



## Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Pusulası

### Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Yönelik İş Dünyası Aksiyonları Rehberi

Geliştirenler:



United Nations  
Global Compact



wbcSD

Gezeganimiz ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlarla karşı karşıyadır.

2030 yılında gerçekleştirilmesi hedeflenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), bu sorunlarla mücadele edebilmek için küresel önceliklerimizi ve amaçlarımızı tanımlıyor. Bu amaçlar, aşırı yoksulluğu ortadan kaldırmak ve gezegenimizin sürdürülebilirliği için benzeri görülmemiş bir fırsat sunuyor.

Dünya çapında birçok hükümet bu amaçları çoktan benimsemiş durumda. Şimdi harekete geçme sırası iş dünyasında.

**SKA Pusulası, SKA'ların iş dünyasını nasıl etkilediğini açıklarken, sürdürülebilirliği stratejinizin merkezine yerleştirmeniz için sizlere gereken araçları ve bilgiyi sunuyor.**

## Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar)



# İçindekiler

Sayfa

## Özet

SKA'lar iş dünyası için neden önemlidir?	4
SKA Pusulası nedir?	5



## Adım 01 SKA'ları anlamak

	<b>6</b>
SKA'lar nedir?	7
İş Dünyası için SKA'ları Anlamak	8
İş Dünyası için temel sorumluluklar	10



## Adım 02 Önceliklerin belirlenmesi

	<b>11</b>
Etki alanlarını tanımlamak için değer zinciri haritalaması	12
Göstergelerin seçilmesi ve verilerin toplanması	14
Önceliklerin belirlenmesi	15



## Adım 03 Amaçların belirlenmesi

	<b>16</b>
Amaçların kapsamının belirlenmesi ve Anahtar Performans Göstergelerinin seçilmesi	17
Ana hatların belirlenmesi ve amaç türünün seçilmesi	18
Amaçlara erişme düzeyinin belirlenmesi	18
SKA'lara yönelik taahhütlerin açıklanması	20



## Adım 04 Entegrasyon

	<b>21</b>
Sürdürülebilirlik amaçlarının iş dünyası içerisinde desteklenmesi	22
Sürdürülebilirliğin tüm birimlerde benimsenmesi	23
Ortaklıklar kurulması	24



## Adım 05 Raporlama ve iletişim

	<b>25</b>
Etkin raporlama ve iletişim	27
SKA'ların performansına yönelik iletişim	28

## ➤ SKA'lar iş dünyası için neden önemlidir?

**Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) 2030 yılına kadar olan küresel öncelikleri ve amaçları tanımlıyor ve küresel çabaları ortak amaç ve hedefler çerçevesinde seferber hale getirmeye çalışıyor. SKA'lar dünya genelinde yoksulluğun sona ermesi ve insana yakışır bir yaşam ile eşit fırsatlar yaratılması adına, hükümetlere, iş dünyasına ve sivil topluma küresel bir eylem çağrısında bulunuyor.**

Öncüsü olan Binyıl Kalkınma Hedeflerinin aksine SKA'lar, sürdürülebilir kalkınma problemlerinin üstesinden gelmek için iş dünyasının yaratıcı ve yenilikçi yönlerini kullanmaları yönünde açıkça çağrıda bulunuyor. Tüm hükümetler SKA'lar üzerinde anlaşmaya varmış olsalar da bu amaçların başarısı büyük ölçüde tüm tarafların eylemlerine ve iş birliğine bağlı olacaktır.

SKA'lar, dünyanın en büyük sürdürülebilir kalkınma sorunlarının ele alınmasında iş dünyasının liderliğindeki çözümlerin ve teknolojilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına fırsat sunuyor.

SKA'lar, toplumlarımızın gelişimi için küresel gündemi oluştururken, öncü şirketlerin, insanlar ve gezegen üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek ve olumlu etkilerini en üst düzeye çıkararak sürdürülebilir kalkınmaya nasıl destek olduklarını ortaya koymalarına imkan sağlıyor.

**İş dünyası, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşmada hayati önem taşıyan bir ortaktır. Şirketler temel faaliyetleriyle amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunabilecekleri gibi, biz de tüm şirketlerden etkilerini değerlendirmelerini, iddialı hedefler belirlemelerini ve sonuçlarını şeffaf bir şekilde aktarmalarını istiyoruz.**



Birleşmiş Milletler  
Eski Genel Sekreteri  
Ban Ki-moon

Yoksulluk, sağlık, eğitim, iklim değişikliği ve çevresel bozulma gibi şirketleri de ilgilendiren pek çok sürdürülebilir kalkınma konusunu kapsayan SKA'lar, iş stratejilerini küresel öncelikler ile ilişkilendirme fırsatı sunmaktadır. Şirketler SKA'ları stratejilerini, hedeflerini ve faaliyetlerini; şekillendirmek, yönlendirmek, iletişim yapmak ve raporlamak amacıyla aşağıda belirtilen çeşitli avantajlardan yararlanmak için genel bir çerçeve olarak kullanabilirler:

### ➤ Geleceğin iş fırsatlarının belirlenmesi

SKA'lar, küresel kamu ve özel yatırımlarını içinde buldukları sorunlara doğru yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle, şirketler dönüştürücü değişim ve yenilikçi çözümler sunabilecekleri pazarları tanımlıyor olacaklardır.

### ➤ Kurumsal sürdürülebilirliğin değerinin artırılması

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı halihazırda iyi yapılandırılmış olsa da, sürdürülebilir kalkınma amaçları dışsallıkları hızlı bir şekilde içselleştireceğinden, şirketlerin kaynakları daha etkin kullanmasına imkan sağlayabilir ya da daha sürdürülebilir seçeneklere yönelmesi için ekonomik teşviklerin artmasını sağlayabilir.

### ➤ Paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve politika gelişimlerinin takip edilmesi

SKA'lar, paydaş beklentilerinin yanı sıra uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde, politikaların gelecekteki yönelimini yansıtır. Önceliklerini SKA'lar doğrultusunda belirleyen şirketler; müşteriler, çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilişkilerini güçlendirebilecekken önceliklerini bu doğrultuda belirlemeyen şirketler ise giderek artan hukuki ve itibar riskleriyle karşı karşıya kalacaklardır.

### ➤ Toplumun ve Piyasaların dengelenmesi

İş dünyası zor durumda olan toplumlarda başarılı olamaz. SKA'lara ulaşmak için yapılan yatırımlar; kurallara dayalı piyasaların varlığı, şeffaf mali sistemler ile yozlaşmamış ve iyi yönetilen kurumlar gibi iş başarısının temel taşlarına da katkı sağlar.

### ➤ Ortak bir dil ve amaç kullanılması

SKA'lar, şirketlerin etkileri ve performansları konusunda paydaşlarla daha tutarlı ve etkin iletişim kurmasını sağlayacak ortak bir eylem ve dil çerçevesi belirlemektedir. Bu amaçlar, sinerjik ortakları dünyanın en acil toplumsal sorunları etrafında bir araya getirecektir.

## ➤ SKA Pusulası nedir?

**SKA Pusulası'nın amacı, şirketlere stratejilerini SKA'lara uyumlandırmaları ile SKA'lara olan katkılarını ölçme ve yönetme konusunda rehberlik etmektir.**

Bu rehberde şirketlerin SKA'lara katkılarını en üst düzeye çıkarmaları için beş adım sunulmuştur. Şirketler, sürdürülebilirlik yolculuklarında nerede olduklarına bağlı olarak, rotalarını belirlerken veya düzenlerken bu beş adımı uygulayabilirler.

SKA Pusulası'nın beş adımı, şirketlerin; ilgili mevzuatlara uyma, uluslararası asgari standartlara saygı duyma ve insan haklarına öncelik verme sorumluluklarının tanınmasına dayanıyor.

SKA Pusulası çok uluslu büyük şirketlere odaklanarak geliştirilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ile diğer kuruluşlar da bu pusulayı ilham kaynağı olarak kullanabilir ve gerekli biçimde uygulayabilirler. Ayrıca kurum düzeyinde tasarlanmış olan bu pusula; ürün, tesis, birim düzeyinde ve bölgesel düzeyde de gerekli biçimlerde uygulanabilir.

SKA Pusulası beş ayrı bölümden oluşmaktadır;

### 01 SKA'ları anlamak

İlk adım olarak, şirketlerin sürdürülebilir kalkınma amaçları ile ilgili bilgi edinmesi sağlanıyor.

### 02 Önceliklerin belirlenmesi

Şirketlerin SKA'lar tarafından sunulan önemli iş fırsatlarını anlamaları ve risklerini azaltmaları amacıyla, değer zincirlerinin SKA'lar üzerindeki olumlu, olumsuz, mevcut ve olası etkilerini değerlendirerek önceliklerini belirlemeye teşvik ediliyor.

### 03 Amaçların belirlenmesi

Amaçların belirlenmesi, iş başarısı için büyük önem taşıırken, kurum içerisinde ortak önceliklerin ve performansın geliştirilmesine de yardım etmektedir. Yönetimler, şirket hedeflerini SKA'lar doğrultusunda belirleyerek sürdürülebilir kalkınma konusundaki taahhütlerini ortaya koyarlar.

### 04 Entegrasyon

Belirlenen amaçlara ulaşmanın anahtarı, sürdürülebilirliği temel iş faaliyetleri ile yönetişime entegre etmek ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarını şirketin tüm birimlerine yaygınlaştırmaktır. Giderek daha çok sayıda şirket, ortak amaçlar edinmek ve sistemsel zorluklarla mücadele etmek adına değer zincirinin tümünde sektörel ortaklıklar, hükümetler veya sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklıklar kurmaktadır.

### 05 Raporlama ve iletişim

Şirketler, SKA'lar aracılığıyla ortak göstergeler ve öncelikleri kullanarak sürdürülebilir kalkınma performanslarına ilişkin verileri raporlayabilmektedir. SKA Pusulası, şirketleri, paydaşlarıyla olan iletişimlerine ve raporlamalarına SKA'ları dahil etmeye teşvik ediyor.





## Adım 01

# SKA'ları anlamak

İlk adım olarak, SKA'lar hakkında bilgi edinmek ve işiniz için temsil ettiği fırsatları ve yüklediği sorumlulukları anlamak önemlidir.

SKA'lar tüm şirketlere, yaptıkları yatırımlarla, geliştirdikleri çözümlerle ve benimsedikleri iş süreçleri ile sürdürülebilir kalkınmayı destekleme çağrısında bulunuyor. Söz konusu amaçlar şirketlerin sürdürülebilir kalkınma gündemine olumlu katkılarını artırırken olumsuz etkilerini azaltmaya teşvik ediyor.

Tüm şirketlerin daha sürdürülebilir ve kapsayıcı iş modellerini ne ölçüde ve hızda geliştirecekleri SKA'lara ulaşmada önemli bir rol oynayacaktır. Buna karşılık, tüm şirketler SKA'larda bahsi geçen sorunlardan etkilenmektedir.

Bu adımda aşağıdaki bölümlere değinerek SKA'ların ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, şirketlerin mevcut sorumluluklarına ne gibi farklı sorumluluklar ekleyeceğini ve şirketlerin SKA'lardan nasıl faydalanabileceğini keşfedeceğiz:

> SKA'lar nedir?	7
> İş dünyası için SKA'ları anlamak	8
> İş dünyası için temel sorumluluklar	10

## ➤ SKA'lar nedir?

**Küresel eylem için tasarlanmış Binyıl Kalkınma Hedefleri (BKH), 2000 ve 2015 yılları arasında önemli bir gelişim çerçevesi sağladı ve gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun azaltılması, sağlığın ve eğitimin iyileştirilmesi gibi birçok alanda başarıya ulaştı.**

BKH'yi takip eden SKA'lar, yoksulluğa son vermek için çözülmesi gereken sorunlarla mücadele kapsamını genişletiyor ve sürdürülebilir kalkınmanın birbirleriyle bağlantılı olan ekonomik, sosyal ve çevresel tüm boyutlarını ele alıyor.

