

# ENTEGRE DÜŞÜNCE



Mervyn KING, Leigh ROBERTS

No: 10 | 2017

iyi yönetişim  
kaliteli yaşam

# ENTEĞRE DÜŞÜNCE

Mervyn KING, Leigh ROBERTS  
Çeviren: Dr. Erkin ERİMEZ

## **Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları**

No:10

### **Yazanlar**

Mervyn KING *(orijinal yayını yazan)*

Leigh ROBERTS *(orijinal yayını yazan)*

### **Çeviren**

Dr. Erkin ERİMEZ

## **ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama, erişim sistemi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

**ISBN:** 978-605-2288-01-6

1. BASIM Kasım 2017

## **ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ**

Akasya Caddesi No: 2

Göztepe Mah., Göksu

Anadolu Hisarı, Beykoz

34815 İstanbul, Türkiye

Telefon: +90 (216) 280 51 14

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

## ENTEĞRE DÜŞÜNCE YOLCULUĞUMUZ

### Akademi'nin Temel Taşı: Entegre Düşünce

2014 yılında ARGE Danışmanlık, ilk başışımız olarak Argüden Yönetişim Akademisi'ni kurdu.

ARGE, kurulduğu 1991 yılından itibaren toplumsal konulara yönelik **haftada 1 gün** gönüllü çalışarak '**Sosyal Sermaye**'yi, bilginin geliştirilmesi ve yayılması için **senede 1 ay** emek ve zaman yatırımı yaparak '**Entelektüel Sermaye**'yi geliştirmeyi kendine şiar edinmiş.



### G20 Liderlerine Önerimiz: Entegre Raporlama

ARGE'nin B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı seçildiği **G20 Türkiye** sürecinde Akademi olarak **C20 Yönetişim Çalışma Grubu** üyeliği görevini üstlendik.

Entegre Raporlama'nın G20 liderlerine öneri olarak sunulmasına önemli katkı sağladık.



### Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

ARGE'yle birlikte **kurumsal üye** olarak yer aldığımız ERTA'nın kuruluş sürecinde iki Akademik Kurul üyemiz de bireysel olarak yer aldı.

TÜSİAD ile birlikte ERTA Eğitim Komisyonu Eş Başkanı görevini üstlendik.



### İyi Yönetişimin Özü: Güven

Güven kavramını vurguladığımız ve önceki yıllara karşılaştırmalı değerlendirmeleri sunduğumuz **2016 Entegre Raporu**'muzu yayımladık.



### Entegre Düşünceyi Benimseyen Sorumlu Liderler

UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanı seçilen kurucumuz Dr. Yılmaz Argüden, **Yönetim Kurullarında Entegre Düşünce**'nin küresel yayılımına katkı sağladı.



*UN Global Compact, Ulusal Ağlar ve Entegre Raporlama'ya vermiş olduğunuz sürekli ve kararlı destek için çok teşekkürler.*

Sir Mark Moody-Stuart, UN Global Compact Vakfı Başkanı

### Mervyn King ile Entegre Düşünce

Konusunda uzman fikir önderlerini davet ettiğimiz **Bilge Sohbetleri** etkinliklerimizin ilkinde Danışma Kurulu üyelerimizden Prof. Mervyn King'i ağırladık. **Entegre Düşünce** üzerine ufuk açıcı bir sohbet gerçekleştirdik.



*Daha kaliteli bir raporlama sistemi oluşturmak adına ortaya koyduğunuz bu önemli öngörüler ve Entegre Raporlama konusundaki destek ve katkılarınız için teşekkür ediyorum.*

Paul Druckman  
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi 2011-2016 CEO

### Türkiye'nin İlk Entegre Raporu

İlk operasyonel çalışma yılımıza dair hazırladığımız Entegre Rapor ile **Dünyada ilk 10 STK** arasında yer aldık. Entegre Raporlama deneyimimiz Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) web sitesinde **gönüllü kuruluşlar için örnek** olarak gösterildi.



*Temel karar mercileri için Entegre Düşünceyi tetikleyen bütünsel bir yaklaşım izlemişsiniz; tam da olması gerektiği gibi... Akademi'yi bu muhteşem öğrenme süreci ve örnek deneyiminden ötürü kutluyorum.*

Prof. Mervyn King  
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Başkanı

### Neden Entegre Düşünce?

Benimsediğimiz ve örnek olduğumuz bu kavramın yayılımı için **Entegre Düşünce** yayını hazırladık, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi CEO'sunu Türkiye'ye davet ederek, İstanbul ve Ankara'da paylaşım toplantıları düzenledik.



Richard Howitt  
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, CEO



# NEDEN ENTEĞRE DÜŞÜNCE?

Argüden Yönetişim Akademisi

**“Hayatımız, düşüncelerimizin eseridir.”\***

Düşüncelerimizi şekillendirmek ise bizim elimizdedir. Günü kurtarma çabaları, zihnimizi ve dolayısıyla geleceği şekillendirme fırsatını kaçırmamıza neden oluyor. Düşünce sistemimizi değiştirecek yaklaşımlar ister bireysel, ister özel sektör, ister kamu sektörü, ister sivil toplum kuruluşu, isterse küresel boyutta olsun, ortak değer ve ilkeleri barındırıyor. Bütünsel yaklaşım, toplumsal kaynakları etkin ve etkili kullanmayı, getirileri paydaşlar arasında adil olarak paylaşmayı sağlayacak bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesini gerekli kılıyor.

**Bütünsel düşünce yaklaşımı aslında bizim geçmişimizden çok da uzakta değil.**

Temelinde batının analitik bakışı ile doğunun manevi ve bütünsel bakışının kesişmesi sonucu oluşan uzun vadeli bir bakış açısı var. Temelinde, doğu ile batının kesiştiği Anadolu kültürünün hoşgörü geleneği var; değer yaratmanın, “Kendin için ne istiyorsan, karşıdaki için de onu iste.” yaklaşımı ve sorumluluk üstlenmenin getirdiği anlamlı bir yaşamın hazzı var.

Yakın döneme kadar, şirketlerden beklenti daha çok kâr odaklıydı. Bir şirketin değer yaratma potansiyelinin, elindeki fiziksel varlıklara dayandığı varsayımı geçerliydi. Örneğin, S&P 500’ü oluşturan şirketlere baktığımızda, 1980’lerde piyasa değerlerinin fiziksel varlıklarının değerinden yaklaşık %50 üstünde olduğunu, 1990’larda piyasa değerlerinin fiziksel varlık değerlerinin 3 misline ulaştığını, 2000’lerde ise piyasa değerinin fiziksel varlık değerlerinin 10 misline ulaştığını söylemek mümkün. Bunun sebebi, paydaşların değişen beklentileri sonucu, kurumların sadece finansal değeriyle yetinmeyip, entelektüel sermaye birikimini sağlayan **farklı bir düşünce yapısını hayata geçirerek değer yaratma çabasıdır.**

Gelişen ve değişen dünyada, bireylerin ve toplumun şirketlerden beklentileri değişiyor. Bu değişen beklentiler ışığında, **kurumların “değer yaratma” anlayışı değişiyor.** Artık çalışanlara, paydaşlara ve topluma değer yaratan daha bütünsel bir anlayışla, kalite anlayışına önem vererek, toplumsal refahın artırılmasına

\* Marcus Aurelius

katkıda bulunan şirketler görüyoruz. “**Sorumlu liderlik**” kavramı artık birçok liderin düşünce yapısına nüfuz etmiş durumda. Bu kavramın en önemli adımlarından birisi, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin temelini atıldığı, Kofi Annan’ın Davos’ta 1999 yılında yaptığı konuşmadır. Bu konuşma sonrasında şekillenen inisiyatifi benimseyen liderler, kurumlarının insan hakları, çalışan hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele gibi toplumsal duyarlılığı ön planda tutan konularda bir taahhünameye uyacaklarını beyan ederler. Kofi Annan’ın yaptığı bu çağrı çok basitti; fakat, liderlerin artık farklı bir düşünce yapısının kapısını aralamaları gerektiğinin çağrısıydı. İlerleyen dönemlerde farklı kuruluşların bu konuda itici ve yönlendirici güç olarak çalışmalar yaptığını görüyoruz; Çok Uluslu Şirketler için OECD İş İlkeleri, Sorumlu Yatırım İlkeleri, Küresel Raporlama Girişimi, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) Sosyal Sorumluluk Standartları, Ekvator Prensipleri... Günümüz şirketleri artık farklı bir düşünce yapısına bürünüyor.

Dünya’da olduğu gibi, Türkiye’de de şirketlerin topluma değer yaratma yaklaşımı gün geçtikçe değişiyor. 1998 yılında başlatılan Ulusal Kalite Hareketi, 2002 yılından başlayarak BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalayarak Sorumlu İş Yapma İlkelerini benimseyen özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ve Gönülden Ödüller ile ivme kazanan kurumsal gönüllülük çalışmaları Türkiye’de yöneticilerin bakış açılarını zenginleştirdi. Toplumsal konularda gönüllü olarak inisiyatif alan şirketler bütünsel düşünerek, “**Topluma nasıl bir değer yaratıyorum?**” sorusunu zihinlerinin bir köşesinde tutuyorlar.

### **Bütünsel düşünmek bir değişimdir.**

Bireyin bir konuyu etkileyen ve etkilenen bütün boyutları ve muhatapları eş zamanlı olarak düşünmesi, hareketlerini

ve kararlarının ilerlemek istediği yola uygunluğunu sorgulaması, kaynaklarını gözden geçirmesi, kendisine ve çevresine ne değer yarattığını düşünmesi ve paydaşları ile birlikte karar alması uygulamadaki başarı olasılığını artırır. Şirketler için de durum bundan farklı değildir.

### **Entegre düşünce, tüm paydaşların hedef birliği içerisinde olmasını ve değer zincirinin etkin çalışmasını tetikler.**

Entegre düşünce, yönetim kurulu üyelerinin ortak aklının kullanılarak karar alınmasıdır. Değişim, yönetim kurulundan başlar ve kurum içinde yayılır.

