

Sürdürülebilirlik Rehberi

BAŞLARKEN...

KÜRESEL TRENDLER

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ

KOÇ TOPLULUĞU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELİ

BÖLÜM- 1

ÖNCELİKLİ KONU YÖNETİMİ

1. Kapsam
2. Yöntem
3. Bileşenler
 - a. Küresel Gündem
 - b. Risk ve Fırsatlar
 - c. Paydaş Beklentileri
 - d. İş Stratejisi ile Uyum
 - e. Stratejik Yaklaşım

ÇIKTI-1

BÖLÜM- 2

PAYDAŞ KATILIMI

1. Haritalandırma
2. Beklenti ve Fırsatların Tanımlanması
3. İşbirlikleri Geliştirme
 - a. Destekler
 - b. Ortaklıklar
 - c. Çok Paydaşlı Girişimler

ÇIKTI-2.1; 2.2

BÖLÜM- 3

PERFORMANS YÖNETİMİ

ÇIKTI-3

BÖLÜM-4

İYİ UYGULAMALAR

1. Sorun-Fırsat Tespiti
2. İş Stratejisiyle İlişkilendirme
3. Paydaş Katılımı
4. Dijital Dönüşüm ve İnovasyon İlişkisi
5. Ölçümleme
6. Uygulamanın Etkilerinin Sürdürülebilirliği

ÇIKTI-4

EK-Gösterge Listesi

BAŞLARKEN...

Rehber neden hazırlandı?

Koç Topluluğu Sürdürülebilirlik Rehberi, şirketlerin sürdürülebilirlik konularını iş stratejilerine entegre etmelerine ve sürdürülebilirlik liderliğine ulaşmalarına yönelik bir yaklaşım sunar. Bu rehber, şirket tarafından belirlenen öncelikli sürdürülebilirlik meselelerinin stratejik olarak yönetiminin sağlanması, ilgili konuda paydaş işbirliklerinin geliştirilmesi, konuya ilişkin başarı göstergelerinin takip edilmesi ve iyi uygulama örneklerinin ortaya çıkarılması için yol haritası niteliğindedir.

Rehberin getirdiği fırsatlar nedir?

Rehber, sürdürülebilirlikte küresel liderler seviyesine ulaşılması ve sürdürülebilirliğin iş stratejileri ile entegrasyonunun sağlanması amacıyla izlenmesi gereken yaklaşım ve yöntemleri içerir. Her bölümün sonunda yer alan çıktılar ise, Koç Topluluğu sürdürülebilirlik ekiplerinin ortak bir dil kullanmalarına katkı sağlar.

Rehberden kim faydalanmalı?

Rehber, Koç Topluluğu sürdürülebilirlik ekipleri için hazırlandı. Koç Topluluğu'nda sürdürülebilirlik çalışmalarının içinde yer alan ekipler çevreden iş sağlığı ve güvenliğine, kurumsal iletişimden insan kaynaklarına, satın almadan inovasyona kadar çok geniş uzmanlık alanlarını içinde barındırır. Ekiplerin esnek bir yapısı olup, trendler, meseleler ve fırsatlar doğrultusunda yeni katılımcılar eklenir.

Rehberin getirdiği sorumluluklar nedir?

Koç Topluluğu sürdürülebilirlik ekiplerinin Koç Holding tarafından her yıl belirlenen takvim doğrultusunda Rehber içeriğinde yer alan çıktıları katılımcı bir süreç ile hazırlamaları ve paylaşımları beklenir. Sürdürülebilirlik hedeflerine ancak farklı uzmanlıkların bir arada çalışarak ulaşabileceğinden hareketle ekip çalışması ve paydaş katılımının sağlanmasına önem verilir.

Rehberi nasıl okunmalı?

Küresel trendler, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve uluslararası sürdürülebilirlik endeksleri ve değerlendirmelerini göz önünde bulundurarak hazırlanan Rehber, öncelikli konu yönetimi, paydaş katılımı, performans yönetimi ve iyi uygulamalar olmak üzere dört ana bölümden oluşmakta ve her bölüme ilişkin temel çıktıları içermektedir. Rehberden faydalanacak ekip üyelerinin süreç boyunca iç ve dış paydaşları dahil ederek katılımcı bir süreç izlemeleri ve nihayetinde üst yönetim katkısı ve onayı ile temel çıktıları Koç Holding Sürdürülebilirlik Birimi ile paylaşımları beklenir. Rehber kapsamındaki çalışmaların şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarına girdi sağlaması hedeflenir.

Rehberi nasıl uygulamaya almalı?

Rehberi uygulamaya alma konusunda her şirket kendi yöntemi ile ilerler. Çıktılar üzerinde çalışacak ekiplerin belirlenmesi, bir araya gelme yöntemleri ve üst düzey katılım sağlanması ile ilgili şirketlerin kendilerine en uygun yöntemi geliştirmesi beklenir.

KÜRESEL TRENDLER

KÜRESEL TRENDLER

2030'da yeni bir dünyaya uyanacağız. Küresel trendler tüm dünyayı dönüştürüyor. Bugünün iş dünyası, toplumlar ve bireyler bu değişime hızla uyum sağlıyor. Şirketler, iş yaptıkları coğrafyadan, sundukları ürün ve hizmetlere hatta iş modellerine kadar radikal bir değişimden geçiyor. Küresel trendler, iş dünyasına yönelik yeni beklentileri gündeme getirirken bir yandan da fırsatların önünü açıyor. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi dünyamızı şekillendiren değişimi dijital inovasyon, gelişen yeni iş kolları, demografik değişimler, iklim değişikliği, şehirleşme, refah dağılımındaki uçurum ve artan şeffaflık talebi olarak tanımlıyor.¹

Gelişen Yeni İş Kolları

Değişen dünya dinamikleri yeni iş kolları ortaya çıkarıyor. Yenilikçi hizmet ve ürünler artıyor, girişimcilik hızla yükseliyor. Tüm iş kollarında müşteri taleplerine cevap vermek ve müşteri odaklı karar alma süreçlerini yönetmek önemli hale geliyor. İş dünyası faaliyet gösterdiği iş kolunu yeniden tanımlıyor. Ürün yerine hizmet sağlayan modeller ön plana çıkıyor.

Kavramlar: 4. sanayi devrimi, paylaşım ekonomisi, sosyal girişimcilik, döngüsel ekonomi, yenilikçi hizmet ve ürünler, hizmet odaklı iş modelleri

Dijital Inovasyon

Teknoloji ve dijitalleşme, iş süreçlerini, ürün ve hizmetleri, çalışma şekillerini ve sosyal ilişkileri yeniden şekillendiriyor. Nesnelerin interneti (IoT) veri ve bilgi toplamayı kolaylaştırıyor, bunun sonucunda şirketlerin elinde büyük veri (big data) oluşuyor. Tüketiciler akıllı aletler, evler ve araçlar talep ediyor, birbirine bağlı aygıt (M2M) teknolojileri, bulut bilişim (cloud computing) yükseliyor. Dijital dönüşüm bilgi güvenliğini ve siber tehditlere karşı savunmayı öncelikli kılarken, rekabette öne geçmek ve değişen tüketici taleplerine cevap vermek isteyen şirketlere yeni fırsatlar sunuyor.

Kavramlar: Yıkıcı teknolojiler, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut bilişim, yapay zekâ, M2M, değişen tüketici talepleri, rekabetçi avantaj, kurum içi girişimcilik, değişen kurum kültürü, start-up'larla çalışma, yetenek havuzunun dönüşümü.

Demografik Değişimler

Dünya nüfusu hızla artıyor, orta sınıf genişliyor. Bununla birlikte uzun yaşam süreleri ve düşen doğum oranları ile yaşlı nüfus artıyor. Yaşlanan nüfus ve gelişen orta sınıf iş dünyası için yeni pazarlar yaratırken, gençler gereken inovasyon ve yetenek açığını tamamlamak için potansiyel sunuyor. Benzer bir şekilde, son yıllarda yaşanan göç akımları bir yandan ülkelerde yeni ihtiyaçları ön plana çıkarırken, aynı zamanda da işgücü için farklı fırsatlar yaratıyor.

Kavramlar: Yaşlanan nüfus, gelişen orta sınıf, yeni pazarlar, yeni yetenekler, Y kuşağı, göç

¹BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Accenture Strategy CEO Study, 2016. (<https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>)

İklim Değişikliği

Büyüyen ekonomi, sanayi ve şehirleşme ile artan sera gazları, iklim değişikliğine neden oluyor. Çevre, ekonomi ve toplum üzerinde beklenmedik etkiler yaratıyor. Karbon salınımlarını kısıtlayıcı düzenlemeler artarken iş dünyasının hem sera gazlarını azaltma, hem de iklim değişikliğinin etkilerine uyum için adım atması ve inovasyon odaklı yeni çözümler üretmesi bekleniyor. İklim değişikliğiyle mücadele için yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, karbon kredileri, karbon tutma ve saklama teknolojilerinin gelişmesi ön plana çıkan araçlar arasında yer alıyor.

