

9 ADIMDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI NASIL YAPILIR?

Nisan 2023



Sürdürülebilirlik raporlaması işletmelerin içsel ve dışsal, finansal ve finansal olmayan etkilerinin bir tezahürüdür. Dolayısıyla bir işletmenin sürdürülebilirlik raporlaması yapabilmesi için içsel ve dışsal, finansal ve finansal olmayan süreçlerine hakim olması ayrıca tüm iç ve dış paydaşlarıyla iletişiminin de kuvvetli olması gerekmektedir.

(1) YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURUN

Bir işletme sürdürülebilirlik raporlaması yapmak istiyorsa ilk önce kendi yönetim yapısını oluşturmalı böylelikle kurumsal olarak entegre bir bakış açısını yansıtabilmek için ilk adımını atmalıdır.

Modern işletme yönetiminde yönetim ve üst yönetim kavramları birbirinden ayrılmıştır. Üst yönetim işletmenin genel amaç ve stratejilerini belirleyip işletmenin tüm süreçleri üzerinde gözetim faaliyetlerini yürütür. Yönetim ise profesyonellerden meydana gelen işlevsel bir yapıdır ve genellikle kendi sorumluluk alanındaki taktik ve operasyonel faaliyetleri yürütür. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlamasının işletmelerin genel amaç ve stratejileri ile bütünleşmesi için üst yönetimin bu sürece katılımı büyük önem arz etmektedir. Bu kapsamda üst yönetimin sürece katılımını sağlamak adına işletmelerde bir "Sürdürülebilirlik Komitesi"nin kurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamaları itibari bir mecburiyet ya da yasal bir zorunluluğun önüne geçecek ve bu süreci üst yönetimin sahiplendiği de deklare edilmiş olacaktır.

Sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik atılan bu ilk adımın ardından ise işletmelerin bu sürece tüm organizasyonlarını dahil etmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda kuruluşu gerçekleştiren "Sürdürülebilirlik Komitesi" işletme kilit yöneticileriyle bir toplantı gerçekleştirmelidir. Bu toplantıda üst yönetimin kilit yöneticilerden kendi birimleri içinde sürdürülebilirlik raporlaması sürecine katkı sağlayacak kişileri tespit etmesini ve raporun hazırlanması için gerekli alt birimlerin oluşturulmasını talep etmesi gerekmektedir. Böylelikle hem üst yönetimin konuyu sahiplendiği ortaya çıkacak hem de sürece tüm organizasyon dahil edilmiş olacaktır. Bu toplantıda ayrıca üst yönetim kilit yöneticilerle beraber hem işletme gerçeklerini hem de paydaş taleplerini göz önüne alarak hangi sürdürülebilirlik raporlama çerçevesini ve bu raporlama çerçevesinin hangi bölümlerini kullanacağına karar vermelidir. Böylelikle alt birimlerin teşkili ve sürece katkı sağlayacak kişilerin tespiti de kolaylaşmış olacaktır.

Organizasyonel yapı kurulduktan sonra ise sürecin tabandan tavana kadar planlaması gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle her kilit yönetici altında kurulan alt birim, kaynaklarını ve zamanlarını planlamalı ve bu planlar “Sürdürülebilirlik Komitesi”ne iletilmelidir. Tüm planlar incelendikten sonra ise komite tarafından işletmenin tüm birimlerinin kaynaklarını ve zaman kısıtını gözetten bir makro plan oluşturulması gerekmektedir. Bu makro planın oluşturulması önemli konuların doğru belirlenmesi, yönetimi ve değiştirilmesi için önem arz etmektedir. Ayrıca makro plan sayesinde raporlamada görev alan tüm kişilere de yeterli zaman sunulmuş ve raporlamanın da kalitesi artmış olacaktır.