**Entegre düşünce, kurumun ‘birliktelik’ potansiyelini ortaya koyar.** Beklenmeyen olumsuz etkileşimi önleyecek bakış açısını kazandırırken, olumlu etkinin ise yayılımını sağlar ve artırır. Bu yaklaşım, fonksiyonların bir araya gelerek eş zamanlı değerlendirme yaptığı bir sürece dönüşür. Paydaşların da kurumun misyon, vizyon ve değer yaratma modelini anlamasını sağlarken, tüm eko-sistemin birbiriyle uyumlu hale gelmesini tetiklemiş olur. Entegre düşünceyi benimseyerek çok yönlü gelişen şirketlerde, iş yapma anlayışında zihinlerde şu sorular belirir:

- Misyon ve vizyonumla uygun mu?
- Stratejimle uyumlu mu?
- Alacağım kararlar iç ve dış paydaşlarımı nasıl etkileyecek?
- Paydaşlarımın ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve beklentilerini göz önünde bulundurdum mu?
- Riskleri ve fırsatları değerlendiriyor muyum?
- Uzun dönemli çıkarları göz önünde bulundurdum mu?
- Hangi sermayelerim bulunuyor?
- Kendime ne değer yaratıyorum?
- Kurumuma ne değer yaratıyorum?



- Topluma ne değer yaratıyorum?
- Yarattığım etkileri önemlilik kriterine göre ölçüyor muyum, gelişiyor muyum?

**Entegre düşünce kurumsallaşmayı destekler.** “Entegre düşünce” önce zihinde başlar, sonra kâğıt üzerinde, en nihayetinde ise uygulamada hayata geçer. Entegre düşüncenin kâğıt üzerindeki yansımaları kısa ve öz bilgi sunan “Entegre Rapor”dur. Entegre Raporlama, bir taraftan iç ve dış paydaşların kurumun misyon, vizyon ve stratejilerini doğru değerlendirmelerine imkân sağlarken, diğer taraftan da kurumun içindeki yönetimi geliştirir. Entegre Raporlama aracılığıyla, kurumlar paydaşları ile daha **şeffaf** iletişim halinde olurlar, faaliyetlerinin sürekliliğini gösterirler, **adil, sorumlu ve tutarlı** bir şekilde, kaynakları ne derece etkili kullandıklarını ortaya koyacak somut göstergeler sunarlar. Bu gayretler, paydaşların süreçlere daha etkin katılımını ve kurumun da onlar karşısında daha **hesap verebilir** olmasını sağlar.

**Entegre düşünce, kaynakların önceliklerle uyumlu kullanımını destekler.** Entegre Rapor, bir kurumun stratejisinin, yönetişiminin, performansının ve hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını anlatılmasıdır. Raporun kısa ve öz olması hedeflenir, sadece kurumun strateji ve hedefi doğrultusundaki konulara odaklanması beklenir. Bu açıdan **önemlilik** kavramı raporun temel felsefesinin oluşturmaktadır. Önemlilikten kastedilen bir kurumun değer yaratmak üzere strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine etki yapan ve paydaşları açısından fark yaratan faktörlere yönelik bilginin eksiksiz paylaşılmasıdır. Entegre Raporu deneyimleyen ve kurum içinde entegre düşünceyi benimseyen kurumlar,

kaynaklarını önemlilik kriterlerine göre önceliklendirdikleri konularla uyumlu olarak kullanırlar.

**Entegre düşünce risk yönetimini destekler.**

Şirket, faaliyetlerinin tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini, şirketin önemlilik kriterleri ışığında değerlendirerek ölçümler. Böylelikle, olası risklerin oluşmadan önce tespitini ve yönetilmesi için gerekli kaynakların ayrılmasını teşvik eder. Bu sene, Türkiye’de 7 lider bankanın imzaladığı Sürdürülebilir Finansman Bildirgesi hem bankalar açısından, hem de kredi verdikleri şirketler açısından sürdürülebilirlik risklerini yönetmede önemli bir teşvik mekanizması oldu.

**Entegre düşünce çok yönlü gelişimi destekler.**

Şirketlerin bütünsel düşünmesi sosyal etki yaratma fırsatlarını değerlendirerek toplumsal dönüşümü tetikler. Toplumsal bir sorunu çözmenin değer yaratmak olduğu anlayışı hem şirket faaliyetlerinin toplumsal kabul görmesini, hem de çalışmalarının gönüllü kuruluşlara ilham vermesini sağlar.

Özetle, refah düzeyini artırmak isteyen toplumlar ve değerlerini yükseltmek isteyen şirketler dünyada hızla entegre düşünceyi benimsiyorlar. Bu anlayış ve yaklaşımı kuruluşundan itibaren deneyimlemiş ve faydasını görmüş kurumlar olarak, entegre düşüncenin ülkemizde ve dünyada yayılımı adına savunuculuk yapmayı görev biliyoruz. Danışma Kurulu Üyemiz Mervyn King ve Leigh Roberts’in yazarları olduğu bu önemli eseri Türkçe’ye kazandırarak, ülkemizde değişimi tetikleyen bir değer yaratmasını diliyoruz.

**Dr. Yılmaz ARGÜDEN**

Argüden Yönetişim Akademisi  
Kurucu



# ÖNSÖZ

## Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

Finansal piyasalarda yaşanan gelişmeler ekonominin geneli üzerinde son derece önemli etkilere neden olmaktadır. Bu nedenle piyasaların sağlıklı işleyişi istikrarlı bir ekonomik sistem için büyük önem taşımaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülke piyasalarında sürekli istikrarın sağlanması ve korunması her zaman olanaklı değildir. Finansal şoklar, finansal sistemin bilgi akış mekanizmasını engelleyerek, kaynakların verimli yatırım fırsatlarına aktarılmasının önünü kesebilmektedir. Böyle bir durumda piyasalarda asimetrik bilgi sorununun ortaya çıkması ile mali piyasaların etkinlik düzeyi azalmakta, para ve sermaye piyasalarında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Piyasalardaki eksik ve nitelikli olmayan bilgi, ekonomideki başarısızlıkların ve krizlerin de önemli açıklayıcısı durumundadır.

Henüz literatürde tanımı tam olarak yer almayan ‘nitelikli bilgi’ yatırım kararlarında son derece önemlidir. Zira benim tanımıma göre ‘nitelikli bilgi’ “yatırım kararlarına temel oluşturacak her türlü unsuru içerisinde barındıran ve gerçek durumu yansıtan bilgi” dir. Finansal ve finansal olmayan bilginin

bir arada içerildiği nitelikli bilginin üretilmesi ve paydaşlarla buluşturulması noktasında ise önerilen yeni düzen entegre düşünceye dayalı bir iş modelinin sonucu olan “Entegre Raporlama”dır. “Bir kuruluşun stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecek beklentilerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir sunumu” olarak tanımlanan Entegre Rapor, başta yatırımcılar olmak üzere bir kuruluşun tüm paydaşlarına bütüncül bir bakış açısı sunarak daha iyi karar almalarına yardımcı olmayı amaçlar. Entegre Rapor, entegre temeliyle çerçevesi oluşturulan bir raporlama düzeni olarak kurumların değer yaratmasına odaklı bir yaklaşımı temel alır.

Kurumsal raporlamanın geldiği son nokta olan Entegre Rapor, şeffaflığı ve şirkete ilişkin bilgi paylaşımını artırdığı için bütün paydaşlara fayda sağlamanın yanı sıra, raporlama süreci kendi başına şirketin kendisini baştan aşağı gözden geçirdiği, güçlü ve zayıf yanlarını, risk ve fırsatlarını sistematik bir şekilde değerlendirmesini sağlayan bir strateji çalışmasıdır. Entegre Rapor hazırlama çalışması, şirketin stratejik planlaması ve

kurumsal yönetiminin, iş modelinin ve değer yaratma sürecinin kararlaştırıldığı, bütün bunların şirketin iç ve dış çevresi ile uyumlu şekilde oluşturulması çalışmalarını kapsamaktadır. Dolayısıyla raporlama, başlı başına şirketin değer yaratma sürecinin anlatımıdır. Bu süreçte şirketler, risklerini daha iyi tanımladığı, fırsatlarını daha iyi gözlemlendiği, risk yönetim stratejilerini daha iyi belirlediği iş yapma düzeni geliştirmektedir. Şirketler, her sene bu bilgileri rapor etme disiplinine ilave olarak bütün iş sürecini çok daha iyi gözleme ve aksiyon alma disiplini kazanmaktadır. Sonuç olarak Entegre Raporlamayı, şirketin sürdürülebilir değer yaratmasının bir ölçüde teminatı olarak düşünebileceğimiz için kurumlar ve paydaşları için ve dolayısıyla da sağlıklı bir ekonomi açısından büyük önem taşımaktadır.

Son yıllarda önemini daha çok farkettiğimiz entegre düşünce ve raporlama düzeninin oluşumuna, Mervyn King önderliğinde oluşan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)'nin kurulmasıyla 'Entegre Raporlama' dünyada olduğu gibi Türkiye'de de yakından takip edilmeye başlandı. Benim de disiplinlerarası akademik yaklaşımımın bir sonucu olarak çalışma alanımın odağında olan entegre düşünce ve entegre iş yapma modeli uzun yıllardır araştırmalarımın konu oldu. Çalışmalarımı takip eden Mervyn King'in motivasyonu ile Türkiye'de bu alandaki gelişime yön vermek üzere -Türkiye'nin itibarlı kurumlarının (Borsa İstanbul, TÜSİAD, SKD Türkiye, TKYD, Global Compact Türkiye, Argüden Yönetişim Akademisi, IIRC Türkiye Elçisi, iki pilot firma 'Garanti Bankası' ve 'Çimsa' ve bir bağımsız üye) kurucu olarak yer aldığı Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nı (ERTA)

kurduk. Böylece ben de o güne kadar süregelen çabaları kurumsal bir çatıda devam ettirmek üzere ERTA'nın Yürütme Kurulu Başkanı olarak önemli bir sorumluluk almış oldum. Türkiye Entegre Raporlama Ağı olarak temel amacımız, Türkiye'deki kurumlar için yeni bir yaklaşım, yeni bir düşünce tarzı, yeni bir disiplin olan 'Entegre Raporlama'yı Türkiye'deki tüm kuruluşlarda yaygınlaştırmak, farkındalık yaratmak ve uygulamalarına destek olmaktır. Bu yolda bütün paydaşlarımızla birlikte çalışarak birlikte değer yaratmayı arzu ediyoruz.

