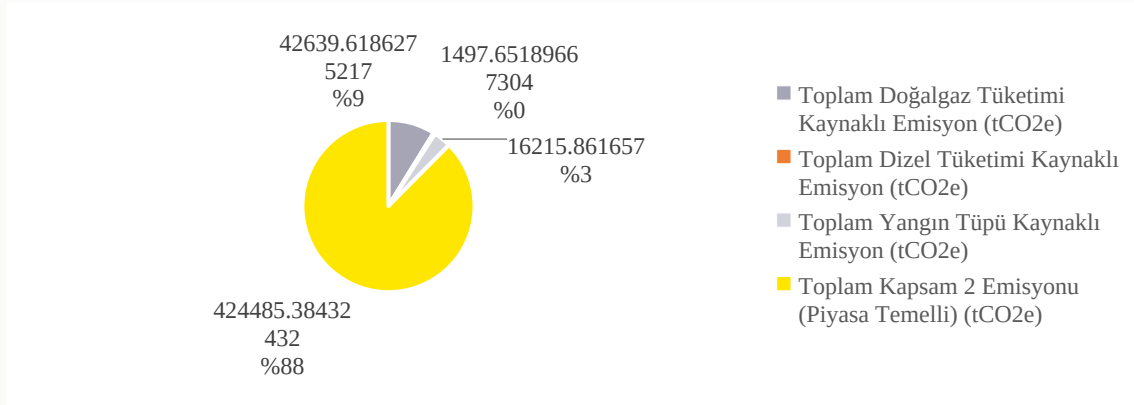
İkinci faz anketi örneklemini içerisinde yer alan AVM'lerin yalnızca %31'inde daha önce emisyon hesaplaması yapıldığı belirlenmiştir. İlk faz anketini yanıtlayan AVM temsilcilerinin sera gazı emisyonlarına ve emisyon azaltımına dair görüşü alındığında ise; AVM yetkililerinin yaklaşık %60'ı Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonu hesaplamalarının gündemde olduğunu belirtmiştir. Emisyon azaltım hedefi belirlemeyi gündemine alan katılımcı oranı ise %70 olarak tespit edilmiştir. Net Sıfır taahhüdü, Bilim Temelli Hedefler Girişimi (Science Based Targets initiative, SBTi) uyumlu hedefler ve emisyonların üçüncü taraflarca doğrulanması gibi uygulamaların mevcudiyeti kısıtlı olsa da katılımcıların yaklaşık yarısı bu konuları hayata geçirmeyi planlandığını ifade etmiştir. İkinci faz anketinde tespit edildiği üzere, AVM'lerin henüz çok kısıtlı bir bölümü bu konuda harekete geçmiştir.

Emisyon hesaplamasına benzer bir şekilde; doğrudan/piyasa temelli yenilenebilir enerji tüketimi konusunda da AVM'lerin henüz sınırlı bir bölümünün aksiyon aldığı gözlemlenmektedir. İkinci faz anketi örneklemini içerisinde yer alan AVM'lerin henüz sadece %15'i doğrudan/piyasa temelli yenilenebilir enerji tüketimi gerçekleştirirken birinci faz anketi katılımcıların yaklaşık %70'i sorularda yöneltilen uygulamaların gündemlerinde olduğunu belirtmiştir.

Yangın tüpü envanter/satın alım/dolum miktarına ilişkin verilerin örneklem içerisindeki AVM'ler arasında yaygın bir şekilde takip edildiği görülürken; soğutucu gazlara dair envanter/satın alım/dolum miktarının takibinin sınırlı kaldığı gözlemlenmektedir. Emisyon hesaplamalarına dahil edilen 88 AVM'nin sadece 24 tanesinde soğutucu gaz verileri takip edildiği için, bütünlük gözetilerek soğutucu gaz emisyonları karbon ayak izi hesaplamaları kapsamının dışında bırakılmıştır.

Ankette toplanan veriler, Sera Gazı Emisyonlarının Azaltılması ve Sera Gazı Etkisi Protokolü (Greenhouse Gas Protocol, GHG Protokolü) uyarınca Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli (Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC Sixth Assessment Report (AR6)), İngiltere Çevre, Gıda ve Köy İşleri Bakanlığı (Department for Environment, Food and Rural Affairs, DEFRA) ve Türkiye Elektrik Üretimi ve Elektrik Tüketim Noktası Emisyon Faktörleri Bilgi Formu kaynakları ve emisyon faktörleri kullanılarak hesaplanmıştır. 88 AVM'lik örneklemin yol açtığı toplam emisyon 60.353 ton Karbondioksit Eşdeğeri (CO₂e) Kapsam 1, 424.485 ton CO₂e

Kapsam 2 olmak üzere toplam 484.839 ton CO₂e olarak hesaplanmıştır. Kapsam 1 ve Kapsam 2 emisyonlarını oluşturan bileşenler aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Şekil 77: Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonları Kaynak Dağılımı

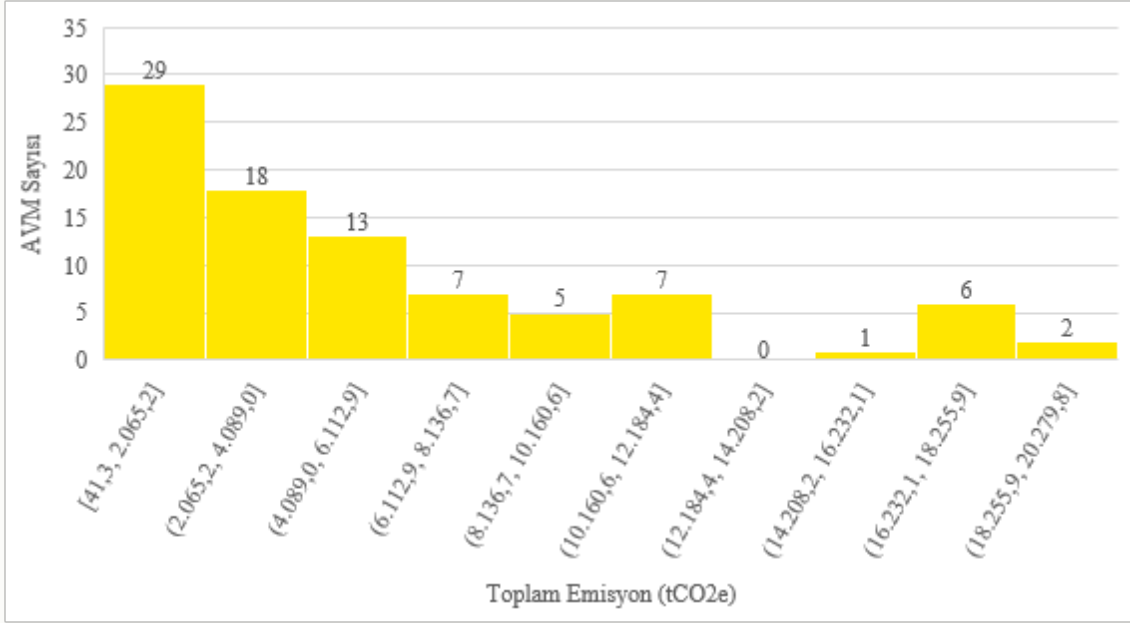
AVM'lerin sebep oldukları toplam emisyonun yaklaşık %88'inin elektrik tüketimi kaynaklı olduğu gözlemlenmektedir, ardından sırasıyla doğalgaz tüketimi ve yangın tüpü kaynaklı emisyonlar gelmektedir. Dizel tüketimi kaynaklı emisyonların toplam emisyonu katkısı görece sınırlı kalmaktadır.

Hesaplanan toplam emisyon AVM'ler nezdinde incelendiğinde; AVM başına ortalama emisyonun yaklaşık 5.510 ton CO₂e olduğu görülmektedir. Emisyon medyanının ise 3.830 ton CO₂e olduğu hesaplanmıştır.

Örneklemdaki AVM'lerin toplam emisyonları incelendiğinde en sık rastlanılan aralığın 41,3-2.065,2⁸ ton CO₂e aralığı olduğu gözlemlenmektedir. AVM'lerin büyük bir bölümünün yol açtığı toplam emisyonun yaklaşık 6.000 ton CO₂e'dan daha az olduğu tespit edilmiştir. AVM büyüklüğüne ve kaynak tüketimine de bağlı olarak yol açılan toplam emisyonun 16.000 ton CO₂e'in üzerinde olduğu AVM'lerin de örneklemda bulunduğu tespit edilmiştir.

AVM'ler nezdinde toplam emisyonu dair oluşturulan histogram aşağıda verilmiştir.

⁸ Emisyon değerleri anketlere verilen cevaplar üzerinden hesaplanmıştır. Emisyonu 41,3 olarak görülen AVM için Kapsam 1 emisyonu hesaba katılmış olup, IREC kullanımı sebebi ile Kapsam 2 emisyonu bulunmamaktadır.



Şekil 88:Toplam Kapsam 1 ve Kapsam 2 Emisyonlarının AVM Sayısına Göre Kırılımı

Emisyon Yoğunluğu

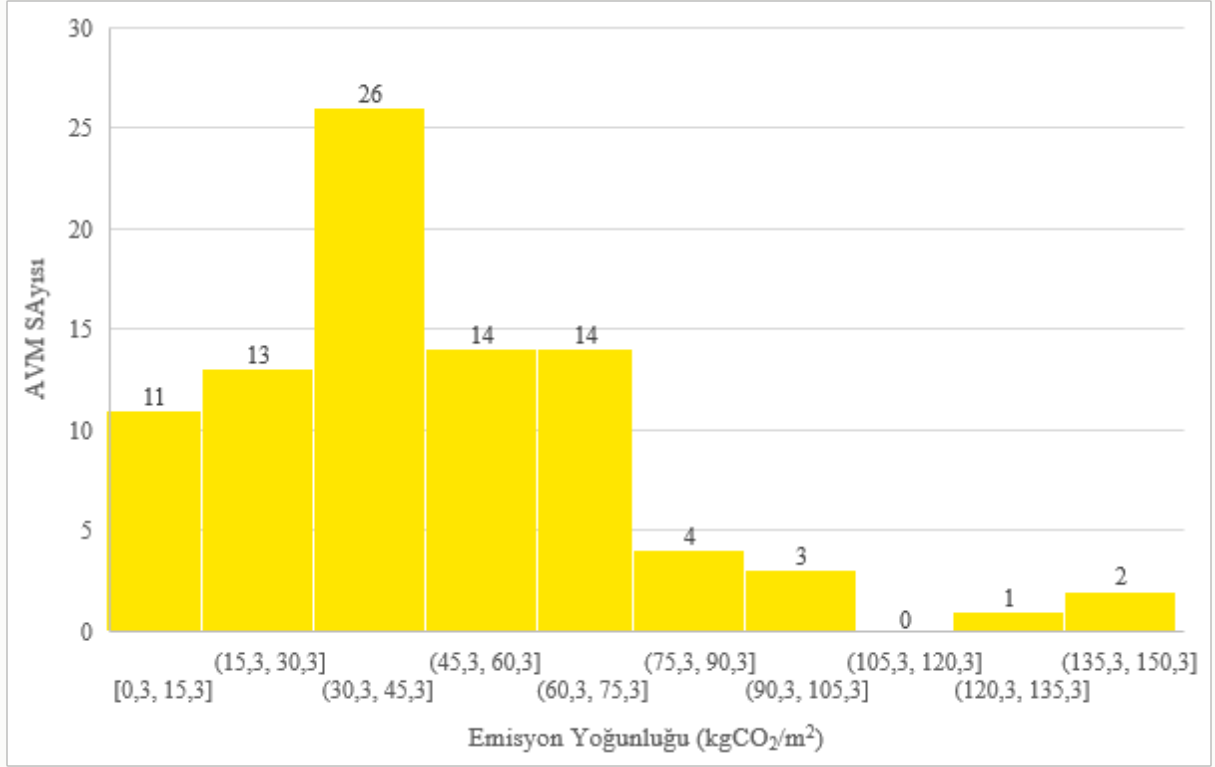
Toplam emisyon miktarına ek olarak; sektörel karbon ayak izinin ortaya net bir şekilde koyulabilmesi ve AVM'lerin kendi içlerinde kıyaslanabilmeleri adına sektörün emisyon yoğunlukları hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda örneklemdaki AVM'ler için ortalama emisyon yoğunluğu değerleri verilmiştir.

Tablo 3:Ortalama Emisyon Yoğunluğu Değerleri

Emisyon Yoğunluğu	Değer
AVM Toplam Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu (kgCO ₂ e/m ²)	43
AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu (kgCO ₂ e/m ²)	111
AVM Toplam Ziyaretçi Sayısı Bazında Emisyon Yoğunluğu (kgCO ₂ e/kişi)	0,7

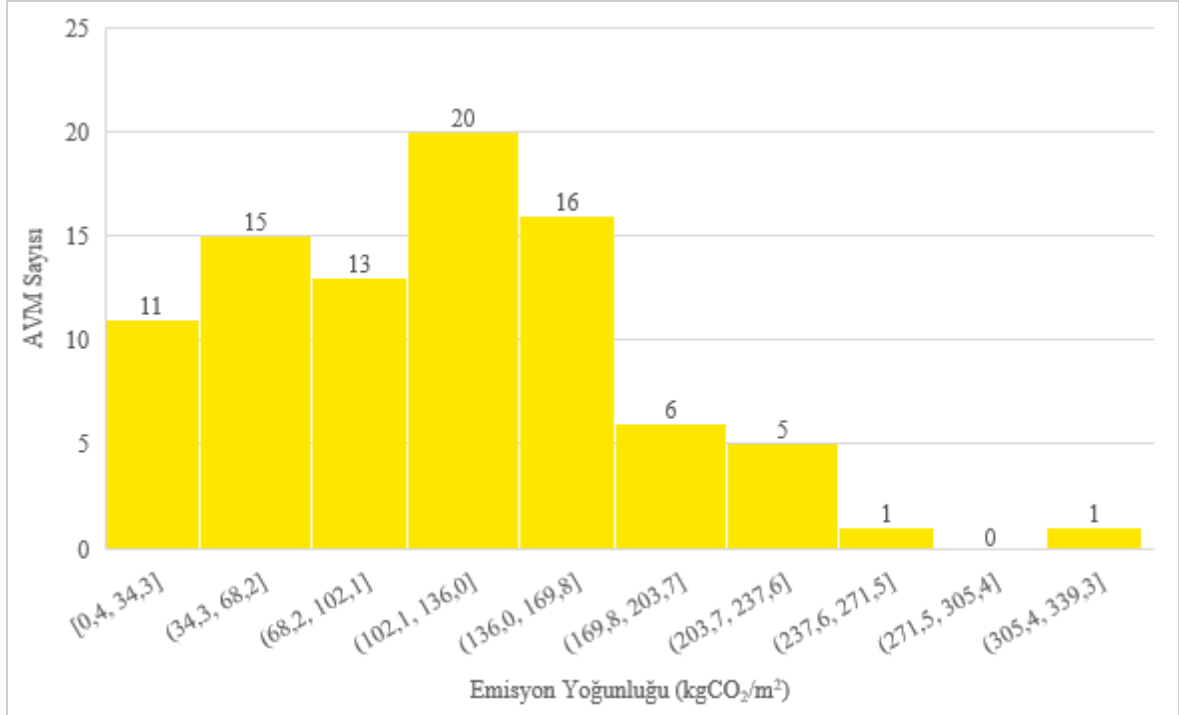
Alana dair parametrelerde 88 AVM'nin tamamının verileri hesaplamaya dahil edilirken; ziyaretçi sayısı bazında emisyon hesaplamalarında veri kalitesi göz önünde bulundurularak 85 AVM'lik örneklem üzerinden hesaplama yapılmıştır.

AVM örneklemini nezdinde sırasıyla toplam alan, kiralanabilir alan ve ziyaretçi sayısı bazında emisyon yoğunluklarına ilişkin oluşturulan grafikler aşağıda verilmiştir.



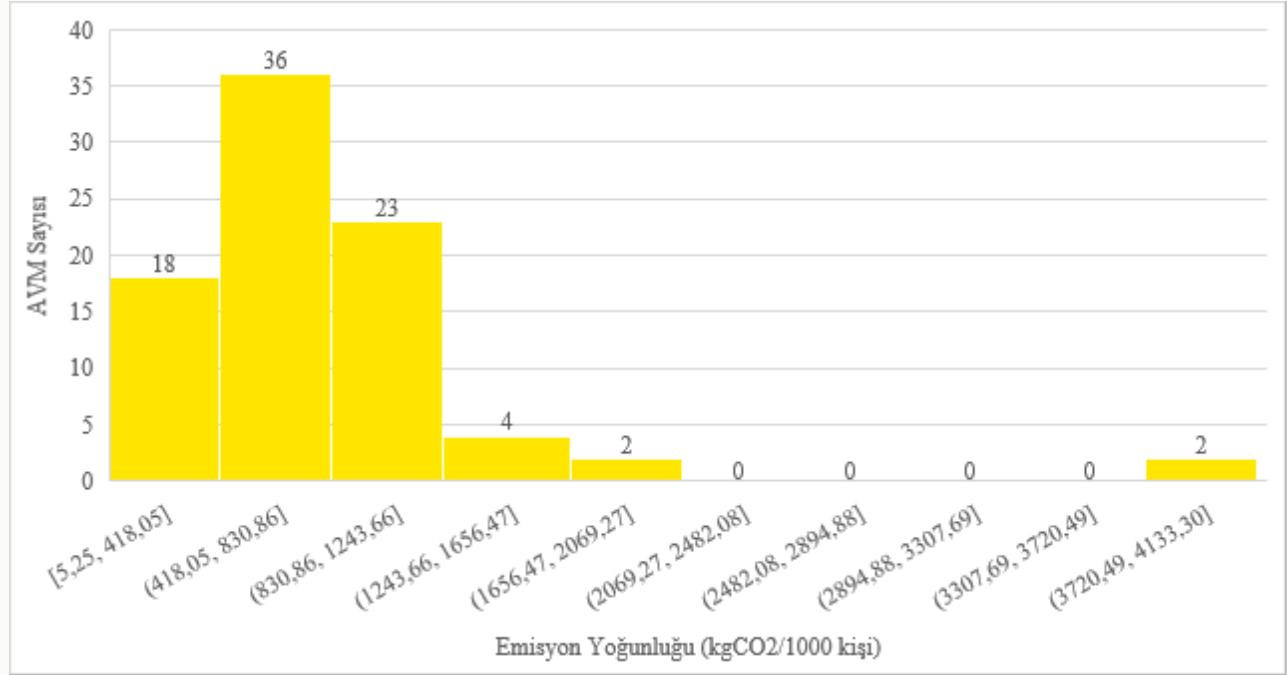
Şekil 99:AVM Toplam Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu

Örneklemdaki AVM'lerin toplam alan bazında emisyon yoğunlukları, ortalama emisyon yoğunluğuyla kıyaslandığında; emisyon yoğunluğu dağılımının normal dağılıma yakın olduğu görülmektedir. AVM'lerin büyük bir bölümünün toplam alan bazında emisyon yoğunluğu, ortalamaya benzer olarak 30,3 - 45,3 kgCO₂e/m² aralığında yer almaktadır.