Kavramlar: İklim değişikliğiyle mücadele, iklim değişikliğine uyum, emisyon azaltımı, yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, inovasyon odaklı yeni çözümler

Refah Dağılımındaki Uçurum

Değişen ekonomik dengelerle birlikte gelir seviyesi yükselirken gelir dağılımındaki uçurum artıyor. İş modellerinin sorumlu ve adil bir büyüme sağlaması ve şirketlerin erişilebilir ve kapsayıcı ürünler sunması önem kazanıyor.

Kavramlar: Eşitlik, adil ve kapsayıcı büyüme, erişilebilir ürün ve hizmetler

Şehirleşme

2030'da dünya nüfusunun üçte ikisinin şehirlerde yaşaması bekleniyor. Şehirlerin sayısı ve büyüklüğü artarken, bu durum altyapı, çevre ve sosyal yapı üzerinde baskı yaratıyor. Akıllı şehirler giderek önem kazanırken, pek çok sektör için büyüyen şehirler, nüfusa bağlı artan talep ve yeni pazarları ifade ediyor.

Kavramlar: Akıllı şehir, kapsayıcı şehir, akıllı ulaşım, yaşam alanları, konut sorunu, enerji kullanımı

Artan Şeffaflık Talebi

Bilgiye erişimin kolaylaşmasıyla, değişen ve bilinçlenen bireylerle birlikte paydaşlar hem daha fazla şeffaflık bekliyor, hem de sosyal ve çevresel açıdan daha sorumlu üretim ve hizmet talep ediyor. İtibar, şirketler için en değerli varlık haline gelirken, risk ve fırsatlarını tanımlayan, iş stratejileriyle entegrasyonu sağlayan ve şeffaf iletişim yolunu seçen şirketler öne geçiyor.

Kavramlar: Şeffaflık, adil olma, etik uygulamalar, şeffaflık talebine yönelik raporlama, hesap verebilir olma

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ

SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİ

Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), yoksullukla mücadeleden iklim değişikliğine, sürdürülebilir şehirlerden inovasyona kadar birçok alanda dünyanın 2030 yılında ulaşmak istediği noktayı tanımlayan bir çerçeve çiziyor. Küresel trendlerin tamamını 17 Hedef² ve 169 Alt Hedef'te özetleyen SKH çerçevesi, dünya liderlerinin, sivil toplum kuruluşlarının, iş dünyasının ve kamuoyunun gündeminde önemli bir yer alıyor.



İş dünyasının lokomotif rolü

Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşılmasında ön plana çıkan aktörlerin başında özel sektör geliyor. Şehirleşme, gelir eşitsizliğinin artması veya iklim değişikliği gibi iş dünyasını da doğrudan etkileyen konulardaki riskleri fırsata çevirmek için uygun bir zemin hazırlayan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, şirketlere sürdürülebilirlik yol haritalarını belirlemede rehberlik ediyor.

HEDEFLER BİRBİRLERİYLE İLİŞKİLİ

Küresel trendlerde olduğu gibi, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri gündeminde de hedeflerin birbiriyle olan ilişkisini iyi anlamak önemli. Örneğin, küresel trendler iklim değişikliğinin etkilerinin artarak devam edeceğini öngörüyor. 13. İklim Eylemi Hedefi, iklimle ilgili tehlike ve doğal afetlere karşı dayanıklılığın ve uyum kapasitesinin bütün ülkelerde güçlendirilmesini konu alıyor. Sürdürülebilir üretim ve tüketimi yaygınlaştırmayı amaçlayan 12. Hedef, iklim değişikliği farkındalığı eğitimlerini içeriyor. Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları yaratmayı amaçlayan 11. Hedef, iklim değişikliğine uyum sağlamaya ve afetlere karşı dayanıklılığa yönelik entegre politikaları ve planları benimseyen ve uygulayan şehirlerin artmasını alt hedef olarak konumluyor.

Yenilikçiliğin ön planda tutulduğu 9. Hedef ise, katma değer birim başına emisyon azaltımını konu alıyor. İklim değişikliğiyle mücadelede, sorumlu üretim tüketim, işbirlikleri, sürdürülebilir şehirler, uyum gibi birbiriyle bağlantılı konuları diğer hedefler altında görebilmek mümkün.

Benzer bir şekilde toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmayı hedefleyen 5. Hedef, yoksullukla mücadele, eğitim, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve iklim hareketi hedeflerini ortak kesen bir konu olarak ortaya çıkıyor.

²BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinde ön plana çıkan diğer bir konu da şehirleşme. Dünya nüfusunun şehirlere kaymasıyla, enerji kullanımı, eşitsizliklerin azalması, afetlere karşı dayanıklılık gibi farklı hedeflere ulaşılıp ulaşılmayacağını şehirlerin belirlemesi bekleniyor.

Dolayısıyla, Sürdürülebilirlik Kalkınma Hedefleri meseleleri tüm açılarıyla ele alıyor, birbirleriyle ilişkili ve çözüm üretmek için güçlü bir çerçeve sunuyor.

BAŞARININ ANAHTARI İŞBİRLİKLERİ

Birleşmiş Milletler, yarınlar için sürdürülebilir toplumların inşası için çok paydaşlı ortaklıkların önemini 17. Hedef'te vurguluyor.

İşbirlikleri hedefi, özellikle gelişmekte olan ülkeler olmak üzere, bütün ülkelerde bilgi, uzmanlık, teknoloji ve finansal kaynakları seferber etmenin ve paylaşımın altını çiziyor. Bu yaklaşımı destekleyecek şekilde, hedeflere yönelik çok paydaşlı girişimlerin çoğaltılmasını öneriyor. Özellikle, işbirliklerinin kurulması aşamasında iş dünyasına önemli bir rol atfediliyor. Önde gelen şirketler tarafından kurulan üst düzey işbirlikleri, özel sektörün Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine yönelik katkısının bir göstergesi olarak sunuluyor. İş dünyası, kamu, sivil toplum, uluslararası organizasyonlar ve üniversiteler arasında kurulan ortaklıklar, sürdürülebilir kalkınma gündeminin hayata geçirilmesi için itici güç olarak konumlandırılıyor.

Sürdürülebilirlik alanında küresel liderlik gösteren şirketlerin ortak noktası, sürdürülebilirliği iş stratejileriyle bir bütün olarak yönetmeleridir. Diğer bir deyişle, şirketin geleceğini şekillendirirken alınan kararların doğal kaynaklar, insan ve toplumla olan ilişkisini değerlendirip, uyum içerisinde hareket etmeleri ve çözümün bir parçası olmak için çalışmalıdır. Lider şirketler;

- Küresel trendler ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinden doğan risk ve fırsatları gündemine alır, müşterilerin talep ve beklentileri üzerindeki etkilerini öngörür, ürün ve hizmetlerini bu doğrultuda yönlendirir.
- İnovasyon ve dijital dönüşüm araçlarının sürdürülebilirlik öncelikleri ile ilişkisini kurar.
- Uzun dönemli taahhüt ve hedef belirler, şeffaf bir şekilde gelişimi takip eder.
- İş kararlarına ve süreçlerine paydaş katılımını sağlar.
- Değer zincirini sürdürülebilirlik öncelikleri kapsamında dönüştürmeye yönelik harekete geçer, standartlar belirler, takip ve teşvik mekanizmaları kurar.
- Sürdürülebilirlik meselelerinin tek başına çözülemeyeceğinden hareketle, büyük sorunlara ortak çözüm üretmek için çok taraflı girişimlere öncülük eder. Diğer özel sektör kuruluşları, sivil toplum, kamu ve akademi alanındaki paydaşlarla ortak platformlarda buluşur ve işbirlikleri gerçekleştirir.

Sürdürülebilirlik ve iş dinamiklerini birlikte ele alan, paydaş katılımı ile kapsayıcı bir yönetim modeli geliştiren şirketler, rekabette bir adım öne geçer.

KOÇ TOPLULUĞU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELİ

KOÇ TOPLULUĞU SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELİ

Koç Topluluğu, küresel sürdürülebilirlik liginde üst sıralara ulaşma hedefiyle, iş stratejisini güçlendiren ve paydaşlarla birlikte hareket eden bir Sürdürülebilirlik Modeli uygular.