Mervyn King ve Leigh Roberts bu eserde 21. yüzyıl iş ortamında yaşanan gelişim ve dönüşüm ile birlikte şirketlerin kendilerini toplumun bir parçası olarak görmelerini sağlayacak yeni bir yaklaşım, yeni bir düşünce tarzı, yeni bir disiplin sunuyorlar. Mervyn King'in, entegre düşünme ve raporlama sistemini hayata geçirmek ve yaymak üzere uzun yıllara uzanan sürdürülebilir çabasının bir ürünü niteliğinde olan bu kitap, şirketlere ve geleceğin yöneticilerini yetiştiren akademiye yeni koşulların getirdiği yeni iş düzeninde, sürdürülebilirliği sağlamanın yolu olan "entegre düşünme" sistemini hayata geçirmelerinde önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır. Kuşkusuz okuyan her kesim bu eserde kendisi için bir ev ödevi bulacaktır.

Bu eseri Türkçe'ye kazandırarak daha çok kesimin yararlanmasını ve yaygınlaşmasını sağlayan Argüden Yönetişim Akademisi'ni içtenlikle kutluyorum.

**Prof. Dr. Güler ARAS**

Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)  
Yürütme Kurulu Başkanı

# TEŞEKKÜR

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE\*)

Son 20 yılda yaşadığımız krizler, finansal raporlama krizlerinin ortak olarak işaret ettiği nokta, teknolojik ve diğer gelişmelerin gerisinde kalan, geleneksel kurumsal raporlama anlayışının değişmek ve gelişmek zorunda olduğudur. İşte tam da bu noktada, Entegre Raporlama somut bir yaklaşım, çerçeve ve çözüm ortaya koymaktadır.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC), 2010 yılındaki kuruluşunu takiben, 2013 yılında Entegre Raporlama Çerçevesi'nin ilk versiyonunu yayımlayarak hızlı bir gelişime imza atmıştır.

TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) olarak, Türkiye'deki paydaşı olduğumuz küresel meslek organizasyonumuz IIA'de (İç Denetçiler Enstitüsü) hem Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi içerisinde yer alarak hem de bu kitaba destek olarak, sürdürülebilirlik konusuna verdiği stratejik önemi sergilemektedir.

Entegre Raporlama'nın amacı, organizasyonların yayınladıkları raporlarında

finansal bilgilerin yanı sıra, zaman içinde değer yaratma kabiliyetini önemli olarak etkileyen tüm faktörleri kapsayarak, daha birleşik ve etkili bir yaklaşım ortaya koymak olarak özetlenebilir.

Bu anlayış sermayenin geniş tabanını (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal ve ilişkisel, doğal) temsil edebilecek ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlayabilecek bir bilgi akışı yaratma kapasitesine de sahiptir.

Entegre Raporlama ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan Entegre Düşünce, bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar fazla dâhil edilirse, bilgiler arasındaki bağlantılar yönetim raporlamasına, analizlere ve karar verme sürecine o kadar etkili bir şekilde aktarılacaktır.

Bunların sonucunda hesap verilebilirlik, şeffaflık artacak, kurumsal yönetim kalitesi gelişecek ve gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılama kabiliyetini tehlikeye düşürmeden bugünün

\* Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) hakkında detaylı bilgi için internet sitesini ziyaret edebilirsiniz: <https://www.tide.org.tr/>

gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir gelişmeyi sağlama şansını yakalayabileceğiz.

TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) ve iç denetçiler olarak bu amaca katılıyor ve destekliyoruz. Ayrıca temel işlerinden biri güvence vermek olan bir meslek grubu olarak Entegre Raporlamaya güvence sağlamak adına da etkin bir katkımız olabileceğine inanıyoruz.

Güvence, kredibilite ve inandırıcılık inşa ederken, yatırımcılar ile paydaşların sağlanan bilgilere güvenlerini artırır. İç denetçiler, mesleki standartlara uygun olarak güvence görevlerinin yerine getirilmesi konusunda deneyim sahibi oldukları ve gerekli bağımsızlık ve objektiflik özelliklerine sahip oldukları için Entegre Raporlama Güvencesi sorumluluğunu üstlenebilecek bir konumdadırlar.

Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce ile Entegre Güvence yaklaşımlarını (çeşitli farklı iç güvence sağlayıcılarının

dış güvence sağlayıcılarla eşgüdümü ve birleştirilmesi) bu nedenle kuvvetle savunuyoruz.

Bu kitap Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama konusunda bilgi ve anlayış sahibi olmak isteyen tüm iş dünyası liderleri ve ilgili alanlarda eğitim alan öğrenciler için bir rehber niteliğindedir. Okuyanlar için yeni bir anlayış ve düşünce sistematığının kapılarını açabilecek kuvvettedir.

Gelecek nesillere kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir dünya bırakma konusuna destek veren bu kitabın yazarları Mervyn King ve Leigh Roberts'a; eseri Türkçe'ye kazandırarak faydamıza sunan Argüden Yönetişim Akademisi'ne teşekkür ve tebriklerimizi paylaşıyoruz.

### **Menteş ALBAYRAK**

TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü)  
Yönetim Kurulu Başkanı

# ENTEGRE DÜŞÜNCE

## 21. Yüzyılın İş Yapma Şekli

Yazarlar: Mervyn KING, Leigh ROBERTS

Çeviren: Dr. Erkin ERİMEZ

© 2013 Juta and Company (Pty) Ltd.

This translation of “*Integrate - Doing Business in the 21st Century*”, First Edition is published by arrangement with Juta and Company (Pty) Ltd. The translation of the publication is undertaken by Argüden Governance Academy, relying on the agreement with registration number 96/17856/07.

“*Entegre Düşünce, 21. Yüzyılın İş Yapma Şekli*” yayının 1. Baskısı Juta and Company (Pty) Ltd. tarafından gerçekleştirilmiş olup, yayının işbu çevirisi kendileri ile imzalanan 96/17856/07 referans numaralı sözleşmeye dayanarak Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yapılmıştır.

© 2013 Juta and Company (Pty) Ltd.

This translation of “*Integrate - Doing Business in the 21st Century*”, First Edition is published by arrangement with Juta and Company (Pty) Ltd. The translation of the publication is undertaken by Argüden Governance Academy, relying on the agreement with registration number 96/17856/07.

“*Entegre Düşünce, 21. Yüzyılın İş Yapma Şekli*” yayının 1. Baskısı Juta and Company (Pty) Ltd. tarafından gerçekleştirilmiş olup, yayının işbu çevirisi kendileri ile imzalanan 96/17856/07 referans numaralı sözleşmeye dayanarak Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yapılmıştır.



Entegre Düşünce, 21. Yüzyılın İş Yapma Şekli

İlk Baskı 2013

Juta and Company Ltd. First Floor

Sunclare Building 21 Dreyer Street

Claremont 2708

© 2013 Juta and Company (Pty) Ltd.

This translation of “*Integrate - Doing Business in the 21st Century*”, First Edition is published by arrangement with Juta and Company (Pty) Ltd. The translation of the publication is undertaken by Argüden Governance Academy, relying on the agreement with registration number 96/17856/07.

ISBN 978 1 4851 0091 1

### **Feragatname**

Mervyn King Uluslararası Entegre Raporlama Platformu Başkanı ve Leigh Roberts Uluslararası Entegre Raporlama Platformu Teknik Görev Gücü üyesidir. Bu kitapta yazılanlar ve görüşler bu kişilere ait olup, Uluslararası Entegre Raporlama Platformu'na veya başka bir organizasyona atfedilemez. Bu kitap, işlerin yönetilmesi ve raporlanması konusunda bir formül ya da yöntem ortaya koymamakta olup, bu çerçevede bağımsız görüş alınmalıdır.

Bu yayının tüm hakları saklıdır. Kitap önceden yazılı izin alınmadan yeniden basılamaz, elektronik veya mekanik, fotokopi, kaydedilerek, herhangi başka veri saklama yolu da dâhil olmak üzere çoğaltılamaz. Elektronik olarak edinilmiş olan yayınlarda, ilgili kişi lisanslama kurallarına uygun olarak kendi ihtiyaçları, araştırması veya özel çalışmaları için bu yayını kullanabilir. (1978 Copyright Act 98. Bölüm 12.1.a'ya bakınız.)

Yayıncı ve yazarlar yayınlara ilgili olarak yürüttükleri detaylı ve derin araştırmalara dayanarak başka birine ait lisans hakkı olan bir bilginin kitapta bulunmadığına inanmaktadırlar. Başka bir deyişle, daha önceden korunma altında olan bir bilgi kullanılmış olsa bile yetkilerin izni veya mevcut yasaların izin verdiği çerçevede gerçekleşmiştir.

Yazarlar, yayıncı, editör bu çalışması sırasında yayının doğruluğunu sağlamak için içerikle ilgili her tür konuya büyük bir özen göstermiş olup bu kitabın, eklerinin, güncellemelerinin ve yapılan değişikliklerde metinlerde ortaya çıkan veya çıkacak olan kayıplardan, atlamalardan, bozulmalardan ve benzer durumlarla ilgili sürecin içinde yer alan başka kişi/kişilerin yaptıklarından sorumlu değildir.