Şekil 1010:AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu

Ortalama emisyon yoğunluğuyla kıyaslandığında, örneklemdaki AVM'lerin kiralanabilir alan bazında emisyon yoğunlukları, toplam alan bazında emisyon yoğunluğuna benzer olarak; normal dağılıma yakın bir dağılım göstermektedir. AVM'lerin büyük bir bölümünün toplam alan bazında emisyon yoğunluğu, ortalamaya benzer olarak 102,1-136,0 kgCO₂e /m² aralığında yer almaktadır. Ancak örneklemda, bu aralığın altındaki emisyon değerleriyle de sıklıkla karşılaşmıştır.



Şekil 1111:AVM Toplam Ziyaretçi Sayısı Bazında Emisyon Yoğunluğu

Ortalama emisyon yoğunluğuyla kıyaslandığında örneklemdaki AVM'lerin ziyaretçi sayısı bazında emisyon yoğunlukları, kiralanabilir alan ve toplam alan bazında emisyon yoğunluğuna benzer olarak; normal dağılıma yakın bir dağılım göstermektedir. AVM'lerin büyük bir bölümünün ziyaretçi bazında emisyon yoğunluğu, ortalamaya benzer olarak 418,05-830,86 kgCO₂e/1000 kişi aralığında yer almaktadır. Örneklemdaki AVM'lerin bir diğer büyük bölümünün emisyon yoğunluğu ise 830,86-1.243,66 kgCO₂e/1000 kişi aralığı arasında yer almaktadır.

Toplam emisyon miktarına ek olarak hesaplanan emisyon yoğunlukları sektörel karbon ayak izinin net bir şekilde ortaya koyulabilmesini sağlamıştır. Emisyon yoğunlukları başlığı altında gösterilen Ortalama Emisyon Yoğunluğu Değerleri tablosunda (Tablo 4) görüleceği gibi AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu değeri 111 kgCO₂e/m²'dir.

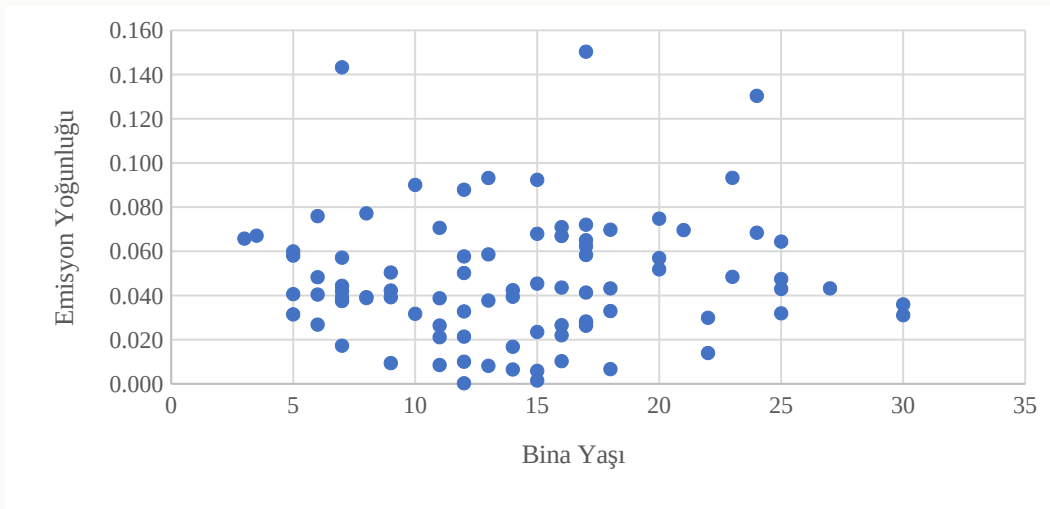
Türkiye'deki AVM'lerin toplam kiralanabilir alanı (14.028.001 m²) ve anket yoluyla AVM'lerden toplanan veriler üzerinden sektörel karbon ayak izi ölçümü yapıldığında Türkiye'de AVM'lerin toplam emisyonunun yaklaşık olarak 1.557.108 ton CO₂e olduğu çıkarılabilir. Bu değer, AVM faaliyetlerinin çevresel etkisini değerlendirmek ve sürdürülebilirlik çalışmalarına yön vermek için büyük bir öneme sahip olsa da; anket örnekleminde hareketle yapılan hesaplamada belirsizlik oranı göz ardı edilmiştir.

Belirsizlikler, ekonomik, teknolojik ve politik değişkenlerin yanı sıra iklim değişikliğinin şiddeti gibi faktörlerden kaynaklanıp, beklenen emisyon değerini saptırabilir. Yine de AVM sektörünün karbon ayak izi miktarını anlamak, emisyonları azaltmak ve çevresel olarak daha sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek için hesaplanan değeri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmek önemli bir yere sahiptir.

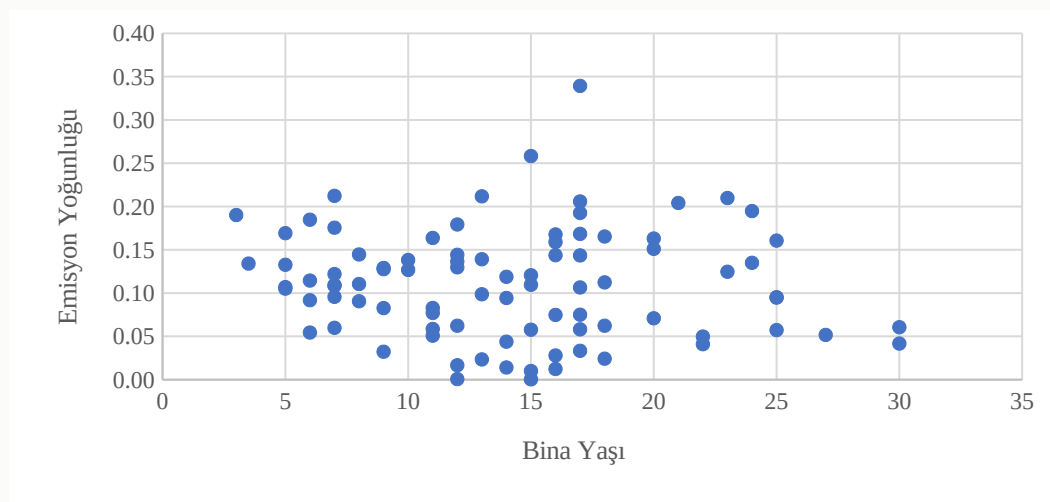
Bina Yaşının Emisyon Yoğunluğuna Etkisi

İkinci faz anketi katılımcılarına yöneltilen sorular arasında temsil ettikleri AVM'lerin bina yaşı da yer almaktadır. AVM temsilcileri tarafından sağlanacak bu veri doğrultusunda; bina yaşının binanın toplam alan ve kiralanabilir alan bazında emisyon yoğunluğu üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bina yaşına göre toplam AVM alanı ve kiralanabilir alan bazında emisyon yoğunluklarının yer aldığı grafikler aşağıda sırasıyla verilmiştir.



Şekil 1212: Bina Yaşına Göre AVM Toplam Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu (tCO₂e/Bina Yaşı)



Şekil 1313: Bina Yaşına Göre AVM Kiralanabilir Alanı Bazında Emisyon Yoğunluğu (tCO₂e/Bina Yaşı)

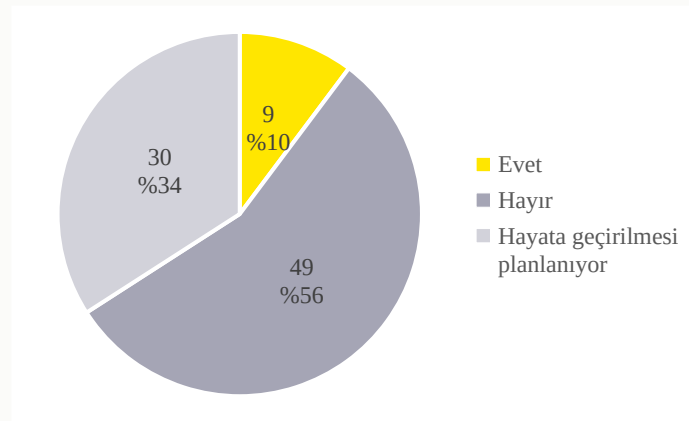
Örneklemede yer alan AVM'ler için hem toplam alan hem kiralanabilir alan bazında oluşturulan grafikler incelendiğinde, bina yaşı ile emisyon yoğunluğu arasında lineer bir ilişki veya pozitif

korelasyon tespit edilememiştir. Ancak, inşaat aşamasındaki malzeme seçiminin, yalıtım, ısıtma ve soğutma sistemleri, aydınlatma gibi enerji verimliliğini sağlayan unsurların ve mevsim değişikliği gibi farklı faktörlerin emisyon yoğunluğunu etkilediği ve değiştirdiği göz ardı edilmemelidir.

3.2.2.2. AVM'lerin GES Potansiyeli

İkinci faz anket çalışmasına katılan AVM yetkililerine karbon ayak izi hesaplamalarına ek olarak AVM sektörünün GES potansiyelinin belirlenmesine yönelik birtakım sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda yetkililerden; GES kurulabilir çatı alanı takibi, GES kurulabilir çatı alanı, halihazırda kurulu GES'lere dair kurulu güç, alan ve yıllık üretim bilgileri gibi sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

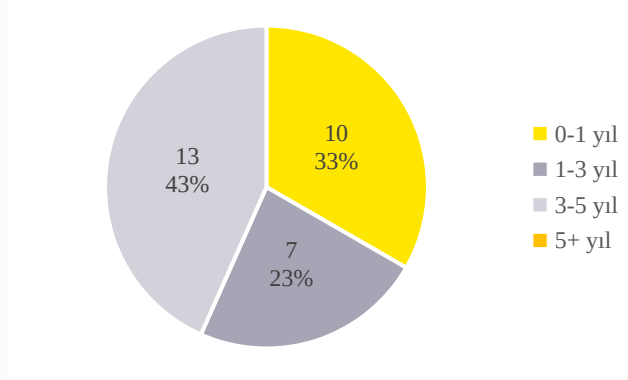
İkinci fazda AVM yetkililerinin, AVM'lerine halihazırda GES mevcudiyetine dair soruya verdikleri yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir.



Şekil 1414:GES Mevcudiyeti

Birinci faz anketine katılan AVM yetkililerine doğrudan yenilenebilir enerji kullanımına yönelik soru yöneltildiğinde, katılımcıların %41'i doğrudan yenilenebilir enerji kullanımının mevcut olduğunu, %37'si ise planlama aşamasında olduğunu belirtmiştir. Buna karşın; ikinci faz anketinde benzer bir soru yöneltildiğinde doğrudan yenilenebilir kullanımının %10, planlama aşamasının ise %34 ile sınırlı kaldığı gözlemlenmiştir. Bu duruma; ikinci faz anketindeki yanıtların takip edilebilirliğinin daha olanaklı olması yol açmış olabileceği gibi, anketi dolduran yetkilinin yetkinliği kaynaklı da gerçekleşmiş olabileceği öngörülmektedir.

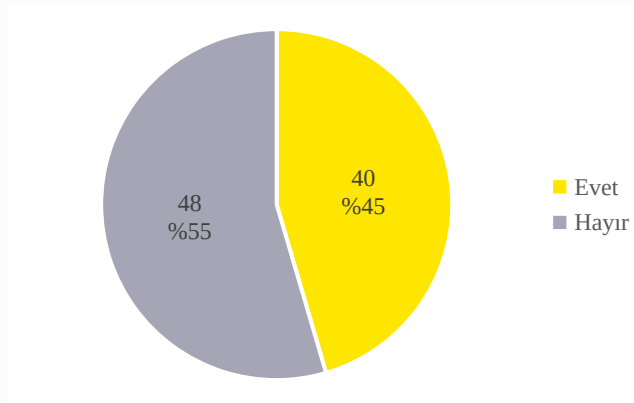
GES kullanımını ilerleyen dönemde hayata geçirmeyi planlayan yetkililere, planlarının vadesi konusunda soru yöneltilmiştir. AVM yetkililerinin planlarının vade dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 1515: Potansiyel GES Kurulumu Vade Dağılımı

GES kullanımını ilerleyen dönemlerde hayata geçirmeyi planlayan AVM yetkililerinin %50'sinden fazlasının, en geç 3 yıl içerisinde GES kullanımına başlamayı hedefledikleri görülmektedir. Buna ek olarak 1 yıl içerisinde GES kullanmaya başlamayı hedefleyen AVM sayısının halihazırda GES kullanan AVM sayısından fazla olduğu belirlenmiştir.

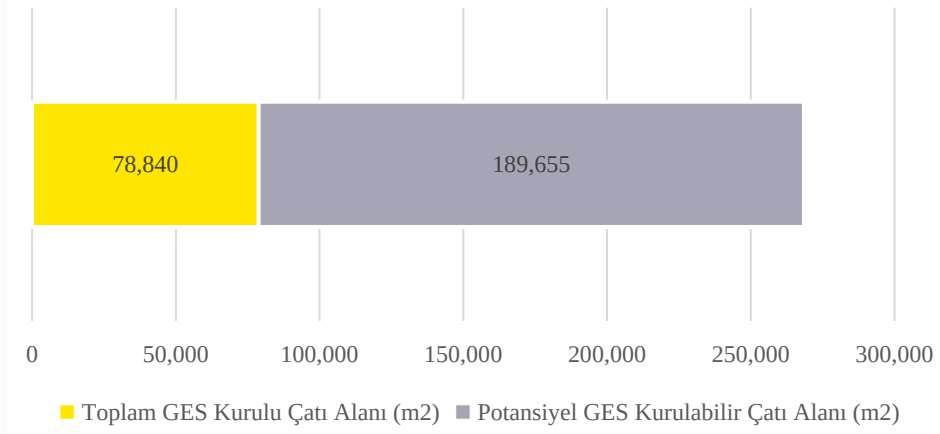
AVM'lerin GES potansiyelinin belirlenebilmesi adına AVM temsilcilerine, AVM'lerinin GES kurulabilir çatı alanını takip edip etmediklerine dair bir soru yöneltilmiştir. AVM temsilcilerinin yanıtlarının kırılımı aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Şekil 1616: GES Kurulabilir Çatı Alanı Takibi

Anket örneklemindeki 88 AVM'nin büyük çoğunluğunda GES kurulabilir çatı alanının takip edilmediği tespit edilmiştir. AVM'lerin yalnızca %45'inde GES kurulumuna uygun çatı alanının takibi yapılmaktadır, bu sebeple potansiyelin belirlenmesine ilişkin alan, kurulu güç ve potansiyel üretim hesabı AVM örnekleminin %45'i üzerinden yapılmıştır.

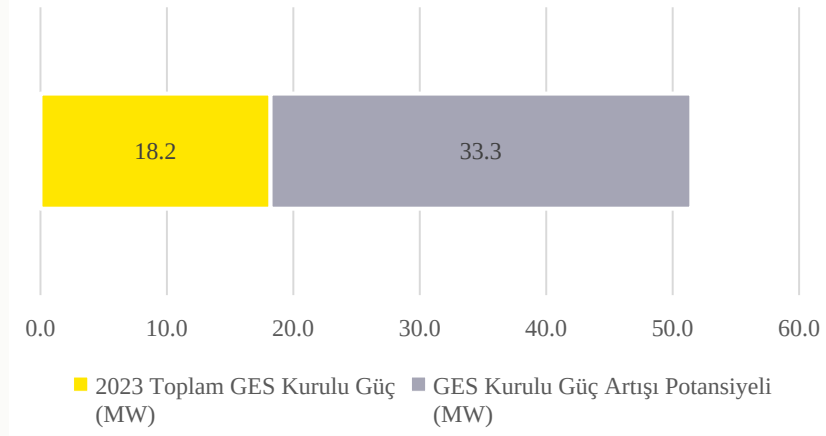
Anketi yanıtlayan AVM temsilcilerinin AVM'lerine ilişkin paylaştıkları; halihazırda GES kurulu çatı alanı ve toplam GES kurulabilir çatı alanı verileri kullanılarak potansiyel GES kurulabilir çatı alanı elde edilmiştir. GES çatı alanlarına ilişkin kırılımlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1717:Potansiyel GES Kurulabilir Çatı Alanı

AVM yetkililerinin yanıtlarına göre; toplam GES kurulabilir çatı alanı 268.495 m² olarak belirlenmiştir. Bu alanın halihazırda 78.840 m²'sinde kurulu GES bulunurken, 189.655 m²'lik alan potansiyel GES kurulumuna uygundur. Dolayısıyla GES kurulu çatı alanı, 2,4 kat artışa müsaittir.

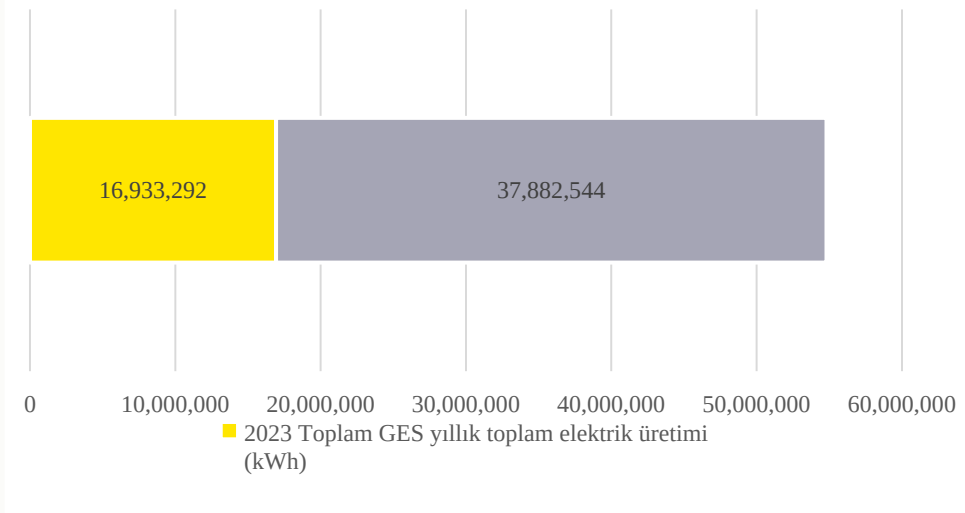
AVM örnekleminde halihazırda kurulu ve en az bir yıldır faaliyette olan GES'lerin verimleri incelenerek ortalama kullanılan çatı alanı başına GES kurulu gücü ve GES kurulu güç artışı potansiyeli hesaplanmıştır. Bu doğrultuda; 2023 yılı toplam GES kurulu gücü ve potansiyel alana eşdeğer GES kurulu güç artışı potansiyeli aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Şekil 1818:Potansiyel GES Kurulu Güç

AVM temsilcilerinden alınan yanıtlara göre 2023'te GES kurulu gücünün 18,2 MW olduğu görülmektedir. Mevcut durumda AVM'lerde birim güç hesaplamaları ile potansiyel alana eşdeğer ilave 33,3 MW kurulu güç potansiyeli olduğu tespit edilmiştir. AVM örneklemindeki toplam kurulu güç yaklaşık 1,8 kat artışla 51,5 MW'a ulaşma potansiyeli taşımaktadır.