Koç Topluluğu, Türkiye başta olmak üzere gelişmekte olan piyasalardaki liderlik rolü, değerleri, tedarikçi ve bayi ağı ile ulaştığı etki ve erişim gücü ile küresel sürdürülebilirlik liginde özgün bir konumda yer alır.

Çerçevesini Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin belirlediği Koç Topluluğu Sürdürülebilirlik Modeli; Yönetimde, Sahada ve Söylemde olmak üzere üç alana odaklanır.

Yönetimde:

Sürdürülebilirlik alanında ortak akıl ile harekete eden, sürdürülebilirlik öncelikleri etrafında buluşan, her aşamada paydaş görüşlerini ve işbirliklerini sürdürülebilirlik çalışmalarına dahil eden, en iyi uygulamaları paylaştıran ekiplerin çalışma yaklaşımını tanımlar. Koç Topluluğu şirketlerindeki sürdürülebilirlik ekiplerinin birlikte çalışma pratiğinin yanı sıra dış paydaşlarla kurdukları işbirliklerini içerir.

Sahada:

Sürdürülebilirlik meselelerinin ortak bir paydada buluşarak yönetilmeleri için araçların geliştirilmesini içerir. Bu kapsamda, risk ve fırsatların belirlenmesi, öncelikli konulara yönelik politika ve ilkelerin oluşturulması, uzun vadeli taahhüt ve programların geliştirilmesi ile paydaş beklentilerine yönelik şeffaf raporlama yapmayı kapsar.

Söylemde:

Koç Topluluğu'nun değer zinciriyle birlikte yarattığı gücü harekete geçiren ve iş stratejisi ile bağ kuran iletişim çalışmalarını içerir. Söylemde bileşeninin amacı, Koç Topluluğu şirketlerinin ortak bir söylem benimsemelerini sağlamaktır.

Koç Topluluğu Sürdürülebilirlik Modeli'nin bu üç odak alanının hayata geçmesini kolaylaştırmak amacıyla hazırlanan Rehber; Öncelikli Konu Yönetimi, Paydaş Katılımı, Performans Yönetimi ve İyi Uygulamalar başlıkları altında yaklaşım ve çıktılar sunar.

ÖNCELİKLİ KONU YÖNETİMİ

ÖNCELİKLİ KONU YÖNETİMİ

1. KAPSAM

Sürdürülebilirlik yönetiminin temel taşlarından biri gündemdeki konuların sektörlere olan etkilerinin değerlendirilmesi ve bu doğrultuda öncelikli meselelerin belirlenmesidir. Öncelikli konu yönetimi yaklaşımı şirketlerin sürdürülebilirlik ve iş stratejileri arasındaki bağlantıyı kurmalarını kolaylaştırır. Şirketler, sürdürülebilirlik önceliklerini belirlerken faaliyet gösterdikleri sektörlerin risk ve fırsatlarını, paydaş görüşlerini de dahil ederek ortaya koymalıdır. Öncelikli konu yönetimi sürdürülebilirlik raporları çerçevesinde gerçekleştirilen materyalite çalışmalarının bir adım ötesine giderek şirketlere risk ve fırsatlardan hareketle meseleyi yönetme imkânı sunar.

Sürdürülebilirlik Raporlaması Ekseninde Materyalite

Materyalite çalışması, bir şirket ve paydaşları için en çok önem taşıyan sürdürülebilirlik konularını tanımlar. Bu çerçevede, Küresel Raporlama Girişimi'ne (GRI) göre materyaliteyi belirleyen iki temel unsur vardır. Bunlardan ilki, şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtmaları, diğeri ise paydaş kararlarını ve değerlendirmelerini kapsamaktadır. Şirketler materyalite çalışmasını yaparken uluslararası standartta (GRI veya SASB) bir konu listesinden yararlanabilir. Farklı yöntemler kullanarak ve paydaş görüşlerini yansıtarak materyalitelerini son haline getirirler.

Öncelikli konu yönetimi bileşenleri;

Küresel Gündem: Küresel trendlerin ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin yansımalarını,

Risk ve Fırsatlar: Finansal, itibara yönelik ve ulusal/uluslararası yasal düzenlemelerin getireceği risk ve fırsatları,

Paydaş Beklentileri: Sürdürülebilirlik paydaşlarının ve müşterilerin beklentilerini,

İş Stratejisi ile Uyum: İş stratejisiyle bağlantılı olarak şirkete rekabetçi avantaj sağlamayı gözetten bir değerlendirme yapılmasını ve

Stratejik Yaklaşım: Belirlenen öncelikli konu özelinde iş hedeflerini destekleyecek şekilde bir yaklaşım geliştirilmesini içerir.

2. YÖNTEM

Şirketin sürdürülebilirlik komitesi/kurulu ve gerek olması halinde ilgili iş birimlerinin katılımıyla Rehber’de önerilen soru çerçevesi kapsamında bir veya bir dizi toplantı/çalıştay/görüşme gerçekleştirilmesi önerilir.

Seçilecek yöntem, şirketin iş yapış tarzı, kültürü ve süreçleri ile değişebilmekle birlikte, sürdürülebilirlik komitesi/kurulu üyeleri arasında karşılıklı diyalog ve etkileşim ortamının sağlanması, farklı iç ve dış paydaşların görüşlerinin temsil edilmesi beklenir.

Öncelikli Konu Yönetimi; uzun vadeli, stratejik ve iş sonuçları ile ilişkili bir yaklaşım gerektirdiği için üst yönetimin sürece katılımı önem taşır.

3. BİLEŞENLER

a. Küresel Gündem

Küresel trendlerin sektör üzerindeki etkileri, olası risk ve fırsatlar dikkate alınarak değerlendirilir.

i. Küresel Trendler

Faaliyet gösterilen sektör hangi küresel trendlerden etkileniyor?

- Küresel trendlere ilişkin hangi kavramlar sektör için önemli?
- Küresel trendlerle bağlantılı gelecek tahminleri sektöre yönelik bir öngöründe bulunuyor mu?
- Küresel trendler ve müşteri beklentileri arasında nasıl bir ilişki var?

Küresel trendlere paralel olarak Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin de öncelikli konularla olan ilişkisinin ortaya çıkarılması önemlidir. Bu kapsamda, 17 Hedef ve ilgili alt hedefler değerlendirilir.

ii. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri hangi fırsatları sunuyor?

- Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin hangileri sektör dinamikleriyle doğrudan ilişkili?
- İlgili Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin alt hedefleri, sektör ile nasıl bir bağ kuruyor?

b. Risk ve Fırsatlar

Doğrudan finansal etkilerin ortaya koyulması, itibara yönelik risklerin belirlenmesi ve yasal düzenlemelerden gelen etkilerin göz önünde bulundurulması sürdürülebilirlik konularının iş stratejisiyle bağlantısının kurulması için önemli adımlardan biridir.

Çevresel veya sosyal konuların mevcut iş modelleri ya da faaliyet gösterilen sektör üzerindeki finansal etkileri değerlendirmeye alınmalıdır. Şirketin faaliyet gösterdiği sektörün yanı sıra coğrafi olarak faaliyetini etkileyebilecek konular da incelenir. Öte yandan, konu yönetiminin şirket gelirlerine nasıl bir katkı sağlayacağı da göz önünde bulundurulur.

i. Finansal Etki

Mevcut iş modeline veya sektöre doğrudan finansal etkisi olan konular hangileridir?

- Orta ve uzun vadede nasıl bir etki beklenmektedir?
- Şirkete finansal olarak olumlu etki nasıl sağlanabilir?
- Kısa, orta ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak konular hangileridir?
- Rakipler arasında konu bağlantılı finansal risk ile karşı kaşıya kalan olmuş mudur?
- Rakipler içerisinde konu yönetimiyle rekabet avantajı sağlamış şirketler var mıdır?

Şirketin itibarı ve marka algısı finansal performansı olduğu kadar çevresel ve sosyal konularda gösterdiği performansla da doğrudan ilişkilidir. İtibara yönelik riskler doğru yönetilmediğinde finansal etkiler doğurabilir. Diğer yandan, sürdürülebilirlik konularının yönetimi şirket itibarını yönetmede güçlü bir araç olarak da kullanılabilir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Accenture Strategy'nin CEO Araştırmasına³ katılan yöneticilerin %79'u sürdürülebilirlikte eyleme geçmelerinin arkasında itibar yönetiminin yattığını ifade etmektedir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik konularının şirketin itibarı üzerinde yarattığı risk ve aynı zamanda getireceği olumlu algı değerlendirmeye alınmalıdır.

ii. İtibara Etki

Sektörün meseleleri dikkate alındığında hangi konuların itibara doğrudan etkisi vardır?