Toplumda yer alan tüm sektörlerden ve dünyanın her kesiminden sağlam girdileri yansıtan SKA'larla, muhtemelen Birleşmiş Milletler tarihindeki en kapsamlı süreç sonucu ortaya çıktı. Yalnızca UN Global Compact sayesinde 1.500'ü aşkın şirket bu sürece girdi ve rehberlik sağladı.

Amaçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde evrensel olarak uygulanabilecek niteliktedir. Hükümetlerden beklenen, ülkelerinin farklı gerçekliklerini ve kapasitelerini yansıtacak biçimde bu amaçları ulusal eylem planlarına, politikalara ve girişimlere dönüştürmeleridir.

SKA'lar öncelikli olarak hükümetlere yönelik olsa da sürdürülebilir kalkınma için öncelikleri ve amaçları ortak bir çerçevede etrafında şekillendirmek ve geniş bir yelpazede organizasyonları bir araya getirmek için tasarlandı. En önemlisi de SKA'lar, bu amaçlara ulaşmada iş dünyasının oynayabileceği ve oynaması gereken kilit rolü tanımlamaktadır.

- 
- Amaç 1** Her yerde ve her tür yoksulluğa son vermek
- 
- Amaç 2** Açlığa son vermek, gıda güvenliğini sağlamak, besin kalitesini artırmak ve sürdürülebilir tarımı teşvik etmek
- 
- Amaç 3** Herkes için her yaşta sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sağlamak
- 
- Amaç 4** Herkes için kapsayıcı ve eşit kalitede eğitim sağlamak ve yaşam boyu öğrenme fırsatları sunmak
- 
- Amaç 5** Toplumsal cinsiyet eşitliği sağlamak ve tüm kadınları ve kız çocuklarını güçlendirmek
- 
- Amaç 6** Herkes için ulaşılabilir ve sürdürülebilir su ve sanitasyon yönetimi sağlamak
- 
- Amaç 7** Herkes için ekonomik, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlamak
- 
- Amaç 8** Herkes için istikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyüme, tam ve verimli istihdam ve insana yakışır iş sağlamak
- 
- Amaç 9** Sağlam altyapı kurmak, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi ve yenilikleri teşvik etmek
- 
- Amaç 10** Ülkeler içindeki ve arasındaki eşitsizliği azaltmak
- 
- Amaç 11** Şehirleri ve yerleşim yerlerini kapsamlı, güvenli, sağlam ve sürdürülebilir hale getirmek
- 
- Amaç 12** Sürdürülebilir tüketim ve üretim modelleri tasarlamak
- 
- Amaç 13** İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele etmek için acilen harekete geçmek
- 
- Amaç 14** Sürdürülebilir kalkınma için okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir biçimde kullanmak
- 
- Amaç 15** Karasal ekosistemleri korumak, onarmak ve bu ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek, ormanları sürdürülebilir biçimde yönetmek, çölleşmeyle mücadele etmek, arazi kaybının önüne geçerek etkilerini tersine çevirmek ve biyoçeşitliliğin kaybolmasına engel olmak
- 
- Amaç 16** Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumları teşvik etmek, herkes için adalete erişim sağlamak ve her düzeyde etkin, sorumlu ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak
- 
- Amaç 17** Sürdürülebilir kalkınma için uygulama araçlarını güçlendirmek ve küresel ortaklıkları canlandırmak
- 

**Her bir amaç, aksiyona yönelik ve belirli hedefler sunar. Daha fazlası için [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) adresini ziyaret edebilirsiniz.**



## ➤ İş dünyası için SKA'ları anlamak

**SKA'lara ulaşmak için çözümler geliştiren ve sunan şirketler, yeni büyüme fırsatlarını keşfedecek ve risk profillerini düşüreceklerdir. Şirketler SKA'ları, stratejilerini, hedeflerini ve eylemlerini şekillendirmek, yönlendirmek, iletişim yapmak ve raporlamak için kapsayıcı bir çerçeve olarak kullanarak çeşitli kazanımlar elde edebilirler. Bu kazanımlardan bazıları şunlardır:**

### ➤ Geleceğin iş fırsatlarının belirlenmesi

Küresel olarak sürdürülebilir kalkınma alanında karşı karşıya kalınan zorluklar, yenilikçi ve etkin çözümler geliştirip sunabilen şirketler için aşağıdaki iş fırsatlarını sunmaktadır:

- Enerji verimliliğini, yenilenebilir enerjiyi, enerji depolamasını, "yeşil binaları" ve sürdürülebilir ulaşımı artırmak için yenilikçi teknolojiler;
- Geleneksel yöntemlerle üretilmiş ve işlenmiş ürünlerin, teknolojik çözümler getirilerek üretimine başlanması ve böylece emisyon ve atık miktarlarının azaltılması;
- Şu anda yoksulluk çeken dört milyar insanın hayatını iyileştirebilecek henüz erişilmemiş büyük pazarların ürün ve hizmet (sağlık, eğitim, enerji, finans ve bilgi ve iletişim teknolojisi alanları dahil) ihtiyacının karşılanması.

SKA'lar, küresel boyutta kamu ve özel sektör yatırımlarını temsil ettikleri sorunlara doğru yeniden yönlendirmeyi amaçlıyor. Böylece, piyasaların büyümesi sağlanacak, sürdürülebilir ve kapsayıcı iş modelleri aracılığıyla ilgili teknoloji ve çözümleri sunabilen şirketler için sermayeye erişim kolaylaşacak.

### ➤ Kurumsal sürdürülebilirliğin değerinin artırılması

Kurumsal sürdürülebilirlik iş dünyasında iyi yapılandırılmıştır. Sürdürülebilirlik hususlarını değer zincirinin tümüne entegre eden şirketler örneğin; satışlarını artırarak, yeni pazar segmentleri geliştirerek, markalarını güçlendirerek, operasyonel verimliliği artırarak, ürün inovasyonunu teşvik ederek ve personel devir oranını azaltarak değerlerini koruyabilirler ve kendileri için değer yaratabilirler.

Hükümetlerin ve diğerlerinin SKA'lara ulaşmadaki küresel çabaları, kurumsal sürdürülebilirliğin finansal değer mekanizmalarını aşağıdakiler dahilinde güçlendirecektir:

- Vergilerin, para cezalarının ve diğer maliyetlerin uygulanması ile içselleştirilmesi. Bu durum, şirketlerin kaynaklarını daha etkin kullanmasını sağlayacak ya da daha sürdürülebilir alternatiflere yönelmesi için ekonomik teşvikleri artıracaktır.
- Özellikle genç nesiller sorumlu ve kapsayıcı şirket uygulamalarına değer veriyor ve dolayısıyla sürdürülebilirlik performansı, "yeteneklere ulaşma savaşında" önemli bir etken olarak karşımıza çıkıyor. SKA'ları geliştirmek için harekete geçen şirketlerde çalışanların memnuniyeti, katılımı ve üretkenliği daha da artabilir.
- Dünya çapında giderek daha çok sayıda tüketici, satın alma kararlarını şirketin sürdürülebilirlik performans algısına dayandırıyor ve SKA'lar bu eğilimi daha da güçlendirebilir.



➤ **Paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve politikaların gelişiminin takip edilmesi**

SKA'lar, paydaş beklentilerinin yanı sıra uluslararası, ulusal ve bölgesel düzeyde, politikaların gelecekteki yönünü yansıtıyor. Önceliklerini SKA'lar doğrultusunda belirleyen şirketler; müşterileri, çalışanları ve diğer paydaşları ile ilişkilerini güçlendirecek, önceliklerini bu doğrultuda belirlemeyen şirketler ise giderek artan hukuki yaptırım ve itibar riskleriyle karşı karşıya kalacaklar.

SKA'larda ilerlemeye katkıda bulunan şirketler:

- Paydaşları arasında güvenilirliğini artıracak;
- İş yapma lisansını güçlendirecek;
- Hukuksal, itibar odaklı ve diğer iş risklerini azaltacak;
- Gelecekteki mevzuatların dayatacağı maliyet ve gerekliliklere karşı daha dayanıklı olacak.

➤ **Toplumun ve piyasanın istikrara kavuşturulması**

İş dünyası sorunlarla çevrili toplumlarda başarılı olamaz. SKA'ların başarısına yatırım yapmak iş dünyasının iş yapma alanlarını genişletmesi demektir.

SKA'ların başarıyla uygulanması sayesinde:

- Milyarlarca insan yoksulluktan kurtulacak, dolayısıyla dünya çapında tüketim piyasaları büyüyecek;
- Eğitim iyileşecek, dolayısıyla yetenekli ve yetkin çalışanların sayısı artacak;
- Cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlendirilmesi konularında ilerleme sağlanacak, dolayısıyla boyut ve satın alma gücü itibarıyla Çin ve Hindistan nüfusuna denk bir " sanal pazar" ortaya çıkacak;
- Küresel ekonominin, gezegenin; su, verimli topraklar, metaller ve mineraller gibi temel kaynaklarını güvenli bir şekilde kullanması sağlanacak, dolayısıyla şirketlerin üretim için ihtiyaç duyduğu doğal kaynaklar sürdürülebilir hale gelecek;
- Açık ve kurallara dayalı ticaret ve finansal sistemlerin yanı sıra sorumlu ve iyi yönetilen kuruluşlar teşvik edilecek, dolayısıyla iş dünyasının maliyetleri ve riskleri azalacaktır.

➤ **Ortak dil ve amaç kullanılması**

SKA'lar, şirketlerin etkileri ve performansları konusunda paydaşlarıyla daha tutarlı ve etkin iletişim kurmasını sağlayacak ortak bir dil ve eylem çerçevesi belirliyor.

SKA'lar, sürdürülebilir kalkınmanın her boyutunda ortak bir öncelik ve amaç algısı oluşturduğu için, hükümetler, sivil toplum örgütleri ve diğer şirketlerle arasında daha etkin ortaklıkların kurulmasına yardımcı olacaktır.

## **Dünyamızı değiştiriyoruz: Sürdürülebilir kalkınma için 2030 gündemi**

Birleşmiş Milletler üyesi 193 ülkenin tamamı Madde 67'yi kabul etmiştir:

**"Özel sektör faaliyetleri, yatırımlar ve yenilikler üretkenliğin, kapsayıcı ekonomik büyümenin ve istihdam yaratmanın temel sağlayıcılarıdır. Özel sektör; mikro ölçekli işletmelerden kooperatiflere ve çok uluslu işletmelere uzanan çeşitliliğe sahiptir. Tüm iş dünyasına, sürdürülebilir kalkınma zorluklarının üstesinden gelmek için yaratıcılıklarını ve yenilikçi yönlerini kullanmaları yönünde çağrıda bulunuyoruz."**



## ➤ İş dünyası için temel sorumluluklar

**SKA Pusulası; büyüklük, sektör ve lokasyon gözetmeksizin tüm şirketlerin ilgili mevzuatlara uyma, uluslararası asgari standartları gözetme ve evrensel haklara saygı duyma sorumluluklarının tanınmasına dayanıyor.**

UN Global Compact'ın insan hakları ilkelerinde belirtildiği ve BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkelerinde yeniden onaylandığı ve detaylandırıldığı üzere, insan haklarına saygı duymak, bir şirketin insan haklarını desteklemesinden veya teşvik etmesinden farklıdır. Tüm şirketler için ana beklentiler; insan haklarını ihlal etmemeleri, kendi faaliyetlerinin veya iş ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan zararları telafi etmeleridir. İnsan haklarını teşvik etmek veya sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek, bu sorumluluktan muaf olunmasını sağlayamaz.