AVM örnekleminde yer alan faal GES'ler vasıtasıyla hesaplanan ortalama kurulu güç başına elektrik üretimi değeri ile mevcut üretime ilave üretililecek yıllık GES kaynaklı elektrik miktarı hesaplanmıştır. Bu doğrultuda; 2023 yılı toplam GES kaynaklı elektrik üretimi ve GES kaynaklı yıllık toplam elektrik üretimi artışı potansiyeli aşağıdaki grafikte verilmiştir.



Şekil 1919:GES Yıllık Elektrik Üretimi Artışı Potansiyeli

AVM temsilcilerinin yanıtlarına göre 2023'te doğrudan GES kaynaklı yıllık toplam üretimin 16.933.292 kWh olduğu görülmektedir. Mevcut durumda AVM'lerde ortalama kurulu güç başına elektrik üretimi hesaplaması ile potansiyel alana eşdeğer ilave 37.882.544 kWh doğrudan GES kaynaklı elektrik üretimi potansiyeli olduğu tespit edilmiştir. AVM örneklemindeki doğrudan GES kaynaklı yıllık toplam elektrik üretiminin yaklaşık 2,2 kat artışla 54.815.836 kWh'e ulaşma potansiyeli bulunmaktadır. Yapılan detaylı ve kapsamlı hesaplamalar çerçevesinde; doğrudan GES kaynaklı ilave elektrik tüketimi ile fosil kaynaklı elektrik tüketiminin önüne geçilerek; yaklaşık 24.548 ton CO₂e emisyon oluşumunun engelleneceği ve Kapsam 2 emisyonlarından ilave %5,8 azaltım sağlanacağı öngörülmektedir.

Anket yanıtlarından elde edilen, GES kurulabilir çatı alanı ve GES kurulu güç takip oranı verileri, çalışmanın ikinci fazında yer alan sektörel GES ve yenilenebilir enerji görünümü analizine ışık tutmuştur. Anket örnekleminde alınan verilerden hareketle tümevarım yöntemi kullanılmış ve bu doğrultuda hesaplama yapılmıştır. GES kurulabilir çatı alanı takibi yapan 38 AVM üzerinden yapılan hesaplamalarda; AVM başına düşen GES kurulabilir çatı alanının 7.066 m² olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye güncel verilerine göre 447 AVM olduğu bilgisiyle, Türkiye AVM ekosisteminde 3.158.502 m² GES için kullanılabilir çatı alanı olduğu öngörülmüştür. Bu alan, yaklaşık olarak 395 MW⁹ kurulu güce işaret etmektedir.

Potansiyel kurulu gücün yanı sıra; mevcut durum üzerinden de aynı yöntemle hesaplama yapılmıştır. Çatı alanı başına GES kurulu güç takibi yapan 7 AVM'den kurulu güçlerine dair veri elde edilmiş, AVM başına 1,76 MW ortalama kurulu güç değeri olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan ortalama üretim değerinin Türkiye genelinde yer alan AVM'lerde uygulanması durumunda 785 MW potansiyel GES kurulu gücü elde edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çıktılar Türkiye'de faaliyet gösteren AVM'lerin, 395-785 MW¹⁰ aralığında bir kurulu güç potansiyeline sahip olabileceği hakkında öngörü sunmaktadır.

⁹ Hesaplama, Türkiye'deki güneş enerjisi sektöründe yaygın olarak kullanılan fotovoltaik modül güç ve ebat bilgilerine göre yapılmıştır (550 Wp güç, ortalama 2,6 m² fotovoltaik modül alanı).

¹⁰ GES üretim potansiyeli; tesisin koordinatları, tesisin güneşlenme süresi, kullanılan PV modül teknolojisi gibi birçok parametreye bağlı olduğu ve aralığın bu sebeple geniş olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

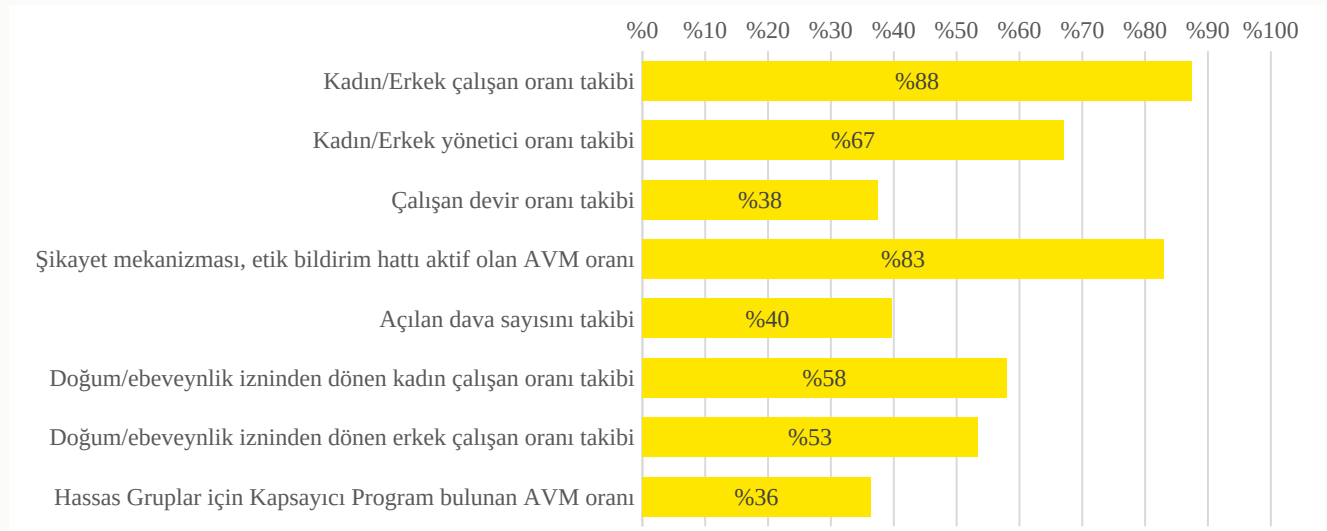
Kurulu güç takibi yapan AVM'ler üzerinden, AVM'lerin ortak alanlarındaki elektrik tüketiminin yaklaşık %46'sını¹¹ GES üretimiyle karşılayabileceği öngörülmüştür. AVM lokasyonu, güneşlenme süresi ve mevcut teknolojiler gibi parametreler de göz önünde bulundurulduğunda, santral için optimum koşulların sağlanması ve yeterli güce ulaşılabilecek GES alanı bulunması durumunda AVM'nin elektrik tüketiminin %100'üne kadar GES ile sağlanabilme potansiyeli olduğunu belirtmek gerekir.

3.2.3. Sosyal Sürdürülebilirliğe Dair Mevcut Durum

Birinci faz anketine katılan AVM temsilcilerinin yanıtları incelendiğinde; halka açık bilgi paylaşımı, tedarik zinciri izlenebilirliği, toplu sözleşme ve örgütlenme hakkı konularındaki çalışmaların sınırlı kaldığı tespit edilmiştir. AVM temsilcilerinin %36'sı halka açık bilgi paylaşımı çalışmalarının, %20'si ise tedarik zinciri izlenebilirliği çalışmalarının hayata geçirilmesinin planlandığını belirtmiştir. Katılımcıların %59'u toplu sözleşme ve örgütlenme hakkı konusunun gündemlerinde olmadığını belirtmiştir.

Birinci faz anketine katılan AVM yetkililerinin yaklaşık %90 ve üstü; çalışan memnuniyeti, kadın ve erkek çalışan sayısı dengesinin gözetilmesi, eşit işe eşit ücret, ayrımcılığın engellenmesi gibi sosyal sürdürülebilirlik konularında inisiyatif aldığını ya da almayı planladığını belirtmiştir.

İkinci faz anketinde sosyal sürdürülebilirlikle ilgili konuların takibi irdelenerek metrikler nezdinde AVM örnekleminin olgunluğu değerlendirilmiştir. Ankette AVM yetkililerine yöneltilen parametreler ve ilgili parametrelerin takip oranları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

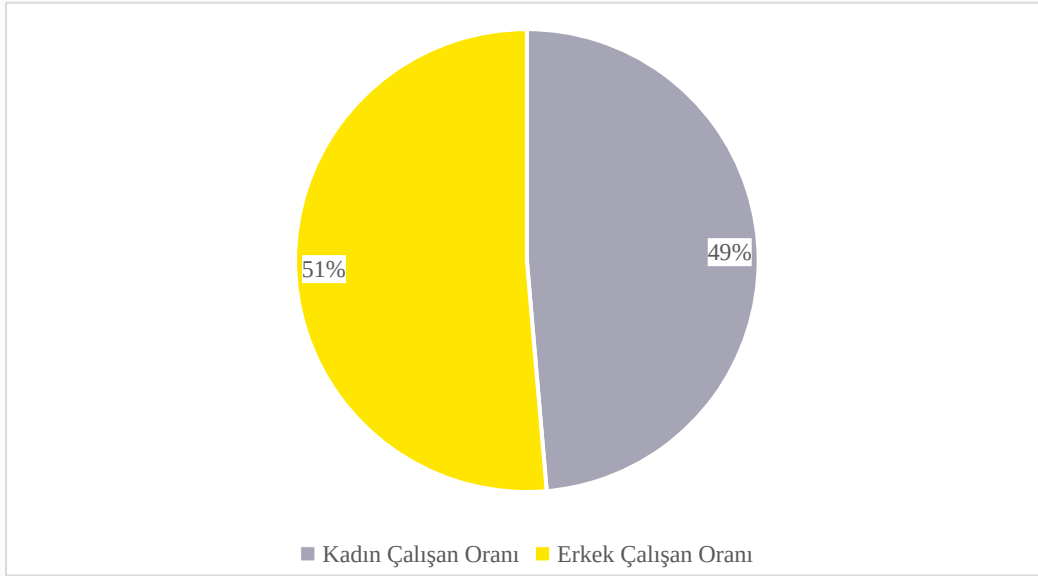


Şekil 2020: Sosyal Sürdürülebilirlik Metriklerinin Takibi

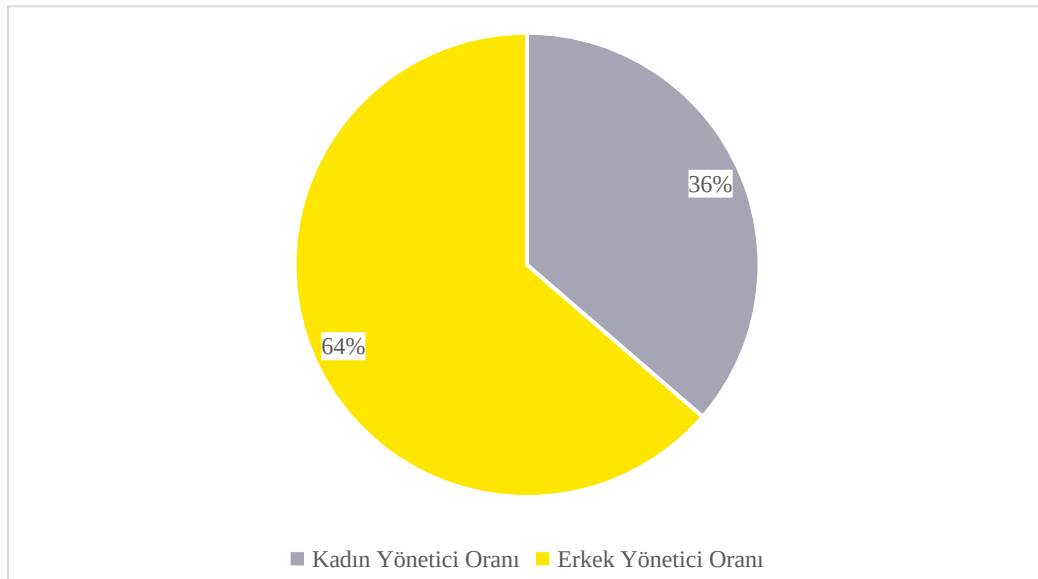
İkinci faz anketini dolduran AVM'lerin büyük bir bölümü tarafından; kadın çalışan oranı takibi ve şikayet mekanizması mevcudiyeti gibi iyi uygulamaların benimsendiği gözlemlenmektedir. Kadın yönetici oranı takibinin, kadın çalışan oranı takibine kıyasla daha sınırlı kaldığı gözlemlenirken genel anlamda AVM'lerin çoğu tarafından takip edildiği tespit edilmiştir. İkinci

¹¹ Hesaplama 7 AVM içinde oranın sapmasına sebebiyet verecek en düşük ve en yüksek değerler hariç tutulmuştur. Ek olarak GES üretim potansiyeli; tesisin koordinatları, tesisin güneşlenme süresi, kullanılan PV modül teknolojisi gibi birçok parametreye bağlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

faz anketi örneklemindeki AVM'lerin sınırlı bir kısmının; çalışan devir oranı ve doğum/ebeveynlik izninden dönen çalışan oranı takibi gibi konularda inisiyatif aldığı görülmektedir.



Şekil 2121:AVM'lerde Kadın Erkek Çalışan Oranı



Şekil 2222:AVM'lerde Kadın Erkek Yönetici Oranı

İkinci faz anketinde AVM yetkililerine; kadın çalışan oranı ve kadın yönetici oranının takibinin yanı sıra bu verilerin irdelenmesine yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda, 88 AVM'lik örneklem içerisinde ilgili parametreleri takip ettiğini belirten AVM'ler kapsama alınarak sektörel; kadın çalışan oranı, kadın yönetici oranı ve doğum/ebeveynlik izninden dönen erkek/kadın çalışan oranı hesaplanmıştır. Kadın çalışan oranı medyanı %49 olarak hesaplanırken kadın yönetici oranı medyanı bu oranın altında kalarak; %36 olarak hesaplanmıştır. Cinsiyet dağılımının çalışan bazında, yönetici seviyesine kıyasla daha dengeli olduğu gözlemlenmektedir. Hem kadın hem erkek çalışanlarda doğum/ebeveynlik izninden dönen çalışan oranı medyanı %100 olarak hesaplanmıştır. Ortalama değerler kıyaslandığında

ise erkek çalışanlarda bu oranın %100 ile kadın çalışanlar için hesaplanan %79 oranından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Ankete katılım gösteren AYD paydaşları arasında, müşteri memnuniyeti anketlerinin gerçekleştirilmesi, sosyal paylaşım alanları yaratılması ve dezavantajlı bireylere yönelik erişilebilirlik uygulamalarının düzenlenmesi gibi uygulamalarla müşteri memnuniyeti aksiyonlarının yaygın bir şekilde hayata geçirildiği tespit edilmiştir.

AVM'lerin Paydaşlardan Beklentileri ve Paydaş Beklentilerinin Yönetilmesi

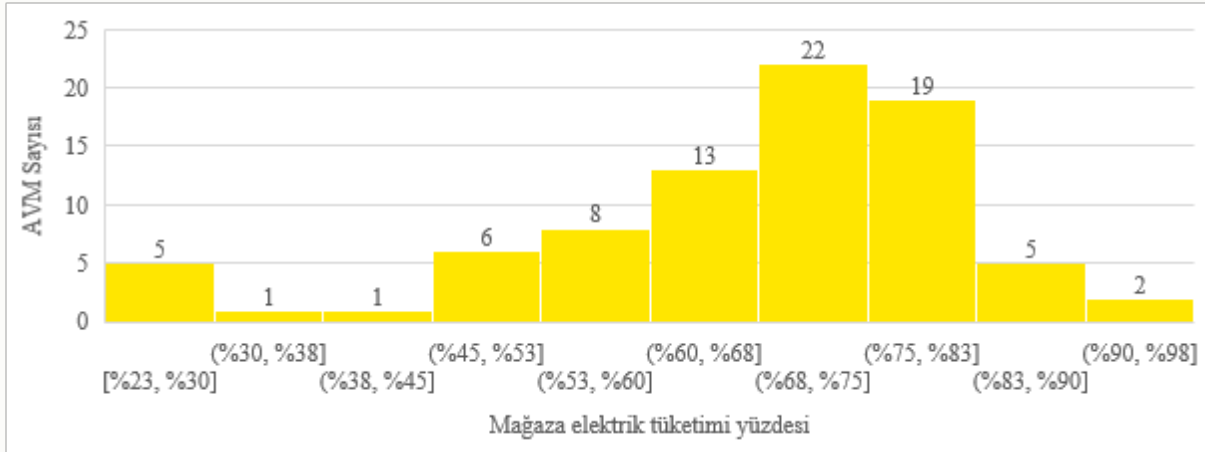
Birinci faz anketini dolduran AVM yetkililerinden %84'ü halihazırda paydaşlarına etik ile ilgili konularda yol gösterecek davranış kurallarının mevcudiyetini belirtmiştir, %10'u ise bu konularda yol gösterecek davranış kurallarının hayata geçirilmesinin planlandığını ifade etmiştir. Katılımcıların yaklaşık %20'si, anket sonuçlarına göre davranış kuralları niteliğindeki yazılı dokümanlarda İSG'ye kıyasla daha az yer verilen; yolsuzluk ve rüşvetle mücadele, zorla çalıştırma ve ayrımcılık, çocuk işçi çalıştırma konularının gündemlerinde olmadığını belirtmiştir. Örgütlenme özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi konularında ise bu oran %38 olarak tespit edilmiştir.

Davranış kurallarına ek olarak; birinci faz anketini dolduran AVM yetkililerinin %69'u mevcut durumda AVM kiracılarının karşılamalarını bekledikleri sürdürülebilirlik kriterleri olduğunu belirtirken, %16'sı konunun hayata geçirilmesinin planlandığını ifade etmiştir. Kiracılar için belirlenecek sürdürülebilirlik kriterleri, katılımcıların %15'inin gündeminde değildir. Ek olarak AVM temsilcilerinin yaklaşık yarısı kiracıların sürdürülebilirlik kriterleri konusunda teşvik edilmesinin de gündemde olmadığını ifade etmiştir. Kiracıların sürdürülebilirlik konularında nasıl teşvik edildiği veya edilmesinin planlandığı, mevcut durumda kiracılarını teşvik eden veya etmeyi planlayan AVM temsilcilerine ek bir soru ile sorulmuştur. AVM yetkilileri, kiracılarını; sürdürülebilirlik konularında eğitim ve yazılı bilgilendirmeler, saha gözlemleri üzerinden öneri ve hatırlatmalar, iyi uygulamalara dair sosyal medya paylaşımları ve atıkların geri kazanımı konusunda şirketler arası iş birliği potansiyelleri için arabulucuk vasıtasıyla teşvik ettiklerini ifade etmiştir.