- Hangi konular doğrudan şirketin marka(-lan)sıyla ilişkilendirilmektedir?
- Şirket bugüne kadar itibarına yönelik hangi risklerle karşılaşmıştır? Bu riskleri nasıl yönetmiştir? Hangi dersleri çıkartmış ve nasıl önlemler almıştır?
- Rakipler arasında itibar riski taşıyan bir şirket var mı? Bu riskin sektöre ve diğer şirketlere yayılma ihtimali nedir? Rakipler içerisinde konunun yönetimiyle rekabet avantajı sağlamış şirketler var mıdır?
- Konunun yönetimi şirketin itibarına kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir rekabet avantajı sağlayabilir?

Yasal düzenlemeler şirketin sürdürülebilirlik konularının yönetilmesinde bir yandan uyum çerçevesini çizerken, diğer yandan da uluslararası sözleşmelerle dünyanın izleyeceği rotayı belirler. Özel sektör üzerindeki yasal düzenlemelere ilişkin beklentiler her geçen gün değişmekte ve yasalara uyumun ötesine geçmektedir. Bu kapsamda, özel sektörün sürdürülebilirlikle ilişkili konulara yönelik ulusal, bölgesel ve uluslararası çerçevenin faaliyetleri üzerindeki etkisini öngörebilmesi ve çözüm ve işbirliğine yönelik öneriler geliştirmesi, bu alanda liderlik etmesi önemlidir.

³<https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>

iii. Yasal Düzenlemeler

Ulusal ve uluslararası düzenlemeler hangi konuları gündeme taşıyor?

- Uluslararası ölçekteki sözleşmeler ve düzenlemeler sektör üzerinde nasıl bir etki yaratıyor?
- Rekabetçi avantaj sağlamak için ulusal düzenlemelere uyum yeterli mi? Uluslararası düzenlemeleri dikkate almak gerekiyor mu?
- Rakip şirketler ilgili düzenlemelere ilişkin nasıl bir duruş belirliyor?

c. Paydaş Beklentileri

Konu yönetimi odağında ele alınacak risk ve fırsatların belirlenmesinde bir diğer önemli unsur paydaş beklentilerinin yansıtılmasıdır. Güçlü paydaş işbirliklerinin kurulması tek başına yönetilemeyecek kadar çok boyutlu bir konunun uzun vadeli bir yaklaşımla yönetilmesini, yapılan çalışmalara karşı güven oluşturulmasını ve etkilerin devamlılığını sağlar. Öte yandan, sürdürülebilirlik konu yönetiminde paydaş görüşlerinin alınması, şirketin farklı dinamikleri anlaması ve öngörülü davranması için de önemlidir. Sürdürülebilirlik konusundaki beklentileri anlamak için birinci ve ikinci halkadaki paydaşları dikkate almak gerekir. Bu yaklaşım, bir yandan çalışanların, bayilerin ve tedarikçilerin, diğer yandan sürdürülebilirlik konularının yönetilmesine taraf olan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası organizasyonlar, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin görüşlerini anlamayı içerir.

Paydaş beklentileri

Şirketin ilişki kurduğu sürdürülebilirlik meseleleri ile ilgili fikir üreten, savunuculuk yapan dış paydaşların beklentileri neler?

- Söz konusu paydaşların ilgili konuya dair duruşları ile şirketin duruşu arasındaki mesafe ne?
- Konuyu yöneten dış paydaşların beklentileri neler? Hangi kavramlarla konuyu ele alıyorlar?
- Rakipler hangi paydaşlarla işbirliği kuruyor? Herhangi bir çok paydaşlı girişimin parçası oluyor mu?
- Çalışanların konuyla ilgili beklentileri neler?
- Müşterilerin konuyla ilgili beklentileri neler?
- Tedarikçilerin/bayilerin konuyla ilgili beklentileri neler?

d. İş Stratejisi ile Uyum

Öncelikli sürdürülebilirlik konularının iş stratejisi ile uyumunun sağlanması, konunun etkin yönetimi ve karar alma mekanizmalarına dahil edilebilmesi için önem taşır.

İş Stratejisi ile Uyum

- Yatırım kararları sırasında öncelikli sürdürülebilirlik konuları değerlendiriliyor mu?
- Şirketin hedef ve stratejileri ile öncelikli sürdürülebilirlik konuları arasında bağ kuruluyor mu?
- Uzun dönemli stratejik planlama aşamasında öncelikli sürdürülebilirlik konuları dikkate alınıyor mu?
- Öncelikli sürdürülebilirlik konuları yeni ürün ve hizmet kararlarına yansıyor mu?
- Sürdürülebilirlik öncelikleri ile müşteri beklentileri arasında ilişki kuruluyor mu?
- Toplumsal projeler öncelikli sürdürülebilirlik konularına hizmet ediyor mu?

e. Stratejik Yaklaşım

Öncelikli konulara yönelik oluşturulan stratejinin ana hatlarıyla belirlenmesini içerir. Stratejik yaklaşımın, uzun dönemli hedef, paydaş entegrasyonu, hedefe yönelik aksiyonlar ve ölçümleme süreçlerini içermesi beklenir.

i. Hedefler

Öncelikli konuya ilişkin hedef belirlendi mi?

- Temel performans göstergeleri var mı?
- Konunun başarılı yönetildiğini nasıl anlayacağız?
- Hedeflere ulaşılma ile ilgili süre tanımlandı mı?

ii. Süreç

Konu yönetimi için şirket içinde katılımcı bir süreç oluşturuldu mu?

iii. Paydaşlar

Geliştirilen yaklaşım hangi paydaşları kapsıyor?

- Paydaşlarla ilişkilerin proaktif veya reaktif olması değerlendirildi mi?
- Konu ile ilgili geliştirilen aksiyon planında diğer özel sektör kuruluşları ile işbirliği geliştirme imkânı var mı?
- Uluslararası/Ulusal sektör platformları ile birlikte hareket etme imkânı var mı?
- Kamu ile ilişkilerde nasıl bir yol izlenecek?
- Uluslararası kuruluşlar da dahil olmak üzere diğer paydaşların konunun yönetimine katkısı olacak mı?

iv. Üst Yönetim Liderliği

Üst yönetimin liderliği/katılımı/desteği sağlandı mı?

ÖNCELİKLİ KONU YÖNETİMİ

Şirket tarafından belirlenen en az üç, en fazla beş konuyu belirtin.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Her konunun şirket için neden önemli olduğunu küresel gündem, risk ve fırsatlar, paydaş beklentileri ve iş stratejisi ile uyum kriterlerini gözeterek belirtin. Konu yönetimine yönelik şirket tarafından belirlenen stratejik yaklaşımı belirtin.

	KONU ADI	NEDEN ÖNEMLİ	STRATEJİK YAKLAŞIM
1			
2			
3			
4			
5			

PAYDAŞ KATILIMI

PAYDAŞ KATILIMI

Dünyanın 2030 yılında ulaşmak istediği noktayı tanımlayan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH), sürdürülebilir toplumların inşasında tüm hedeflerin hayata geçmesi için çok paydaşlı ortaklıkları yöntem olarak öneriyor. Diğer hedeflerden ayrı bir yere sahip olan “Hedefler için Ortaklıklar” (17. Hedef), sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığın uygulama araçlarını güçlendirmek ve küresel ortaklığı yeniden canlandırmak gerektiğine dikkat çekiyor. Kamu, özel sektör, sivil toplum ve üniversiteler arasında kurulacak ortaklıklar Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşılmasını hızlandıracak unsurlardan biri olarak kabul ediliyor. Özellikle iş dünyası arasındaki işbirliklerinin gündeme geldiği bu dönemde şirketlerin öncelikli sürdürülebilirlik meselelerini paydaş katılımını gözетerek yönetmesi bekleniyor.

Koç Topluluğu Sürdürülebilirlik Rehberi kapsamında paydaş katılımını sağlamak için izlenecek süreç üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Haritalandırma
2. Beklenti ve Fırsatların Tanımlanması
3. İşbirlikleri

1. Haritalandırma

Paydaş haritalandırma, kilit paydaşların belirlenmesi için önerilen bir düşünce pratiğidir. Bu çalışma sayesinde, şirket tüm paydaşlarını, taraflı veya tarafsız algılanışları ve şirketin öncelikli meselelerdeki duruşuna yakınlıklarına göre konumlandırmış olur. Aktif olarak iletişime geçilmeyecek bile olsa şirketin faaliyetleri sonucu etkilenen veya şirketin faaliyetlerine etkisi olan tüm paydaşların haritada yer alması önerilir.