(2) GENİŞ KATILIMLI BİR ÖN ÖNCELİKLENDİRME TOPLANTISI DÜZENLEYİN

Bilindiği üzere sürdürülebilirlik raporlaması önemlilik kavramı üzerinde şekillenmektedir. Önemlilik kavramının belirlenmesinde ise seçilen raporlama çerçevesinin yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda önemlilik finansal önemlilik, etki önemliliği ya da çifte önemlilik olarak karşımıza çıkabilir. Seçilen raporlama çerçevesi kapsamında belirlenen önemlilik türü göz önüne alınarak öncelikli konuların belirlenmesi hususu ise raporlamada fayda maliyet optimumu için oldukça kritik bir konudur. Bu doğrultuda işletmelerin sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlamak için seçmiş oldukları önemlilik türüne göre öncelikli konularını belirlemeleri gerekmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki raporlama süreci içinde bu öncelikli konularda değişiklikler meydana gelebilir. Dolayısıyla işletmeler ilk defa öncelikli konularını belirlerken geniş bir iç ve dış paydaş kitlesi ile iletişimde olmalıdırlar. Bu iletişimin sağlanması için ise üst yönetim, yönetim, alt birimlerin sürdürülebilirlik sorumluları ile önemli müşteri ve tedarikçilerin bir araya geldiği bir ön önceliklendirme toplantısı düzenlemeleri gerekmektedir. Böylelikle işletmeler tüm iç ve dış paydaşlarının görüşlerini alarak etkin bir sürdürülebilir raporlaması süreci başlatmış olurlar. Bu toplantının en büyük handikabı ise oldukça farklı ve birbirleriyle alakasız konunun ortaya çıkmasıdır. Ancak belirtmek gerekir ki işletmelerin sürdürülebilirlik ekipleri bu birçok farklı hususu kendi dinamiklerini göz önüne alarak sınırlandırabilirler. Ayrıca bu toplantı işletmelerin paydaşları ile gerçekleştireceği iletişiminin de temelini teşkil eder.

(3) ÖN ÖNCELİKLENDİRME TOPLANTISI HAKKINDA İÇ PAYDAŞLARINIZI BİLGİLENDİRİN

İşletmeler sürdürülebilirlik raporlaması için yukarıda bahsedilen toplantıyı düzenledikten sonra bu toplantıdan elde ettikleri çıktılarını işletme çalışanları ile paylaşmalıdırlar. Belirtmemiz gerekir ki bu paylaşım da sürdürülebilirlik raporlaması için oldukça önemlidir. Çünkü sürdürülebilirlik raporlamasında esasen işletmenin tüm iç paydaşları bir veri kaynağıdır. Dolayısıyla böyle bir bilgilendirme sürecin tabana yayılmasına da sebep olur.

(4) KİLİT PAYDAŞLARINIZI BELİRLEYİN

İşletmeler ilk toplantı ve iç paydaşların bilgilendirilmesi süreçlerini başarıyla gerçekleştirdikten sonra ise sağlıklı bir önceliklendirme analizi yapılmasını temin edebilmek için **kilit paydaşlarını belirlemelidir**. İşletmeler kilit paydaşlarını belirlerken çeşitli kriterleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerin kilit paydaşlarını belirlerken özellikle;

- İşletme içinde yasal ve operasyonel sorumluluğu bulunan kişileri,
- İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde söz sahibi olan kişileri,
- Mal satışı ve hizmet sunumu için büyük oranda bağımlı olunan tedarikçi veya müşterileri,
- İşletmenin günlük faaliyetlerini yürütürken etkilediği veya etkilendiği doğal ya da sosyal çevrede yer alan kişileri ve
- İşletmenin faaliyet konusunun devamlılığına etki edecek merkezi yönetimde, yerel yönetimde, sivil toplum örgütlerinde ve sendikalarda yer alan kişileri

seçmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

İşletmeler makro ölçekte kilit paydaşlarını belirledikten sonra ise bu paydaşlarını da önemliliklerine göre sıralamalıdır. Çünkü işletme paydaşları da işletmenin çevre, sosyal ve yönetim süreçlerine farklı düzeylerde etki edebilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlamasında anlaşılabilirliğin sağlanması için bu sıralamanın yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

(5) KİLİT PAYDAŞLARINIZLA BİR ÇALIŞTAY DÜZENLEYİN

İşletmeler kilit paydaşlarını belirledikten sonra ise tüm bu kilit paydaşları ile **etkili bir iletişim** kurmalı, ön önceliklendirme analizlerinin sonuçlarını bu kilit paydaşlarına ileterek gerçekten önemli konuları raporlarına taşıyacak ana süreci başlatmalıdırlar. Bu ana sürecin başlatılmasını temin etmek için ise işletmeler tüm kilit paydaşlarının katılımının sağlandığı çevrimiçi veyahut mümkünse yüz yüze bir **çalıştay** düzenleyebilirler. Böylelikle işletmeler hem kilit paydaşlarının konuya ilişkin fikirlerini öğrenmiş hem de kilit paydaşları içinden iletişim kurulacak temel kişileri tespit etmiş olurlar.