AVM kiracılarının AVM'lerden sürdürülebilirlikle ilgili beklentileri irdelendiğinde; birinci faz anketine yanıt veren AVM yetkililerinin yaklaşık %90'ı yanıt setlerinde enerji verimliliği/yenilenebilir enerji ve atık yönetimi konularının üzerinde dururken, %54'ü ise su yönetimi konusunda kiracıların beklentilerinin olduğunu ifade etmiştir. Yine bu minvalde çeşitli sektörlerden AYD paydaşları ile yapılan görüşmelerde, paragrafta bahsedilen konulara ek olarak; AVM kiracılarının sürdürülebilirlik yolculuklarında AVM'ler ile iş birliğine ihtiyaç duydukları sonucuna varılmıştır.

AVM yetkililerinin ikinci faz anketine verilen yanıtları incelendiğinde; odak grup görüşmeleri ve birinci faz anketi bulgularını destekler nitelikte özellikle elektrik tüketimi konusunun kiracıları yakından ilgilendirdiği tespit edilmiştir. AVM'lerde gerçekleşen elektrik tüketiminin

büyük bölümünün kiralanabilir alanlardan kaynaklandığı görülmektedir. AVM'ler nezdinde kiralanabilir alan ve ortak alan kırımında elektrik tüketimi aşağıdaki grafikte paylaşılmıştır.



Şekil 23: Kiralanabilir Alan Elektrik Tüketimi Yüzdesi

İkinci faz anketine yanıt veren AVM'lerin büyük bölümünde kiralanabilir alanın elektrik tüketiminin en az %45'inden sorumlu olduğu görülmektedir. AVM'lerin neredeyse yarısında ise bu oran %68 ile %83 arasında değişmektedir.

4. AVM Sektörünün Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Eylem Planı

Projenin stratejik aksiyonlar bölümünde önde gelen adımlarından vizyon, misyon ve politika oluşturularak AYD için uzun vadeli bir perspektif yaratılması amaçlanmıştır. Kurumun mevcut durumuna dair resmi çekilmiş ve gelecek dönemde konumlanmak istediği yapı kurgulanmıştır. Bu çerçevede oluşturulan dokümanlar AYD adına konuşturularak birinci tekil ifadeyle aşağıda açıklanmıştır.

4.1. Vizyon ve Misyon

AVM ekosisteminin ve perakende sektörünün sürdürülebilir evrimini güçlendirmeye yönelik adımlar atıyoruz. Bu evrimde katalizör olarak hareket ediyor ve iddialı hedefler belirliyoruz. Hedeflerimizi gerçekleştirmek için vizyon ve misyonumuzu net bir şekilde ortaya koyuyoruz.

Vizyonumuz

AVM ekosistemi ve perakende sektöründe yer alan tüm paydaşlarımızla birlikte etik ve şeffaf yönetim anlayışına sahip, küresel gelişmeler ışığında, sürdürülebilir gelecek inşasında yer alarak; tüm paydaşlarımızı odak aldığımız, güvenilir bir birlik olmaya devam etmek.

Misyonumuz

Sektörün Sürdürülebilir Dönüşümü için Farkındalık Çalışmaları Yürütmek

Sektörün sürdürülebilir dönüşümünün sağlanması adına sektör için öncelikli ve stratejik alanlarda şirketlere ve piyasaya yönelik farkındalığın artırılması amacıyla kavramsal çerçeve, teknik ve teknolojik gelişmeler, ulusal ve uluslararası standartlar, çerçeveler ve mevzuatla ilgili bilgilendirme eğitimlerinin organize edilmesi, konu özelinde rehber dokümanların

hazırlanması ve ilgili paydaşlarla paylaşılması, tanıtım ve bilinçlendirme etkinliklerinin düzenlenmesi.

Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Mevcut Durumu Değerlendirmek

Öncelikli olarak görülen ve stratejik önem arz eden alanlarda hem şirket hem de AVM'lerin fiziki yapılarını göz önünde bulundurarak mevcut verilerin/bilgilerin ve uygulamaların belirlenmesi, gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi amacıyla analizlerin yapılması, risk ve fırsatların tespit edilmesi.

Kamu, Özel Sektör ve STK İş Birliklerinin Artırmak

Sektörün sürdürülebilirlik alanında ihtiyaçlarının karşılanması ve sürdürülebilirlik dönüşümünün desteklenmesi amacıyla kamu kurumlarıyla bir araya gelerek ilgili yasal düzenlemeler, standartlara uyum ve sertifikasyon süreçleri ile, finansman ve teşvik mekanizmalarıyla ilgili imkanların değerlendirilmesi; sektör içi ve sektörler arası iş birliği fırsatlarının değerlendirilmesi; STK, sektör ve meslek örgütleriyle ortak çalışmaların artırılması.

Dönüşüm için Finansman Kaynaklarına Erişim Sağlamak

Sektörün sürdürülebilir dönüşümünün sağlanması için gerekli finansman, destek ve teşviklerin belirlenmesi ve buna istinaden ilgili kamu kurumları ve finansman kuruluşlarıyla görüşmelerin yapılması; finansman kaynaklarının sektöre aktarılması için süreçlerin takip edilmesi; sektör içinde sürdürülebilir finans araçlarının kullanımının desteklenmesi.

Sektörel Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Entegre Etmek

Sürdürülebilirliğin sektörel olarak yaygınlaştırılması amacıyla uygulamaya yönelik adımların atılması, şirketlerin teşvik edilmesi; mevcut en iyi tekniklerin entegrasyonu için bilgi ve destek mekanizmalarının sağlanması; sektörel olarak standartlara uyumun ve sertifikasyonun yaygınlaştırılması; teknik ve teknolojik gelişmelerin, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyonun desteklenmesi.

4.2. Sürdürülebilirlik Politikası

AYD olarak insanların yaşam kalitesine katkıda bulunmayı, buluşma alanları ve unutulmaz deneyimler yaratmayı, AVM ziyaretçilerinin isteklerinin ve hayallerinin entegre olduğu sosyal alanlar oluşturmayı amaçlıyoruz. Bu durumun, bizi hem toplum hem de bulunduğumuz şehirler için sorumluluk almaya ittiğinin farkındayız.

Sosyal sürdürülebilirlik farkındalığıyla birlikte çevresel kapsamda da her sektörü etkileyen iklim krizini; faaliyetlerimizin sürdürülebilirliği açısından temel bir risk olarak görüyoruz. Stratejimizin temel yapı taşı olan sürdürülebilirlik odağında oluşturarak iş süreçlerimiz ile sürdürülebilirliğin bütünleşmesini sağlıyoruz.

Sürdürülebilirlik stratejimiz ve politikamız çerçevesinde;

- Tüm faaliyetlerimizde sürdürülebilirlik düşüncesini öncelikli kılacağımızı,
- Yenilenebilir enerji kullanımının yaygınlaşması için yeni yol haritaları oluşturacağımızı,

- Ülkemizdeki ve küresel düzeydeki sürdürülebilirlik gelişmelerini yakından takip edeceğimizi,
- Tüm paydaşlarımızı sürdürülebilirlik dönüşümünün sağlanmasında gerekli önlemler almalarına teşvik edeceğimizi,
- İş birlikleri geliştirerek ulusal ve uluslararası girişimlere katkıda bulunacağımızı

taahhüt ediyoruz.

Ayrıca, sürdürülebilirlik politikamız çerçevesinde insan haklarına saygıyı odak noktamız olarak kabul ediyoruz. Tüm çalışanlarımıza eşitlik temel ilkesi ile davranıyoruz. Hiçbir ayırım gözetmeksizin çalışanlarımızın refahlarını sağlayacağımızı, dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını özel olarak destekleyeceğimizi, fırsat eşitliği ilkesini tüm süreçlerimize entegre edeceğimizi, fırsatlar yaratarak eşitsizliğin azaltılmasına katkıda bulunacağımızı ve eğitim politikaları oluşturarak katılımları takip edeceğimizi taahhüt ediyoruz.

Her zaman etik ilkelere uygun, sorumlu, şeffaf ve güvenilir davranmayı amaçlıyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde paydaşlarımız ile beraber uzun vadeli bir güven, yakınlık ve şeffaflık ilişkisi kurmayı amaçlayarak parçası olduğumuz bölgelerin gelişimine katkıda bulunmayı hedefliyoruz. Faaliyetlerimizin olası etkilerini veya sonuçlarını değerlendirmek ve yönetmek için her zaman tüm ilgili taraflarla ilişkileri iyileştirmeyi amaçlıyoruz. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına olan katkı taahhütlerimiz ile tüm paydaşlarımıza sürdürülebilir değer sağlayarak sosyal, çevresel ve ekonomik alanlarda sorumlu yönetimi teşvik etmeyi sürdürülebilirlik politikamız ile somutlaştırıyoruz.

AVM'lerin çekim merkezi olmayı sürdürmelerini ve dünya standartlarında mekanlar olmalarını hedefliyoruz. Ziyaretçilerimize, her bir üye alışveriş merkezinde yaşam kalitelerini artıran deneyimler, hizmetler ve ürünler sunmayı politikamızın ana unsurlarından biri haline getiriyoruz. Bu amaca ulaşmak için insan haklarına saygı prensibini ve ziyaretçilerin sağlığının ve güvenliğinin korunmasını üyelerimiz aramızda teşvik ediyoruz. Ziyaretçilerle olan ilişkide şeffaflığı teşvik ederek sunulan hizmetler hakkında açık, doğru ve zamanında bilgi sağlamayı hedefliyoruz. Ziyaretçilerle iletişim kanalları açarak sunduğumuz hizmetlerle ilgili soruları, önerileri veya yorumları alabileceğimiz geri bildirim mekanizmalarını kuruyoruz.

4.3. Riskler ve Fırsatlar

İklim değışikliğı aciliyeti ve sürdürülebilirlik, ilgili tüm paydaşların sorumluluklarını anlamalarını ve değışimi kabul ederek ilerlemelerini gerektirmektedir. İklim değışikliğı aciliyeti ile birlikte dünyada gerçekleşen dönüşüm kapsamında, AVM ekosistemi ve perakende sektörü de iklimle alakalı bu dönüşümden etkilenen/etkilenebilecek sektörlerden biri konumundadır. Bu dönüşümde değışimi yakalamak, sürdürülebilirlik ile ilgili risk ve fırsatları takip etmek sektörün devamlılığı ve pazar payının korunması açısından kritiktir.

Bu kapsamda, sektörel risk ve fırsatlar analiz edilirken AVM ekosistemi ve perakende sektöründeki uluslararası örnek şirketler; sektörel benzerlik, sürdürülebilirlik olgunlukları ve öncü uygulamaları göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Seçilen şirketlerin ¹²riskleri ve fırsatları sektör trendleri kapsamında detaylıca incelenmiştir. Ayrıca, Avrupa Yeşil Mutabakatı (The European Green Deal)¹³, 55'e Uyum Paketi (Fit for 55)¹⁴, Dünya Karşılaştırma Ölçütü İttifakı (World Benchmarking Alliance, WBA)¹⁵, Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Raporu (WEF Global Risk Report)¹⁶, Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board, SASB)¹⁷, İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)¹⁸ gibi başlıca standartlar ve çerçeveler incelenmiş olup, EY Climate Risk Universe uygulaması üzerinden analiz iletmiştir.

İncelenen seçili şirketlere ve standartlara ek olarak; öne çıkan risklerin ve fırsatların yelpazesini daha iyi anlamak ve nitelikli bir rehber geliştirmek üzere Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations, COSO)¹⁹ kaynağı metodolojinin temel unsuru olarak kabul edilmiştir.

4.3.1.AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Riskler

Risk kategorileri COSO kaynağından yola çıkılarak operasyonel, stratejik, finansal ve uyum olarak sıralanan risk çeşitleri kapsamında ele alınmış olup; ilgili riske dair açıklamalara yer verilmiştir. Bu açıklamalarda SASB'nin kapsamına dahil ettiği 77 sektörden hizmet sektörü altında bulunan 'Leisure Time' başlığındaki enerji yönetimi, müşteri güvenliği ve çalışan

¹² Vicinity Mall, Emaar Dubai, Simon, Nexus Mall, Capitaland ve Mabanee AVM'leri seçilen şirketler olarak incelenmiştir.

¹³ Delivering European Green Deal

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en#documents

¹⁴ Fit for 55

<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>

¹⁵ World Benchmarking Alliance

<https://www.worldbenchmarkingalliance.org/urban-benchmark/>

¹⁶ Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Küresel Riskler Raporu, 2024

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

¹⁷ Climate Risk Technical Bulletin, SASB

<https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2022/05/Climate-Risk-Technical-Bulletin2022-050222.pdf>

¹⁸ Risk Management, TCFD

<https://www.tcfddhub.org/risk-management/>

#~:text=transition%20risks%20resulting%20from%20a.a%20possible%20increase%20in%20litigation.

¹⁹ Enterprise Risk Management, COSO

https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_671ed4466c0e423b93a9ef3d2e30b786.pdf

güvenliği konuları da ilgili risklerin açıklama kısmına dahil edilmiştir. Buna ek olarak; SASB 'Real Estate' başlığı altında geçen su yönetimi, kiracıların sürdürülebilirlik etkilerinin yönetimi, iklim değişikliğine adaptasyon ve yine enerji yönetimi konuları da ilgili risklerin açıklama kısmına eklenmiştir. Ayrıca risk dereceleri etki ve olasılık beklentileri ile çarpılarak 1-4 arası puanlandırma üzerinden hesaplanmıştır. Gerçekleşme olasılığı düşük bulunan riske 1 ve gerçekleşme olasılığı en yüksek bulunan riske 4 puan verilmiştir. Etki tarafında ise etkisi en düşük bulunan riske 1 ve etkisi en yüksek bulunan riske 4 puan verilmiştir. Çıkan sonuca göre 1-3 puan arasında kalanların düşük risk derecesine, 4-6 puan arasında kalanların orta risk derecesine, 8-9 puan arasında kalanların yüksek risk derecesine, 12-16 puan arasında kalanların ise çok yüksek risk derecesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 5:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Öne Çıkan Riskler

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
Operasyonel	Aşırı Hava Olayları	Hortum, yıldırım, kuvvetli rüzgar, aşırı soğukluk, kuraklık gibi aşırı hava olayları sebepli operasyonel harcamalarda artış riski	Orta	Orta
		Yüksek sıcaklıkların soğutma gereksinimini artırma, aşırı soğukların da ısıtma gereksinimini arttırarak yüksek enerji maliyeti doğurma riski	Kısa-Orta	Orta
		Bireylerin fiziksel olarak mağaza ziyareti yerine online alışverişe yönelme riski	Kısa-Orta	Yüksek
	Yağış Rejim Değişimi	Aşırı yağışlar ve fırtınalar gibi hava olayları sebebiyle korumasız ve açıkta kalan altyapının hasar görme, iletişimde kesintiye uğrama ve/veya lokasyonlara erişimde engel riskleri	Kısa-Orta	Orta
		Aşırı yağışlardan kaynaklı su baskını ve yüksek maliyetli bina hasarı riskleri	Kısa-Orta	Orta
		Ciddi hasar durumlarında şirketlerin geçici olarak faaliyetlerine ara verme ve buna bağlı olarak karlılıkta azalış riskleri	Kısa-Orta	Orta
		İklim değişikliği projeksiyonlarına göre yoğun yağışların sıklığındaki artış ve buna bağlı olarak sel olaylarının artması riski	Kısa-Orta	Orta
		Sel sebebiyle gayrimenkullere zarar gelme, bina ve altyapıda olumsuz etkilerin gözlemlenme riskleri	Kısa-Orta	Orta
	Sıcaklık Değişimi	Ortalama sıcaklıkların artmasıyla birlikte soğutmaya olan talebin de artması ve maliyette artış riski	Orta	Orta
		Daha yüksek sıcaklıklara ve daha düşük ortalama yağışlara bağlı olarak "Orman Yangını Tehlike Endeksi" günlerinde artışa sebep olma ve yüksek riskli kabul edilen alanların yakınında bulunan arazi ve binalarda tesisin zarar görmesi sonucunda ortaya çıkabilecek maliyet riski	Orta	Düşük
	Deniz Seviyesinin Yükselmesi	Deniz kıyısının yakınında bulunan arazi ve AVM'lerde deniz seviyesinin yükselmesine bağlı olarak tesisin zarar görmesi ve oluşacak maliyet riski	Orta-Uzun	Düşük
		İklim değişikliğine bağlı olarak gerçekleşen su	Orta	Düşük

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
Operasyonel	Su Stresi ve Kaynak Yönetimi	kaynaklarındaki azalmalardan kaynaklı tesis içi hijyen vb. konularında aksaklık riski		
		Atıkların uygunsuz bertarafı ve atıksuların kontrolsüz deşarjı ile oluşabilecek su kirliliği riski	Kısa-Orta	Düşük
	Atık Yönetimi	Çalışanların veya temizlik ekiplerinin atıkları doğru ayrıştırmaması ve diğer sıfır atık yönetmeliğinin gerekliliklerinin uygulanmamasına bağlı olarak yaptırım riski	Kısa-Orta	Orta
		Temizlik malzemeleri, boya gibi kimyasal ürünlerin doğru bir şekilde depolanmaması veya etiketlenmemesi riski	Kısa-Orta	Orta
		Temizlik malzemeleri, boya gibi kimyasal ürünlerin doğru bir şekilde depolanmaması veya etiketlenmemesi riski	Kısa-Orta	Orta
		Atıkların doğru bir yöntemle izlenmemesine bağlı olarak kapsam 3 emisyon hesaplamalarında önemli hata riski	Kısa-Orta	Düşük
	İş Sağlığı ve Güvenliği	Elektrik tesisatı, cihazlar, aydınlatma ekipmanları ve diğer elektrikli sistemlerden kaynaklanabilecek yangın riskleri	Kısa-Orta	Orta
		Güvenlik görevlilerinin eğitim eksikliği veya yetersiz sayıda olmalarına bağlı riskler	Kısa-Orta	Düşük
		Olası düşme ve kayma riskleri	Kısa-Orta	Düşük
		Mağazalarda çalışanların ergonomik olarak uygun olmayan mobilya veya ekipmanlar kullanmasına bağlı riskler	Kısa-Orta	Düşük
		Bulaşıcı hastalıkların yayılma riski	Kısa-Orta	Orta
		Tuvalet ve yemek alanlarında hijyen standartlarının düşük olması gibi durumlara bağlı ortaya çıkabilecek İSG riskleri	Kısa-Orta	Düşük
		Mağaza çalışanları, temizlik personeli, güvenlik görevlileri	Kısa-Orta	Düşük