BM Rehber İlkelerine göre, faaliyetlerinden veya değer zincirinden kaynaklanan insan haklarına yönelik tüm olumsuz etkilerle mücadele etmek, şirketlerin her daim önceliği olmalıdır. Şirketlerin söz konusu sorunlarla mücadele ederken öncelik belirlemesi gereken durumlarda, her şeyden önce olası olumsuz etkilerin şiddetine, başka bir deyişle söz konusu etkilerin ciddiyetine, etki alanına ve çözüm zorluğuna göre önceliklendirilme yapmaları gerektiği BM Rehber İlkelerinde açıkça belirtilmiştir.

İnsan haklarına yönelik olumsuz etkiler ve riskler, şirketler için olası maliyetlerine veya faydalarna bakılmaksızın önceliklendirilmelidir. Bununla beraber, insan haklarına yönelik riskler ile iş dünyasına yönelik risklerin çoğunlukla yakınlık gösterdiği ve söz konusu yakınsamanın insan haklarına yönelik etkilerin en şiddetli olduğu yerlerde daha güçlü bir biçimde görüldüğüne dair kanıtlar giderek artmaktadır.

### Mevcut normatif çerçeveler, ilkeler ve rehberler

Son birkaç on yıldır iş dünyası, hükümetler, sivil toplum ve fikir liderleri arasında devam eden diyaloglar, sorumlu ve etik iş yönetimi için uluslararası çerçevelerin, ilkelerin ve rehberlerin ortaya çıkmasını sağladı.

Evrensel olarak tüm şirketler için geçerli olan ilkeler:

- **Uluslararası Çalışma Örgütü Çok Uluslu Şirketler ve Sosyal Politika İlkeleri Üç Taraflı Bildirgesi**
- **UN Global Compact**
- **BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri**

Bu ilkeler, şirketleri evrensel haklara saygı duymaya ve asgari standartları uygulamaya yönlendiriyor. Örneğin; UN Global Compact'te insan ve çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularını kapsayan on ilke, sürdürülebilir kalkınmaya destek olan şirketlerden asgari beklentiyi tanımlıyor. Benzer şekilde, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, tüm şirketlerin insan haklarına saygı duyma sorumluluğunu tekrar tasdik ederek detaylandırıyor.

Buna ilaveten, şirketlerin SKA'lara olan katkılarını temel olarak göz önünde bulundurmaları için önerilen; **ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi ve OECD Çokuluslu Şirketler Rehberi** gibi daha bölgesel rehberler de mevcuttur.

Mevcut ilkeler, standartlar ve rehberlerin yanı sıra özel sektöre yönelik diğer araçların da yer aldığı envantere [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) adresinden erişebilirsiniz.



**SKA'ların ortaya koyduğu riskler ve fırsatlardan faydalanmak için şirketinizin önceliklerini belirlemek çabalarınızı odaklamaya yardımcı olacaktır.**

17 sürdürülebilir kalkınma amacının tümü şirketinizle aynı derecede ilgili olmayacaktır. Şirketinizin her birine ne seviyede katkıda bulunabileceği ve bu amaçların her birinin ayrı ayrı oluşturduğu riskler ve fırsatlar birçok etkene bağlı olacaktır.

SKA'ları stratejik olarak ele aldığınızda, atacağınız ilk adım, şirketinizin SKA'lar üzerindeki; mevcut, olası, olumlu ve olumsuz etkilerini değer zinciriniz kapsamında değerlendirmek olmalıdır. Bu yaklaşım, şirketinizin yarattığı olumlu etkilerin nerelerde artırılabilceğini, olumsuz etkilerin nerelerde azaltılabileceğini veya önlenilebileceğini belirlemenize yardımcı olacaktır.

Bu adım, üç esas eyleme odaklanarak şirketlerin önceliklerini nasıl belirleyebileceğini anlatır:

- > Etki alanlarının belirlenmesi için değer zinciri haritalaması 12
- > Göstergelerin seçilmesi ve verilerin toplanması 14
- > Önceliklerin belirlenmesi 15



## Adım 02 Önceliklerin belirlenmesi

# ➤ Etki alanlarının belirlenmesi için değer zinciri haritalaması

**Şirketinizin SKA'lar üzerindeki en önemli sosyal ve çevresel etkileri şirketin doğrudan veya dolaylı faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilebileceği gibi şirketiniz için en büyük potansiyel fırsatlar da değer zincirinin alt veya üst katmanlarında yer alabilir.**

Dolayısıyla şirketlere, etkilerini değerlendirirken ve önceliklerini belirlerken üretim ve faaliyetlerin tümünü kapsayacak şekilde (tedarik, lojistik, dağıtım, ürünlerin kullanımı ve kullanım ömürlerinin sonuna kadar) tüm değer zincirini göz önünde bulundurmaları tavsiye edilir.

Şirketler, bu etki değerlendirmesine başlarken, SKA'lar kapsamındaki sorunlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkilerin görülmesi yüksek ihtimal taşıyan alanlarını belirlemek için, değer zincirlerinin üst seviye bir haritalamasını yapmalıdır. Hem mevcut hem de gelecekte ortaya çıkması olası etkiler dikkate alınmalıdır.

✓ Örnek bir uygulama aşağıda görülebilir.

Bu haritalama, değer zincirinin her bir adımında her bir SKA'nın detaylı değerlendirmesinden ziyade etkilerin nerelerde en yüksek seviyelerde oluşabileceğini ortaya koyacak üst düzey bir incelemedir. Bu incelemede, değer zincirinin değerlendirme kapsamına giren her bir segment inceleniyor. Böylece;

- Şirketinizin temel yetkinliklerinin, teknolojilerinin ve ürün yelpazesinin bir veya daha fazla SKA'nın uygulanmasında mevcut veya olası olumlu etkileri olabileceği;
- Şirketinizin değer zinciri dahilindeki doğrudan ya da dolaylı faaliyetlerinin, bir veya daha fazla SKA'nın uygulanmasında mevcut veya olası olumsuz etkileri olabileceği belirleniyor.

## Uygulama: Değer zinciri üzerinde SKA'ların haritalaması



Bu adımda önerilen üç eylem şirket düzeyinde etki değerlendirmesi için tasarlanmış olsa da gerektiğinde ürün ve tesis düzeyi ile bölgesel düzeyde de kullanılabilir. Burada asıl önemli olan belirlenen sınırlar konusunda ve eğer varsa neden belirli coğrafyaların veya işletmelerin değerlendirmeye dahil edilmediği konusunda şeffaf olunmasıdır.

Haritalama sürecinde, faaliyetlerin ve değer zincirinin halkalarının SKA'lar açısından düşük performansa sahip coğrafyalara yakınlığı gibi konuların dikkate alınması tavsiye edilir. Örneğin, çalışanların düşük maaşlarla çalıştırıldığı, çalışan haklarının ve standartlarının zayıf olduğu bölgelerde şirketinizin yoğun işgücü gerektiren operasyonları veya tedarik zinciri faaliyetleri varsa söz konusu bölge muhtemelen potansiyel yüksek etki bölgesi olarak belirlenecektir. Benzer şekilde, tıbbi ihtiyaçlar veya sürdürülebilir enerjiye erişim gibi beşeri ihtiyaçların olduğu ülkelerdeki mevcut veya olası faaliyetler de o bölgenin potansiyel yüksek etki bölgesi olarak belirlenmesini sağlayabilir.

Bazı durumlarda, sektörel veriler ve ek araçlar etki alanı yüksek bölgeleri belirlemede yardımcı olabilir. (Bkz. "Değer zincirindeki yüksek etki bölgeleri haritalaması için araçlar").

Haritalama sürecinde şirketin SKA'lar üzerindeki mevcut ve olası etkilerine ilişkin dış paydaşların görüş ve kaygıları da sürece dahil edilir. Paydaş katılımı azınlık ve hassas grupların da fikrini temsil edecek biçimde kapsayıcı olmalıdır.

Paydaşlar, özellikle şirketin potansiyel olumlu etkileri açısından, olası yüksek etki bölgelerini anlamada her daim yeterli olmayacaktır. Bu nedenle yüksek etki bölgelerinin haritalanması süreci, SKA'lar ile şirket faaliyetleri arasındaki mevcut ve olası bağlantıların değerlendirildiği bir iç değerlendirmeyi de kapsar

## Değer zincirindeki yüksek etki bölgelerini haritalama için araçlar

Şirketlerin yüksek etki bölgelerini haritalandırmasına yardımcı olabilecek çeşitli araçlar ve yöntemler mevcuttur. Birçok şirket Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA) yöntemini ve çevresel olarak genişletilmiş girdi-çıkı analizini (EEIO) kullanmaktadır.

Bazı araçlar yalnızca belirli SKA'lar için kullanılabilir. **Sera Gazı Kapsam 3 Hesaplama Protokolü** (GHG Protocol Scope 3 Evaluator), **Sosyal Riskli Noktalar Veritabanı** (Social Hotspots Database), **İnsan Hakları ve İş Dünyası Ülke Rehberi**, **WBCSD Küresel Su Aracı** (WBCSD Global Water Tool) ve **Yoksulluk Ayakizi Aracı** (Poverty Footprint Tool) bunlara örnektir.

Etki değerlendirmeye yarayan tüm bu araçlara ve daha fazlasına [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) adresinden erişebilirsiniz.

## Paydaş Katılımı

Kapsayıcı iç ve dış paydaş katılımı üç aksiyondan oluşan süreç için kilit bir rol oynuyor. Paydaşların sorunlarını, ilgilerini, kaygılarını ve beklentilerini göz önünde bulundurmak, şirketinizin SKA'lar üzerindeki etkilerini tam anlamıyla belirleyip anlamanıza yardımcı olur. Paydaşlar aynı zamanda SKA'lara ilişkin iş fırsatlarını keşfetmeniz için bilgi ve ilham kaynağı olabilir.

Şirketinizin karar ve faaliyetlerinden olumsuz etkilenebilecek paydaşlara öncelik verilmesi önerilmektedir. Diğer paydaşları ise şirketin onlar üzerindeki ve onların şirket üzerindeki olası etki derecelerine göre önceliklendiriniz.

Gelecek nesiller veya ekosistem gibi görüşlerini ifade edemeyen paydaşların çıkar ve kaygılarını anlamak için özel çaba sarf etmek; dezavantajlı veya azınlık gruplar ile kadınlar, çocuklar, yerli halklar ve göçmenler gibi hassas paydaş gruplarına gereken değeri vermek oldukça önemlidir.



## ➤ Göstergelerin seçilmesi ve verilerin toplanması

**Yüksek etki konularının haritalandırılması şirketinizin çabalarını nereye yoğunlaştıracağını anlamanıza yardımcı olacaktır. Olası yüksek etki alanlarının her biri için, şirketinizin faaliyetleri ile sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi en doğru şekilde ifade eden bir veya birkaç gösterge belirleyin. Böylece, performansınızı zaman içerisinde takip edebilirsiniz.**

Bu doğrultuda, 17 SKA'ya ve bunların hedeflerine göre haritalanmış performans göstergeleri envanterine [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) adresinden erişebilirsiniz. Bu envanter Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ve Karbon Saydamlık Projesi (CDP) gibi oldukça saygın kaynak ve standartlardaki mevcut göstergeler yanı sıra diğer ilgili kaynakları da içeriyor. Şirketiniz her olası yüksek etki konusu için en ilintili göstergeyi veya göstergeleri seçebilir ya da kendi göstergelerini belirlerken bu göstergelerden faydalanabilir.