İşletmeler sürdürülebilirlik raporlamasında iletişim kuracağı kilit kişileri tespit edip, ön önceliklendirme analizi sonuçlarını paylaştıktan sonra ise bu kişilerle **anket, sözlü ya da yazılı mülakat gibi metotları kullanarak önceliklendirme analizini gerçekleştirir**. Burada kritik olan nokta her kilit paydaşın eşit temsil ve katılımının sağlanmasının temin edilmesini sağlamaktır. Tüm çabalara rağmen bu husus gerçekleştirilemediği takdirde ise işletmeler sürdürülebilirlik raporlarında bunun sebebinin açıklanması ve önceliklendirme analizine en çok etki eden kilit paydaşlarının **ağırlığını sürdürülebilirlik raporlarında paylaşmalıdırlar**.

Tıpkı finansal raporlamada olduğu sürdürülebilirlik raporlamasında da raporlamaya dahil edilecek **bilgilerin sınırlandırılması** lazımdır. Bu sınırlandırma rapordan yararlanacak tüm paydaşların rapordan elde edebilecekleri **faydayı artıracak** ve raporun ihtiyaca ve **gerçeğe uygun** bilgi sağlamasını temin edecektir. Tüm bunların dışında işletmelerinin dış paydaşlarının da sınırlarını belirlemesi, **gerçekten etkileşimde buldukları dış paydaşları** ile ilgili bilgileri sürdürülebilirlik raporlarına taşımaları gerekmektedir.

(6) ÖNEMLİLİK MATRİSİ OLUŞTURUN

İşletmeler paydaşları ile düzenlemiş oldukları çalıştay, anket, mülakat gibi çalışmalar ile kendi sınırlandırmalarını gerçekleştirdikten sonra bir **önemlilik matrisi oluşturmalıdırlar**. Bu önemlilik matrisi işletme ve paydaşların çevre, sosyal ve yönetim konularında **ortak bakış açılarını yansıtır**. Önemlilik matrisi oluşturulduktan sonra ise esasen işletmenin sürdürülebilirlik raporlamasının ana gövdesi de ortaya çıkmış olur. Dolayısıyla bu aşamadan sonra işletmeler **veri toplama, topladıkları verileri doğrulama ve bu doğrulanmış verileri bir araya getirerek raporlarını oluşturma** aşamasına geçerler.

(7) VERİ TOPLAYIN VE DOĞRULAYIN

Veri toplama aşamasında atılacak ilk adım işletmelerin verileri toplamasının **mümkün olup olmadığını** değerlendirmesidir. Eğer ki işletmeler bu verileri toplayabileceklerse ve bu verilerin toplanması faydalı ise süreci başlatmalıdırlar. Çünkü bazı verilerin toplanması anlık olarak gerçekleşirken bazı verilerin toplanması zamana yayılı olarak gerçekleşebilir. Eğer ki bir verinin toplanması zamana yayılı gerçekleşiyor ise işletme sürdürülebilirlik ekibi bu verinin temini için gerekli **planlamayı, hazırlık işlemlerini** gerçekleştirmeli ve **uygulanacak metotları** belirlemelidir.

Sürdürülebilirlik ekibi veri toplama işlemlerini oluşturmuş oldukları **plan dahilinde** gerçekleştirmelidir. Ancak ifade etmek gerekir ki verinin temin edilmesi tek başına yeterli değildir. Raporlamanın doğrulanabilirliğini sağlamak için elde edilen verilerin de bir başka ekip tarafından **doğrulanması** gerekmektedir. Ancak her verinin doğrulanması da mümkün olmayabilir. Böyle bir durumun varlığı halinde işletmeler doğrulanamayan verilerden önemli olanları yine de raporlarına taşınmalı ve bu verinin neden doğrulanamadığını açıklırlar. İşletmelerin böyle bir yaklaşım sergilemesi sürdürülebilirlik raporlamasının şeffaflığını da artıracaktır. İşletmelerin veri toplama aşamasında dikkat etmeleri gereken bir husus da bu sürecin belirli aralıklarla **kontrole tabi tutulmasıdır**. Sürecin hem ilgili birim yöneticileri hem de sürdürülebilirlik komitesi tarafından **gözetimi** sürecin sıhhati açısından oldukça önemlidir. Süreç üstünde böyle bir kontrol ve gözetim mekanizmasını kurulması yönetim ve üst yönetim için de faydalı olacaktır. Ayrıca bu mekanizmalar sonraki yıllarda oluşturulacak sürdürülebilirlik raporlarında da verilerin kimden, ne zaman ve ne şekilde toplanacağına yönelik katkı sağlayacak ve ilerleyen yıllarda elde edilmesi planlanan verilerin de güvenirliliği sağlanmış olacaktır.