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
Operasyonel	Eğitim	gibi farklı pozisyonlardaki çalışanların ihtiyaçlarının farklılık göstermesine karşın, verilen eğitimlerin ihtiyaca uygun bir şekilde planlanmaması ve yetersiz kalması riski		
	Eğitim	İSG ve sürdürülebilirlik alanında sürekli değişen düzenlemeler ve standartlara karşın, AVM içi eğitimlerin bu gereksinimleri karşılamama, eğitim içeriklerinin eski olması riski	Kısa-Orta	Düşük
		Eksik ve yetersiz eğitime bağlı olarak çalışan ve müşteri güvenliği ve memnuniyetinde olumsuz etki ve yasal uyumluluklarda gereksinimleri karşılayamama riskleri	Kısa-Orta	Düşük
	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık (EÇK) İlkelerine Uyumsuzluk	İşyerinde ayrımcılıkla mücadele etmek için etkili politika ve prosedürlerin olmamasına bağlı oluşabilecek EÇK riskleri	Kısa-Orta	Orta
		İnsan kaynakları politikalarının çeşitli grupları yeterince kapsamamasından kaynaklı EÇK riskleri	Kısa-Orta	Düşük
		AVM altyapı ve çalışan yapısında EÇK unsurlarına dikkat etmemesi ve buna bağlı olarak farklı müşteri gruplarına veya topluluklara karşı hassasiyetsizlik oluşması riski	Kısa-Orta	Orta
	Bina Yönetimi Riski	Kötü yönetime bağlı olarak yatırımlarda düşüş ve akabinde AVM'lerin kapanma veya yeniden düzenlenmesine bağlı mali kayıp riskleri	Kısa-Orta	Düşük
Uyum	İklim Politikalarına Uyumlanamama	Emisyon ticaret sistemlerinin elektrik ve enerji üretim, tüketim ve dağıtım hizmetlerinde fiyat artışına yol açma riski	Orta	Orta
		Yeni regülasyonlarla ek maliyetlere katlanan üreticinin bunları tedarik ettikleri ürün ve hizmetlere yansıtması ve buna bağlı olarak şirket operasyonel maliyetlerinde artış riski	Orta	Orta
		Kurumsal karbon raporlaması ve sera gazı emisyonlarının	Orta	Orta

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
Uyum	Emisyon Bildirimi	beyanının ve ek açıklamaların zorunlu hale gelmesiyle şirketlerin karbon emisyonu izleme süreçleri oluşturması ve sürdürmesine bağlı olarak ek maliyet riskleri		
	Emisyon Bildirimi	Şirket raporlarında yer alan performansın paydaş beklentilerini karşılamaması, buna bağlı olarak yatırımcılarda güven azalışı ve şirket değerlemelerinde oluşabilecek düşüş riskleri	Orta	Orta
	Dava Riski	Bina ve gayrimenkullerin ilgili yasalara ve düzenlemelere uyum sağlayamaması veya AVM içi İSG uygulamalarının tam olarak yerine getirilememesi durumlarında karşı karşıya kalınabilecek dava riskleri	Orta	Orta
		İklim değişikliğinin binadaki fiziksel etkilerine karşın AVM kiracıları veya yaşam merkezlerindeki konut sahipleri/kiracılar tarafından açılacak dava riskleri	Orta	Düşük
	Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama	Önümüzdeki yıllarda olası politika değişikliklerine hazırlıklı olmayan şirketlerde rekabet gücü kaybı ve maliyet artışı riskleri	Kısa-Orta	Orta
	İnşaat- Yapı Riski Rekabet Ortamındaki Değişiklikler	Yeni AVM inşaatlarında ve mevcut binalar üzerinde etkileri görülebilecek inşaat sektöründeki sürdürülebilirlik uygulamaları ve yeşil bina yönetmelikleri kapsamında olası zorunlu değişikliklere adaptasyon sürecinin uzaması ve maliyet riskleri	Orta	Orta
		Sürdürülebilirlikle ilgili gelişmeleri takip etmeyen ve uygulamayan şirketlerin, operasyonel maliyetleri ve potansiyel regülasyon değişiklikleri sebebiyle uyum sürecinde katlanacakları finansal riskler	Kısa-Orta	Orta
	Değişen Paydaş Davranışı	Müşteri ve kiracı özelinde paydaşların beklentisi paralelinde faaliyet göstermeyen alışveriş merkezlerinin paydaş etkileşimlerinin azalması riski	Kısa-Orta	Orta

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
Stratejik	Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Riskleri	Düşük karbonlu ekonomiye geçişte alternatif ham madde, enerji ve yakıtlara olan taleplerdeki artış ile maliyetlerin artma ve tedarik zincirindeki operasyonlarda belirsizlik riskleri	Orta-Uzun	Düşük
	Piyasa Payının Daralması	Yerel veya ulusal düzeydeki düzenlemelerdeki değişiklikler ile piyasa payının etkilenmesi riski	Orta-Uzun	Orta
	Bilgi Teknolojisi ve Siber Tehdit Riski	Siber tehditler ve potansiyel saldırılar ile oluşabilecek maddi ve itibari riskler	Kısa-Orta	Düşük
	Daha Düşük Emisyon Teknolojisine Geçişin Sağlanamaması	Karbon maliyetlerini, elektrik ve su maliyetlerini düşürecek gerekli teknolojinin edinilmesinin sağlanamaması riski	Orta	Orta
	Tüketici ve Yatırımcı Tercihlerinde Değişim	İklim değişikliğinin ve sürdürülebilirlik düşüncesinin getirilerine uyum sağlamayan ve buna yönelik aksiyon almayan alışveriş merkezlerinin tüketici ve yatırımcı ile etkileşiminin azalması riski	Kısa-Orta	Yüksek
	Paydaşların Artan Şikayetleri veya Olumsuz Geri Dönüşleri	Medyadaki olumsuz haberler, müşteri memnuniyeti anketlerinde ulaşılan negatif sonuçlar, çalışan bağlılığındaki düşüş ve iş kazalarının sıklığı gibi durumlar sebebiyle paydaş şikayetleri artışa bağlı itibar riski	Kısa-Orta	Orta
	Her Kesimin İhtiyaçlarına Cevap Verememe	Müşteri çeşitliliğine ve kapsayıcılık ilkesine uygun altyapı eksikliği riski	Kısa-Orta	Orta
Finansal	Maliyetlerdeki Artış	Faiz oranları, enflasyonist ortam, döviz kurları, piyasa dalgalanmaları ve kredi riski gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilen maliyet riskleri	Kısa-Orta	Çok Yüksek
	Finansal Kaynaklara	Genel ekonomik durum, finansal piyasalardaki	Kısa-Orta	Çok Yüksek

Risk Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Risk Tanımı	Vade	Risk Derecelendirmesi
	Erişim	istikrarsızlık veya beklenmedik küresel olaylar sebebi ile finansal kaynaklara erişim riski		
	Piyasa Hacminin Daralması	Ekonomideki durgunluk veya belirsizlik durumlarında tüketicinin genel harcamalarında kısıtlamaya gitmesi ile piyasa hacminde daralma riski	Kısa-Orta	Yüksek
	Arz-Talep Dengesizliği	Kiralama süreçlerinin zayıf yönetilmesi ile AVM içindeki boş alanların artması ve arz talep dengesizliği riski	Kısa-Orta	Yüksek

4.3.2 AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Fırsatlar

Risk kategorilerinde olduğu gibi fırsat kategorilerinde, COSO kaynağından yola çıkılarak operasyonel, stratejik, finansal ve uyum olarak sıralanan fırsat çeşitleri ele alınmış olup; işletmelerin karşılaşılabilecekleri ÇSY bağlantılı risk kategorilerinin alternatif çözümleri ile fırsat kategorileri elde edilmiştir. Analiz boyunca sektördeki mevcut pazar büyüklüğü ve gelecekteki büyüme potansiyeli dikkate alınmıştır. Ayrıca, tüketicilerin tercihlerinin değişkenliği, alışveriş alışkanlıkları ve sektördeki trendler fırsatlar için yol gösterici olmuştur. Bu durumun, yeni fırsatların keşfedilmesine ve talebe uygun ürün veya hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olacağı öngörülmüştür. Fırsat çalışmasında, tüm bunlara ek olarak; sektördeki rekabet durumu ve bazı paydaşların stratejileri analiz edilmiştir. Sektörün bazı paydaşlarının fırsat olarak nitelendirdiği belirli alanlar AVM ekosisteminin diğer paydaşları için de fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Sektördeki mevcut mevzuatsal durum ve mevzuatlardaki değişiklikler AVM ekosistemindeki fırsatları belirlerken kritik olarak kabul edilmiştir. Örneğin, güncellenen mevzuatlar ve yönergeler ile birlikte sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesi; enerji verimliliği, su tasarrufu ve atık yönetimi gibi çevresel konularda yeni fırsatlar yaratabilir. Güncellenen mevzuat kapsamında oluşabilecek teşvik programları, AVM işletmecilerine çeşitli yatırım olanağı sunarak maliyetlerini azaltmalarını sağlayabilir. Mevzuatlardan doğabilecek yükümlülükler ve teşviklerin AVM'ler için yaratacağı fırsatlar Tablo 5'de listelenmiştir.

Sektörel fırsatlar analiz edilirken mevzuatlara ek olarak; ekonomik göstergeler sektördeki fırsatları anlamada kritik öneme sahip olarak değerlendirilmiştir. AVM ekosisteminin büyüme potansiyeli, finansmana erişimi ve tüketici harcamaları gibi faktörler göz önünde bulundurulmuştur. Örneğin, sürdürülebilirlik uygulamalarını benimseyerek sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişecek olan AVM'lerin düşük faiz oranları veya teşvikler ile işletmelerinin maliyetlerini azaltarak kar marjını artırması ve sürdürülebilirlik uygulamalarını fırsata çevirmesi mümkündür. Ayrıca, sürdürülebilir finansman ile AVM'ler, yatırımcıların ve sürdürülebilirlik odaklı fonların ilgisini çekebilir. Dolayısıyla, sürdürülebilir finansman mekanizmalarını kullanan AVM'ler, potansiyel yatırımcılar tarafından daha çekici hale gelecektir.

Belirtilen tüm başlıklarda AVM'ler için oluşabilecek yeni fırsatlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 6:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Öne Çıkan Fırsatlar

Fırsat Kategorileri	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Fırsatlar	Vade
Operasyonel	Rekabet Ortamındaki Değişiklikler	Yeni Teknolojilere Hızlı Adaptasyon	Kısa-Orta
	Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Riskleri	Yenilenebilir Enerji Kullanımı	Orta
	Emisyon Bildirimi	Enerji ve Kaynak Verimliliği	Kısa-Orta
	Paydaşların Artan Şikayetleri veya Olumsuz Geri Dönüşleri	Artan Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti	Kısa-Orta
	İklim Politikalarına Uyumlanamama	Artan İtibar	Kısa-Orta
	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Kapsayıcı Uygulamalar ile Daha Çok Misafir/Müşteri İlgilisi	Kısa-Orta
Uyum	Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama	Politika Takibi ve Yasal Uyum Sağlanması	Orta
Strateji	Rekabet Ortamındaki Değişiklikler	Yeni Pazarlara Erişim	Kısa-Orta
	Değişen Paydaş Davranışı	Yenilikçi Uygulamalara Geçiş	Kısa-Orta
	Değişen Paydaş Davranışı	Kiracıların Sürdürülebilirlik Stratejilerine Adaptasyon ve Uzun Vadeli İş Birliği	Orta
	Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Riskleri	Düşük Emisyonlu Ürün ve Hizmetlerin Geliştirilmesi ve/veya Genişletilmesi	Kısa-Orta
	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Sosyal Etkileşim Alanı Yaratma Potansiyeli	Kısa-Orta
	Rekabet Ortamındaki Değişiklikler	Dijitalleşme	Kısa-Orta
Finansal	Tüketici ve Yatırımcı Tercihlerinde Değişim	Uzun Vadeli & Çeşitli Yatırımcı Çekme	Orta
	Daha Düşük Emisyon Teknolojisine Geçişin Sağlanamaması	Maliyetlerin Azalması	Orta
	Finansal Kaynaklara Erişim	Sürdürülebilir Finansmana Erişim	Orta

4.4 Hedefler ve Eylem Planları

4.4.1 Çevresel Strateji ve Eylem Planı

AVM ekosistemi için çevresel strateji ve eylem planı hazırlanırken, proje aşamalarından; öncelikli konu listesi ve risk & fırsat analizi incelenmiştir (*ilgili çalışmalara raporun 2.2 Öncelikli Konular ve 4.3 Riskler ve Fırsatlar bölümlerinden ulaşabilirsiniz*). Buna ek olarak çalışmanın birinci ve ikinci fazında AVM'ler tarafından doldurulan anket sonuçları dikkate alınarak AVM ekosistemindeki mevcut durum ve paydaş beklentileri saptanmıştır (*ilgili analize raporun 3.2. Sürdürülebilirlik Perspektifinde Mevcut Durum bölümünden ulaşabilirsiniz*).

Mevcut durum değerlendirmesi kapsamında, AVM içinde faaliyet gösteren farklı sektörlerden kişilerle odak grup görüşmeleri yapılmış, bu görüşmelerle paydaşların sektörel uzmanlıkları ve kendi alanlarında yürüttükleri sürdürülebilirlik çalışmalarına dair deneyimleri dinleme fırsatı yakalanmıştır. Bu sayede dış paydaş beklentilerini AYD ile paylaşma ve stratejik olarak geliştirilebilecek ortaklıklar hakkında bilgi edinme fırsatı da bulunmuştur.

Gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde; oluşan gıda artıklarının uygun bir şekilde değerlendirilmesi ve/veya kompost edilebilmesi için AVM'lerle iş birliği geliştirme beklentisi dile getirilmiştir. Bu konuda gerçekleştirilecek projelerle atık yönetiminin AVM'ler tarafından desteklenmesi beklenmektedir. Örneğin atık ayrıştırmaya dair ziyaretçileri bilgilendirici uyarı işaretlerinin AVM içinde ilgili yerlerde konumlandırılmasıyla birlikte; toplanan uygun gıda atıklarının hayvanlara iletilmesi adına bir proje önerisi iletilmiştir. Öte yandan, sürdürülebilirlik uygulamalarının mağaza operasyonlarından lojistiğe kadar tüm iş akışlarına entegre edildiği, şeffaf ve izlenebilir bir sistem ile ilerlenmesi gerekliliği belirtilerek; AVM'lerin atık toplama, ayrıştırma ve geri dönüştürme konusunda takip edilebilir bir sistem kurmasının önemine işaret edilmiştir. Ayrıca atık gıdalarda olduğu gibi, yine aynı perspektiften, diğer atıkların da neden ayrıştırılması gerektiğine dair bilgilendirici ve bilinçlendirici mesajların ziyaretçi farkındalığını arttırıcı olacağı iletilmiştir. Atık yönetimde ön plana çıkan bir başka konu ise, yapay zeka odaklı atık ayrıştırma gibi teknolojik gelişmelerin kullanımı noktasında markaların AVM'ler ile işbirliği geliştirmesi fikridir.

Enerji yönetimi ve temiz enerji kullanımı, odak grubu görüşmelerinde üstünde durulan bir diğer önemli konu olarak ön plana çıkmıştır. Paydaşlarla yapılan görüşmelerde enerji verimliliği konusundaki sertifikasyon süreçlerinin geliştirilmesinin devamlılığı vurgulanmıştır.

Odak grup görüşmelerinde AVM'lerin sürdürülebilirlik ile ilgili bazı alanlarda aktif destek konusunda yetersiz kalabildiğine de değinilmiştir. Projenin bu bölümünde yer alan hedef önerileri ve eylemler; odak gruplar tarafından iletilen durumlar gözetilerek oluşturulmuştur.

AVM ekosisteminde çevresel strateji ve eylem planı hazırlığı için yapılan mevcut durum incelemesinde; küresel ve ulusal düzeydeki regülasyon taraması da analiz edilmiştir. Başta Avrupa Yeşil Mutabakatı, 55'e Uyum Paketi ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM/SKDM) olmak üzere; Enerji Sistemi

Entegrasyonu Stratejisi, Döngüsel Ekonomi Eylem Planı, Sıfır Kirlilik Eylem Planı ve Sürdürülebilir Yapılı Çevre Stratejisi gibi regülasyonlar da incelenmiştir.

Türkiye’de ise önümüzdeki dönemde yasalaşması beklenen İklim Değişikliği Kanunu Taslağı başta olmak üzere, T.C. Yeşil Mutabakat Eylem Planı, Sıfır Atık Yönetmeliği, Depozito Yönetmeliği ve Şarj Hizmeti Yönetmeliği gibi regülasyonlar alışveriş merkezlerinde çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri açısından dikkat edilmesi gereken ve eylem planına dahil edilmiş yerel düzenlemeler kapsamında incelenmiştir.

Küresel perspektifte özellikle gayrimenkul sektörüne olan etkisi sebebiyle Avrupa Birliği tarafından geliştirilen Yeni Avrupa Bauhaus Perspektifi (NEB)²⁰ de mevzuatsal düzenlemeler kapsamında taranmıştır. Yeşil geçişi hızlandırma, döngüsel ve düşük karbon-yoğun ürün ve hizmetlere yönelme, doğanın yenilenmesini destekleme ve biyolojik çeşitliliği koruma gibi amaçları içinde barındıran strateji, sektör için hazırlanmış eylem planının çevre ayağıyla da örtüşmektedir.

Birçok sektörde olduğu gibi inşaat sektöründe de ürün ve hizmetin yaşam döngüsünün uzun vadeli olması ön plana çıkmaktadır. Mevcut bina veya altyapıların kullanımı da dahil olmak üzere kaynakların ve atıkların sürdürülemez kullanımıyla mücadele etmek için daha fazla döngüsellığe ihtiyaç duyulmaktadır. AVM’lerin fiziki yapısını oluştururken veya restore ederken bu bakış açısını temel almaları oldukça önemlidir. Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi konular bu doğrultuda öne çıkan başlıklar olmakta birlikte uygulama alanının genişletilmesi ile ilgili çalışmalar gerektirmektedir.

Mevcut durum tespiti için yukarıda açıklanan çalışma ve yaklaşımlar, AVM ekosisteminde çevresel strateji ve eylem planına önemli girdiler sağlamıştır. Çevresel alanda toplam dört stratejik hedef belirlenmiştir. Bu hedefler; Suyun Sürdürülebilir Kullanımı, Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş ve İklim Değişikliğiyle Mücadele, Döngüsellik Odağında Atık Yönetimi ve Arazinin Sürdürülebilir Kullanımı ve Biyoçeşitliliğin Korunumudur. Tablo 6’da stratejik hedeflerin öncelikli konu ve risk kategorileriyle olan bağlantıları gösterilerek; hedeflere eylemler atanmıştır.