Yöntem

1. Şirketin sürdürülebilirlik gündemindeki öncelikli konularını sıralayın.
2. Her bir mesele ile bağlantılı uluslararası kuruluşlar, kamu, sivil toplum, sektör kuruluşları, üniversiteler ve fikir önderlerinden oluşan, konuya bağlı risk ve fırsat alanlarıyla ilişkili olup, konu yönetimini etkileyen paydaşları listeleyin. Aynı şekilde çalışanlar, bayiler, tedarikçilerden oluşan paydaşları da belirleyin.
3. Meseleler ile ilgili sıraladığınız paydaşların temel mesajlarını, yaklaşımlarını veya şirkete yönelik taleplerini göz önüne alın.
4. Bu talep ve yaklaşımların karşısında şirketin mesajlarını, duruşunu değerlendirin.
5. Yatay Eksen: Paydaşları harita üzerinde meselelere yönelik talepler ve şirketin duruşunu dikkate alarak yakınlık–uzaklık ekseninde konumlandırın. En yakın olarak konumlandığınız paydaşlar genel olarak veya öncelikli konu yönetiminde işbirliği yapılan ve dolayısıyla şirket ile aynı/ benzer pozisyonu savunan, konu ile ilgili sözcülük yapan veya yapma potansiyeli olan paydaşlardır. Diğer taraftan, en uzakta konumlanan paydaşlar, genel olarak veya ilgili konu özelinde şirket pozisyonunun karşısında aktif savunuculuk yapan veya yapma potansiyeli olan kişi ve kurumlardır.
6. Dikey Eksen: Paydaşları fikirlerini savundukları toplum ve/veya kamu nezdinde konuya yönelik tarafsız veya taraflı algılanma ekseninde konumlandırın. Şirketlerin çalışanları, bayileri, tedarikçileri veya üyesi oldukları sektör kuruluşları, şirket ile doğrudan ilişkileri nedeni ile genellikle taraflı alanda yer alırlar. Konunun ulusal veya uluslararası arenada savunuculuğunu yapan, toplumu etkileme gücü yüksek sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası kuruluşlar pozisyonları gereği tarafsız olarak konumlandırılırlar.

2.Beklenti ve Fırsatların Tanımlanması

Şirketin öncelikli konularını belirlerken gerçekleştirdiği risk değerlendirmesine ve materyalite analizlerine paydaş beklentilerinin dahil edilmesi, ürün ve hizmet geliştirirken paydaş görüşlerinin alınması ve aynı şekilde paydaşlardan gelen talebe yönelik performansın açıklanması sürdürülebilirlikte paydaş katılımının ana bileşenlerindendir. Düzenli paydaş katılımının ile risk ve fırsat alanlarının belirlenmesi, bu kapsamda öncelikli konularda çok paydaşlı girişimlere dahil olunması ve öncülük edilmesi önem taşır.

Paydaş görüşünün farklı süreçlere dahil edilmesi için kullanılması önerilen yöntemler⁴ aşağıdaki gibidir:

- **Anketler:** Pasif danışma yönteminin bir uygulamasıdır. İhtiyaca yönelik hazırlanmış temel soru formu aracılığıyla paydaşların görüşleri toplanır.
- **Çalıştaylar veya Odak Grup Toplantıları:** Grup dinamiklerinin kullanıldığı bir metottur. Belirlenmiş gündem çerçevesinde ve bir kolaylaştırıcı eşliğinde katılan tüm paydaşların karşılıklı diyaloglarla fikir oluşturmasını sağlar. Bu toplantılar, paydaşların birbirlerinin fikirlerini dinleyip değerlendirmeler yapabildikleri ortamı oluşturur.
- **Yüz Yüze Görüşmeler:** Paydaşın (kurum temsilcileri ya da bireyler) fikirlerini ilettikleri yarı-yapılandırılmış, bilgi toplama görüşmeleridir.

Paydaşlarla iletişime geçerken dikkat edilmesi gerekenler:

- Sektör ve sürdürülebilirlik bağlamının kurulması
- Sektörün sürdürülebilirlik meselelerinin, risklerinin ve fırsatlarının göz önüne alınması
- Paydaşlar için şirketin öncelikli konularının ortaya konması
- Şirkete ve sektöre yönelik beklentilerin anlaşılması

⁴AA1000SE Paydaş Katılım Standardı, paydaş katılımının tasarlanması, değerlendirilmesi, uygulanması ve kalitesinin doğrulanmasına yönelik çerçeve bir yaklaşım önerir. (<https://www.accountability.org/standards/>)

Paydaş Beklentileri: Koç Holding

Koç Holding kamu, sivil toplum, uluslararası kuruluş, üniversite temsilcileri ve fikir önderlerinden oluşan paydaşlarının çevre, insan ve çalışan hakları, şeffaflık ve etik, inovasyon, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanlarında görüş ve önerilerini almak üzere düzenli ve sistematik çalışmalar hayata geçirir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen paydaş araştırmasına⁵ göre, Koç Holding uzun vadeli bakış açısına sahip ve meselelere bütüncül yaklaşan bir kurum olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de sorumluluk aldığı her alanda lider ve rol model olarak konumlandırılması sebebiyle, paydaş beklentilerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle, sürdürülebilirlik hedefleri için tek başına çalışmak yerine işbirlikleri yapması, ortak projeler geliştirmesi ve öncülük üstlenmesi önerilmektedir. Özel sektör içerisinde bu alanda aktif olabilecek, itici güç rolünü sahlıplenebilecek bir kurum olarak konumlandırılmakta, sadece sivil toplum, üniversiteler ve kamu ile değil, diğer özel sektör kurumları ve tedarikçileri ile birlikte hareket etmesi, paydaşları çözümlere dahil etmesi ve bu kapsamda aktif bilgi paylaşımı içinde olması beklenmektedir.

3. İşbirlikleri Geliştirme

Sürdürülebilirlik yönetiminin farklı aşamalarında, farklı yöntemlerle paydaş iletişimi gerçekleştirilir. Burada hedef, öncelikli paydaşlarla düzenli bir paylaşım ve gerekli durumlarda işbirliği içerisinde stratejileri belirlemek ve uygulamaktır. Bu noktada, hangi paydaşla nasıl iletişime geçileceği önemlidir. Paydaş haritalandırmasına göre bazı paydaşlarla bir işbirliği modeli geliştirilebileceği gibi, karşılıklı fikir alışverişi veya sadece bilgi paylaşımı seviyesinde paydaş iletişimi yapılabilir.

Paydaşlarla geliştirilecek işbirlikleri paydaşın ve sürdürülebilirlik meselesinin stratejik önemine göre değişiklik gösterir. Bu kapsamda, paydaş işbirlikleri üç farklı kategoride ele alınabilir.

⁵Sia Insight, Koç Holding Paydaş Araştırması, 2016.

a. Destekler: Paydaşlarla genellikle tek yönlü ve kısa süreli kurulan işbirlikleridir. Sürdürülebilirlik meselelerini tek yönlü ele alma ve belli bir konu hakkında bilgi alma veya verme, ortak etkinlikler, farkındalık ve kapasite artırımı çalışmalarını kapsar.

Anahtar kelimeler: Kısa süreli, tek yönlü, etkinlikler, sponsorluklar, farkındalık çalışmaları, kapasite artırım çalışmaları