Şirketlerin faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin farkına varmak, şirketinizin SKA'lar üzerindeki etkilerini anlamanız için önemlidir. Beş adımdan oluşan ve Mantıksal Çerçeve (Logic Model) olarak adlandırılan süreç, girdilerden faaliyetlere, çıktılara, sonuçlara ve etkilere uzanan bir yolu izler. Etkilenenler paydaşlar da dahil olmak üzere tüm paydaşların katılımıyla birlikte böyle bir modelin hazırlanması çoğunlukla faydalı olmaktadır. Mantık modeli hangi verilerin toplanması gerektiğini anlamak için kullanılabilir. Örneğin, şirketiniz sonuçlar ve etkilere dair veri toplayamıyorsa bunun yerine çıktılar hakkında veri toplayabilir.

✓ Örnek bir uygulama aşağıda görülebilir.

Etki değerlendirmesi için uygun göstergeleri seçmek adına öncelikle, şirketin söz konusu alandaki performansının ve etkilerinin dengeli ve yeterli bir yansımaları sunan göstergeler kombinasyonu belirlenmelidir. Bu süreç, farklı göstergelerin değerlendirilmesini, girdileri, faaliyetleri, çıktıları, sonuçları ve etkilerin ifade edilmesini, gecikmeli göstergeler (sonuçları ve etkileri ölçen) ile öncü göstergeler (sonuçları ve etkileri tahmin eden) arasında bir denge kurulmasını içerir.

Sıradaki adım, seçilen her bir gösterge için veri tanımlamak ve toplamaktır. Değer zincirinde yukarı veya aşağı yönde meydana gelen etkiler ve değer zincirinin karmaşıklığı nedeniyle doğrudan veri toplamak her zaman mümkün değildir. Ölçümün maliyeti ve karmaşıklığı, ölçüm sonucunda ortaya çıkan değerle orantılı olmalıdır.

Veri toplama için mevcut iş sistemlerini ve süreçleri kullanmak, örneğin gerekli verileri satın alma veya satış sistemlerinden çıkarmak, yeni süreçler geliştirmekten daha etkili olacaktır. Eğer istenilen veriler mevcut sistemlerde bulunmuyorsa şirket faaliyetleri ve/veya tedarikçileri için raporlama sistemleri uygulama, saha gezileri, anketler, odak gruplar ve görüşmeler gerçekleştirme gibi diğer genel veri toplama ve veri birleştirme yöntemleri kullanılmalıdır. Her bir veri toplama işlemi için, şirketinizin raporlama hatası riskinin göz önünde bulundurulması ve veri kalitesi ile bütünlüğünü sağlamak adına denetimler gerçekleştirilmesi önerilir. Bu çalışma, dahili ve harici doğrulama verilerin güvenilirliğini artırmaya yardımcı olacaktır.

### Uygulama: Mantıksal Çerçeve

Aşağıdaki örnek, mantıksal çerçeveyi anlamaya yardımcı olacaktır. Su arıtma tabletlerinin geliştirilmesine yatırım yapan bir şirketin su kaynaklı hastalıkların görülme oranını azaltma potansiyeli vardır; bu durum SKA 3, "2030 yılına kadar AIDS, verem, sıtma ve diğer göz ardı edilen tropikal hastalık salgınlarını ortadan kaldırma ve sarılık, su kaynaklı hastalıklar ve diğer bulaşıcı hastalıklar ile mücadele etme" 3.3 hedefine katkıda bulunuyor.

Bu şirket, sürdürülebilir kalkınma amacı 3.3'e olan katkısını aşağıdaki adımları izleyerek anlayabilir:

Mantıksal çerçevede derine indikçe doğru veriyi toplamak zorlaşmaktadır. Bu nedenle birçok kuruluş, girdileri, faaliyetleri ve çıktıları ölçmeyi tercih etmekte ve bunları sonuç ve etkileri tahmin etmede bir araç olarak kullanmaktadır.

Daha fazla bilgiye **WBSCD (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi) İş Dünyası için Sosyo-Ekonomik Etki Ölçme Rehberi'nden** ulaşılabilir.





## Gösterge seçimi için örnek

Üretim süreçlerinde su kullanan bir küresel üretim şirketini ele alalım. Bu şirket, nispeten kurak ve yoksulluğun görece yüksek olduğu bölgelerde birçok fabrikaya sahiptir. Şirket, suya olan bağımlılığına ve etkilerine baktığında, öncelikli olarak su kıtlığı görülen bölgelerde bulunan fabrikalarını (ya da önemli tedarikçilerini) değerlendirmek isteyecektir. **Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin Küresel Su Aracı, Dünya Kaynakları Enstitüsünün Aquaduct'ı veya Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF) ve DEG'nin Su Riski Filtresi** bu değerlendirmede kullanılan su riski haritalama araçlarıdır.

Bu örnekte, "Su sıkıntısı veya kıtlığı yaşanan bölgelerden su çekimi toplamı ve yüzdesi" uygun bir gösterge olacaktır. Yine de şirketin topluluklar ve ekosistemler üzerindeki etkisinin tek önemli ölçütü şirket tarafından kullanılan su miktarı değildir. Su kalitesi göstergesi, aynı zamanda şirketin herkes için erişilebilir olan su miktarı üzerindeki etkisini de ele alınabilir. Su kalitesi göstergesi belirlemek için şirketler, küresel (örneğin Dünya Sağlık Örgütü) rehberlere başvurabilir ya da buldukları sektördeki kıyaslama verilerini kullanabilirler. Şirket, hem ulusal hem de uluslararası su kalitesi standartlarına erişmek için, "ilgili su kalitesi standartlarına uyan tesislerin yüzdesi" göstergesini seçebilir. Ayrıca, su hakkını insan hakları boyutuyla değerlendirmeye yardımcı olan başka göstergeler de seçebilir (örneğin; suyun mevcudiyeti, erişilebilirliği veya satın alınabilirliği ile ilgili göstergeler).

Bu göstergelerin tümü, şirketin fabrikalarının yerel su kaynaklarına bağlılığı ve su üzerindeki etkilerine ilişkin daha net bir resmin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

**SKA Pusulası** gösterge envanteri, CEO Water Mandate'in su kaynaklarının karmaşıklığını ve sosyal doğasını ele alan **Corporate Water Disclosure Guidelines** adlı rehberi dahil olmak üzere temiz su ve sanitasyon alanında sıklıkla kullanılan göstergeleri içermektedir.

## Önceliklerin belirlenmesi

**Bu noktaya kadar şirketiniz, sürdürülebilir kalkınma üzerindeki olumlu, olumsuz, mevcut ve olası etkileri hakkında bir fikir sahibi oldu. Sıradaki eylem SKA'larla uyumlu olacak biçimde önceliklerinizi belirlemek olacaktır.. Aşağıdaki kısa listede yer alan kriterler bu sürece yardımcı olacaktır:**

- Mevcut ve olası olumsuz etkilerin büyüklüğünü, şiddetini ve olasılığını, söz konusu etkilerin kilit paydaşlar için önemini ve rekabet gücünü artırma fırsatını göz önünde bulundurun. Yeni yasal düzenlemelerin, standartlaştırmanın, piyasadaki malzeme veya işgücü açıklarının, tedarik zincirindeki bozulmaların, paydaş baskısının veya zaman içinde değişen piyasa dinamiklerinden doğabilecek olumsuz etkilerin, şirket maliyetlerine veya risklerine yansımaya olasılığı da göz önünde bulundurulmalı.
- Şirketinizin SKA'lar üzerindeki mevcut ve olası olumlu etkileri sayesinde büyüme ve avantaj elde etme fırsatlarını değerlendirin. Bu fırsatlar inovasyona yönelik olabilir, yeni ürünler ve çözümler geliştirmeyi veya yeni pazar segmentlerini hedeflemeyi kapsayabilir.

**Adım 02'nin** üç aksiyonunu gerçekleştirirken, etkilerin değerlendirilmesinin ve önceliklerin belirlenmesinin bilimsel süreçlerden ziyade öznel yargılara dayalı işlemler olduğunu bilerek hareket etmekte fayda var. Bu nedenle, bu sürecin şeffaf biçimde dökümanite edilmesi önerilir. Etkilerin ve önceliklerin nasıl evrildiğini gözlemlemek için üç aksiyonun belirli aralıklarla, örneğin yıllık olarak tekrarlanması önerilir. Şirketinizde hali hazırda etkileri değerlendirmek ve öncelikleri belirlemek için bir sistem mevcutsa SKA'lar kapsayıcı bir çerçevede olarak kullanılabilir ve bu üç aksiyon mevcut değerlendirme sürecine entegre edilebilir. Son olarak, bu adımda belirlenen öncelikler, **Adım 01'**de belirtilen temel sorumlulukların yanı sıra tanımlanan önceliklerdir.

## Doğal ve Sosyal Sermaye Protokolleri

Yayınlandıkları sırada hala geliştirilmekte olan **Doğal Sermaye Protokolü (DSP)** ve **Sosyal Sermaye Protokolü (SSP)**, etki değerlendirmesini paydaş diyalogu düzeyinden daha detaylı bir ölçüme taşımaktadır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ve geniş yelpazedeki uzman kitlesi, Doğal Sermaye Koalisyonu (NCC) adına DSP'nin geliştirilmesine öncülük etmektedir. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) öncülüğünde çeşitli ortakların katılımı ile birlikte SSP'nin geliştirilmesi için bir çağrıda bulunuldu.

DSP ve SSP, iş dünyasının doğal ve sosyal sermayelere olan etkilerini ölçüp değerlendirmeleri için standart bir çerçevede oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu protokoller, bu adımda belirtilen unsurlar hakkında daha detaylı bilgi sağlamak için rehberlik edebilirler.



## Adım 3

# Hedeflerin belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesi, Adım 02'de ele alınan etki değerlendirme ve önceliklendirme sonuçlarına dayanır ve performans iyileştirme için gereklidir.

Belirgin, ölçülebilir, vadesi olan sürdürülebilirlik hedefleri belirlemek, ortak öncelikleri teşvik ederken kurum genelinde performansı artırır ve giderek yaygınlaştırır.

Şirketler, SKA'lar ile uyumlu hale gelerek daha anlamlı hedefler koyabilir ve sürdürülebilir kalkınmaya olan kararlılıklarını daha etkin bir şekilde gösterebilir.