Tablo 7:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Çevresel Sürdürülebilirlik Eylem Planı

²⁰ New European Bauhaus

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:fdc74aae-1625-11ec-b4fe-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Suyun Sürdürülebilir Kullanımı	Su ve Atık Su Yönetimi	*Su Stresi ve Kaynak Yönetimi **Paydaşların Artan Şikayeti ***Değişen Paydaş Davranışı	Farkındalık Çalışmaları	Ç.1.1 Her bir paydaş grubu için (örn. çalışanlar, kiracılar, alt işverenler ve tedarikçiler) su kaynaklarının etkin kullanımına dair ihtiyaca yönelik bilgilendirme amaçlı eğitimler verilmesi Ç.1.2 Suyun sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek amacıyla iyi uygulamaların ve etkilerinin sunulduğu “Sektörel Su Kullanımı Rehberi” hazırlanması ve AVM’ler ile paylaşılması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Ç.1.3 AVM’lerin su kullanım/tüketim verilerinin analiz edilmesi ve su yoğunluğu hesaplamalarının gerçekleştirilmesi Ç.1.4 Su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımına dair Türkiye ve uluslararası ilgili mevzuat taramasının yapılması ve yeni çıkan mevzuatlarla/yaptırımlarla ilgili AVM’lerin bilgilendirilmesi Ç.1.5 Operasyonların yürütüleceği su stresi olan/olabilecek bölgelerin belirlenmesi amacıyla senaryo analizi çalışmaları yapılmasının teşvik edilmesi
			İş Birlikleri	Ç.1.6 İlgili yerel yönetimlerle ve bakanlıklarla görüşmeler yapılarak AVM’lerde su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı ve atık su yönetimi ile ilgili konularda iyi uygulamalara teşvik edilmesi Ç.1.7 Uygun sistem, uygulama ve altyapı ihtiyacı ile ilgili olarak bakanlıklar, bölgesel kalkınma ajansları ve belediyelerle stratejik iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmesi
			Dönüşüm İçin Finansman	Ç.1.8 Su verimliliği ve suyun döngüsel kullanımına dair uygulamaların desteklenmesi amacıyla uluslararası ve ulusal finansman mekanizmalarına dair AVM’lerin bağlı

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Suyun Sürdürülebilir Kullanımı	Su ve Atık Su Yönetimi	*Su Stresi ve Kaynak Yönetimi **Paydaşların Artan Şikayeti	Dönüşüm İçin Finansman	bulundukları GYO'ların bilgilendirilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Ç.1.9 Su tüketimini azaltmak ve geri kazanımını artırmak adına iyi uygulamaların ve yenilikçi teknolojilerin (örneğin; sensörlü batarya ve perlatörlerin kullanımı, yağmur suyu hasadı, zaman ayarlı damla sulama, soğutma kulesi blöf suyu geri kazanımı) benimsenmesi ve uygulanması için AVM'lerin teşvik edilmesi Ç.1.10 ISO 14001 gibi Çevre Yönetim Sistemi belgelerinin alınmasında AVM'lerin teşvik edilmesi Ç.1.11 Atık su yönetimi konusunda AVM'lerin kontrolü sağlamasına ve ilgili konuda veri tutmasına teşvik edilmesi Ç.1.12 Atık suların geri kazanımı üzerine çalışmaların yapılması için AVM'lerin teşvik edilmesi
Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş ve İklim Değişikliğiyle Mücadele	Emisyon Yönetimi	*Farkındalık Artırıcı Eğitim Eksikliği **İklim Politikalarına Uyumlanamama ***Emisyon Bildirimi ****Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama *****İnşaat- Yapı Riski *****Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Riskleri	Farkındalık Çalışmaları	Ç.2.1 Enerji verimliliği, enerji tasarrufu ve iklim kriziyle mücadele konularında AVM sektörü paydaşlarına bilgilendirici eğitimler verilmesi/seminerler düzenlenmesi Ç.2.2 AVM sektörü paydaşlarını sera gazı emisyonlarının azaltımı bağlamında iklim değişikliğiyle mücadeleye ve sürdürülebilir enerji yönetimine teşvik etmek amacıyla sektörel iyi uygulamaların ve etkilerinin tanıtıldığı rehberler hazırlanması
	Karbonsuzlaşma ve Net Sıfır Enerji Yönetimi		Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Ç.2.3 AVM sektöründeki genel enerji tüketimi profilinin belirlenmesi Ç.2.4 AVM sektörünün GES potansiyelinin belirlenmesi Ç.2.5 AVM sektörünün emisyon yoğunluğunun (kiralabilir alan başına, ziyaretçi başına, toplam çalışan başına vb.) belirlenmesi
Yeşil Binalar / Tesis Yönetim Sistemi				

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
				Ç.2.6 AVM'lerde sürdürülebilir enerji yönetimine dair ulusal ve uluslararası ilgili mevzuat taramasının gerçekleştirilmesi
			İş Birlikleri	Ç.2.7 Uluslararası regülasyonların ve değişen piyasanın sektöre etkisini anlamak ve sektörün ufuktaki düzenlemelere uyumunu artırmak amacı ile AVM sektörü paydaşlarının risk ve fırsat analizi yapmasına ve strateji oluşturmaya teşvik edilmesi Ç.2.8 AVM sektörünü etkileyebilecek uluslararası regülasyonların Türkiye'ye uyarlanması doğrultusunda ulusal/uluslararası AVM sektörü paydaşları ile iş birlikleri gerçekleştirilerek sektör görüşünün ilgili kamu yetkililerine aktarılması
			Dönüşüm İçin Finansman	Ç.2.9 AVM'lerde enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji üretimi uygulamaları (GES, RES gibi) kapsamında finansman ve teşviklerinin oluşturulması için ilgili kurumlarla stratejik iletişimin gerçekleştirilmesi Ç.2.10 Yenilenebilir enerji yatırımlarına yönelik teşvik ve finansmana erişim mekanizmalarının takip edilmesi ve AVM sektörü paydaşlarının bilgilendirilmesi
		*Farkındalık Artırıcı Eğitim Eksikliği **İklim Politikalarına	Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Ç.2.11 Aydınlatma, havalandırma ve ısıtma için harcanan enerji tüketimlerinde düşük enerji ihtiyacına sahip teknolojilerin uygulanmasının teşvik edilmesi Ç.2.12 AVM'lerde veri kalitesinin önemi vurgulanarak sera gazı emisyonu izleme süreçlerinin oluşturulması ve karbonsuzlaşma stratejisinin belirlenmesinin teşvik edilmesi Ç.2.13 Yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi teknolojileri kullanan akıllı sistemler ile enerji

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş ve İklim Değişikliğiyle	Emisyon Yönetimi Karbonsuzlaşma ve Net Sıfır Enerji Yönetimi	Uyumlanamama *** Emisyon Bildirimi **** Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum		tüketimlerinin takip edilmesinin teşvik edilmesi Ç.2.14 LEED, BREEAM ve ISO 50001 gibi sertifikaların/yönetim belgelerinin alınmasının teşvik edilmesi
Döngüsellik Odağında Atık Yönetimi	Atık Yönetimi	* Atık Yönetimi	Farkındalık Çalışmaları	Ç.3.1 Döngüsel ekonomi ve atık yönetimi hakkında AVM sektörü paydaşlarını bilgilendirme amacıyla eğitimler/seminerler gerçekleştirilmesi Ç.3.2 Döngüselligi teşvik etmek amacı ile döngüsel ekonomi ve atık yönetimiyle ilgili rehberlerin hazırlanarak AVM sektörü paydaşları ile paylaşılması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Ç.3.3 AVM sektörü paydaşlarının mevcut döngüsel ekonomi uygulamaları ve döngüsel ekonomiye geçiş potansiyelinin değerlendirilmesi Ç.3.4 AVM sektörü atık karakterizasyonunun belirlenmesi ve raporlanması Ç.3.5 AVM sektörünün atık yoğunluğunun belirlenmesi
			İş Birlikleri	Ç.3.6 Atıkların tekrar kullanımı, endüstriyel simbiyoz ve ileri dönüşüm gibi uygulamaların yaygınlığının artırılması için kamu kurumlarıyla ve AVM sektörü paydaşları ile bir araya gelinmesi Ç.3.7 Kamu kurumları ile iş birliği

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
				gerçekleştirilerek AVM sektörü paydaşlarına teknik destek sağlanması
			Dönüşüm İçin Finansman	Ç.3.8 Döngüsel ekonomi uygulamalarını geliştirme amacıyla sağlanabilecek finansman mekanizmalarına dair ilgili kurumlarla stratejik iletişimin gerçekleştirilmesi Ç.3.9 AVM sektöründe döngüsel ekonomi uygulamalarına yönelik teşviklere dair AVM sektörü paydaşlarının bilgilendirilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Ç.3.10 Geri dönüştürülmüş/kazanılmış malzemelerin (eski ahşap parçaları vb.) kullanımının artırılması konusunda AVM sektörü paydaşlarının teşvik edilmesi Ç.3.11 Atık türleri ve miktarlarının takip edilmesine olanak sağlayan atık yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi doğrultusunda AVM sektörü paydaşlarının teşvik edilmesi Ç.3.12 AVM'lerde atık getirme merkezi kurulması konusunda AVM sektörü paydaşlarının teşvik edilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Ç.3.13 Sıfır atık sertifikalarının tamamlanması konusunda AVM sektörü paydaşlarının teşvik edilmesi
Arazinin Sürdürülebilir Kullanımı ve Biyoçeşitliliğin Korunumu	Arazi Kullanımı ve Biyoçeşitlilik	* Aşırı Hava Olayları ** Yağış Rejim Değişimi *** Sıcaklık Değişimi **** Deniz Seviyesinin Yükselmesi	Farkındalık Çalışmaları	Ç.4.1 Fiziksel iklim riskleri hakkında AVM sektörü paydaşlarını bilgilendirmek amacıyla eğitimler/seminerler gerçekleştirilmesi Ç.4.2 AVM sektörü paydaşlarını fiziksel iklim risklerine uyum çalışmalarını teşvik etmek amacıyla sektörel iyi uygulamaların ve etkilerinin tanıtıldığı rehberler hazırlanması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Ç.4.3 AVM sektörü paydaşlarının fiziksel iklim risklerine uyumu kapsamında mevcut durumlarının tespiti dair yaptığı çalışmaların

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
				teşvik edilmesi Ç.4.4 GYO'lar tarafından fiziksel riskler ve fırsatlar analizi çalışmaları gerçekleştirilmesi
			İş Birlikleri	Ç.4.5 Uygun sistem, uygulama ve altyapı ihtiyacı ile ilgili olarak Bakanlıklar, bölgesel kalkınma ajansları ve belediyelerle stratejik iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmesi Ç.4.6 Sivil toplum kuruluşlarıyla iyi uygulama örneklerinin çoğaltılmasına dair stratejik iş birlikleri gerçekleştirilmesi
			Dönüşüm İçin Finansman	Ç.4.7 Fiziksel iklim risklerine uyum amacıyla sağlanabilecek finansman mekanizmalarına dair ilgili kurumlarla stratejik iletişimin gerçekleştirilmesi Ç.4.8 AVM sektöründe fiziksel iklim risklerine uyum uygulamalarına yönelik teşviklere dair AVM sektörü paydaşlarının bilgilendirilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Ç.4.9 GYO'lar tarafından hazırlanan risk ve fırsat analizlerine biyoçeşitlilik ile ilgili konuların dahil edilmesi

4.4.2 Sosyal Strateji ve Eylem Planı

AVM ekosistemi için sosyal strateji ve eylem planı hazırlanırken, proje aşamalarından; öncelikli konu listesi ve risk & fırsat analizi incelenmiştir. (*İlgili çalışmalara raporun 2.2 Öncelikli Konular ve 4.3 Riskler ve Fırsatlar bölümlerinden ulaşabilirsiniz.*) Buna ek olarak çalışmanın birinci ve ikinci fazında AVM'ler tarafından doldurulan anket sonuçları ve ikinci fazda gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri dikkate alınarak AVM ekosistemindeki mevcut durum ve paydaş beklentileri saptanmıştır. (*İlgili analize raporun 3.2. Sürdürülebilirlik Perspektifinde Mevcut Durum bölümünden ulaşabilirsiniz.*)

Eylem planı öncelikli konulara odaklanarak; riskleri azaltmak ve fırsatları değerlendirmek hedefiyle somut adımlar içermektedir.

Eylemlerin uzun vadede uygulanabilir olması, başarı getirmesi ve sektörün içinde bulunduğu iç ve dış paydaşların çok sesliliğini yansıtabilmesi adına eylem planının sosyal ayağında, paydaş görüşmelerine ve anketlerine geniş yer ayrılmıştır. Alınan geri bildirimlerle, eylem planı şekillendirilmiş olup; hem paydaşlarla daha sağlam ilişkiler kurulması hem de AVM ekosistemi içerisinde daha tutarlı ve duyarlı bir karar alma sürecinin yürütülmesi amaçlanmıştır. Sosyal konularla ilgili paydaşların altını çizdiği önemli konu başlığı olarak; dezavantajlı gruplara destek verici projelerin ön plana çıktığı görüşme ve anket sonuçlarında gözlenmiştir. Bu doğrultuda AVM'lerden de dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar, projeler beklendiği dile getirilmiştir.

Eylem planında risk & fırsatlara ve paydaş beklentilerine ek olarak mevzuatsal gelişmeler ışığında eylemler de atanmıştır. Sürdürülebilirlik alanında gündemde olan uluslararası mevzuatlardan Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) ve AB Sosyal Taksonomisi sosyal alanda strateji belirleme ve eylem atamada belirleyici olmuştur. Küresel tedarik zincirinin herhangi bir seviyesinde neden olunan çevresel zararları ve insan hakları ihlalleri için zorunlu değerlendirme ve sorumluluk getiren Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü standardı strateji belirlerken göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, sürdürülebilir finans çerçevesinde yatırıma konu olabilecek sosyal faaliyetlerin tek bir düzende sınıflandırılabilmesi için ortaya çıkan AB Sosyal Taksonomisinin 'İnsana Yakınsır Çalışma Ortamı', 'Refah ve Düzgün Yaşam Koşulları' ve 'Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Topluluklar' hedeflerine paralel hedefler belirlenmiştir.

NEB perspektifi ve AB Sosyal Haklar Aksiyon Planı²¹ sosyal strateji ve eylem planına farklı bir bakış açısı getirme amacıyla irdelenmiştir. NEB ile nesiller arası dayanışmayı teşvik etmek, insanların etkileşime geçtiği mekanlarda eğitim ve sanat arasında bağlantılar kurmak, ortak alanları ve buluşma yerlerini iyileştirmek hedeflenmiştir. Sürdürülebilir çözümlerle birlikte kapsayıcılık çerçevesinde 'Herkes İçin Tasarım' yaklaşımı da benimsenmektedir. Ayrıca NEB stratejisiyle; insanlar için kaliteli buluşma, fikir alışverişi ve sosyalleşme imkanları sağlayacak mekan eksikliğine dikkat çekilmektedir. Stratejide sadece mevcut binaların restore edilmesi üzerine odaklanılmaması gerektiği, aynı zamanda yeni bir kimlik duygusu bulma, refahı teşvik etme ve kaliteli zaman geçirebilecek alan yaratma üzerine de odaklanmanın gerekliliğine

²¹The European Pillar of Social Rights Action Plan
<https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>

dikkat çekilmiştir.²² NEB ile büyük şehir merkezlerinin ötesine geçilerek küçük köylerin, kırsal alanların, küçülen şehirlerin ve sanayileşmemiş alanların da dahil olduğu bir kapsayıcılık hedefi açıkça ortaya konmuştur. Strateji, toplumsal grupların mekânsal ayrımından kaçınılarak tüm toplumda birlik duygusu yaratma adına atılan önemli bir adımdır.

Öte yandan, AB Sosyal Haklar Aksiyon Planı çalışma ve yaşam koşullarını geleceğe uyumlu olarak daha iyi hale getirme, İSG, yetenek yönetimi, eğitim ve eşitlik gibi konulara vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda, AB Sosyal Haklar Aksiyon Planı'nda ve NEB'de değinilen konu başlıkları AVM ekosistemi sektörel sürdürülebilirlik eylem planının sosyal ayağı için de girdi olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda açıklanan tüm konu başlıklarını kapsayacak şekilde; AVM ekosisteminin öncelikli konuları, sektörel riskleri ve paydaş beklentileri paralelinde sürdürülebilirlik eylemleri atanmıştır. Bunlara ek olarak paydaşlarla etkili iletişim ve iş birliği sağlamanın eylem planlarının başarısını artırmada kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

Tablo 8:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Sosyal Sürdürülebilirlik Eylem Planı

²² Report on the co-design phase, sayfa 20

https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:fdc74aae-1625-11ec-b4fe-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_2&format=PDF

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Kimseyi Geride Bırakmama	Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	*Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İlkelerine Uyumsuzluk **Tüketici ve Yatırımcı Tercihlerinde Değişim ***Dava Riski ****Değişen Paydaş Davranışı	Farkındalık Çalışmaları	S.1.1 Cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularına ilişkin eğitimler/ etkinlikler gerçekleştirilmesi
			Mevcut Durum Değerlendirmesi	S.1.2.Sektördeki ırk, renk, yaş, uyruk, din, cinsiyet kimliği veya ifadesi, medeni hal, vatandaşlık, engellilik konularındaki mevcut durum analiz edilerek eşitsizliklerin giderilmesine yönelik potansiyelin belirlenmesi S.1.3.Sektörde iş sürekliliğinin devam edebilmesi açısından kritik yeteneklerin belirlenmesi
			İş Birlikleri	S.1.4. İlgili Bakanlıklarla iş birliği yapılarak dezavantajlı grupları ve öğrencileri destekleyecek istihdamın sağlanabilmesi adına projelerin hazırlanması, bu konularda inceleme ve araştırma çalışmalarının planlanması
			Dönüşüm için Finansman	S.1.5.Sektörel ve kurum içi eşitsizlik önleyici çalışmaları gerçekleştirmek amacıyla uluslararası ve ulusal finansman mekanizmalarına dair AVM'lerin bilgilendirilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.1.6.Kadın Çalıştayları yapılması S.1.7. Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık deneyim broşürlerinin hazırlanması S.1.8.Kadınların liderlik pozisyonlarına yükselmelerini destekleyen uzun vadeli kariyer gelişimi programlarının oluşturulması S.1.9.Engelli çalışan açısından yasal zorunluluktan daha fazla istihdam yaratılmasına AVM'lerin teşvik edilmesi S.1.10.İrk, renk, cinsiyet, yaş, uyruk, din, cinsiyet kimliği veya ifadesi, medeni hal, vatandaşlık, engellilik konularında politikaların oluşturulması
İnsana Yakışır İş Ortamı Yaratma	İnsan Kaynakları ve Çalışan Deneyimi	*Değişen Paydaş Davranışı	Farkındalık Çalışmaları	S.2.1.Çalışanların esenliğini sürekli kılacak iş yeri koşulları yaratılması için eğitimler/ etkinlikler gerçekleştirilmesi S.2.2.Örgütlenme özgürlüğü ve toplu iş sözleşmesi hakkı, zorla çalıştırma ve ayrımcılık konularında AVM yönetimlerinde farkındalık yaratılması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	S.2.3. Sürdürülebilirlik kapsamında işe alınması gerekli görülen işgücü niteliklerinin belirlenmesi ve yeni yeteneklerin kazandırılması S.2.4.Çalışan memnuniyeti anketlerinin gerçekleştirilme oranının %100'e çıkartılması ve skorun yüksek tutulması için AVM'lerin teşvik edilmesi
			İş Birlikleri	S.2.5.Çalışan memnuniyetini sağlamak için ilgili kuruluşlar ve sektör ortaklarıyla iş birliğini tesis etmek
			Dönüşüm için Finansman	S.2.6.Sektörde adil çalışma uygulamalarını sağlamak amacıyla uluslararası ve ulusal finansman mekanizmalarına dair AVM'lerin bilgilendirilmesi