9 ve 12 punto olarak yazılmıştır. Univers LT Std

Yazıma hazırlayan: ANdtp Services, Cape Town

Kapak Tasarımı: Neogek Graphic & Web Design

Güney Afrika ile sınırlı olarak basılmıştır.



# İÇİNDEKİLER

Ian Ball'un Önsözü .....	21
Jochen Zeith'in Önsözü .....	25
Önsöz .....	27
Teşekkür .....	29
<b>Bölüm 1: Toplanan Bulutlar ve Çarpışan Güçler .....</b>	<b>31</b>
Güç 1 .....	36
Güç 2 .....	37
Güç 3 .....	38
Güç 4 .....	39
Güç 5 .....	40
<b>Bölüm 2: Dünden Bugüne İş Dünyası .....</b>	<b>41</b>
Sorun 1: Postacı için Çok Ağır .....	44
Sorun 2: Dünün Hikâyesi .....	44
Sorun 3: Tüm Hikâye Değil - Sadece Finansal Performans .....	45
Sorun 4: Tüm Hikâye Değil - Bazı Soyut Değerler Hesaba Katılmamış .....	45
Sorun 5: Tüm Hikâye Değil - Bazı Maliyetler Hesaba Katılmamış .....	46
Sorun 6: Farklı Kullanıcılar için Farklı Raporlar .....	46

Sorun 7: Finansal Olmayan Verilerin Kimse Tarafından Ana Veriler Arasında Değerlendirilmemesi .....	47
Sorun 8: Raporlama Davranışları Etkiliyor .....	48
Sorun 9: Kısa Vadeli Bakış .....	48
Sorun 10: Raporlama Teknoloji Eğrisinin Gerisinde Kalıyor .....	49
Sorun 11: Faaliyet Raporunu Hazırlamak için Ortak Bir Sistematiik Yok .....	49
<b>Bölüm 3: Gerçekte Bir Şirket Nedir?</b> .....	51
Entelektüel Doğruluk .....	52
Şirketin Çıkarlarına En Uygun Olan ve Toplam Değeri Yükselten .....	54
Yönetim Kurulunun Rolü .....	54
Yönetim Kurulu Üyelerince Sıkça Sorulan Sorular .....	57
<b>Bölüm 4: Kurumsal Yönetişim</b> .....	59
<b>Bölüm 5: 21. Yüzyılda İş Yapmak</b> .....	63
21. Yüzyılda Şirket Yönetmek için 4 Araç .....	64
Araç 1: Paydaş İlişkileri .....	64
Araç 2: Entegre Düşünce .....	64
Araç 3: İyi Kurumsal Yönetişim .....	65
Araç 4: Entegre Raporlama .....	66
Sürdürülebilir Kapitalizm .....	68
<b>Bölüm 6: Paydaş İlişkileri</b> .....	69
1. Kilit Paydaşların Kim Olduğunu Bilmek .....	72
2. Şirketin Paydaşlara Olan Bağımlılığının Anlaşılması .....	72
3. Şirketin Paydaşları Üzerinde Yarattığı Etkileri Anlamak .....	72
4. Paydaşların Şirket ile Olan İlişkilerinden Sağladıkları Değeri ve Faydaları Nasıl Gördükleri .....	73
5. Paydaşlardan Gelen Geri Bildirimlerin Proaktif Bir Şekilde Yönetilmesi .....	73

Paydaş İlişkileri Tepe Yöneticisi (CSRO) .....	74
<b>Bölüm 7: Entegre Düşünce</b> .....	77
Kısa ve Öz Görüş .....	77
Yönetim Kurulu .....	78
Kaynaklar ve İlişkiler .....	79
Riskler ve Fırsatlar .....	82
Strateji .....	83
Performans Ölçümü ve Raporlama .....	84
Üst Yönetim .....	86
Çalışanlar .....	89
<b>Bölüm 8: Entegre Raporlama</b> .....	91
Kurumsal Raporlama Yapısına Uyum .....	92
Kısa Tarihçe .....	93
Entegre Rapor Neye Benzer? .....	93
Entegre Raporun Hazırlanması için İç Süreçler .....	99
İyi İşleyen Bir Raporlama Süreci için 20 Öneri .....	99
Kendilerinin Anlatımı ile Raporlama Sürecinin Şirketlere Sağladığı Faydalar .....	101
Sıkça Sorulan Sorular .....	102
<b>Bölüm 9: Entegre Raporda Güvence</b> .....	109
Rehberin Geleceği .....	111
<b>Bölüm 10: Entegre Raporlama Örnekleri – Sasol Limited</b> .....	113
<b>Bölüm 11: Entegre Raporlama Örnekleri – Barloworld Limited</b> .....	119
<b>Bölüm 12: Entegre Raporlama Örnekleri – Gold Fields Limited</b> ...	127
<b>Bölüm 13: Entegre Raporlama Örnekleri – Vodacom Limited</b> .....	133
<b>Bölüm 14: Resmin Tamamı ve Ötesi</b> .....	137
<b>Sonsöz</b> .....	141



# ÖNSÖZ

Yüzyılın başında patlak veren Enron Krizi'nden önce şirketler yeni raporlama yaklaşımı konusunda çağrılarda bulunmaktaydı. Bu yaklaşımın çeşitli sebepleri olmakla birlikte, temel düşünce, geleneksel finansal raporlamanın şirketin gerçek değerini yeterince göstermediği yönündeydi. Bazı insanlar; bir şirketin değerinin ya da bu değer önemli bir kısmının, finansal tablolarda yer alan sabit kıymetlerden veya finansal aktiflerden kaynaklanmadığına, entelektüel sermaye gibi raporlanmayan kalemlerden kaynaklandığına inanıyorlardı. Bu çağrılar, kişisel olarak veya diğerleri arasında öne çıkan; Geliştirilmiş Finansal Raporlama (Enhanced Financial Reporting), Değer Raporlaması (Value Reporting), Yarının Raporlanması (Tomorrow's Reporting), İşlerin Geniş Tabanlı Raporlanması (Broad Base Business Reporting), İşlerin Geniş Kapsamlı Raporlanması Modeli (Comprehensive Business Reporting Model) gibi organizasyonel inisiyatifler tarafından yapılmıştır.

Enron, Worldcom ve Parmalat gibi finansal raporlama skandalları sonucu ortaya çıkan krizler, düzenleyicilere, yatırımcılara ve diğer ilgililere, sermaye

piyasaları açısından doğru ve güvenilir finansal raporlamanın önemini hatırlattı. Birçok gelişmiş ülkede, krizleri takip eden dönemlerde, finansal raporlamanın tekrar güven kazanması ve dış denetim mekanizmalarının gözetilmesine yönelik kurumların oluşturulması açısından yoğun çalışmalar gerçekleştirildi. Temel raporlama modeli yaklaşımının değişimine yönelik baskılar azaldı, ancak o dönemde var olan model önerilerinin hiçbiri yeteri kadar çekici bulunmadı. Çağdaş bir yaklaşım olarak, şirketler finansal bilgileriyle birlikte, Global Reporting Initiative (GRI) tarafından yapılan öneriler ile uyumlu olarak diğer konularda da raporlama yapmaya başladılar.

Muhasebe alanındaki uzmanlar, mevcut finansal raporlama ile ortaya konulan bilginin, gerekli, kritik ancak yeterli olmadığı yönünde bir görüşe ulaştılar. Ancak, hala o dönemde var olan çözüm önerilerinin hiçbiri genel kabul görmüş yeni model olmak konusunda cazibe kazanmadı. Yatırımcılar ve düzenleyiciler tarafında oldukça düşük profilli bir talep yaklaşımı izlendi.

2008 yılında yaşanan finansal kriz, mevcut mali tabloların finansal durumun sağlıklı olduğunu göstermekte yetersiz olduğunu ortaya çıkarmış oldu. Tepkilerin

bir kısmı, mevcut finansal raporlama standartlarına bakılması ve denetçilerin rolünün tekrar gözden geçirmesi şeklindeydi. Fakat, genel olarak muhasebe ve denetim yaklaşımlarının krizlere sebep olmadığı fark edildi. Çözümün, daha iyi finansal tablolarda veya daha iyi denetim standartlarında olması arzu edilmekle birlikte, öyle olmadığı anlaşıldı.

Finansal kriz, şirketleri ve devletleri krize götüren risklerin mevcut kurumsal raporlama yaklaşımında yer almadığının açıkça anlaşılmasını sağladı. Bu sonuç, daha önce kurumsal raporlama konusuna eleştirel yaklaşan birçok kişi tarafından dile getirilmişti.

Galler Prensi'nin himayesinde, Aralık 2009 tarihinde Londra'da, kurumsal raporlama konusunda yeni yaklaşım ihtiyacı ve gelecek yol haritasını tartışmak üzere bir toplantı yapıldı. Bu toplantıya katılanların çeşitliliği önemli bir nokta olmakla birlikte, en önemli konu özelliği değildi. Bu toplantının en belirgin özelliği, daha gelişmiş bir raporlama ihtiyacının önemliliğine, aciliyetine ve hızlı yol alınması gerektiğine yönelik görüş birliği olmasıydı. Toplantı sonrasında, Ağustos 2010 tarihinde Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC) doğdu. Üç yıl sonra ulaşılan nokta inanılmazdı.

Bu önsöz, söz konusu dönemde elde edilen başarıları saymak için uygun bir yer olmamakla birlikte, gelişmenin hızını göstermek açısından bu başarılarla değinmek önemlidir;

- İnisyatifin temelleri Galler Prensi Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi, Küresel Raporlama İnisyatifi (Global Reporting Initiative - GRI), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants)'nda atılmış olmakla birlikte, yapı şu anda düzenleyicilerin, yatırımcıların, şirketlerin, standart belirleyicilerin,

muhasebe meslek kuruluşlarının ve STK'ların içinde yer aldığı küresel bir koalisyon haline gelmiştir. Koalisyon, bir bütün olarak kurumların yarattığı değer raporlanmasının, kurumsal raporlama konusunda gelecek adım olduğu fikrini paylaşmıştır.