Hedef belirlemeyi kapsayan bu adım, dört aksiyondan oluşur:

- |  |    |
|--|----|
| ➤ Hedeflerin kapsamının belirlenmesi ve Temel Performans Göstergelerinin seçilmesi | 17 |
| ➤ Mevcut seviyenin ve amaç türünün seçilmesi                                       | 18 |
| ➤ İddialılık düzeyinin belirlenmesi  | 18 |
| ➤ SKA'lara yönelik taahhütlerin açıklanması  | 20 |



## ➤ Hedeflerin kapsamının belirlenmesi ve Temel Performans Göstergelerinin seçilmesi

**Şirketinizin sürdürülebilirlik hedeflerinin kapsamını, adım 02'de belirtilen stratejik öncelikler doğrultusunda belirlemeniz tavsiye edilir. Böylelikle şirketinizin hedefleri, SKA'lara olumlu katkıda bulunmanın yanı sıra mevcut olası olumsuz etkileri de azaltacaktır. Benzer biçimde, bu durum, hedeflerin yalnızca şirket faaliyetlerini kapsamanın ötesinde tüm değer zinciri boyunca iyileştirmeler yapmak adına fırsatlar yaratmasını sağlayacaktır.**

Yıllardır birçok şirket, karbon emisyonları, suyun ve diğer doğal kaynakların kullanımı gibi konularda çevresel hedefler belirliyor. Öte yandan, yoksullukla ve yolsuzlukla mücadele gibi sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutuyla ilişkili hedeflerin belirlenmesinin daha az görülmesinde kısmen, bu alanların izleme ve değerlendirmelerinin daha zorlayıcı olmaları rol oynuyor. Şirketlere tavsiyemiz, yöntemsel zorlukları bir kenara bırakarak sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerine ilişkin belirledikleri tüm önceliklere yönelik hedefler koymalarıdır.

Temel performans göstergelerini seçmek, ilerlemenin sürdürülmesi, izlenmesi ve iletişiminin yapılmasında esas olacak, hedef belirleme sürecinin önemli bir adımıdır. Bazı şirketler, "karbon nötr" olma hedefinde olduğu gibi, ilerlemenin ölçülemediği, açık bir kapsam tanımı ya da süresi olmayan genel veya muğlak hedefler belirliyor. Bu durumda, belirgin, ölçülebilir ve vadesi olan bir hedefi baz alan temel performans göstergelerinin seçilmesi öneriliyor.

Temel performans göstergelerini seçmeye başlamak için en ideal kaynak, **adım 02'deki "Göstergelerin seçilmesi ve verilerin toplanması"** bölümünde de belirtildiği gibi, etkileri değerlendirmek için kullanılan göstergeler yelpazesidir. Şirketiniz her öncelik için seçimini, söz konusu sürdürülebilir kalkınma konusundaki etkisini en iyi şekilde ifade eden birkaç önemli göstergeye kadar daraltabilir.

Olabildiğince, şirket faaliyetlerinin etkileri veya sonuçlarını doğrudan ele alan temel performans göstergelerinin seçilmesi öneriliyor. İlgili ve ulaşılabilir verinin olmaması durumunda bazı hedefler için bunu yapmak zor, hatta imkansız olabilir. Böyle durumlarda, seçilen temel performans göstergeleri, örneğin şirketinizin yatırım yapacağı sermaye gibi kaynakları veya gerçekleştireceği eğitim benzeri faaliyetleri kapsayacağından "etki için araç" olarak düşünülebilir.

Bir diğer tavsiye ise mümkün olduğu durumlarda şirketinizin temel performans göstergesi olarak sık kullanılan bir göstergelyi seçmesidir. Bu, şirketlerin veri toplamasını ve verileri karşılaştırmasını kolaylaştırır. **Adım 02'**de belirtildiği gibi, **www.sdgcompass.org** adresinde, her SKA için sık kullanılan işletme göstergelerinin yer aldığı çevrimiçi bir envanter bulunuyor.

Şirket genelinde kabul edilmiş ve dışarıya iletişimi yapılmış olan temel performans göstergelerine ek olarak, şirketiniz, işinizin belirli kısımlarının hedeflere ilerlemesine yardımcı olacak ek göstergeler belirleyebilir.



## ➤ **Mevcut durumun tanımlanması ve hedef türünün seçilmesi**

**Her amaç için bir mevcut seviye belirlemek önemlidir. Bu işlem, adım 02'de özetlenen etki değerlendirme süreciyle yakından ilgilidir.**

**Mevcut seviye, şunlara bağlı olabilir:**

- Zamanda belirli bir nokta: Yönetim Kurulu'ndaki kadın sayısının 2020 yılının sonunda, 2013 yılı sonundaki seviyeye kıyasla %40 artması hedeflenebilir;
- Belirli bir zaman dilimi: Şirketiniz 2018-2020 yılları arasındaki üç yıllık dönemde ortalama su kullanımını, 2006-2008 dönemine kıyasla %50 azaltmak gibi bir hedef koyabilir, böylece etkilerin kısa süreli değişkenliğinin önüne geçebilir.

Mevcut seviyeyi nasıl belirlediğiniz, şirketinizin hedefe ulaşma ihtimalini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle mevcut seviyenin neden ve nasıl seçildiğinde şeffaf olunması önerilir.

İlerlemeyi doğru bir şekilde takip etmek için, birleşme, satın alma ve devir işlemleri gibi raporlanan bilginin tutarlılığını ve geçerliliğini etkileyecek değişiklikleri göz önünde bulundurmak gerekir. Bu tarz olayların ardından baz seviye yeniden hesaplanmalıdır.

Şirketinizin ayrıca ne tür bir hedef koyacağını da belirlemelidir. Hedefler genelde ikiye ayrılır:

- Sadece temel performans göstergelerini (KPI) dikkate alan mutlak hedefler: örneğin, iş sağlığı ve güvenliği kazalarının sayısını 2015'ten 2020'ye kadar %30 azaltmak
- Temel performans göstergelerini bir çıktı birimi ile karşılaştıran göreceli hedefler (yoğunluk da denir): örneğin, şirket satış birimi başına Kapsam 1 sera gazı salınımlarını 2014'ten 2018'e kadar %25 oranında azaltmak.

Mutlak hedefler toplum üzerindeki etkileri en iyi biçimde yansıtır ancak şirket büyümesini (ya da küçülmesini) dikkate almaz. Göreceli hedefler ise şirketinizin, her çıktı birimi başına olan performansını daha doğru ölçer ancak hedefin etkisi belirsizdir. Bu iki hedef türü de tam bir resim elde etmemizi sağlayamadığından seçiminizi şirketin yaratmasını istediğiniz etkiye göre yapmanızı öneririz.

## ➤ **İddialılık düzeyinin belirlenmesi**

**Şirketinizin iddialılık düzeyini itinayla belirlemenizi ve iç ve dış paydaşları olaya ne ölçüde dahil edeceğinizi dikkate almanızı öneririz. İddialı hedeflerin, makul hedeflere kıyasla daha fazla etki yaratması ve daha iyi performans sağlaması muhtemeldir. Şirketiniz, çitayı mevcut seviyedeki performansın üstüne çıkararak ve nasıl ulaşılacağını henüz kimsenin bilmediği hedefleri koyarak yeniliği teşvik ederek yaratıcılığı canlandıracak.**

İddialı amaçlar koymanın itibari etkileri de olacaktır, sektör liderleri, rakiplerinin omuzlarına kendilerine yetişme baskısını yükleyecektir. Örneğin, bir şirket tüm çalışanlarına geçirmelerine yetecek maaş sunuyorsa sektördeki diğer şirketler ya buna ayak uyduracak ya da gerisinde kalacak.

Geleneksel olarak şirketler hedef seviyelerini geçmiş ve mevcut performansı analiz ederek, eğilimleri ve senaryoları öngörerek ve sektördeki rakiplerle kıyaslamalar yaparak belirler. Ancak söz konusu hedeflerin toplam etkisi, tüm dünyayı etkileyen yani küresel sosyal ve çevresel zorlukların üstesinden gelmek için yeterli değildir.

Bu durumun farkına varan lider şirketler hedef koyarken daha çok "dışardan içeriye doğru" bir yol izlemeye başladı. Şirketler "bilime dayalı" hedefler koymakta kararlılıklarını sürdürdüklerinden, bu yaklaşım iklim değişikliğine kıyasla daha güçlü bir ivme kazandırıyor ve diğer alanlarda da ortaya çıkıyor.

SKA'lar, global düzeyde istenen gelişme seviyesinde politik bir uzlaşmayı temsil ediyor. Bu durum ayrıca şirketlerin geniş yelpazedeki sürdürülebilir kalkınma sorunları karşısında benzer bir yaklaşım benimsemesi fırsatını yaratıyor. Aynı zamanda bu, şirket hedeflerinizin iddialılık düzeyini SKA'lara erişme arzusuna dayandırmak ve faaliyet gösterdiği sektöre, konumuna ve boyutuna bağlı olarak bu amaçların ne kadarının şirketiniz için "makul bir aksiyon" olduğunu belirlemek anlamına geliyor. Yöntemsel sorunlara rağmen, SKA'lar doğrultusunda hedef belirlerken kullanılan çeşitli "dışardan içeriye" yaklaşımlar, önümüzdeki yıllarda kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki liderliğin belirlenmesinde rol oynayabilir.

Şirketinizin SKA'lar konusundaki iddialılık düzeyini belirlemek, esasında amaçlar için zaman çerçevesi belirlemekle ilişkilidir. Günümüz gerçekliğinden farklı bir gelecek oluşturmak adına, sektörde dönüm noktası olacak hedefler koymak için zaman diliminin uzun tutulması yönünde güçlü tavsiyeler mevcuttur. Zaman dilimini yeteri kadar uzun tutmak iletişimi iyileştirir. "Şirketin enerji kullanımının %100'ünü 2030 yılına kadar yenilenebilir kaynaklardan sağlama" hedefi, "şirketin enerji kullanımının %75'ini 2025 yılına kadar yenilenebilir kaynaklardan sağlama" hedefine kıyasla daha ilham verici ve etkilidir. Buna karşılık, hedef için belirlenen zaman dilimi ne kadar uzunsa hedefe ulaşılacağına dair güven o kadar azalıyor. Şirketiniz, SKA'lara 15 yılda erişmek gibi uzun vadeli amaçlar koyarsa aynı zamanda kısa ve orta vadeli amaçlar veya kilometre taşları belirlemek gerekir.

## Uygulama: Hedef koyma yaklaşımının benimsenmesi

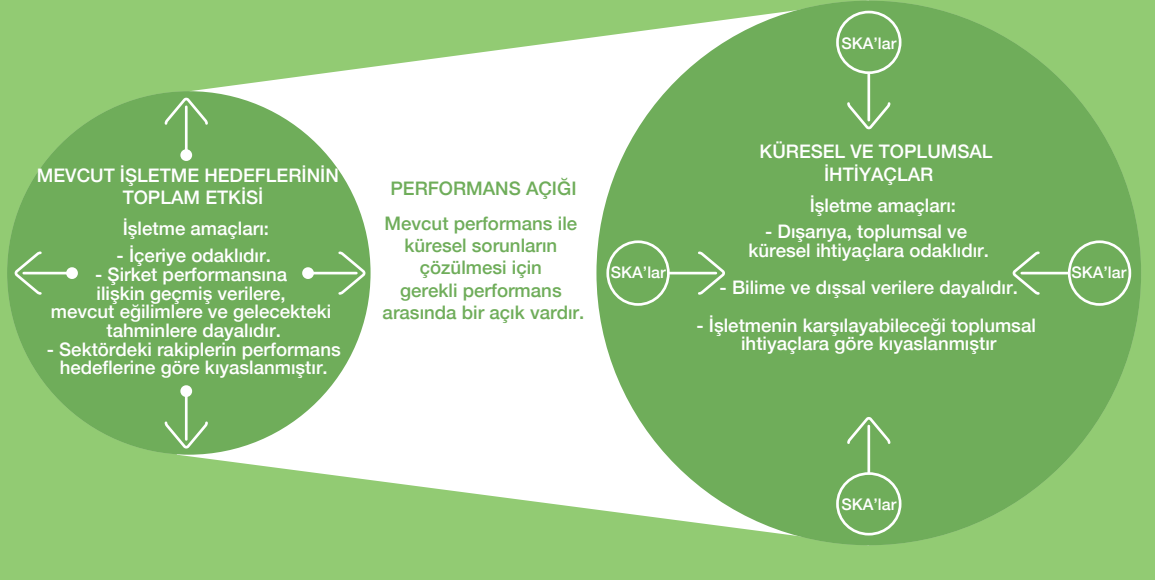
### İÇERİDEN DIŞARIYA YAKLAŞIMI

Günümüzün içeriye odaklı hedef koyma yaklaşımı, küresel sorunlarla mücadele etmek için yeterli değildir.