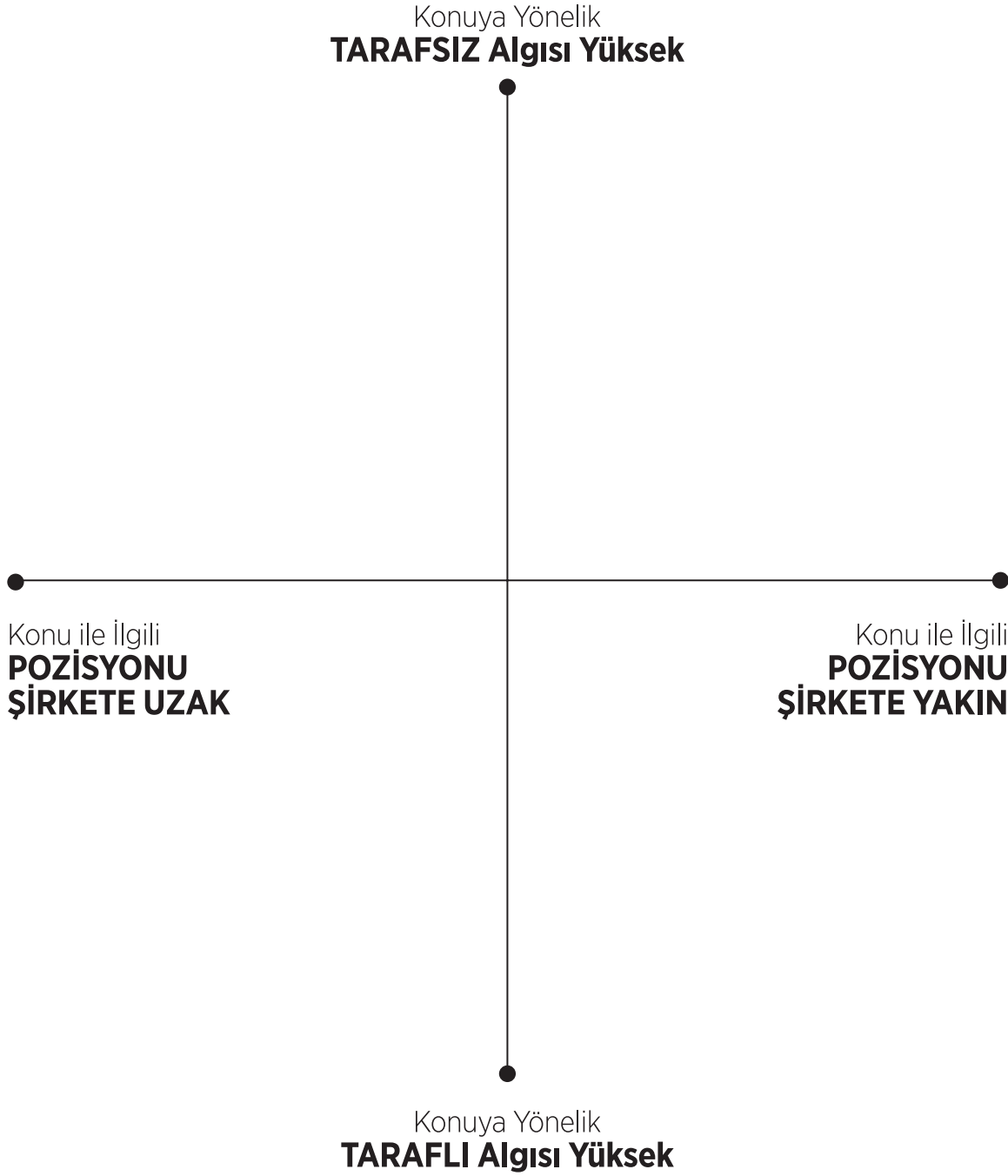
b. Ortaklıklar: Şirketlerin belirli bir sürdürülebilirlik meselesiyle ilgili olarak farklı paydaşlarla gerçekleştirdikleri birebir işbirlikleridir. Bu çeşit ortaklıklar, özel sektör, sivil toplum, kamu kuruluşları ve üniversiteler ile kurularak, sürdürülebilirlik meselesine ait bir unsura yönelik çözüm üretmeyi hedefler. Benzer şekilde, bu tip ortaklıklar genellikle belirli bir zaman dilimi içerisinde hedefe yönelik iyi bir uygulamayı ortaya koyar ve iyi uygulamanın sürekliliğinin sağlanması ve yaygınlaştırılması için planlar geliştirir.

Anahtar kelimeler: Belirli süreli, çift yönlü, konu ve çözüm odaklı, pilot uygulama, iyi uygulama yaygınlaştırma

c. Çok Paydaşlı Girişimler: Öncelikli sürdürülebilirlik konusunun yönetimi amacıyla ulusal veya uluslararası ölçekte konunun tüm taraflarını bir araya getiren çok paydaşlı girişimlere katılım sağlamayı içerir. Şirketler, ortak meselelerin yönetiminde farklı özel sektör temsilcileri, kamu, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarıyla bir araya gelerek ortak çözüm arayışına girebilir. Özellikle herhangi bir şirketin tek başına veya yerel ölçekte çözüm üretemeyeceği konulara yönelik işbirlikleridir. Bu tip işbirlikleri tedarik zinciri gibi geniş bir kitlenin dönüşümünün sağlanması gerektiğinde, şirketin kendi etki alanının dışında bir dönüşüme ihtiyacı olduğunda ya da belirli bir konunun farklı paydaşlar tarafından yönetildiği durumlarda devreye girer. Çok paydaşlı girişimlere öncülük etmek, küresel ölçekte sürdürülebilirlik liderliğinin önemli unsurlarından biridir.

Anahtar kelimeler: Uzun süreli, çok taraflı, büyük ölçekli, dönüştürücü, etkisi sürdürülebilir ve yaygınlaştırılabilir

PAYDAŞ HARİTASI



İŞBİRLİKLERİ

	ÖNCELİKLİ KONU ADI	DESTEKLER	ORTAKLIKLAR	ÇOK PAYDAŞLI GİRİŞİMLER
1				
2				
3				
4				
5				

PERFORMANS YÖNETİMİ

PERFORMANS YÖNETİMİ

Sürdürülebilirlik yaklaşımının farklı bileşenler altında yönetilmesi amacıyla belirli göstergeler düzenli aralıklarla izlenir. İzlenecek performansı belirleyecek göstergelerin seçimi ise, özellikle şirketin öncelikli konularını ve dolayısıyla paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde belirlenir. Bu kapsamda, şirketler her yıl düzenli olarak sürdürülebilirlik raporlaması yaparak bu alandaki performanslarını kamuoyuyla paylaşır.

Koç Topluluğu sürdürülebilirlik modeli içerisinde her yıl raporlanan göstergelere paralel olarak bir dizi göstergenin sürdürülebilirlik performansını izlemeye kritik role sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik endeksleri, uluslararası taahhütler ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri göz önünde bulundurularak çevre, çalışan, etik uygulama prensipleri, tedarik zinciri ve inovasyon alanlarında göstergeler belirlenmiştir. Bu göstergeler konuların Topluluk içerisinde yönetimi için kullanılacak olup, kamuoyuyla paylaşılan göstergeler şirket sürdürülebilirlik raporlarında yer alanlar ile sınırlı kalacaktır.

GÖSTERGE LİSTESİ

	DEĞER
İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ	
Mutlak emisyonlar	
Emisyon-Ciro değişimi	
Karbon yoğunluğu (intensity)	
SU	
Su yoğunluğu (intensity)	
ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK	
Yeni işe alım K	
Yeni işe alım E	
Yeni işe alımda kadın oranı	
Üst yönetimde kadın oranı	
Toplam çalışanda kadın oranı	
Sendikalılık oranı	
Çalışan bağlılığı (yaş/cinsiyet/kategori)	
İş sağlığı güvenliği ve kaza oranları	
ETİK İŞYERİ	
Etik eğitimleri	
Şikayet/başvuru /çözülen vaka rakamları	
İNOVASYON	
Ar-Ge/Ciro (total R&D spending)	
Çevresel fayda sağlayan süreç inovasyonu/Toplam süreç inovasyonu	
Sosyal fayda sağlayan süreç inovasyonu/Toplam süreç inovasyonu	
Sosyal inovasyon/Toplam inovasyon	
Çevresel inovasyon/Toplam inovasyon	
TEDARİK ZİNCİRİ	
Tedarik zinciri denetimleri	
UYUMSUZLUK (NON-COMPLIANCE)	
Çevre cezaları	
Yolsuzluk vakaları	

İYİ UYGULAMALAR

İYİ UYGULAMALAR

İyi uygulama, standartların üzerinde fayda sağlayan ve alternatifleriyle kıyaslandığında öne çıkan, sonuçları ölçülebilir şekilde fark yaratan ve etkili olan uygulamalardır. Denenmiş ve iş sonuçlarıyla geçerliliği kanıtlanmış bu uygulamalar daha fazla kişi ve/veya sektör tarafından benimsenebilecek model çalışmalardır.

Koç Topluluğu şirketleri arasında sürdürülebilirlik alanındaki iyi uygulamaların belirlenmesi ve şirketler arasındaki deneyim paylaşımının geliştirilmesi amacıyla bir dizi iyi uygulama kriteri belirlenmiştir. Bu kriterler bir yandan mevcut çalışmaların tüm yönleriyle ifade edilmesine katkı sağlayacak, bir yandan da gelecekte hayata geçirilecek çalışmaların planlanmasına yön verecek niteliktedir.

Sürdürülebilirlik alanında geliştirilen ürün, hizmet, süreç veya işbirliklerinin “iyi uygulama” olarak tanımlanması için 6 kriter belirlenmiştir.

- 1. Sorun-Fırsat Tespiti**
- 2. İş Stratejisiyle İlişkilendirme**
- 3. Paydaş Katılımı**
- 4. Dijital Dönüşüm ve İnovasyon İlişkisi**
- 5. Ölçümleme**
- 6. Uygulamanın Etkilerinin Sürdürülebilirliği**

İYİ UYGULAMA KRİTERLERİ

1. Sorun-Fırsat Tespiti

- Uygulamanın çözüm getirdiği sorun veya odaklandığı fırsat alanı doğru tespit edilmiş ve tüm detaylarıyla tanımlanmıştır.