- Başlangıçta tamamen gönüllü olarak başlamış olan inisiyatifin, bugün Tokyo, Kiev, Amsterdam, Londra, Madrid, Johannesburg, New York, Paris, Melbourne ve Dallas'ta görev yapan yaklaşık 20 tam zamanlı personeli bulunmaktadır.
- Eylül 2011'de müzakere amaçlı bir çalışma hazırlanmış, taslak Rapor Çerçevesi Temmuz 2011'de, prototip Rapor Çerçevesi Kasım 2012'de, müzakere amaçlı olarak taslak Rapor Çerçevesi Nisan 2013'te yayınlamış, Rapor Çerçevesi'nin 1. versiyonu Aralık 2013'te basılmıştır.
- Konu ile ilgili olarak, 90 firmanın ve 30 yatırımcının katıldığı bir pilot program hayata geçirilmiştir.

Kaydedilen önemli ilerlemeye rağmen, kurumların raporlamalarında etkili değişiklik yapacak olan bir sürecin başlangıcında olduğumuza inanıyorum. Bu süreç, raporlama dışında başka şeylerin de değişmesini sağlayacaktır. Bu yaklaşımın, yönetim kurulu üyelerinin ve şirket yöneticilerinin işlerine yönelik düşüncelerinde de değişiklikler yapacağına düşünüyorum. Bu yaklaşım muhasebecilerin yetenek ve yetkinliklerinin değişmesini tetikleyecek, muhasebecilerin diğer uzmanlarla olan iletişimini etkileyecektir. Güvence sistematığının doğasının değişmesini sağlayacaktır.

Mervyn King, Aralık 2009'da Londra'da yapılan toplantıda, Global Reporting Initiative'in Başkanı olarak bulunuyordu. Kurumsal raporlamada reform yapılması gereğini ortaya koyan güçlü ve ikna edici



bir yaklaşım sergilemenin yanında, bu konuda hızlı davranmanın gerekliliğini de etkili bir şekilde savundu. Başlangıçta kendisi Başkan Yardımcılığı görevini üstlenmişken, şimdi IIRC'nin Başkanı oldu. Bu kitabı yazacak en doğru kişi Mervyn King'dir. Bu kitabın diğer yazarı olan Leigh Roberts, hem Entegre Raporun geliştirilmesi çalışmalarına katılmış bir muhasebeci olarak, hem de bir ekonomi gazetecisi olarak bu konuda yetkinliğe sahiptir. Her iki yazar da kendilerini raporlama konusunda daha iyi olmaya adanmışlar; her ikisi de daha iyi raporlamanın, yatırımcıların ihtiyaçlarına, genel olarak ekonomiye, topluma ve çevreye daha fazla hizmet edeceğine inanmaktadırlar. Bu adanmışlık, çalışmanın tamamen topluma hizmet olarak gerçekleştirilmelerinden ve gelirlerinin kaynak yaratmak için IIRC'ye bağışlanmalarından anlaşılmaktadır.

Bu kitap, kurumsal raporlama ve muhasebecilik mesleği konusunda bir dönüm noktası teşkil edecektir. Kitabı okumak her muhasebeci için mesleki gelişiminin bir parçası olacaktır. Bu kitap iş idaresi ve muhasebecilik konusunda eğitim veren tüm okulların müfredatlarında yer almalıdır.

Bu kitapta verilen mesaj açıkça şudur: Kurumsal raporlamada reform yapılması önemli ve acildir. Bu reform sadece kurumlar ve sermaye piyasaları açısından değil, dünyanın refahı için de büyük önem taşımaktadır. Bu önemli bir kitaptır. Okumanızı tavsiye ediyorum.

### **Ian Ball**

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu  
(International Federation of Accountants)  
CEO  
*Şubat 2013*



# ÖNSÖZ

Sürdürülebilir bir ekonomiye ulaşmak için yapılan yolculuk birçok zorluk içermektedir. İş dünyasının karşı karşıya olduğu önemli zorluklardan biri, çok uluslu şirketlerin raporlama ihtiyaçlarının yeniden değerlendirilmesidir. Mevcut kurumsal raporlama modeli, geçmiş yüzyılın iş yapma ve çevre yaklaşımları çerçevesinde oluşmuştur ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Gerçek bir ilerleme sağlamak için ekonomik, sosyal ve çevresel konuların entegre olarak raporlanması gerekmektedir. Bu kitapta anlatıldığı gibi, Entegre Raporlama daha sürdürülebilir bir ekonomi, iş dünyasında daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik için temel koşuldur.

Ekosistem hizmetlerinin değerinin anlaşılması ve bu konuların şirketlerin planlama ve raporlama süreçlerine dâhil edilmesi önemlidir. Bu alan, iş dünyasının temel bir değişiklik yapabileceği ve statükoyu değiştirebileceği bir alandır. Doğanın karmaşıklığı ve piyasa işlemleri açısından bedava olarak sunulan hizmetler tamamen göz ardı edilmiştir. İşlerimizin uzun vadeli sağlığı ve varlığı, daha da önemlisi dünyamız açısından bu tür dışsallıkların göz ardı edilmesi artık mümkün değildir. Sürdürülebilir ekonomi

denkleminde doğanın değerlendirilmesi ve iş yapmanın gerçek çevre maliyetinin hesaba katılması gerekmektedir.

Entegre Rapor ile birlikte kurumların çevresel etkilerinin açıkça tanımlanmış olması çözümün bir parçasıdır.

Benim için başlangıç noktası, çok uluslu spor giyim şirketi olan PUMA'nın CEO'su iken gerçekleşti. PUMA'dayken, şirketin tüm tedarik zinciri üzerinde yarattığı etkileri, çevre üzerinde yaratılan etkileri de dikkate alarak görülmesini sağlayacak yeni bir raporlama ve muhasebe sistemini tasarlayıp geliştirdim. Çevresel Kâr / Zarar (E P&L), iş yapmanın yarattığı çevresel maliyetleri parasallaştırıyor. İşletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmeleri için bu maliyetleri muhasebe sistemlerine ve raporlamalarına eklemeleri gerekecek. Şirketlerin çevreye yönelik tüm sorumluluğu almaları gerekiyor; bu yaklaşım çevreye verdikleri zararı hesaba katmayı, bu etkileri azaltmak için aksiyon almalarını içeriyor. Bir yönetim aracı olarak, Çevresel Kâr / Zarar, inovatif düşünceyi destekleyecek şekilde yeni fırsatların araştırılması için de kullanılabilir. Tüm şirketlerin uzun vadede sürdürülebilir olması için çevreye saygılı olmaları ve inovatif düşünmeleri kritik öneme sahiptir.

Uluslararası şirketlerde görev alan CEO'lardan oluşan bir grup ve iş dünyasının saygıdeğer liderleri ile birlikte, Sir Richard Branson ile beraber eş kurucu olarak yer aldığım The B Team olarak, iş dünyasının sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar konusunda itici güç olması gerektiğini fark ettik. The B Team, iş dünyasının işbirliğine daha açık ve çözüm odaklı bir düşünceye sahip olmasını savunmakta ve bunun gerçekleşmesi için çaba harcamaktadır. Bizim temel hedefimiz, iş dünyası tüm sektörler için uygulanabilir ve şekillendirilebilir çözümlere ulaşılmasını sağlamak.

Bu çerçevede, geçmişin raporlama standartları ve sistemleri yetersiz kalmaktadır. Bu standartların bugün ve gelecekte ortaya çıkacak talepleri karşılamak için değişmesi gerekmektedir.

Mervyn King ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), kurumsal raporlamanın geliştirilmesi konusunun temel savunucu aktörleridir. Bu kitap, Entegre Raporlama konusunda daha fazla bilgi sahibi olmak ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetlerini nasıl geliştireceklerini anlamak isteyen iş dünyası liderlerinin okuması için önemlidir. Entegre Raporda finansal olmayan konuların yer almasının önemini daha iyi anladıkça, okuyucu kendini güven içinde geleceğe hazır hissedecektir.

### **Jochen Zeitz**

Kering Direktörü ve Yönetim Kurulu'nun Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı, The B Team'in Eş Kurucusu ve Eş Başkanı, PUMA'nın Geçmiş Dönem Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su  
*Nisan 2013*

# ÖNSÖZ

Düşüncelerimiz seçimlerimizi etkiler. Verdiğimiz her karar; inandıklarımızın ve aldığımız ilhamların yanı sıra, genellikle ebeveynlerin inandıklarından, toplumun inandıklarından ve sahip olduğumuz farkındalıktan kaynaklanır. Bu durum hem özel hayatımız hem de iş hayatımız için geçerlidir.

Vakit, bazı görüşlerimizi değiştirme vaktidir. Vakit, bir şeyleri daha farklı yapma vaktidir. Vakit, işleri alışılmışın dışında yapma vaktidir.

21. yüzyılda iş yapmak geçmişte iş yapmaktan farklıdır. Paydaşların şirketlerden ve iş dünyasından daha fazla beklentileri vardır. Dijitalleşme; tüketicileri daha fazla bilgiye ulaşmaları, anlık iletişim kurmaları ve hızlı hareket etmeleri konusunda güçlendirmiştir. Toplumlar, finansal olarak servet sahibi olanlar ve olmayanlar olarak ayrılmaktadır. Çevre, insanlığın yenilenemeyen kaynakları fazla kullanımı ve ekosistemler üzerinde kurduğu baskı ile zarar görmektedir. Şirketler ve tasarruflarımızı bu şirketlere yönlendiren kurumsal yatırımcılar, sosyal ve çevresel faktörlerin artan gücünün farkında olmalı, bu faktörlerin, iş dünyası ve geleceğe olan etkilerini değerlendirmeli, kısa vadeli bakış açısına sahip olmamalıdır.