(8) HEDEFLERİNİZİ BELİRLEYİN

Bilindiği üzere sürdürülebilirlik raporlamasının finansal raporlamadan büyük bir farkı bulunmaktadır. Finansal raporlama tarihi verilere dayanmakta ve işletmelerin tarihi verilerden elde ettikleri bilgilerin bir izdüşümü mahiyeti taşımaktadır. Ancak sürdürülebilirlik raporlaması yalnızca geçmişe yönelik değildir. Aynı zamanda geleceğe yönelik hedefleri de içermektedir. Bu noktada işletmeler geçmiş tecrübelerini, belirlemiş oldukları önemli konuları ve kendi gelecek vizyonlarını göz önünde bulundurarak **hedefler belirlemelidirler**. Belirlenecek olan bu hedefler ulaşılabilir ve makul olmalı, ayrıca işletmenin çevre, sosyal ve yönetim süreçlerine de katkı sağlamalıdır. Bu nitelikleri taşıyan hedefler ayrıca nitel ya da nicel olarak ölçülebilir ve bu hedeflere yönelik olarak bir zamansal planlama da raporlama paydaşları ile paylaşılmalıdır. İlerleyen sürdürülebilirlik raporlarında ise bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, hedeflerden yaşanan sapmalar da sürdürülebilirlik raporlarında anlatılmalıdır.

(9) STRATEJİNİZ VE DEĞER YARATMA SÜRECİNİZİ DİKKATE ALARAK RAPORUNUZU OLUŞTURMAYA BAŞLAYIN

Tüm bu önceliklendirme, önemli konuları belirleme, sınırlandırma, veri toplama, veri doğrulama ve hedef belirleme aşamaları tamamlandıktan sonra ise sürdürülebilirlik raporlaması yazılmaya başlanmalıdır. İfade etmek gerekir ki sürdürülebilirlik raporlaması işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerini ve işletmenin değer yaratma sürecini yansıtacak şekilde kaleme alınmalıdır. Bu noktada paydaşlarında üst yönetimin sürece katılımını ve desteğini teyit edebilmeleri için raporda üst yönetim ya da sürdürülebilirlik komitesi tarafından kaleme alınmış ve sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik işletmenin tüm süreçlerini özetleyen bir bölümünün yer alması gerekmektedir. Bu bölümde uyum sağlanan sürdürülebilirlik raporlama çerçevesinin belirtilmesi ve bu çerçevenin temel özelliklerinden bahsedilmesinin de faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bölüm tamamlandıktan sonra ise elde edilen veriler ve hedefler doğrultusunda raporun ana bölümlerinin yazılmaya başlanması gerekmektedir. Raporun ana bölümleri yazılırken de **taslak raporların kullanılması** ve bu raporlar üstünde birim yöneticileri ve sürdürülebilirlik komitesi tarafından **gözetimin** yapılması ortaya çıkabilecek yanlışlık veyahut eksikliklerin tespiti ve düzeltilmesine fırsat tanıyacaktır. Ayrıca belirtmek gerekir ki sürdürülebilirlik raporlaması yazılırken etkin bir iletişim dilinin ve görsellerin kullanılması raporlamanın ilgi çekiciliğini artıracaktır.

Yukarıda ifade edilen süreçler tamamlandıktan sonra ise sürdürülebilirlik raporunun çeşitli iletişim kanalları ile **paydaşlara sunulması** gerekmektedir. Paydaşların bilgisine sunulan sürdürülebilirlik raporu esasen bir sonraki dönem hazırlanacak olan sürdürülebilirlik raporunun da **içeriğini** belirleyecektir. Bunun için de işletmelerin yayımlamış oldukları sürdürülebilirlik raporlarına yönelik **geri dönüş mekanizmaları oluşturmaları** ve bu mekanizmalardan sağlanan geri dönüşlere önem vermeleri gerekmektedir. Böylelikle işletmeler bir sonraki sürdürülebilirlik raporlarında önemli konuların yeniden tespiti ve paydaş beklentilerinin karşılanması noktasında daha **geniş bir perspektif** elde etmiş ve raporlamanın da **kalite artışını** temin etmiş olurlar.