Yenilikçi, fayda ve dönüşüm yaratabilecek uygulamalar için sorunun veya fırsat alanının iyi tanımlanmış olması gerekir. Yeni ürün, hizmet, süreç ve işbirlikleri oluştururken kimi zaman sorun ve fırsatı tanımlamak geri plana atılabilir ve doğrudan çözüme odaklanılır. Ancak, sorun/fırsat tespiti doğru yapılmadığında, iş stratejileriyle uyumlu olmayan uygulamalar için kaynakların boşa harcanma riskiyle karşı karşıya kalınır. Dolayısıyla, iyi uygulamaya giden yolda, doğru sorular sorarak bağlamı ve ihtiyacı net bir şekilde ortaya koymak önemlidir. Bu aşamada, tespit edilen sorun/fırsat alanının Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle paralellik göstermesi ve küresel trendlerle bağlantısının kurulması yerinde olur.

Sorun/Fırsat Tespiti

- Uygulamanın odaklandığı sorun/fırsat alanı açık bir şekilde belirlendi mi?
- Sorun/fırsat tespiti sırasında katılımcı bir süreç izlendi mi?
- Tespit edilen sorun/fırsat alanı SKH ve küresel trendlerle uyumlu mu?
- Uygulama öncelikli sürdürülebilirlik konularından hangisine veya hangilerine çözüm sunuyor?
- Uygulama, planlama aşamasında tespit edilen sorun/fırsat alanına hizmet ediyor mu?

2. İş Stratejisiyle İlişkilendirme

- Uygulamanın iş stratejisi ve sonuçlarıyla bağlantısı kurulmuş ve uygulama iş stratejisine uyumlu olarak yönetilmektedir.

Şirketin ana faaliyet alanıyla doğrudan ilişkili olan, sonuç odaklı ve bütüncül bir yaklaşım gözetilerek hayata geçirilen uygulamaların etkisi ve getirisi daha yüksek olur. Bu nedenle iş stratejisinden kopuk, tek seferlik projeler yerine, geniş çerçevede şirketin stratejik hedeflerine hizmet eden, işe değer katarak performansı ölçülebilir şekilde artıran ve rekabetçi avantaj sağlayan iyi uygulamalar geliştirebilmek önemlidir.

İş Stratejisiyle İlişkilendirme

- Uygulama, şirketin temel faaliyet alanlarıyla ilişkili mi?
- Uygulama şirketin kısa, orta ve/veya uzun vadeli iş stratejisiyle uyumlu mu?
- Uygulama, şirketin hangi iş hedef(ler)ine katkı sağlıyor?

3. Paydaş Katılımı

- Uygulamaya farklı paydaşların görüşleri alınarak başlanmış ve süreç boyunca paydaş entegrasyonu sağlanmıştır.

Uygulamanın planlama aşamasında ilgili paydaşların fikirlerinin alınması ve tespit edilen sorun/fırsat alanının diğer paydaşlar için de öncelikli olduğundan emin olunması gerekir. Karar alma süreçlerine paydaş katılımının sağlanması, uygulama sürecinin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırır. Ayrıca üniversite, sivil toplum, kamu kurumları ve diğer şirketleri de çözüm sürecine katan uygulamaların sürdürülebilirliği daha kolay sağlanabilir ve başka sektörlere/şirketlere yaygınlaştırılabilecek bir model oluşturulabilir.

Paydaş Katılımı

- Uygulamanın sorun/fırsat tespitini yaparken paydaşların öncelikleri dikkate alındı mı?
- Uygulama tek bir birimin yönetiminde mi ilerliyor, yoksa farklı iş birimleri veya departmanlarda çalışanlar ve değer zincirindeki iş ortakları da uygulamaya katkı sağladı mı?
- Uygulamanın hayata geçirilmesi aşamasında paydaş katılımlı bir model oluşturuldu mu?
- Uygulamanın etkilerinin sürekliliğini ve yaygınlaşmasını sağlamak üzere farklı paydaşlarla işbirliği yapıldı mı?

4. Dijital Dönüşüm ve İnovasyon İlişkisi

- Uygulama; fark yaratan, yenilikçi unsurlar içerir ve Koç Topluluğu'nun dijital dönüşüm ve inovasyon gündemiyle uyumludur.

Küreselleşme, rekabet, demografik değişimler ve şehirleşme, gelişen yeni iş kolları, teknoloji ve dijitalleşme akımları liderlik yolunda ilerleyecek şirketler için bir kültür değişikliği benimsemeyi zorunlu kılıyor. Bu noktadan hareketle, Koç Topluluğu'nun gündeminde dijital dönüşüm ve inovasyon önemli bir yer tutuyor.

Dijital dönüşüm ve İnovasyon ilişkisi

- Uygulama kapsamında Koç Topluluğu bünyesinde/Türkiye'de/dünyada ilk defa hayata geçirilen unsurlar var mı?
- Uygulama küresel trendlere bağlı ortaya çıkan bir soruna yeni bir çözüm getiriyor mu?
- Uygulama küresel trendlere bağlı bir fırsat alanına şirketin öncülük etmesi için imkân sağlıyor mu?
- Uygulama kurum içi girişimcilik örneği mi?
- Uygulama kurumdaki inovasyon kültürünü destekliyor mu?
- Proje ekibi içinde yenilikçiliği güçlendiren çeşitlilik unsurlarına dikkat edildi mi?
- Uygulama yeni iş modelleriyle uyumlu mu?
- Uygulamada dijital dönüşüm bağlantısı kurulmuş mu?
- Uygulamanın teknolojik unsurları başka şirket/sektörlerde yaygınlaşmaya uygun mu?

5. Ölçümleme

- Uygulamanın temel performans göstergeleri ve iş sonuçlarına sağladığı katkı açık ve ölçülebilirdir.

Bir projenin başarılı sayılması için çevresel, sosyal veya ekonomik faydasının kanıtlanabilir olması gerekir. Uygulamanın, iş sonuçlarıyla ilişkisinin kurulması kurumun güçlü olduğu alanlardan faydalanılmasını ve etkisinin artmasını sağlar. Aynı şekilde, başarılı uygulamaların şirket içinde benimsenme ve sürdürülebilirliğinin sağlanma olasılığını da artırır.

İyi uygulamalarda ölçümleme, projenin hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduğunu gösteren temel performans göstergeleri (KPI) üzerinden yapılır. Temel performans göstergeleri belirlenmeden başlanan projelerde herkesin beklentisi farklı olabileceği gibi, istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığı da anlaşılmayacaktır. Dolayısıyla, iyi uygulamadan bahsedebilmek için çalışmanın uygulama öncesi döneme kıyaslandığında objektif olarak olumlu etki yarattığı ölçülebilmelidir.

Ölçümleme, Koç Topluluğu'nun güvenilirlik ve dürüstlük değerleri açısından bakıldığında da önemli olup, marka itibarını, paydaş ve tüketici güvenini artıran bir süreçtir.

Ölçümleme

- Uygulama sonuçlarına yönelik belirlenen temel performans göstergeleri var mı?
- Göstergelerin nasıl ölçüleceğine dair yöntem, planlama aşamasında belirlenmiş mi?
- Uygulama çevresel, sosyal, ekonomik kategorilerinden en az bir kategoride olumlu etki yaratıyor mu?

Çevresel fayda: Çevresel etki azaltımı ve çevre performansındaki iyileşme sayısal olarak ortaya konur.

Sosyal fayda: Yeni istihdam olanakları, çalışma koşulları, tüketici sağlığı, çalışan veya tüketici yaşam kalitesi, toplum üzerindeki etkileri bakımından sağlanan iyileşme gibi göstergelerle veya sosyal etki analizleriyle ölçülür. Öte yandan, uygulamanın şirketin itibarı, müşteri memnuniyeti, paydaş beklentilerine ve çalışan bağlılığına olan etkileri de göz önünde bulundurulur.

Ekonomik fayda: Yatırım ve işletme maliyetlerinde düşüş veya gelir artışı (satış artışı, yeni müşteri gruplarına erişim gibi) finansal göstergeler üzerinden gözlemlenir.⁶

⁶Avrupa Komisyonu Çevre Müdürlüğü tanımlarıdır.

6. Uygulamanın Etkilerinin Sürdürülebilirliği

- Uygulama yaygınlaşmış ve/veya etkilerinin sürekliliği sağlanmıştır.