### DIŞARIDAN İÇERİYE YAKLAŞIMI

İşletmeler, dışarıdan, küresel bir açıdan ne yapılması gerektiğine bakarak ve hedeflerini bu doğrultuda belirleyerek mevcut performans ile gerekli performans arasındaki boşluğu kapatacaktır.

**SKA'lar, global düzeyde istenilen gelişme seviyesinde, politik uzlaşığı temsil ediyor.**



## Hedef belirleme girişimleri

İşletmeler için hedef belirlemede "dışarıdan içeriye" yaklaşımını teşvik eden ve destekleyen, sayısı giderek artan girişimlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

- Karbon Saydamlık Projesi (CDP), Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI), Dünya Doğayı Koruma Vakfı (WWF) ve UN Global Compact tarafından oluşturulan **Bilime Dayalı Hedefler Girişimi (Science Based Targets)**, şirketlerin hedeflerini küresel sıcaklığın 2 C°'den fazla yükselmemesi konusundaki bilimsel uzlaşığı doğrultusunda belirlemesi için araçlar ve yöntemler geliştiriyor.
- Natural Step tarafından geliştirilen **Geleceğe Yönelik İş Kistasları Girişimi (Future-Fit Benchmarks)**, sunduğu ürünlere ve hizmetlere bakılmaksızın her şirketin nihayetinde ulaşmaya çabalaması gereken "mutlak" hedefleri sosyal ve doğal bilimlere dayanarak tanımlıyor.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) tarafından geliştirilen Eylem 2020 (Action 2020), işletmelerin 2020 ve sonrasında sürdürülebilir kalkınma için harekete geçmelerine yönelik bir gündem belirliyor. Action2020, Stockholm Resilience Centre liderliğinde yürütülen bilimsel incelemelere dayalı olarak toplumsal amaçları, "Toplumsal Vazgeçilmezleri" ve yaklaşık 9 Öncelikli Alanı tanımlıyor.

- Ek olarak, işletme amaç ve hedeflerine yönelik aşağıdaki veri tabanlarından da ilham alabilirsiniz:
- Şirketler tarafından açıklanan amaç ve hedeflere karşılık gelen kamusal taahhütleri içeren **Birleşmiş Milletler internet sitesi**.
- Winston Eco-Strategies tarafından geliştirilen ve Küresel 500 şirketin belirlediği amaçları ve hedefleri kullanıcıların görüntüleyebildiği **PivotGoals internet sitesi**.



## ➤ **SKA'lara yönelik taahhütlerin açıklanması**

**Şirketin kamusal paylaşımları şirketin sürdürülebilir kalkınma konusundaki arzusunu basit ve pratik biçimde ifade ettiği için, şirket hedeflerinizin bir kısmını ya da tamamını kamuya açıklamak etkili bir araç olabilir. Böylece çalışanları ve iş ortaklarını teşvik ederek konuya dahil edebilir ve dış paydaşlarla yapıcı bir iletişim kurulması yönünde sağlam bir temel hazırlayabilirsiniz.**

Amaç ve hedefleri kamuya açıklamanın faydaları ile amaçlara zamanında ulaşılmadığında şirketinize gelecek potansiyel eleştiri riski kıyaslanmalıdır. Şirketiniz, söz konusu riski yönetmek adına, gösterilen çabaları, gözlemlenen ilerlemeyi ve karşılaşılan zorlukları düzenli ve şeffaf biçimde paylaşabilir.

Şirketler, SKA'lar doğrultusundaki hedeflerini Birleşmiş Milletler'e ait [www.business.un.org](http://www.business.un.org) adresinden ilan edebilmektedir. Bu işlem, hedeflere ulaşmadaki ilerlemeyi sürdürülebilirlik raporuna da entegre rapor kanallarını kullanarak her yıl şeffaf olarak bildirmeyi içerir.

# Adım 04

## Entegrasyon



**Hedeflerinizi belirleme sürecinde, temel performans göstergelerinizi tanımlamış ve şirketinizin her stratejik önceliği için hedef belirlemiş olacaksınız. Sürdürülebilirliği temel faaliyetinize entegre etmek ve hedefleri işletme birimlerinde benimsemek söz konusu hedeflere ulaşmak için gereklidir.**

Sürdürülebilirliği şirket faaliyetlerine entegre etmek, ürün ve hizmet sunma, müşteri segmentleri, tedarik zinciri yönetimi, hammadde seçimi ve kullanımı, ulaşım ve dağıtım ağları ve ürün kullanım ömrü dahil olmak üzere şirketinizin temel faaliyetini her açıdan değiştirebilir.

Giderek daha çok sayıda şirket ortak amaçlar edinmek veya sistematik değişikliklere gitmek için ortaklarla çalışarak etkisini ve etki alanını artırıyor.

Bu adımda aşağıdaki aksiyonları gerçekleştirerek SKA'ları nasıl entegre edebileceğinizi ele alıyoruz:

- |   |    |
|---|----|
| > Sürdürülebilirlik hedeflerinin işletme içinde desteklenmesi | 22 |
| > Sürdürülebilirliğin tüm birimlerde benimsenmesi             | 23 |
| > Ortaklıklar kurulması                                       | 24 |



## ➤ Sürdürülebilirlik hedeflerinin şirket içinde desteklenmesi

**CEO ve üst düzey yöneticilerin aktif liderliği her türlü organizasyonel değişimin başarısında kilit rol oynar. Şirket değerinin kurumun her biriminde tam olarak anlaşılmamış olabileceği durumlarda sürdürülebilirlik amaçlarının şirkete entegre edilmesi için üst yönetimdeki kişilerin liderliği çok önemlidir.**

Ayrıca, sürdürülebilirliğin uzun vadeli şirket stratejisine entegrasyonunda Yönetim Kurulunun önemi giderek daha çok fark ediliyor. Yönetim Kurulları, sürdürülebilirliği üst yönetimin işe alım kriterlerine ve maaşlarına entegre ederek bu süreçte önemli bir rol oynayabilir.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin şirket içine sağlam bir şekilde yerleştirilmesinde önemli rol oynayan iki ilke bulunuyor:

- Özellikle iş gerekçesini ve iş gerekçesinin diğer şirket hedeflerine ulaşmadaki ilerlemeye nasıl katkıda bulunabileceğini açık biçimde ileterek sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki ilerlemenin şirket için nasıl değer yarattığına dair ortak bir algı oluşturulması;
- Bir birim ya da bireyin ilgili amaca ulaşmadaki rolünün önemini yansıtan ek teşviklerin sağlanmasının yanı sıra sürdürülebilirlik hedeflerinin şirket genelindeki performans değerlendirmeleri ve maaş tablolarına entegre edilmesi.

En etkili sonuca ulaşabilmek için şirketinizin sürdürülebilirlik hedefleri, satış ve verimlilik hedeflerine ek olarak finansal, stratejik ve operasyonel hedeflerin de bir parçası haline gelmeli. Nihayetinde, sürdürülebilirlik hedefleri şirketin vizyonuna, misyonuna ve/veya amaç beyanlarına yansıtacak, dolayısıyla şirketin gelecekteki başarısı esasen ve belirgin bir biçimde sürdürülebilir kalkınmaya dayanacaktır.

### Sektöre özel örnekler

UN Global Compact ve KPMG, paydaşlar için değer yaratırken sektöre özel liderlik örneklerini sergilemek ve şirketler için SKA'ları geliştirme fırsatlarını belirlemek adına yedi sektör için **SKA Sektör Matrisini (SDG Industry Matrix)** oluşturdu.

## Sürdürülebilirliğin tüm birimlerde benimsenmesi

**Sürdürülebilirlik ekipleri ve uzmanları, şirketin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasında önemli rol oynasalar da Ar-Ge, İş Geliştirme, Tedarik Zinciri Yönetimi, Operasyon ve İnsan Kaynakları gibi şirket birimlerinin desteği ve sahiplenmesi de sürdürülebilirliğin şirket stratejisine, kültürüne ve faaliyetlerine entegre edilmesinde önemli bir rol oynar.**

Şirketin yapısına ve sürdürülebilirlik hedeflerine bağlı olarak bazı birimler diğerlerine kıyasla daha önemli olacak. Örneğin, tedarikçilere ilişkin hedefler tedarik zinciri yönetiminden sorumlu birim tarafından sahiplenilirse bu hedeflerin başarıya ulaşma ihtimali daha yüksektir. Her durumda, bireysel hedef ve amaçlarda ilerleme konusunda bireysel hesap verebilirlik, başarıyı artırmaya yardımcı olacaktır.

Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde ve şirket entegrasyonunun desteklenmesinde, farkındalık yaratmak ve eğitimler haricinde uzman ve paydaşlardan edinilen bilgi ve ilhamın kullanılmasına kadar birçok uygulama yer alır.

Şirketin sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin stratejisinin geliştirilmesine ve uygulanmasına destek olması için birçok şirket, sürdürülebilirlik komiteleri, ve çalışma grupları oluşturur. Bazı durumlarda, sürdürülebilirlik komitesi Yönetim Kurulu'na dahil edilerek yönetim yapısına katılır. Bu durum, entegrasyonun özellikle erken safhalarında sürdürülebilirlik öncelikleri ile ilgili stratejik görüşmelerin yapılmasına olanak sağlar

### Uygulama: Sürdürülebilirlik hedeflerinin organizasyona entegrasyonu

#### 2016 ŞİRKET YÖNETİMİ GÜNDEMİ

##### TEMEL PERFORMANS GÖSTERGESİ: SKA 12'YE KATKIDA BULUNULMASI

- Ürünlerde bulunan tüm zararlı\* kimyasalların 2020 yılına kadar aşamalı olarak ortadan kaldırılması
  - 2016'nın sonuna kadar tüm zararlı kimyasalların belirlenip mümkünse aşamalı olarak ortadan kaldırılmasının ve alternatiflerinin belirlenmesinin sağlanması

\* Kanunen yasak olanların dışında, iç ve dış uzmanların görüşleriyle belirlenen zararlı kimyasallar

#### YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER

#### BİRİM YÖNETİMİ GÜNDEMİ

##### AR-GE

Ürünlerde tespit edilen tüm zararlı kimyasallar için 2016'nın sonuna kadar alternatiflerin belirlenmesi

#### BİRİM YÖNETİMİ GÜNDEMİ

##### TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Satın alınan ürün ve bileşenlerdeki tüm zararlı kimyasalların 2016'nın sonuna kadar belirlenip mümkünse aşamalı olarak ortadan kaldırılması

#### YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER

#### BİREYSEL HEDEFLER

##### AR-GE MÜHENDİSİ

Sorumluluk altındaki ürünlerde ve bileşenlerde tespit edilen tüm zararlı kimyasallar için 2016'nın sonuna kadar alternatiflerin belirlenmesi

#### BİREYSEL HEDEFLER

##### BİLEŞEN ALICISI

2016'nın sonuna kadar tüm tedarik sağlayıcılarının zararlı kimyasal satın alımı politikasına uymasının sağlanması



## ➤ Ortaklıklar kurulması

**2014'te yapılan bir anketin sonuçlarına göre, yöneticilerden, idarecilerden ve kanaat önderlerinden oluşan 38.000 kişilik örneklemin %90'ı, sürdürülebilirlik konularıyla mücadelede izole kalmamaya çağında hemfikir oldu.**

İşbirliğine verilen değer, sektörler arası ortaklıkları teşvik eden SKA17 ile SKA'lara dahil edilerek beyan edilmiş oldu.