21. yüzyılda iş yapmak için şirketlerin kendilerini toplumun dışında bir yerde görmek yerine, toplumun bir parçası olarak görmelerini sağlayacak araçlara ihtiyaç var.

Bu kitap 21. yüzyılda iş yapmanın neden farklı olduğu ve şirketlerin karşı karşıya kaldığı fırsat ve zorlukları anlatmaktadır. Mevcut kurumsal araçlar dikkatlice gözden geçirilmekte ve yeni araçlar için öneriler getirmektedir. Bu kitabın, yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin, yöneticilerin, değişime istekli yöneticilerin, muhasebe ve yönetim alanında eğitim gören öğrencilerin, kısaca iş dünyasında yer alan çalışanların ve bu konuyla ilgilenenlerin kolayca okuyabileceği bir yayın olmasını hedefliyoruz. Ayrıca, okuyucuların bu kitabı okuduktan sonra bilinçlenerek, eski iş yapma alışkanlıklarının değişmesi gereğini görmelerini ve iş hayatlarında farklı şekilde düşünme hususunda cesaretli olmalarını ümit ediyoruz.

Bu kitaba katkısı olan herkese teşekkür ederiz.

Bu kitabı okuduğunuz için size teşekkür ederiz.

**Mervyn King ve Leigh Roberts**  
*Ağustos 2013*



# TEŞEKKÜR

Önsözleri yazan Ian Ball ve Jochen Zeitz'sa,  
Son sözü yazan Paul Druckman ve Ernst Ligteringen'e,  
Kitabı farklı bir bakış açısıyla değerlendiren Jonathan Hanks'e,  
Vaka çalışması olarak Entegre Raporlama deneyimlerini paylaşan Barloworld Limited,  
Gold Fields Limited, Sasol Limited ve Vodacom Limited'e,  
Desteğini esirgemeyen İç Denetçiler Enstitüsü'ne (Institute of Internal Auditors),  
Desteğini esirgemeyen Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'na (The International  
Federation of Accountants),  
Leigh Roberts'ın reklam fotoğrafını kullanmamıza izin veren Business Day TV'ye  
katkıları için teşekkür ederiz.

Bu kitabın orijinal versiyonunun satışından elde edilecek tüm gelirler  
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'ne (IIRC) bağışlanmıştır.





# BÖLÜM 1

## Toplanan Bulutlar ve Çarpışan Güçler

Şirketinin parlak faaliyet raporunun sayfalarını çeviren genç fon yöneticisi kendine neyin yanlış gittiğini soruyordu. Bir zamanlar gururlu bir bira üreticisi olan şirket neden iflas etmişti?

Kıdemli fon yöneticisi “Su bitti.” diye yanıtladı. “Önce değişen hava koşulları nehirlerin debilerini azalttı, bu durum bira üretiminin artık etkin bir şekilde yapılmayacağı anlamına geliyordu. Tamamı bu da değil. Toplum, şirketin su kaynaklarının azalttığını belirterek durumun düzeltilmesi yönünde baskı oluşturdu. Konu yargıya taşındı. Şirket kaybetti.” diye devam etti.

Genç fon yöneticisi ısrarla devam etti, “Emeklilik fonlarına yatırım yaparken çevresel riskleri hiç mi kontrol etmedik ve temiz su sıkıntısı risk şirketin faaliyet raporunda açıklanmamış mıydı?”

Kıdemli fon yöneticisi üzülmeye başladı, “O zamanlar bu konulara önem vermiyorduk. Şimdi bu konuları daha iyi biliyoruz.”

İnsan ne kadar fazla mal ve hizmet alırsa, dünyanın sınırlı kaynaklarını o kadar fazla kullanır. Su, mineraller, metaller, verimli toprak, ağaçlar, bitkiler ve hayvanlar üretilen ürünlerin girdileridir. Bu durum açıkça ortada olmakla birlikte, günlük hayatın koşuşturması içinde yaptığımız seçimlerin doğruluğunu iki kez düşünmeyiz; hiç giymeyeceğimiz promosyon bir kıyafeti alırken, yakın bir yere arabayla giderken, haftalar, hatta günler içinde kırılacak olan düşük kalite bir oyuncak alırken, kaynağını bilmediğimiz paketli gıdaları tüketirken ya da yüksek protein içerikli diyet yaparken olduğu gibi. Bizler doğal kaynakları doğanın onları yenileme hızlarından daha yüksek bir hızda kullanırsak bu kaynaklar azalır, daha da kötüsü tamamen yok olur. 2008 yılında dünyanın doğal kaynaklarını, doğanın üretim hızından %50 daha fazla kullandık.<sup>1</sup> Dünya nüfusu mevcut 7 milyar seviyesinden, 2050 yılı tahminleri doğrultusunda 9,3 milyar seviyesine gelince ne olacak? Önümüzdeki 30 yıllık dönemde dünyada yaşayan her

1 Bilgi WWF internet sitesinden alınmıştır. [www.wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/demands\\_on\\_our\\_planet/overshoot/](http://www.wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/demands_on_our_planet/overshoot/) (Site 20 Kasım 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

3 insandan 2'si şehirlerde yaşadığında ne olacak?<sup>2</sup> 2020 yılında nüfusa eklenecek olan 1,4 milyar insan ve 2030 yılında da nüfusa eklenecek olan 1,7 milyar insanın orta sınıfa katılmasıyla ortaya çıkacak mal ve hizmet talebi nasıl karşılanacak?<sup>3</sup>

Genç fon yöneticisi, şirketi temiz su kaynaklarını kullanımı konusunda eleştiren toplumun, kilit bir paydaş olarak neden şirketin faaliyet raporundaki risk faktörleri arasında yer almadığını da sorabilirdi. Ayrıca şirket, faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkileri neden fark etmemişti? Toplumun meşru ihtiyaçları, hakları, endişeleri ve beklentileri vardı. Bira üreticisi zarar ortaya çıkana kadar bu talepleri ya dinlememiş ya da konuyla ilgilenmemişti.

Paydaşlar, genellikle bir işten etkilenenler veya iş üzerinde etki yaratanlar olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlara örnekler; müşteriler, tedarikçiler, toplumsal gruplar, çevre ile ilgili gruplar olabilir. Çevresel grupların beklentileri geçmişteki beklentilerinden daha fazladır. Bu gruplar, şirketin kârlılığının çevreye, topluma, insan haklarına zarar vererek ya da dürüstlükten yoksun olarak sağlanmadığından emin olmak istemektedir.

Paydaş beklentilerinin -genel olarak toplumun beklentilerinin- yükselmesinin ana sebebi artan bilinç düzeyidir. Güney Afrika'dan Avustralya'ya yapılan uzun

bir seyahatten sonra 9 yaşındaki torunu büyükbabasına yaklaşarak "Büyükbaba sen çok seyahat ediyorsun, çok fazla karbon salınımına sebep oluyorsun." dedi. Büyükbaba şaşırarak "Sen karbon salınımını nereden biliyorsun?" dedi. Çocuk "Okulda öğrendim." diye cevap verdi. Sonra da "Karbon salınımın için ne yapacaksın?" diye sordu.

Bilinç seviyemizin artmasını yaşadığımız dijital çağ tetikledi. Bilgiye ulaşmak kolaylaştı ve internet kullanım maliyetinin düşmesi, internetin geniş kitlelere ulaşmasını ve bu kitleler tarafından kullanılmasını sağladı. Büyük boyutlu bilgiler paylaşılmaya ve dünyanın her yerine nano saniyeler içinde ulaşılmaya başlandı. Bilgi ve bilgiye erişim, güç ile birlikte ilerliyor. Bu, yeni insan gücü -tüketici demokrasisi- olarak tanımlanıyor ve oldukça güçlü bir etkiye sahip. 2011'de dünyadaki insanların 1/3'ünün internet erişimi bulunuyordu ve 6 milyar insan cep telefonu kullanıyordu.<sup>4</sup> Bu güç, değişim önderi olarak internet ortamında ortaya çıkmış olan küresel toplumsal ağlar ile kendini göstermektedir.

Avaaz, dünyadaki insanların görüşlerinin ve değerlerinin küresel karar süreçlerinde etkili olmasını hedefleyen ve milyonlarca üyesi bulunan kampanya ağıdır. Avaaz "ses" veya "şarkı" anlamına gelmektedir.<sup>5</sup> Katılımcılarının sesi, 194 ülkeden

- 
- 2 UNFPA (Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu) The State of World Population 2011, [www.unfpa.org](http://www.unfpa.org) (Site 8 Nisan 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)
  - 3 Homi Kharas, The Emerging Middle Class in Developing Countries, OECD Development Center Working Paper No:286, Ocak 2010, [www.oecd\\_library.org/development/oecd\\_development\\_center\\_working\\_papers\\_18151949](http://www.oecd_library.org/development/oecd_development_center_working_papers_18151949) (Site 23 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir. Rapor 2009 yılında 1,8 milyar olan orta sınıfın (gelir gruplarına göre sınıflandırılmış 2030 yılında 4,9 milyar olacağını tahmin etmektedir.)
  - 4 Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (International Telecommunications Union – ITU), The World 2011, ICT Facts and Figures, , [www.itu.int](http://www.itu.int) (Site 22 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)
  - 5 Bilgiler [avaaz.org](http://avaaz.org) internet sitesinden alınmıştır. [www.avaaz.org/en/highlights.php](http://www.avaaz.org/en/highlights.php) ( Site 19 Aralık 2012 ve 20 Nisan 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.) Ricken Patel tarafından 18 Aralık 2012 7:59 Salı günü tarihli ve konusu "Birlikte yaptığımız şu çılgın güzel şeye bak – Look at this crazy, beautiful thing we created together" olan e-posta [www.avaaz.org](http://www.avaaz.org) internet sitesinde yer almaktadır.

yükselmekte ve kendini “umut birliği” olarak tanımlamaktadır. Avaaz bağışlarla faaliyetlerini fonlamaktadır. 2007’den bu yana üye sayısında büyük bir artış meydana gelmiş ve 2013 yılının başı itibariyle veri tabanındaki e-posta hesabı sayısı 21 milyona ulaşmıştır. 2012’nin son birkaç ayında üye sayısı neredeyse ikiye katlanmıştır. Avaaz mesajlarını ilgililere ulaştırmak için interneti (e-posta ile dilekçeler yollamak, Facebook ve Twitter’da mesajlar vermek) ve klasik yöntemleri (hükümetler ve şirketler nezdinde lobi yapmak, medya kampanyalarını fonlamak, protesto gösterileri organize etmek vb.) kullanmaktadır. Ağ çeşitli başarılarla imza atmıştır. Örneğin, 2012 yılında Sahtecilik Karşısı Ticaret Anlaşması’nın (Anti Counterfeiting Trade Agreement – ACTA) hayata geçmesine karşı üyeleri arasında bir kampanya başlatmış ve 2,3 milyon kişinin imzaladığı dilekçeyi Avrupa Parlamentosu’na sunmuştur. Bu gelişme sonrası anlaşmanın uygulanması durdurulmuştur. Avaaz bu sonucu, küresel şirketlerin interneti sansürlemelerine karşı kazanılmış kritik bir başarı olarak tanımlamıştır.