Etkilerinin devamlılığı kurumsal, ekonomik, sosyal ve çevresel dönüşümlerle sağlanmış olan projeler iyi uygulama olarak kabul edilir. Sürdürülebilirlik, düşünüldüğünün aksine uygulamanın hayata geçirilmesi sonrası ortaya çıkan bir unsur değildir. Uygulamaların planlama aşamasında sürdürülebilirliği için uygulamanın etkisinin hangi alanda olduğunun net olarak belirlenmesi ve uygulamanın sürdürülebilirliği ve çıkış stratejisinin de bu doğrultuda belirlenmesi beklenir. Örneğin, bazı projelerin etkisi politikaya dönüştüklerinde katlanacakken, bazı projeler için daha uygun olan operasyonun bir STK'ya devredilmesi olabilir.

Diğer aşamalarda olduğu gibi, uygulamanın etkilerinin sürdürülmesi için planlamalar yaparken de paydaş görüşü alınması olumlu etkilerin artırılması ve öngörülemeyen olumsuz etkilerin önlenmesi için önemlidir.

Sürdürülebilirlik, ürün, hizmet veya sürecin tekrar edilebilmesi, etkisinin ölçeklendirilerek artırılması bağlamında önemlidir. Tekrar edebilirlik, ilgili uygulamanın etkisini kaybetmeden benzer veya başka koşullara uyarlanabilmesi veya farklı ortamlara taşınabilmesi anlamına gelmektedir. Bu kriter, prototip aşamadaki ürün ve hizmetlerin, deneme safhasındaki süreçlerin, ilk defa uygulanan proje ya da programların yarattığı etkinin artırılması bakımından önem taşımaktadır. İyi uygulamaların tek seferlik uygulamalar olmaması, büyümeye ve/veya derinleşmeye elverişli olmaları beklenir.

Uygulamanın Etkilerinin Sürdürülebilirliği

- Uygulamanın başlangıç aşamasında etkilerinin nasıl devam edeceğine dair bir planlama yapıldı mı?
- Uygulama başka şirket birimleri/şirketler/sektörlerle ortak bir soruna/fırsat alanına katkı sağlıyor mu?
- Uygulama başka bir zamanda, başka bir yerde uygulamaya elverişli mi?
- Uygulamanın tekrar uygulanabilmesi için gereken koşullar nelerdir?
- Uygulama farklı şirket/sektörler tarafından benimsenirse önemli bir dönüşüm sağlanabilir mi? Buna ulaşmak için projeyi nasıl planlamak gerekir?
- Uygulamanın esasları şirket politikasına dönüştü mü?
- Uygulamanın esaslarının kamu politikasına dönüşme potansiyeli var mı? Buna ulaşmak için projeyi nasıl planlamak gerekir?
- Uygulama, bir STK veya kamuya devredilebilir mi, devredilmesi planlanıyor mu?

İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

UYGULAMANIN (VARSA) ADI

UYGULAMANIN KISA TANIMI

SORUN-FIRSAT TESPİTİ

İŞ STRATEJİSİYLE İLİŞKİLENDİRME

PAYDAŞ KATILIMI

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

ÖLÇÜMLEME

UYGULAMANIN ETKİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

EK 1: Gösterge Listesi	Ölçümleme birimi	Tanım	Ölçümleme Yöntemi	Referans
İklim Değişikliği				
Mutlak emisyonlar	ton CO ₂ e	Belirlenen emisyon ölçüm standardı veya protokolüne göre emisyonların ölçümü - Kapsam 1 ve 2	Farklı ölçüm yöntemleri mevcuttur. (Ör: IPCC Değerlendirme Raporları)	GRI EN15-21, DJSI 2.3.1-3, SDG 13.2-3
Emisyon-Ciro değişimi	ton CO ₂ e / TL	Belirli bir dönemde toplam emisyonlardaki değişimin, aynı dönemdeki ciro değişimine oranıdır. Emisyon ve ciro arasında decoupling* (ayırışma) takibi için kullanılır.	Emisyon/Ciro değişimi = $\frac{\Delta \text{Toplam Emisyon}}{\Delta \text{Ciro}}$	GRI EN18, DJSI 2.3.1, SDG 8.4, 9.4.1, 13.2-3
Karbon yoğunluğu (intensity)		Yaratılan milyon TL başına yapılan salımı ifade eder.	Toplam sera gazı emisyonu / (Yaratılan değer) Ör: $\frac{\text{Toplam emisyon}}{\text{Yaratılan toplam değer (ciro)}}$	GRI EN 18, DJSI 2.3.1, SDG 13.2
Su				
Su yoğunluğu		Yaratılan değer başına kullanılan su miktarını ifade eder.	Toplam su tüketimi / Yaratılan toplam değer	GRI G4-EN8, DJSI 2.8.9, SDG 6.4, 8.4, 12.2

Etik İşyeri						
Etik eğitimleri	saat		Belirli bir dönemde etik ile ilgili verilen eğitimlerin toplam saati			DJSI 3.3.1-3, SDG 16.5-6, EIRIS, TI
İnovasyon						
Ar-Ge/Ciro	TL-%		Ar-Ge harcamalarının ciro içerisindeki payını belirler.		Toplam Ar-Ge harcamaları / Ciro	DJSI 1.6.1, SDG 9.5
Çevresel fayda sağlayan süreç inovasyonu/Toplam süreç inovasyonu	adet-%		Çevresel fayda sağlayan süreç inovasyonu sayısının toplam süreç inovasyonu içindeki payını belirler.		Çevresel Süreç İnovasyonu Sayısı / Toplam Süreç İnovasyonu Sayısı	DJSI 1.6.5, SDG 9.4-5
Sosyal fayda sağlayan süreç inovasyonu/Toplam süreç inovasyonu	adet-%		Sosyal fayda sağlayan süreç inovasyonu sayısının toplam süreç inovasyonu içindeki payını belirler.		Sosyal Süreç İnovasyonu Sayısı / Toplam Süreç İnovasyonu Sayısı	DJSI 1.6.6, SDG 9.5, 10.2-3
Sosyal inovasyon/Toplam inovasyon	adet-%		Sosyal inovasyon sayısının toplam inovasyon projeleri içindeki payını belirler.		Sosyal inovasyon proje sayısı / Toplam inovasyon proje sayısı	DJSI 1.6.6, SDG 9.5, 10.2-3
Çevresel inovasyon/Toplam inovasyon	adet-%		Çevresel inovasyon sayısının toplam inovasyon projeleri içindeki payını belirler.		Çevresel inovasyon proje sayısı / Toplam inovasyon proje sayısı	DJSI 1.6.5, SDG 9.4-5
Tedarik Zinciri						
Tedarik zinciri denetimleri	%		Belirli bir dönemde, tedarik zincirinde denetime tabi tutulan kuruluşların tedarik zincirindeki payını belirler.		Tedarik zincirinde denetime tabi tutulan kuruluş sayısı / Tedarik zincirinde toplam kuruluş sayısı	GRI G4-EN32, LA14, HR10, SO9, DJSI 1.7.3

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık				
Yeni işe alımda kadın oranı	kişi-%	Yeni işe alınanların içerisinde kadın oranını belirler.	Yeni işe alınan kadın sayısı / Toplam yeni işe alım	GRI G4-LA1, DJSI 3.2.1, SDG 5.1, 10.2-4
Üst yönetimde kadın oranı	kişi-%	Üst yönetimdeki kadın oranını belirler.	Üst yönetimde kadın sayısı / Toplam üst yönetimde çalışan sayısı	GRI G4-38, DJSI 1.14,3.2.1, SDG 5.5, 10.2-4
Toplam çalışmada kadın oranı	kişi-%	Toplam çalışanlar içerisindeki kadın çalışan oranını belirler.	Kadın çalışan sayısı / Toplam çalışan sayısı	GRI G4-10, DJSI 3.2.1, SDG 5.1, 10.2-4
Sendikacılık oranı	kişi-%	Toplam çalışanlar içerisindeki sendika üyesi çalışan oranını belirler.	Sendikali çalışan oranı / Toplam çalışan oranı	GRI G4-11, DJSI 3.2.3
Yetenek Yönetimi				
Çalışan bağlılığı (yaş/cinsiyet/kategori)	%	Yaş ve cinsiyet gibi farklı kategorilere göre çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarını ölçer.		GRI G4-LA11, DJSI 3.4.4
İş Sağlığı ve Güvenliği				
İş sağlığı güvenliği ve kaza oranları	%	Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması için gereken İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili verileri kapsar (Ör: Kaza Sıklık Oranı, Kaza Ağırlık Oranı vb.)	Kayıp Gün Oranı = Toplam Gün Kaybı x 8 x 100 / Toplam Çalışma Saati Kaza Sıklık Oranı = Toplam Gün Kayıplı İş Kazası Sayısı x 225.000 / Toplam Çalışma Saati	GRI G4-LA6,7, DJSI 3.6, EIRIS