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
İnsana Yakısr İş Ortamı Yaratma	İnsan Kaynakları ve Çalışan Deneyimi	*Değişen Paydaş Davranışı	Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.2.7. Doğum izni kullanan çalışanların iş hayatına geri dönmesi için AVM'lerin iyi uygulamalara teşvik edilmesi S.2.8.Gelir dağılımının adil hale getirilmesi için eşit işe eşit ücret prensibinin benimsenmesinde sadece AVM'lerin değil perakende sektörünün de teşvik edilmesi S.2.9.Çalışan memnuniyeti için çalışmaların yapılması ve şikayet mekanizması kurulması
Güvenli Çalışma Ortamı Sağlama	İş Sağlığı ve Güvenliği	*İş Sağlığı ve Güvenliği **Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama ***Dava Riski	Farkındalık Çalışmaları	S.3.1.Mevzuat çerçevesinde gerekli İSG eğitimlerinin sağlanması için AVM'lerin teşvik edilmesi S.3.2.Uyum ötesinde gerçekleştirilen İSG eğitim saatlerinin sağlanması ve artırılması S.3.3.Çalışanların bilgilendirilmesi amaçlı "Sektörel İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi" hazırlanması ve sektör şirketleri ile paylaşılması S.3.4.ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleriyle ilgili bilgilendirme çalışmaları yapılması S.3.5.İş sağlığı ve güvenliği kültürünün oluşturulması amacıyla etkinlikler gerçekleştirilmesi
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	S.3.6.Tesis bazında İSG risklerinin ve azaltıcı önlemlerin tespit edilmesi S.3.7.AVM'lerin İSG verilerinin takip edilmesi
			İş Birlikleri	S.3.8.İş sağlığı ve güvenliği ile iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi konusunda ilgili kurumlarla inceleme ve araştırma çalışmalarının planlanması
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.3.9.Sıfır kaza oranı için AVM'lerin teşvik edilmesi S.3.10.İSG kaynaklı risklerin erken tespit edilebilmesi adına çok katmanlı bir denetim mekanizmasının süreçlere entegre edilmesi S.3.11.İSG kaynaklı risklerin azaltılması ve İSG kültürünün uyarlanabilmesi için yaygın ve etkin ödül ceza sistemlerinin oluşturulmasının teşvik edilmesi
Müşteri Yolculuğunun İyileştirilmesi	Müşteri Deneyimi	*Aşırı Hava Olayları **Yağış Rejim Değişimi ***Sıcaklık Değişimi ****Değişen	Farkındalık Çalışmaları	S.4.1.Topluma olumlu katkıda bulunmak ve sosyal çevre ile entegre olabilmek adına müşterilerin sürdürülebilirlik konularında farkındalığının artmasına yönelik etkinliklerin teşvik edilmesi
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	S.4.2.Müşteri memnuniyeti anketi gerçekleştirilmesi ve skorun yüksek tutulması için AVM'lerin teşvik edilmesi S.4.3.Müşteri memnuniyetini sürekli kılmak, müşterilere tüm koşullar

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Müşteri Yolculuğunun İyileştirilmesi	Müşteri Deneyimi	Paydaş Davranışı * Aşırı Hava Olayları ** Yağış Rejim Değişimi *** Sıcaklık Değişimi **** Değişen Paydaş Davranışı		altında kesintisiz hizmet vermek amacıyla AVM'lerin konu ile ilgili bakım, onarım kaynaklı sorunlarının azaltılmasına teşvik edilmesi
			İş Birlikleri	S.4.4.Müşteri memnuniyetini sağlamak için ilgili kuruluşlar ve sektör ortaklarıyla iş birliğini tesis etmek S.4.5.Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması için geliştirilmiş iletişim ve iş birliği ile müşteri bakış açısının stratejiye dahil edilmesi için AVM'lerin teşvik edilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.4.6.Müşteri ihtiyaçlarını kolayca karşılamak adına dijitalleşmiş süreç ve hizmet oranının artırılması için AVM'lerin teşvik edilmesi
Kalifiye İş Gücünün Yetiştirilmesi	Eğitim	* Eğitim	Farkındalık Çalışmaları	S.5.1.Mağaza çalışanları, temizlik personeli, güvenlik görevlileri gibi farklı pozisyonlardaki çalışanlara verilen eğitimlerin ihtiyaca uygun bir şekilde planlanması
			İş Birlikleri	S.5.2.Çalışanların eğitiminin sağlanması için ilgili kurumlarla çalışmalar planlanması
			Dönüşüm için Finansman	S.5.3. Yeteneklerin ve çalışanların gelişimi amacıyla kapsamlı eğitim programları yürütülmesine destek olunması (konuya dair uluslararası ve ulusal finansman mekanizmalarına dair AVM'lerin bilgilendirilmesi)
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.5.4.Yeteneklerinin teknolojik gelişmelere göre geliştirilmesi için AVM'lerin teşvik edilmesi S.5.5.İşbaşı eğitimde nitelikli işgücüne uygun programların oluşturulması
Etik ve Uyum Kültürünün Sağlanması	İş Etiği	* Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama ** Tüketici ve Yatırımcı Tercihlerinde Değişim	Farkındalık Çalışmaları	S.6.1.Çalışma grupları, çalıştay, eğitim ve seminer gibi organizasyonlar ile etik konusundaki farkındalık ve eğitim düzeyinin yönetici, mavi yaka ve beyaz yaka düzeyinde artırılması S.6.2.Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konularında AVM yönetiminde farkındalığın artırılması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	S.6.3.Etik uygulamalarla ilgili yasalara, yönetmeliklere ve sektör standartlarına uygunluğu sağlamak için AVM'lerin teşvik edilmesi S.6.4.Davranış kuralı olan AVM'lerin belirlenmesi, olmayan AVM'lerin teşvik edilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	S.6.5.AVM'lerin iş etiği politika ve prosedürleri hakkında yapılan iletişim çalışmalarının artırılması için teşvik edilmesi S.6.6.Yolsuzluk, zorbalık ve rüşvetçiliğe müsamaha edilmemesi ve süreçlerin denetlenmesinde AVM'lerin teşvik edilmesi

4.4.3 Yönetişim Stratejisi ve Eylem Planı

AVM ekosistemi yönetim strateji ve eylem planı hazırlanırken, proje aşamalarından; öncelikli konu listesi ve risk & fırsat analizi incelenmiştir (*ilgili çalışmalara raporun 2.2 Öncelikli Konular ve 4.3 Riskler ve Fırsatlar bölümlerinden ulaşabilirsiniz*). Yönetişim stratejisi kapsamında gerek projenin birinci fazında gerekse ikinci fazında iç ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen anketler ve odak grup görüşmeleri üzerinden mevcut durum ve beklentiler analiz edilmiştir. *İlgili analize raporun 3.2. Sürdürülebilirlik Perspektifinde Mevcut Durum bölümünden ulaşabilirsiniz.*)

Mevcut durum değerlendirmesi kapsamında gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde gerek çevresel gerekse sosyal süreçlerin ilerletilmesinde yönetim uygulamalarının kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Raporun çevre ve sosyal bölümlerinde açıklanan öne çıkan başlıklara ek olarak hem ziyaretçiler hem de diğer paydaşlarla iletişimin artırılması ve sürdürülebilirlik uygulamalarının şeffaf ve izlenebilir bir sistem üzerinden ilerletilmesi gibi konular da odak grup görüşmelerinde dile getirilen diğer önemli başlıklar olarak belirtilmiştir.

Odak grup kapsamında görüşülen, hizmet, gıda, elektronik perakendeciliği, tekstil, güzellik & bakım ve enerji gibi birçok farklı sektör ve dernek temsilcisi AVM yönetimi ile gerçekleştirilecek potansiyel iş birliklerine hevesli olduklarını iletmiştir. Yürütülecek iş birlikleri ile karşılıklı iletişimin güçleneceği ve ortak sürdürülebilirlik projelerinin hayata geçirilmesinin kolaylaşacağı iletmiştir.

Yukarıda değinilen konuların yanı sıra AVM ekosistemini ve perakende sektörünü doğrudan ve/ veya dolaylı olarak etkileyebilecek regülasyonlar da bulunmaktadır. Önceleri gönüllülük esasına dayanan bu mevzuatlar, gün geçtikte zorunlu bir hal almaktadır. Bunun en yakın örneklerinden olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards, IFRS) ve Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Direktifi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) takip edilmesi gereken diğer mevzuatlar arasındadır.

Öte taraftan demokratik yapılara ve piyasa ekonomisine sahip 37 ülkenin küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve yönetim sorunlarını çözmek ve bu sürecin fırsatlarından faydalanmak üzere müştereken çalıştıkları bir örgüt olan Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)²³ tarafından yayımlanan G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde revizyona gidilmiş ve yeni bir ilke olarak 'Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık' (Sustainability and Resilience) dahil edilmiştir. Buna göre; yönetim kurulları tarafından şirket sermayesinin olası farklı senaryolara olan dayanıklılığı, sürdürülebilirlik konularının, mali raporlama ve diğer kurumsal bilgilerle bağlantılı olması, hedefe yönelik atılacak adımların doğrulanabilmesi amacıyla bağımsız, yetkin ve nitelikli bir güvence hizmeti sağlayıcısı tarafından güvence beyanı alınması gibi başlıklar sektörle ilgili öne çıkmaktadır.

²³ Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

[İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı \(OECD\)](https://www.oecd.org/) / [T.C. Dışişleri Bakanlığı \(mfa.gov.tr\)](https://www.mfa.gov.tr/)

AVM'ler belirtilen raporlama standartlarından direkt etkilenecek kurumlar olmasa bile; perakende sektörünün (dolayısıyla AVM kiracılarının) ilgili yasal güncellemelerden etkilenmesi sebebiyle AVM'lerin dolaylı etkiye maruz kalması muhtemeldir.

Yapılan çalışma ve analizler sonucunda eylem planı kapsamında dört stratejik hedef belirlenmiştir. Bunlar; etkin karar alma, teknoloji ve inovasyon ile sektörün dönüşümü, sorumlu değer zinciri yönetimi ve paydaş iletişimde şeffaflıktır. Bu hedefler ÇSY bağlantılı risk kategorileriyle eşleştirildikten sonra, ilgili mevzuatlar, paydaş anketleri ve odak grup görüşmeleriyle öne çıkan konular da göz önünde bulundurularak strateji ve eylem planları kapsamında aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 9:AVM Ekosistemi ve Perakende Sektöründe Yönetişim Sürdürülebilirlik Eylem Planı

Stratejik Hedefler	İlgili Öncelikli Konu	ÇSY Bağlantılı Risk Kategorisi	Eylem Kategorisi	Eylem
Etkin Karar Alma	Yönetişim	*Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama **Tüketici ve Yatırımcı Tercihlerinde Değişim	Farkındalık Çalışmaları	Y.1.1 AVM'lerin sürdürülebilirlik planlarının hazırlanabilmesi adına bir rehber yayımlanması ve AVM'ler ile paylaşılması Y.1.2 Tüm paydaşlarla bir araya gelinerek farkındalık artırıcı toplantılarının planlanması Y.1.3 Sektörde Sürdürülebilirlik Bilgilendirme Kampanyası'nın yürütülmesi Y1.4 Etkili bir yönetim yapısı için tüm çalışanların sürece dahil edilmesi
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Y.1.5 Şeffaf ve izlenebilir yönetim uygulamalarının kurulması için (mevcut durum tespitinin yapılması) AVM'lerin teşvik edilmesi
			Dönüşüm için Finansman	Y.1.6 Sürdürülebilirlik teşvik/destek/kredi mekanizmalarına yönelik şirketleri bilgilendirici eğitimlerin düzenlenmesi Y.1.7 Sektör dönüşümü için şirket profilleri özelinde yeşil dönüşüm finansman ihtiyaç analizinin yapılması
			İş Birlikleri	Y.1.8 AVM'ler ile paydaş iş birliğinin geliştirilmesi ve sektörel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması için ortak bir platform kurulması Y.1.9 Sektörde sürdürülebilirliğin takibini gerçekleştirebilmek adına, geribildirim mekanizması olarak sektörel temsilcilerden oluşan bir danışma kurulu kurulması Y.1.10 Sektördeki en iyi uygulamaların diğer AVM'ler tarafından da uygulanabilmesi için kilit paydaşlarla iş birliği yapılması
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Y.1.11 Paydaşların öncelikli konu ve kaygılarını iş stratejisine entegre edebilmek amacıyla paydaş diyalogu mekanizmalarının geliştirilmesi ve düzenli takibinin yapılması

Teknoloji ve İnovasyon Perspektifi ile Sektörün Dönüşümü	Teknoloji ve İnovasyon	*Rekabet Ortamındaki Değişiklikler **Bilgi Teknolojisi ve Siber Tehdit Riski	Farkındalık Çalışmaları	Y.2.1 AVM'lerin sürdürülebilirlik gereksinimlerini karşılaması amacıyla teknoloji ve inovasyon konularına dair çalışanlara eğitimler verilmesi Y.2.2 Yeşil dönüşümün öneminin ilgili sektör şirketleriyle paylaşılması için tanıtımlar ve konferanslar düzenlenmesi Y.2.3 AVM'lere entegre edilebilecek sektörel iyi uygulamaların incelenip teknoloji ve inovasyon kapsamında rehber doküman hazırlanması ve AVM yönetimleri ile paylaşılması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Y.2.4 Çevre ve enerji tüketimlerinin akıllı teknolojilerle izlenmesi ve raporlanması
			İş Birlikleri	Y.2.5 AVM'leri etkileyebilen siber tehdit riskine karşı koruyucu mekanizmaların geliştirilmesi ve izlenmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Y.2.6 AVM'lerde enerji verimliliğini sağlamak amacıyla akıllı bina teknolojilerinin kullanılması Y.2.7 Atık miktarını azaltmak ve geri dönüşümü teşvik etmek için inovatif atık yönetim sistemlerinin uygulanması Y.2.8 Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojiler ile alışveriş deneyiminin daha etkileşimli ve dijital hale getirilmesi
Sorumlu Değer Zinciri Yönetimi	Değer Zinciri	*Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık İlkelerine Uyumsuzluk **Değişen Paydaş Davranışı ***İklim Politikalarına Uyumlanamama ****Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş Riskleri	Farkındalık Çalışmaları	Y.3.1 Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında toplumda bilinç uyandıran kampanyaları düzenlenmesi
			İş Birlikleri	Y.3.2 Değer zinciri boyunca adil ticaret uygulamalarının teşvik edilmesi ve sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapılması Y.3.3 Değer zinciri boyunca fikir alışverişlerinin yapılması, iyi uygulama, beklenti ve önerilerin paylaşılması için AVM'lerin iç ve dış paydaşları ile etkileşime geçmesinin teşvik edilmesi
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Y.3.4 Akıllı veri yönetimi, talep tahminleme ve envanter yönetimi gibi uygulamalar ile kaynak kullanımının optimize edilmesi Y.3.5 Değer zincirinin lojistik aşamasında, çevre dostu nakliye yöntemlerinin ve akıllı lojistik yönetiminin benimsenmesi Y.3.6 Akıllı geri dönüşüm programları ve değer zinciri içinde atık azaltma stratejilerinin uygulanması

Paydaş İletişiminde Şeffaflık	Raporlama	*Emisyon Bildirimi **Değişen Yasal Düzenlemelere Geç ya da Hiç Uyum Sağlayamama	Farkındalık Çalışmaları	Y.4.1 İnsan hakları, adil çalışma koşulları, topluluk katılımı gibi konuları içeren yerel topluluklarla etkileşimin ve sosyal etkilerin izlenerek raporlanması Y.4.2 Taahhütlerin ve katılınan inisiyatiflerin AVM web sitelerinde duyurulması
			Mevcut Durum Değerlendirilmesi	Y.4.3 Çevresel, sosyal ve yönetim kapsamında performans göstergelerinin belirlenerek, sürdürülebilirlik çalışmalarının izlenmesi ve iyileştirilmesi Y.4.4 Kaliteli veri elde edilerek doğru ve şeffaf bir şekilde paydaşlara sunulması Y.4.5 Uluslararası ve ulusal mevzuattan kaynaklanan yükümlülükler doğrultusunda sürdürülebilirlik/ entegre faaliyet raporlamasının yapılması için AVM'lerin teşvik edilmesi Y.4.6 Vizyon, misyon ve politika dokümanlarının kamuoyuna açık bir şekilde deklare edilmesi
			Dönüşüm için Finansman	Y.4.7 Yeşil finansman araçlarına erişim için ÇSY perspektifinden mevcut durum, hedef ve taahhütlere ilişkin raporlama kapasitesinin artırımı
			Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Entegrasyonu	Y.4.8 Yeşil bina sertifikaları (LEED, BREEAM vb.) alımını artırarak çevresel performansın belgelenmesi

5.Ekler

5.1.Çevresel Anahtar Performans Göstergeleri

Tablo 10: Çevresel Anahtar Performans Göstergeleri

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Suyun Sürdürülebilir Kullanımı	Ç.1.1	Birlik içerisinde verilen eğitim sayısı, saati Eğitime katılım oranı Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	Ç.1.2	Oluşturulan rehber sayısı Erişim sayısı
	Ç.1.3	Yapılan analiz sayısı Kaynağına göre su çekim miktarları (m ³) Su yoğunluğu (m ³ / kiralabilir alan m ²)
	Ç.1.4	Takip edilen düzenleme ve standart sayısı
	Ç.1.5	Yapılan senaryo analizi çalışması sayısı
	Ç.1.6 & Ç.1.7	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı Su tasarrufu miktarı (m ³ /yıl)
	Ç.1.8	Yapılan bilgilendirme sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı
	Ç.1.9	Su tüketiminin azaltılması için yapılan uygulama sayısı Su tüketiminin azaltılması için planlanan organizasyonlara yapılan destek için ayrılan bütçe Su tasarrufu miktarı (m ³ /yıl)
	Ç.1.10	İlgili sertifikayı edinen firma sayısı
	Ç.1.11 & Ç.1.12	Yapılan bilgilendirme sayısı Kaynak bazında su kullanımı (m ³) Kaynak bazında deşarj edilen su miktarı (m ³) Atık su geri kazanım miktarı (m ³) Atık su kalitesi (BOİ, KOİ, TSS, pH değerleri)

Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş ve İklim Değişikliğiyle Mücadele	Ç.2.1	Birlik içerisinde verilen eğitim sayısı, saati Eğitime katılım oranı Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	Ç.2.2	İyi uygulamalar kapsamında hazırlanan rehber doküman sayısı Çevresel etkilerin azaltılması için geliştirilen uygulama sayısı
	Ç.2.3	Yapılan analiz sayısı Enerji verilerini takip eden AVM sayısı Doğalgaz tüketim miktarı (m³) Elektrik tüketim miktarı (kWh)
	Ç.2.4	Yapılan analiz sayısı Toplam GES kurulu gücü (MW) GES kurulu güç artışı potansiyeli (MW) Toplam GES kurulu çatı alanı (m²) Potansiyel GES kurulabilir çatı alanı (m²)
	Ç.2.5	Yapılan analiz sayısı Sera gazı emisyonlarını izleyen firma sayısı Kapsam 1 emisyonu (t CO₂e) Kapsam 2 emisyonu (t CO₂e) Kapsam 3 emisyonu (t CO₂e)
	Ç.2.6	Takip edilen düzenleme ve standart sayısı
	Ç.2.7	Yapılan risk ve fırsat analizi sayısı İlgili paydaşlarla iletişim sıklığı
	Ç.2.8	Takip edilen düzenleme ve standart sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı
Düşük Karbonlu Ekonomiye Geçiş ve İklim Değişikliğiyle Mücadele	Ç.2.9 & Ç.2.10	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı Takip edilen düzenleme ve standart sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı Kullanılan teşvik tutarı
	Ç.2.11	Enerji verimliliği için yapılan uygulama sayısı Enerji verimliliği için planlanan projelere ayrılan bütçe
	Ç.2.12	Yapılan bilgilendirme sayısı Sera gazı emisyonlarını izleyen firma sayısı

		Doğalgaz tüketim miktarı (m³) Elektrik tüketim miktarı (kWh) Motorin tüketim miktarı (L) Benzin tüketim miktarı (L) Soğutucu gaz tüketim miktarı (L) Söndürücü gaz tüketim miktarı (L)
	Ç.2.13	Enerji verimliliği adına takip edilen uygulamaların sayısı
	Ç.2.14	İlgili sertifikayı edinen firma sayısı
Döngüsellik Odağında Atık Yönetimi	Ç.3.1	Birlik içerisinde verilen eğitim sayısı, saati Eğitime katılım oranı Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	Ç.3.2	Erişim sayısı Takip edilen sektörel iyi uygulama sayısı İyi uygulamalar kapsamında hazırlanan rehber doküman sayısı Çevresel etkilerin azaltılması için yapılan uygulama sayısı
	Ç.3.3	Yapılan analiz sayısı
	Ç.3.4	Yapılan analiz sayısı Atık karakterizasyonunu takip edip raporlayan AVM sayısı Tehlikeli atık miktarı (kg) Tehlikesiz atık miktarı (kg) Geri dönüştürülmüş atık miktarı (kg) Toplam atık miktarı (kg)
	Ç.3.5	Atık yoğunluğunu takip eden AVM sayısı Atık yoğunluğu (kg atık/toplam alan m²) Atık yoğunluğu (kg atık/kiralanabilir alan m²) Atık yoğunluğu (kg atık/ziyaretçi sayısı)
	Ç.3.6 & Ç.3.7	Yapılan bilgilendirme sayısı Bilgilendirmelere erişim sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı
Döngüsellik Odağında	Ç.3.8 & Ç.3.9	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı Yapılan bilgilendirme sayısı Bilgilendirmelere erişim sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı Kullanılan teşvik tutarı

Atık Yönetimi		
	Ç.3.10 & Ç.3.11 & Ç.3.12 & Ç.3.13	Yapılan bilgilendirme sayısı Bilgilendirmelere erişim sayısı Çevresel etkilerin azaltılması için yapılan uygulama sayısı İlgili sertifikayı edinen firma sayısı
Arazinin Sürdürülebilir Kullanımı ve Biyçeşitliliğin Korunumu	Ç.4.1	Birlik içerisinde verilen eğitim sayısı, saati Eğitime katılım oranı Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	Ç.4.2	Erişim sayısı Takip edilen sektörel iyi uygulama sayısı İyi uygulamalar kapsamında hazırlanan rehber doküman sayısı Takip edilen iyi uygulamaların rehber dokümanlara dönüştürülme oranı Çevresel etkilerin azaltılması için yapılan uygulama sayısı
	Ç.4.3	Yapılan analiz sayısı
	Ç.4.5	Yapılan risk ve fırsat analizi sayısı
	Ç.4.5 & Ç.4.6	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı
	Ç.4.7 & Ç.4.8	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı Kullanılan teşvik tutarı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı
	Ç.4.9	Güncellenen risk ve fırsat analizi sayısı

5.2. Sosyal Anahtar Performans Göstergeleri

Tablo 11:*Sosyal Anahtar Performans Göstergeleri*

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Kimseyi Geride Bırakmama	S.1.1	Birlik içerisinde verilen eğitim sayısı, saati Eğitilere katılan firma oranı Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	S.1.2	İlgili konularda yapılan analiz sayısı
	S.1.3	Belirlenen yetenek sayısı Belirlenen yeteneklerin işe alım oranı Belirlenen yeteneklerin elde tutulma oranı Yetenek yönetimi konusunda senaryo analizi yapan şirket sayısı Yetenek yönetimi konusunda sektörel risk ve fırsat analizi yapan şirket sayısı Yetenek yönetimi konusunda sektörel strateji oluşturan şirket sayısı
	S.1.4	Paydaşlarla beraber yürütülen inceleme/araştırma sayısı
	S.1.5	Yapılan bilgilendirme sayısı Erişim sayısı
	S.1.6	Çalıştay sayısı Çalışmaya katılan sayısı Çalışmaya katılan AVM sayısı
	S.1.7	Hazırlanan broşür sayısı Güncellenme sıklığı Erişim sayısı
Kimseyi Geride Bırakmama	S.1.8	Oluşturulan program sayısı Bu programlar ile işe alınan kadın sayısı Bu programlar ile işe alınan kadın çalışan sayısının elde tutulma oranı Kadınlara yönelik istihdam proje sayısı Kadınların şirket içi terfi oranı Üst düzey kadın çalışan oranı Kadın istihdam oranı
	S.1.9	Yasal zorunluluğu aşan engelli çalışan yüzdesi İşe alınan engelli birey sayısı
	S.1.10	Oluşturulan politika sayısı Oluşturulan politikaları takip eden/uygulayan şirket sayısı
	S.2.1	Verilen eğitim sayısı, saati Eğitilere katılan AVM oranı

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
İnsana Yakışır İş Ortamı Yaratma		Eğitim alan kişi-saat bilgisi Eğitimlerin güncellenme sıklığı
	S.2.2	Yapılan farkındalık çalışması sayısı
	S.2.3	Belirlenen yetenek sayısı Belirlenen yeteneklerin işe alım oranı Belirlenen yeteneklerin elde tutulma oranı Yetenek yönetimi konusunda senaryo analizi yapan şirket sayısı Yetenek yönetimi konusunda sektörel risk ve fırsat analizi yapan şirket sayısı Yetenek yönetimi konusunda sektörel strateji oluşturan şirket sayısı
	S.2.4	Çalışan devir oranı Çalışan memnuniyeti anketi gerçekleştirilme oranı Çalışan memnuniyeti anketi skorunu
	S.2.5	Paydaşlarla beraber yürütülen inceleme/araştırma sayısı
	S.2.6	Yapılan bilgilendirme sayısı Erişim sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı
	S.2.7	Doğum/ebeveynlik izninden yararlanan çalışan sayısı Doğum/ebeveynlik izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan sayısı Doğum izninin sona ermesinden sonra işe dönen çalışan oranı
	S.2.8	Eşit işe eşit ücret raporunun hazırlanması Raporun güncellenme sıklığı Eşit işe eşit ücret raporu hazırlayan AVM'lerin sayısı İlgili konuda paydaşlarla iyi uygulamaların paylaşılma sıklığı Düzenli performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışan sayısı
	S.2.9	Şikayet mekanizması kuran AVM sayısı Şikayet oranı Şikayetlerin çözülme oranı Davaya dönüşen şikayet oranı
	S.3.1	Mevzuat çerçevesinde ve ötesinde verilen İSG eğitim saati
Güvenli Çalışma Ortamı Sağlama	S.3.2	Verilen eğitim sayısı Eğitime katılan firma oranı Eğitimlerin güncellenme sıklığı (B)

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Güvenli Çalışma Ortamı Sağlama	S.3.3	Oluşturulan rehber sayısı Erişim sayısı
	S.3.4	Yapılan bilgilendirme sayısı Bilgilendirme sıklığı Güncelleme oranı
	S.3.5	Gerçekleştirilen etkinlik sayısı
	S.3.6	Risklerin azaltılması ve önlenmesi için önlem alan tesis oranı/sayısı Senaryo analizi yapan şirket sayısı
	S.3.7	İSG verilerini tutan AVM sayısı Kaza sayısı Kazadan kaynaklı devamsızlık günü İş kazası sıklık oranı İş kazası ağırlık oranı Yaralanma oranı Ölümlü kaza sayısı Meslek hastalığı sayısı
	S.3.8	Paydaşlarla beraber yürütülen inceleme/araştırma sayısı
	S.3.9	Kaza sayısı Kazadan kaynaklı devamsızlık günü İş kazası sıklık oranı İş kazası ağırlık oranı İlgili konuya yönelik paylaşılan iyi uygulama sayısı
	S.3.10	Denetim kapsamı Denetlenen firma sayısı Denetim sıklığı Risklerin Çözümüne Kavuşturulma Oranı
	S.3.11	Ödül ceza sistemlerinin uygulanma sıklığı İSG kültürüne ilişkin çalışan memnuniyeti oranı
	S.4.1	Yemek alanlarına konumlandırılan sürdürülebilirlik afiş sayısı Çocuk oyun alanlarında sürdürülebilirlik öğreti sayısı
Müşteri	S.4.2	Gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketi sayısı Müşteri memnuniyeti anket skorları
	S.4.3	Müşteri şikayetini çözmeye yönelik bakım-onarım sayısı Çözülen müşteri şikayeti sayısı

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Yolculuğunun İyileştirilmesi	S.4.4	İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantıya katılan sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan toplantıya katılan AVM sayısı İlgili konuda paydaşlarla yapılan ortak proje sayısı
	S.4.5	Stratejide/Raporlarda yer verilen müşteri görüşü sayısı
	S.4.6	İlgili konuda AVM'ler ile paylaşılan iyi uygulama sayısı Dijitalleşmiş süreç ve hizmetlerin oranı
Kalifiye İş Gücünün Yetiştirilmesi	S.5.1	Seviyelere göre planlanan eğitim sayısı Seviyelere göre planlanan eğitim saati Eğitime katılan çalışan sayısı ve görev kırılımı
	S.5.2	İlgili paydaşlarla iletişim sıklığı İlgili paydaşlarla yürütülen çalışma sayısı
	S.5.3	Yapılan bilgilendirme sayısı Bilgilendirmelere erişim sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı
	S.5.4	Takip edilen teknoloji sayısı Teknolojinin entegre edilebileceği çalışma alanı sayısı
	S.5.5	Oluşturulan program sayısı
Etik ve Uyum Kültürünün Sağlanması	S.6.1	Mavi yaka çalışana verilen eğitim/seminer sayısı Verilen eğitim/seminere katılan mavi yaka sayısı Beyaz yaka çalışana verilen eğitim/seminer sayısı Verilen eğitim/seminere katılan beyaz yaka sayısı
	S.6.2	Yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konusunda verilen eğitim sayısı Eğitime katılan üst düzey yönetici sayısı AVM yönetimine yapılan yolsuzluk ve rüşvetle ilgili bilgilendirme sayısı
	S.6.3	Takip edilen düzenleme ve standart sayısı Kurulan etik komite sayısı İlgili konuda yapılan bilgilendirme sayısı
	S.6.4	Davranış kuralı olan AVM sayısı İlgili konuda paylaşılan iyi uygulamaların sayısı
	S.6.5	İlgili konuda politikası olan AVM sayısı İlgili konuda yapılan iletişim çalışması sayısı
	S.6.6	Denetim kapsamı Denetlenen firma sayısı

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
		Denetim sıklığı

5.3. Yönetişim Anahtar Performans Göstergeleri

Tablo 12: Yönetişim Anahtar Performans Göstergeleri

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Etkin Karar Alma	Y.1.1	Yayımlanan rehber sayısı Rehberin güncellenme sıklığı Paylaşılan AVM sayısı
	Y.1.2	İlgili konuda yapılan toplantı sayısı İlgili konuda yapılan toplantıya katılan sayısı İlgili konuda yapılan toplantıya katılan AVM sayısı
	Y.1.3	Yürütülen kampanya sayısı
	Y.1.4	İlgili konuda yapılan çalışmalara katılan çalışan sayısı
	Y.1.5	İlgili konuda yapılan mevcut durum analizi sayısı Halka açık bilgilendirici içeriklerin paylaşımı ve şeffaflık ile ilgili yapılan çalışma sayısı
	Y.1.6	Yapılan eğitim sayısı Eğitime katılımcı sayısı Kullanılan sürdürülebilir finansman tutarı
	Y.1.7	Yapılan analiz sayısı
	Y.1.8	İlgili paydaşlarla iletişim sıklığı İlgili paydaşlarla yürütülen çalışma sayısı
	Y.1.9	Sürdürülebilirlik yöneticisi sayısı Sürdürülebilirlik sorumlusu sayısı İlgili kurulda yer alan sektör sayısı
	Y.1.10	İlgili paydaşlarla iletişim sıklığı İlgili paydaşlarla yürütülen çalışma sayısı
	Y.1.11	Paydaş grubuna, katılım türüne ve konuya göre belirlenen paydaş diyalogu uygulamasının sayısı İlgili faaliyetlere katılım oranı İlgili faaliyetlerin düzenlenme sıklığı
Teknoloji ve İnovasyon Perspektifi ile Sektörün Dönüşümü	Y.2.1	Takip edilen teknoloji sayısı Teknoloji ve inovasyon konularında çalışanlara verilen eğitim sayısı Eğitimi verilen teknoloji ve inovasyon konularında hayata geçirilenlerin sayısı
	Y.2.2	Yeşil dönüşüm hakkında takip edilen konu sayısı Yeşil dönüşüm konusunda yapılan tanıtım sayısı Yeşil dönüşümle ilgili sektör şirketleriyle yapılan konferans

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
Teknoloji ve İnovasyon Perspektifi ile Sektörün Dönüşümü		sayısı
	Y.2.3	Takip edilen sektörel iyi uygulama sayısı İyi uygulamalar kapsamında hazırlanan rehber doküman sayısı Takip edilen iyi uygulamaların rehber dokümanlara dönüştürülme oranı
	Y.2.4	Çevre ve enerji tüketimlerinin takip oranı Çevre ve enerji tüketimlerinin takip sıklığı İlgili akıllı teknolojinin çevre ve enerji alanlarında takip ettiği parametre sayısı İlgili teknolojiden elde edilen çıktıların raporlanma oranı İlgili teknolojiden elde edilen çıktıların raporlanma sıklığı
	Y.2.5	Siber tehditlere karşı geliştirilen koruyucu mekanizma sayısı
	Y.2.6	Enerji verimliliği adına takip edilen uygulamaların sayısı Enerji verimliliği sağlamak amacıyla kullanılan akıllı bina teknolojilerinde yer alan çıktıların takip sıklığı
	Y.2.7	Atık miktarını azaltmaya yönelik uygulama sayısı Atık miktarı azaltımı ve geri dönüşümün teşvik edilmesi ile ilgili planlanan eğitim sayısı İlgili konularda uygulaması planlanan inovatif atık yönetim sistemi sayısı
Sorumlu Değer Zincirinin Yönetimi	Y.2.8	İlgili konuda takip edilen teknoloji sayısı
	Y.3.1	İlgili konuda düzenlenen kampanya sayısı İlgili konuda düzenlenen kampanyaların sıklığı
	Y.3.2	İlgili sosyal sorumluluk projeleri için planlanan bütçe
	Y.3.3	İç paydaşlar ile yapılan toplantı sayısı Dış paydaşlarla yapılan toplantı sayısı İç paydaşlara beklenti ve önerilerin sorulduğu anketleri yapan AVM sayısı Dış paydaşlara beklenti ve önerilerin sorulduğu anketleri yapan AVM sayısı
	Y.3.4	Kaynak kullanımının optimizasyonu konusunda yapılan çalışmaların sayısı
	Y.3.5	Lojistik aşamasında belirlenen çevre dostu nakliye

Stratejik Hedef	Eylem Kodu	Anahtar Performans Göstergesi
		yaklaşımlarının sayısı Lojistik aşamasında belirlenen akıllı lojistik yönetiminin uygulanma sıklığı
	Y.3.6	Takip edilen atık azaltma yöntemlerinin sayısı Atık azaltma yöntemlerinin takip sıklığı Geri dönüşüm yöntemlerinin takip sıklığı
Paydaş İletişiminde Şeffaflık	Y.4.1	İlgili konularda yerel topluluklarla yapılan geri bildirim çalışmalarının sayısı İlgili konularda yerel topluluklarla yapılan geri bildirim çalışmalarının sıklığı İlgili konularda yapılan geri bildirim çalışmalarının raporlanma oranı
	Y.4.2	İlgili taahhütleri ve katılan inisiyatifleri web sitelerinde duyuran AVM sayısı
	Y.4.3	Takip edilen performans göstergelerinin sayısı Sürdürülebilirlik çalışmalarının takip sıklığı Sürdürülebilirlik çalışmalarında yapılan iyileştirmelerin güncellenme sıklığı
	Y.4.4	İlgili çalışmalardan elde edilen verilerin paydaşlarla paylaşım sıklığı
	Y.4.5	İlgili konuda yapılan raporlama sayısı GRI onaylı raporlama yapan AVM sayısı KGK S1-S2 onaylı raporlama yapan AVM sayısı
	Y4.6	İlgili dokümanların kamuoyuna açık bir şekilde deklare edilme sıklığı İlgili konuda aksiyon alan AVM sayısı
	Y.4.7	İlgili konuda aksiyon alan AVM sayısı
	Y.4.8	İlgili sertifikayı edinen firma sayısı

AYD Hakkında

AYD, alışveriş merkezi ekosisteminin sürdürülebilir dönüşümünü desteklemek; sektör paydaşları arasında ortak anlayış, bilgi paylaşımı ve iyi uygulamaların yaygınlaşmasını teşvik etmek amacıyla çalışmalar yürütmektedir.

AYD Sürdürülebilirlik Komitesi; çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında sektörel farkındalığın gelişmesine ve ortak aksiyon alanlarının güçlenmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

İLETİŞİM

AYD - Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği

Nova Baran Plaza, 19 Mayıs Caddesi No:4 Kat: 12
34360 Şişli / İstanbul

T +90 212 353 54 73-74

E ayd@ayd.org.tr

W www.ayd.org.tr

RAPOR SAHİBİ VE YAYIMCI

HAZIRLAYAN

KATKILARIYLA