Yaşamakta olduğumuz bilgi çağı, sadece insanların iletişim şekillerini değiştirmede, aynı zamanda şirketlerin “radikal şeffaflığa” geçmelerine de neden oldu. Bir şirketin olumsuz veya zarar verici davranışının kısa sürede gün ışığına çıkacağı ve küresel spotların üzerine çevrileceği ve sonunda şirketin değer kaybedeceği aşikârdır.

Greenpeace, Güney Doğu Asyalı şirket Paradise Forest’in palm yağı elde etmek için ormanlara zarar verdiğini ortaya

çıkarmıştır. Bu durum, 2008 yılında en büyük palm yağı alıcısı olan Unilever üzerinde büyük bir kamuoyu baskısına sebep olmuştur (Palm yağı güzellik ürünleri ve dondurmada kullanılmaktadır.). Kampanyada “Dove Katliamı” isimli bir video kullanılmış, bu durum medyada farkındalık yaratmış ve bu konuda hassas olan on binlerce insanın e-posta yollamasına sebep olmuştur.<sup>6</sup> Unilever kampanya sonucunda Greenpeace’in Endonezya’da ormansızlaşmanın önlenmesine olan desteğini açıkladı, 2015 yılı itibariyle tüm palm yağı alımlarını sürdürülebilir kaynaklardan yapmak ve Avrupa’da 2012 itibariyle tamamen takip edilebilir değer zinciri ile çalışmak konusunda taahhütte bulunmuştur.<sup>7</sup>

Son yıllarda “kurumsal itibar”ın riskler sıralamasında ön sıralara yükselmesi ve şirketlerin üst yönetimleri tarafından risklerin riski olarak tanımlanması mucize değil. Müşteri ve çalışan bağlılığı sağlamak için itibar önemli bir nitelik olmakla birlikte, ciddi şekilde yıpranabilmektedir.<sup>8</sup>

Arap Baharı, hükümetleri önemli değişikliklere hızlıca yönlendirmeleri konusunda insanların güçlerinin anlaşılmasını sağladı. Bu gücün, toplum ve çevre için zararlı olan (veya olduğu düşünülen) ürünleri sağlayan çok uluslu şirketlere yönelmesi an meselesidir. Yaşanan dönem radikal şeffaflık dönemidir, bunun şirketler için anlamı ise hesap verebilirliktir.

İş dünyasının bazı yöneticileri artan toplumsal sorunlar ve beklentiler ile kaynak

6 Bilgi Uluslararası Greenpeace internet sitesinden alınmıştır. [www.greenpeace.org/international/en/campaigns/forests/asia-pacific/love-palmoil-action](http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/forests/asia-pacific/love-palmoil-action) (Site 22 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

7 Sustainable Palm Oil: Unilever Takes the Lead [www.unilever.com](http://www.unilever.com) (Site 22 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

8 The Economist Intelligence Unit: “Reputation: Risk of Risks”, [www.eiu.com/report\\_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.pdf](http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1552294140.pdf) (Site 23 Kasım 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

kısıtlarını dikkate alarak aydınlanmış bir liderlik sergilemektedirler. Bu kişiler, bir taraftan şirketlerini değiştirirken, diğer taraftan kilit paydaşlarının sorunları konusunda farkındalık yaratmaktadırlar. Sorumlu liderliğin öne çıkması ile birlikte inovatif liderlik de ortaya çıkıyor. Bu yaklaşım, uluslararası CEO'lar tarafından ve Richard Branson ile Jochen Zeitz'in liderliğinde kurulmuş olan The B Team gibi sosyal, çevresel ve ekonomik fayda için iş dünyasının itici güç olmasını hedefleyen yapılarda gözlenmektedir.

Bugünün iş dünyası, toplanan büyük bulutların merkezindedir. Bu yüzden işlerin farklı yapılması sürpriz değildir. İş dünyası, düşünce şeklini ve iş yapış tarzını değiştirmelidir. Endüstri devrimi ile başlayan ve o günden bu yana fazla değişmeyen duruşunu geliştirmelidir. Geleneksel kâr odaklı bakış açısının genişletilmesi gerekmektedir. Bugünün, iş dünyasını, uzun vadeli başarısını güvence altına almak amacıyla, içinde bulunduğu toplum ve çevre ile uyumlu çalışması gerekiyor. Bu iki yönlü bir düşünce sistemi: şimdi ve uzun vadede şirket içinde bulunduğu toplum ve çevreyi nasıl etkiliyor; toplum ve çevre, şirketi nasıl etkiliyor şeklinde düşünmek gerekiyor.

İş dünyasının dünyayı ve bizden sonra bu dünyada yaşayacak insanların yaşam kalitelerini değiştirme gücü var. Bazı çok uluslu şirketler ülke ekonomilerinden büyük ve önemli etkiler yaratabiliyorlar. 2011 yılı Fortune 500 listesinde yer alan ilk 10 şirketin geliri 135 ülkenin gayri safi yurtiçi hasılasından yüksektir.<sup>9</sup> Dünyanın en büyük 1.000 şirketinin cirosu 2010 yılı itibarıyla 32 Trilyon USD ve piyasa değerleri 28 Trilyon USD'dir. Bu şirketlerin piyasa değeri tüm dünyada halka açık olan 60.000 şirketin toplam değerinin %49'unu temsil etmektedir.<sup>10</sup> Çok uluslu şirketlerin değişim yapmak konusunda birçok hükümetten fazla gücü bulunuyor, ayrıca birçok şirketten daha fazla doğal kaynak kullandıkları için bu değişimden fayda sağlayacaklardır. İnsan ve finansal kaynağı en büyük kullanıcılar olarak toplumda yaratacakları etki çok büyük olacaktır. Çok uluslu şirketler, milyonlarca çalışanlarının (2011 Fortune Global 500 Listesi'nin ilk 10 sırasında yer alan şirketler 7 milyon kişi çalıştırmakta,<sup>11</sup> ayrıca 2010 yılı itibarıyla dünyanın 10 büyük şirketi 67 milyon kişiyi çalıştırmaktaydı.<sup>12</sup>), tedarikçilerinin ve müşterilerinin düşünce şeklini değiştirme gücüne sahipler. Birbiri ile bu kadar bağlı bir dünyada dev şirketlerden hepimiz etkileniyoruz.

9 Şirketlerin 2011 yılı gelirlerinin karşılaştırılması (<http://fortune.com/global500/2011> sitesindeki bilgilerin kullanılması ile yapılmıştır.) (Site 23 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.) 2011 yılı için 185 ülkenin GSYH verileri için IMF World Economic Outlook September 2011 raporu kullanılmıştır. [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02) (Site 23 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

10 Robert G. Eccles & George Serafeim, "Top 1000 Companies Will Power Reserved for Nations", September 11, 2012 2:27 pm GMT+02:00 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-09-11/top-1-000-companies-wield-power-reserved-for-nations> (Site 12 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

11 <http://fortune.com/global500/2011> sitesindeki bilgilerin kullanılması ile yapılmıştır. (Site 23 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

12 Robert G. Eccles & George Serafeim, "Top 1000 Companies Will Power Reserved for Nations", September 11, 2012 2:27 pm GMT+02:00 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-09-11/top-1-000-companies-wield-power-reserved-for-nations> (Site 12 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

2007/2008 yıllarında başlayan küresel finansal kriz, dünyamızın birbirine olan bağımlılığının ve sınırların ortadan kalktığıının en önemli göstergesidir. Amerikan bankacılık stratejisinde yaşanan çılgınlık tüm dünyayı resesyona soktu. Yıllar sonra bile hala krizin etkilerini hissediyoruz; hükümetler aşırı borç yükü, artan finansal maliyetler ve artan ülke riskleri ile boğuşuyorlar, işsizlik hala çok yüksek ve ekonomik büyüme yavaş devam ediyor. Küresel finans krizinin yarattığı en önemli etkilerden birisi de güven alanındadır. Büyük kurumlara duyulan güven (Yaşanan şirket skandalları küresel finansal krizi öncesi güveni azaltmıştı.) bir darbe daha aldı. Hissedarlarının kârlarını maksimize etmeye ve bankacılar ile üst yöneticilerine prim vermeye odaklı olan şirketler, kapitalizm karşıtı bir hareketin başlamasına neden oldu. Küresel finans krizi, şirketlerin iş yapış şekillerini ve işlerin daha iyi bir şekilde yapılıp yapılamayacağı sorusunu gündeme taşıdı.