Şirketlerde genelde en azından üç çeşit ortaklık türü vardır:

- Değer zincirinde bulunan şirketlerin tamamlayıcı becerilerini, teknolojilerini ve kaynaklarını birleştirerek piyasaya yeni çözümler sundukları değer zinciri ortaklıkları,
- Sektör genelinde standartları ve uygulamaları yukarıya çekmek ve ortak sorunları çözmek amacıyla sektör liderlerini bir araya getiren sektör girişimleri,
- Hükümetlerin, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının karmaşık sorunları çözmek üzere güçlerini birleştirdikleri çok paydaşlı ortaklıklar.

SKA'lar, ortak hedefler ve öncelikler etrafında ortaklıklar kurmasını sağlayabilir. Verimli sürdürülebilir kalkınma ortaklıkları kurmak, söz konusu ortakların güçlü kararlılığını gerektirir. Ortaklar, ilgili temel becerilerini geliştirmeli, ortak hedefler belirlemeli, projeleri siyasetten arındırmalı, net yönetim yapıları geliştirmeli, tek bir izleme çerçevesi oluşturmalı, etkilere odaklanmalı, gelecekteki kaynak ihtiyacını öngörmeli ve bilgi akışını yönetmek için bir süreç oluşturmalı. Yeni ortaklıklara küçük adımlarla başlamaları ve planlı olarak büyümeleri önerilir.





Son on yıl içinde, şirketlerin paydaşlarının bilgi talep etmesine paralel olarak kurumsal sürdürülebilirlik beyanı uygulamalarında gözle görülür ölçüde bir artış gözlemlendi. Paydaşlarınızın ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için, sürekli olarak SKA'lara yönelik ilerlemenizi raporlamanız ve bildirmeniz oldukça önemlidir.

Son yıllarda birçok hükümet, piyasa düzenleyicisi ve borsa, raporlama politikaları ve düzenlemeler benimsedi. Günümüzde sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin dünya çapında en az 180 ulusal politika ve girişim bulunurken, bunların yaklaşık üçte ikisi zorunluluk teşkil ediyor.

Bugün, birçok dünya devi şirket sürdürülebilirlik performanslarını ve etkilerini açıklıyor. Dünyadaki en büyük 250 şirketin %93'ü sürdürülebilirlik performanslarını raporluyor. (Bkz. KPMG 3).

Bu düzeyde bir raporlama, SKA'lar için açık bir beklenti olarak belirtildi. SKA 12.6 amacı, hükümetlere "özellikle büyük ve uluslararası şirketleri, sürdürülebilir uygulamalar benimsemeye ve sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngüsüne katmaya teşvik etme" çağrısında bulunuyor.

Bu adım, raporlama ve iletişime dair yapılması gereken aksiyonları ana hatları ile belirtiyor:

- |                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| > Etkin raporlama ve iletişim        | 27 |
| > SKA performansına yönelik iletişim | 28 |



**Şirket yönetimlerinin sürdürülebilir kalkınma sorunlarını günlük iş kararlarına entegre edebilmeleri için sistemler geliştirmeleri daha anlaşılır ve etkin raporlama için bir zorunluluktur.**

Etkin raporlama, kilit paydaşlarla iletişimde bir araç olmanın ötesinde, güven oluşturur ve değer yaratılmasını destekler. Etkin raporlama ayrıca entegre performans yönetimi sayesinde dahili değişiklikleri ve karar alma mekanizmasını güçlendirmede önemli bir araç olarak kullanılabilir. WBCSD'nin **Radley Yeldar** ile birlikte geliştirdiği **"Raporlama Önemlidir"** (Reporting Matters) projesi, yatırım kararlarında güvenin sağlanması için sürdürülebilirlik bilgisinin giderek daha çok önem kazandığını gösteriyor.

Beyanların kalitesi raporlayıcılar arasında ciddi ölçüde farklılık gösterse de araştırmalar genel bir iyileşme görüldüğünü ortaya koyuyor. Tıpkı finansal olmayan veri ve bilginin istikrarlı başarıdaki öneminin anlaşılması gibi, standartların ve düzenlemelerin gelişmesi de söz konusu beyanların raporlanmasının iyileşmesinde önemli bir rol oynuyor.

Şirketler, sürdürülebilirlik stratejilerini ve performanslarını iletme için resmi raporlara ek olarak giderek daha çeşitli kanallar kullanıyor. Hem KOBİ'ler hem de büyük şirketler SKA'lara olan katkılarını raporlamanın ve iletişimini yapmanın faydalarını görecek. Şirketlerin internet siteleri, sosyal medya kanalları, etkinlikler, ürün ve hizmet etiketlemeleri, pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri, paydaşların sürdürülebilirlik hakkında bilgilendirmenin yalnızca birkaç yoludur.

Sürdürülebilirlik raporlamanın temel ortaya çıkış nedeni güven kazanmak ve itibarı güçlendirmek olsa da günümüzde, sürdürülebilir karar alma süreçlerini desteklemek, kurumsal gelişimi pekiştirmek, bu raporlamalar ile performansı artırmak, paydaşları dahil etmek ve yatırım çekmek için kullanılan stratejik bir araca dönüştü.

## Bir veri devrimi

2016 yılının baharında BM, SKA'lara yönelik ilerlemeyi ölçmek ve izlemek için bir dizi küresel hedef ve evrensel gösterge belirledi.

BM, hükümetler ve araştırma kuruluşları bir araya gelip göstergelere ilişkin verileri analiz ederken sürdürülebilir kalkınma alanında bir veri devrimi gerçekleştirecek (bkz. [www.undatarevolution.org](http://www.undatarevolution.org)). Bu durum, karar alma sürecini iyileştirmek için doğru zamanda, doğru şey hakkında kaliteli veri sağlanması anlamına geliyor.

Sürdürülebilir kalkınmadaki veri devrimi, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma performansı hakkındaki veriyi üretme yolundaki değişikliklerden yararlanacaktır. Veri devrimi, daha erişilebilir, kıyaslanabilir, gerçek zamanlı kullanılabilir ve geniş çapta kabul edilmiş standartlara dayalı veriler gerektirecek. SKA Pusulası internet sitesi ([www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)), SKA'lara göre haritalanmış mevcut iş göstergelerinin bir envanterini sunarak şirketlerin bu yolculuğa başlamalarını sağlıyor ya da yolculuklarında onlara ivme kazandırıyor.

Bu devrimin gerçekleşmesinde özel sektör, yalnızca bir veri üreticisi olarak değil, etkin olarak veri toplamaya, analiz etmeye ve paylaşmaya yönelik yenilikçi çözümlerin ve yeni teknolojilerin geliştirilmesini kolaylaştıran bir fon ve yaratıcılık kaynağı olarak da kilit rol oynayacaktır.

## ➤ Etkin raporlama ve iletişim

**Şirketlerin, GRI tarafından sunulan kapsamlı standartlar ve/veya belirli konulara özgü raporlama yapmaya imkan tanıyan Karbon Saydamlık Projesi (CDP) ve benzeri mekanizmalar gibi uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik raporlama standartlarını kullanmaları oldukça önemlidir. UNGP Raporlama Çerçevesi (UNGP Reporting Framework) ve CDSB Çerçevesi (CDSB Framework), belirli konulara özgü raporlama mekanizmalarına örnektir. SKA Pusulası internet sitesinde ([www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)) diğer standartların ve çerçevelerin yer aldığı bir bölüm bulunuyor.**

Şirketler mevcut raporlama formatlarını ve iletişim yöntemlerini kullanabilir veya farklı bir raporlama formatı ve iletişim yöntemi geliştirebilir.

Sürdürülebilirlik raporlamasının son 20 yıldaki gelişmesine bağlı olarak çeşitli temel ilkeler ortaya çıktı. Örneğin GRI, sürdürülebilirlik raporlaması için on ilke belirlemiştir: paydaşların katılımı, sürdürülebilirlik bağlamı, önceliklendirme, bütünlük, denge, kıyaslanabilirlik, doğruluk, güncellik, açıklık ve güvenilirlik. Hem sürdürülebilirlik raporlamasında hem de sürdürülebilirlik iletişiminde kullanılabilen bu ilkeler, önemli sorunlara ilişkin kaliteli bilgi hazırlamada şirketlere yardımcı oluyor. SKA'ların ortaya çıkmasıyla birlikte bu ilkelerin bazıları daha çok önem kazandı ve uygulanabilir hale geldi. Şirketleri, sürdürülebilir kalkınma şart ve amaçlarına daha çok yer vererek sürdürülebilirlik kavramını daha geniş çapta ele alıp performansa ilişkin bilgi sunmaya yönlendiren "sürdürülebilirlik bağlamı" ilkesi, örnek olarak verilebilir. SKA'lar, kendi sürdürülebilirlik bağamlarını anlamaları açısından şirketler için bir çerçeve oluşturuyor.

Daha etkin raporlamaya giden yolda, şirketlerin öncelikli konuların raporlanmasına ve iletişimine odaklanmaları öneriliyor. Sürdürülebilirlik raporlamasındaki öncelikli konular (**adım 02**'de belirtilen), şirketin kayda değer, olumlu veya olumsuz ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtan sorunların yanı sıra 2013'te yayımlanan **GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzunda** belirtilen, paydaşların değerlendirmelerini ve kararlarını önemli ölçüde etkileyen konular olarak tanımlanıyor.

Şirketinizin öncelikli konular listesi, **adım 02** sonucunda belirlenen stratejik öncelikleri kapsamı muhtemeldir. Şirketiniz, bu önceliklere yönelik performansının hem olumlu hem de olumsuz yönlerini raporlamalıdır. Böylelikle şirketin SKA'lara ilişkin temel sorumluluklarını nasıl üstlendiği, SKA'lara yönelik (olası) olumsuz etkilerini nasıl ele aldığı, temel yeteneklerinden, teknolojilerinden ve çözümlerinden SKA'ların başarısına daha çok katkıda bulunmak için nasıl faydalandığı, ortaya çıkan raporda yer alacaktır.

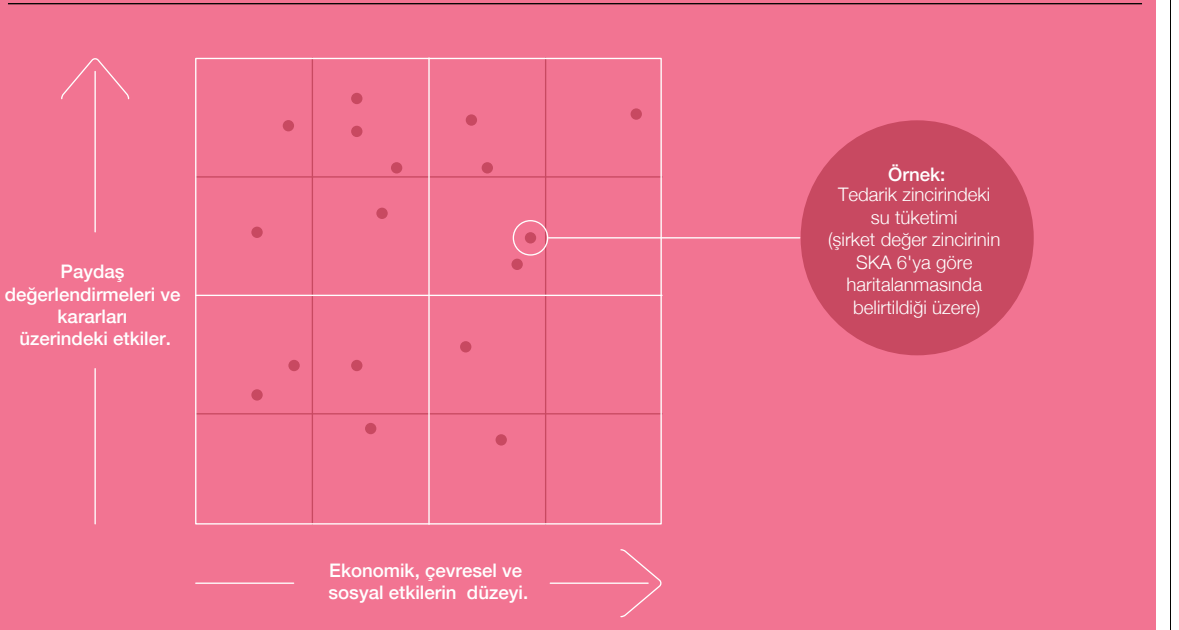
Ek olarak, etkin raporlama, paydaşlar için önem arz eden konuları da dikkate alır. Bu durum, paydaşların, (**adım 02**'de belirtildiği gibi) şirketin öncelikli olmayan SKA'lar dahil olmak üzere, şirketin SKA'lara yönelik adımlarına ilişkin çıkarlarına, endişelerine ve beklentilerine karşılık vermek anlamına geliyor.

**Adım 02**'de belirtildiği gibi, öncelik alanlarının "şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin şiddetine" ve "şirketin paydaş değerlendirmeleri ile kararları üzerindeki etkisine" göre belirlendiği durumlarda, öncelikleri görselleştirmenin etkili yollarından biri matrislerdir. Öncelik alanının öncelikli olarak raporlanması için her iki bakış açısı için de önemli olmak zorunluluğu yoktur.

Şirketler, raporlarının güvenilirliğini ve kalitesini artırmak adına yetkin ve bağımsız kuruluşlar tarafından dış denetim alabilirler.

▼ Örnek bir uygulama aşağıda görülebilir.

### Uygulama: SKA raporlama önceliklerinin öncelikli konulara göre haritalanması





## ➤ SKA performansına yönelik iletişim

**SKA'lar, raporlama için ortak bir dil oluşturuyor. SKA'ların sürdürülebilir kalkınma için oluşturduğu ortak çerçeve, raporlama anlatısını ve şirketlerin çeşitli iletişim kanalları üzerinden sürdürülebilir kalkınma performansına ilişkin yaptıkları performans açıklamalarını şekillendirmede yardımcı olabilir.**

Birçok şirket halihazırda iklim değişikliği, sürdürülebilir su yönetimi veya istihdam ve insana yakışır iş gibi SKA'ların kapsadığı konularda raporlar hazırlıyor ve bilgi sağlıyor. Şirketinizin raporlama ve iletişim süreçlerini SKA'lar doğrultusunda düzenlemek, hem performansı SKA'ların beklentileri doğrultusunda ele almak hem de paydaşlar arasında ortak bir diyalog oluşturmak adına söylemleri SKA'lar dilini kullanarak yapmak anlamına geliyor.

İlgili her SKA için şirketler aşağıdaki konularda beyanlarda bulunabilir;

- Örneğin, SKA önceliklerini belirleme sürecini ve sürece dahil edilen paydaşları açıklayarak SKA'nın neden ve nasıl ilgili bulunduğu,
- İlgili SKA'ya ilişkin olumlu veya olumsuz önemli etkiler,
- İlgili SKA'ya yönelik şirket hedefleri ve hedeflere ulaşma doğrultusundaki ilerlemeler,
- SKA'lar ile ilişkili etkileri yönetmek ve şirket içerisinde söz konusu hedeflere ulaşmak için benimsenen strateji ve uygulamalar (örneğin politika belgeleri, durum tespiti yapılmasını sağlayan sistem ve süreçler).

Adım 02 ve Adım 03'te belirtildiği gibi, etki değerlendirme ve hedef belirleme süreçlerinde şirketinizin belirlediği kilit performans göstergeleri ve diğer göstergeler, raporlama için ilgili göstergeleri seçerken önemli başlangıç noktalarıdır. Raporlama ve iletişim süreçlerindeki söz konusu göstergeler, ek göstergelerle desteklenebilir. Bahsi geçen iki gösterge türüne de [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org) adresindeki SKA'lara göre haritalanmış mevcut iş göstergeleri envanterinden erişilebilir.

Dahası, dezavantajlı, azınlık veya hassas gruplar üzerindeki etkilerin raporlanması için; cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, engellilik durumu ve diğer ilgili sosyo-ekonomik özelliklere göre segmente etmeye olanak veren göstergelerin kullanılması önemlidir.

Ayrı bir SKA raporu hazırlamak isteyen şirketler, raporu ilgili SKA'lar çevresinde oluşturup yapılandırarak okuyucuların en önemli buldukları SKA'lara ilişkin bilgiyi onlara doğrudan sunabilir.

SKA'lar hakkındaki bilgiyi mevcut raporlama ve iletişim türlerine entegre eden şirketler, her ilgili SKA için, ilgili bilgiyi vurgulamak adına ikon kullanımı gibi görsel çözümlerden faydalanabilir. Ek olarak, şirketler ilgili SKA'ları raporun içindekiler kısmına koyabilirler. Örneğin, SKA'lara olan katkılarını raporlamak için GRI gibi bir standart kullanan şirketler GRI İçerik Endekslerine bir sütun ekleyerek ilgili GRI açıklamalarını ilgili SKA'lar listesine ilave edebilirler.

SKA'lar, ekonomik, sosyal ve çevresel yönleri entegre ederek sürdürülebilir kalkınmayı her düzeyde sağlamak için birlikte çalışır. Öyle ki şirketler, raporlarında ve iletişimlerinde bu unsurlar arasındaki bağlantıyı kabul edebilir ve kurabilir. Örneğin, cinsiyet eşitsizliği; sağlık ve sürdürülebilir tüketim ve üretim gibi konular birçok SKA'nın ortak konusudur. Şirketiniz, bir alanda yapılan ilerlemenin diğer alandaki ilerlemeye nasıl katkıda bulunduğunu açıklamayı faydalı görebilir.

# Teşekkür

**GRI, UN Global Compact ve WBCSD, bu yayına katkıda bulunan birçok kişi, şirket ve kuruluşa, danışma dönemlerinde sundukları ilham veren öneri ve geribildirimler için teşekkürlerini sunar.**

**Radley Yeldar'a düzenleme ve tasarım için ayrıca teşekkür ederiz. İY.**

Ortaklar aynı zamanda PwC, IO Sustainability, İsveç Uluslararası Kalkınma İşbirliği Ajansı (Sida) ve İsviçre Ekonomi Bakanlığına (SECO) desteklerinden dolayı teşekkürlerini sunar.

SKA Pusulası, GRI, UN Global Compact ve WBCSD çalışanlarının ortak çabalarının sonucudur:

## GRI

Ekip Lideri: Pietro Bertazzi (Bertazzi@GlobalReporting.org), Bastian Buck, Diana Danciu, Laura Espinach, Teresa Fogelberg, Anne Kullman, Punjanit Leagnarav ve Rashmi van de Loenhorst

## UN Global Compact

Ekip Lideri: Ole Lund Hansen (hansen4@un.org), Swati Chaudhary ve Emmeline Skelton

## WBCSD

Ekip Lideri: Mark Didden (Didden@wbcSD.org), Anaïs Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin, Carina Larsfalten ve Amanda Williams

## Hakkımızda



United Nations  
Global Compact



**GRI, UN Global Compact ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) tarafından geliştirilen SKA Pusulası, dünya çapında şirketleri, hükümet kurumlarını, akademik kuruluşları ve sivil toplum kuruluşlarını kapsayan, üç dönemden oluşan danışma sürecinden elde edilen geribildirimleri kapsamaktadır.**

### GRI Hakkında

GRI, kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması alanında 1997'den bu yana öncülük eden uluslararası bağımsız bir kuruluştur. GRI'nin misyonu, sürdürülebilirlik raporlama standartları ve çok paydaşlı ağı sayesinde, dünyanın dört bir tarafındaki karar vericileri daha sürdürülebilir bir ekonomi ve dünya için harekete geçmeleri adına güçlendirmektir.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### UN Global Compact Hakkında

UN Global Compact, şirketlere, stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi evrensel ilkelerle uyumlu hale getirmeleri ve BM hedeflerine destek olma yolunda harekete geçmeleri yönünde yapılan bir eylem çağırısıdır. 160 ülkeden 8.000'i aşkın şirketin katılımıyla dünya çapındaki en büyük kurumsal sürdürülebilirlik girişimidir.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### WBCSD hakkında

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) işletmeler, toplumlar ve çevre için sürdürülebilir bir gelecek sağlamak adına küresel iş topluluğunu harekete geçirme kararlılığını ortaya koymaktadır. WBCSD, mevcut durumu değiştiren iş çözümlerini artırmak için 200 üye şirket için bir forum sunmaktadır.

[www.wbcSD.org](http://www.wbcSD.org)

## Sorumluluk Reddi

Bu belge, GRI, UN Global Compact ve WBCSD tarafından yayımlanmıştır. Bu yayın sadece ilgililenen konular hakkında genel rehberlik sunmak amacıyla hazırlanmış olup profesyonel tavsiye niteliği taşımaz. Uzman tavsiyesi almadan bu yayında yer alan bilgilerle harekete geçmeyin. Bu yayında yer alan bilgilerin doğruluğu veya eksiksizliğiyle ilgili hiçbir beyan veya garanti verilmez (açık veya zımni). Yasaların izin verdiği ölçüde, GRI, UN Global Compact ve WBCSD, üyeleri (mevcut ise), çalışanları, ortakları ve temsilcileri, sizin ve başka herhangi birinin bu yayında yer alan bilgilere dayanarak eylemde bulunması veya eylemde bulunmaktan kaçınması veya bu yayın temelinde vereceği herhangi bir karardan dolayı ortaya çıkacak herhangi bir sonucun sorumluluğunu veya yasal yükümlülüğünü kabul etmez veya üstlenmez.

**Daha fazlasına nasıl ulaşabilirim?**

**Şirketinizin stratejisini SKA'lar doğrultusunda belirlemesine yardımcı olacak kaynaklara internet sitemizden erişebilirsiniz.**

İnternet sitemizden aşağıdaki bilgilere ulaşabilirsiniz:

- > Beş adımın uygulamasını daha detaylıca anlatan SKA Pusulası (yönetici özeti ayrıca indirilebilir).
- > 17 SKA ve bu amaçların hedeflerine göre haritalanmış, ilgili ve saygın kaynaklardan elde edilen mevcut iş göstergelerinin çevrimiçi envanteri.
- > SKA'lara göre haritalanmış, işletme araçlarının çevrimiçi envanteri.
- > Her bir SKA için, iş dünyasının rolünün anlatıldığı ve iş çözümlerinin, göstergelerinin ve araçlarının görsellerle örneklendiği iki sayfalık özet.

**[www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org)**