Küresel finans krizi, portföylerinde krizden zarar görmüş veya batmış birçok banka ve şirketin hisselerini ve borçlanma araçlarını bulunduran, emeklilik ve yatırım fonu katılımcılarının hayatını etkilemiştir (Bu durum hâlâ ekonomik büyümelerini canlandırmak için düşük faiz politikası uygulayan hükümet ve merkez bankaları aracılığıyla hayatı etkilemeye devam etmektedir.). Bu insanlar birikimlerini ve yaşlılıklarında geçimlerini sağlayacak paraların bir kısmını kaybetmiştir. Eğer bankalar uyguladıkları stratejinin genel toplum üzerinde yaratacağı etkiyi değerlendirmiş olsalardı, kriz olur muydu?

Küresel finans krizi iş dünyasının iş yapma şeklini değiştirmesi için önemli bir göstergedir. Kısa vadeli kâr odaklı bakış açısı zaman içinde değişmeli ve yerini kâr, insan (toplum) ve dünya (çevre) bakışına bırakmalıdır.

Bu yeni genişletilmiş bakış açısı şirketler için faydalı olacaktır. Bu bakış, şirketlerin uzun vadeli varlığını güvence altına alacaktır. İnsan ve dünyanın iş stratejilerine dâhil edilmesi yararlı sonuçlar doğurur. Marks and Spencer ve General Electric sürdürülebilirlik konusuna yatırım yapmış ünlü şirketlerdir. Bu şirketler yatırımlarının karşılığını artan kâr, azalan maliyetler, markalarının öne çıkması ve yeni pazar ve iş fırsatları olarak almışlardır.<sup>13</sup> Unilever'in CFO'su "Sürdürülebilirlik iyi bir şekilde yapıldığında büyüme ve kârlılığa olumlu etki yapmaktadır."<sup>14</sup> İş dünyası doğal kaynaklar için artan rekabet, fakirlik ve gelir dağılımı eşitsizliği, artan paydaş beklentileri, artan nüfus, şehirleşme, tüketicilerin bilinçlenmesi, insanlığın yeni gücü, radikal şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi konuları bir kenara koyup; kâr, insan ve dünya stratejisini uygulamaktan vazgeçerse, onları bu değişime zorlayacak daha büyük güçler var.

**13** AICPA (American Institute of CPAs), CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants) ve CIMA (Chartered Institute of Management Accountants), Evolution of Corporate Sustainability Practices: Perspectives from the UK, US and Canada, AICPA, CICA, CIMA Research Study, Aralık 2010, [www.cica.ca/publications/list-of-publications/manual/item45663.pdf](http://www.cica.ca/publications/list-of-publications/manual/item45663.pdf)

**14** Jean-Marc Huet, Unilever CFO, 13 Aralık 2012 tarihinde Londra'da St. James Sarayı'nda Sürdürülebilirlik için Muhasebe Forumu'nda (Accounting for Sustainability Forum) yaptığı konuşma



## Güç 1

Yatırımcıların, değişimi tetikleme konusunda oldukça büyük güçleri bulunmaktadır. Yatırım ve emeklilik fonları, halka açık şirketlere hisse senetleri, borçlanma araçları ve gayrimenkul alımları yoluyla trilyonlarca dolar yatırmaktadır. 2010 yılı itibariyle küresel fon yönetim sektörünün büyüklüğü 117 Trilyon USD olarak tahmin edilmektedir.<sup>15</sup>

Dünyanın en büyük emeklilik fonlarından Holland's Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), 2010 yılında dünyanın en büyük perakendecisi ve işvereni olan Walmart'ın hisselerini sattığını duyurdu. Satışın sebebi, Walmart'ın Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) prensiplerine, başta insan hakları olmak üzere uygun davranmaması olduğu açıklandı. ABP hisseleri, yatırımına düşük getiri (kâr) elde ettiği için satmamıştı, şirketin UNGC prensiplerine uygun davranmaması dolayısıyla satmıştı.<sup>16</sup>

Küresel yatırım dünyasında, şirketin uzun vadeli karlılığını, dolayısıyla da yatırım fonunun karlılığını etkileyeceği düşünülen; şirketin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili (Environmental, Social, Governance – ESG) konulardaki karnesi incelendikten sonra yatırım yapılan önemli büyüklükte para bulunuyor. 2012 yılı itibariyle Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkeleri'ni (United Nations Principles for Responsible Investment –

UNPRI) imzalamış olan toplam 32 Trilyon USD tutarında fon yöneten ve bu ilkeleri yatırım yapma kriterleri arasına alan 1.100 yatırım şirketi bulunuyor.<sup>17</sup> Bünyesinde 18 Trilyon USD fonu yöneten kurumsal yatırımcıları barındıran Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı (International Corporate Governance Network – ICGN), iyi kurumsal yönetime sahip şirketlerin yatırımcılarının, uzun vadede şirketin değerlerini koruyup artırabilecek kararları alabildiklerine inandığını belirtmiştir.<sup>18</sup> Küresel boyutta yaşanan sorumlu yatırım yapma yaklaşımına ilgi, borsaların sosyal sorumluluk endekslerinin sayısının 2007'den bu yana artmasını sağlamıştır. Bu endekslerin sayısı 50'ye ulaşmıştır.<sup>19</sup>

Çevresel, sosyal ve yönetime dair konuların yatırım kriterleri arasına dâhil edilmesi, sadece sorumlu yatırımcılar ile sınırlı kalmamış, daha geniş bir kitle tarafından kabul görmüştür. Bunun sebebi sağduyunun öne çıkmasıdır. Uzun vadeli ve bütünsel bakış açısına sahip yatırımcı yaklaşımı, yatırım yöneticilerinin şirketin riskleri ve getirileri konusunu dikkate alarak şirketin değeri konusunda daha doğru değerlendirme yapmasını sağlar. Emeklilik fonlarının, yatırım yapacakları şirketi seçerken özellikle güvenilir ve uzun vadede ayakta kalacak şirketleri tercih etmeleri, fonların bugün genç olup, birkaç on yıl sonra emekli olacak üyelerine emeklilik paralarını vermek için yeterli kaynağa sahip olmalarını sağlayacaktır.

15 The City UK, "Fund Management October 2011", [www.thecityuk.com](http://www.thecityuk.com) (Site 14 Şubat 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

16 ABP Basın Açıklaması 2011, "A Turbulant Year for ABP", [www.abp.nl/en/about-abp/press-services/press-release-annual-report-2011.asp](http://www.abp.nl/en/about-abp/press-services/press-release-annual-report-2011.asp) (Site 20 Nisan 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

17 Bilgi UNPRI internet sitesinden alınmıştır. [www.unpri.org](http://www.unpri.org) (Site 13 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

18 Bilgi ICGN internet sitesinden alınmıştır. [www.icgn.org](http://www.icgn.org) (Site 22 Kasım 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

19 Bilgi World Federation of Exchanges internet sitesinden alınmıştır. [www.worls-exchanges.org/sustainability/m-4-0.php](http://www.worls-exchanges.org/sustainability/m-4-0.php) (Site 13 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

Bazı ülkeler, bütünsel yatırım yaklaşımına yasal düzenlemeler (yatırım üzerine düzenlemeler ile) veya gönüllü yatırım inisiyatifleri ile ivme kazandırmıştır. Örneğin: Güney Afrika mevzuatı, emeklilik fonlarını ve daha da önemlisi mütevellilerini bir yatırımın uzun vadeli sürdürülebilir performansını etkileyecek çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konuları araştırmayı zorunlu kılmaktadır.<sup>20</sup> Emeklilik fonu adına yatırım yapan fon yöneticilerinin takip etmeleri için bir gönüllü kod (Güney Afrika Sorumlu Yatırım Yapma Kodu, The Code for Responsible Investment in South Africa – CRISA) bulunmaktadır. Bu kodun varlığı, kurumsal yatırımcıları sorumlu yatırım yapma ilkelerini, yatırım süreçlerinin ve aktivitelerinin parçası haline getirmek konusunda cesaretlendirmektedir.<sup>21</sup>

Güney Afrika'daki düzenlemeler, üyelerinin paralarını yatırım yaparken, emeklilik fonlarının çevresel ve sosyal konuları da içermesini zorunlu kılmaktadır. Bu yaklaşım, emeklilik fonu şirketlerinin, yatırım fonu yöneticilerine yatırım yaparken, sosyal ve çevresel faktörleri değerlendirmeleri için baskı yapmalarına sebep olmaktadır. Fon yöneticileri de yatırım yaptıkları şirketlerin tedarik zinciri de dâhil olacak şekilde, stratejilerinin ve faaliyetlerinin yaratacağı sosyal ve çevresel etkiler konusunda şirketleri duyarlı olmaları için baskı altında tutmaktadır. Bu durumda sorumlu yatırım mekanizması işleyebilmektedir. Şirketler bu yatırım süreci sonunda güçlü bir şekilde yönlendirilmiş olmaktadır.

Yatırımcılar büyük bir güçtür. Bizler adına büyük bir güç kullanmaktadırlar. Şirketler, yatırımcıların sorularına cevaplar aramalarına hazır olmalıdır.

## Güç 2

Değişmek konusunda isteksiz olan şirketleri değişime zorlayacak bir diğer güç, büyük kurumsal müşterileridir. Birçok büyük şirket, tedarikçilerine yönelik iş yapma ilkelerine (Code of Conduct) sahiptir. Bu kod tedarikçilerin üretim ve tedarik süreçlerinde şirketin çevre ve sosyal konulardaki değerlerine uygun davranmalarını gerektirmektedir. Bu tür kodların varlığı şirketin itibar riskinden kaynaklanmaktadır. Büyük şirketler, “Nike hikayesi”ne benzer bir durumla karşılaşmamak için kendilerini korumaya çalışmaktadırlar. Şirketin 1990’lı yıllarda Asya’daki tedarikçileri, kötü çalışma koşulları altında çocuk işçiler çalıştırmışlardır. Yakın zamanda yaşanan paketli gıdalardaki at eti skandalı da, tedarikçiler konusunda etik ve davranış biçimleri de dâhil olmak üzere, her konuda bilgi sahibi olunmasının önemini hatırlatmaktadır.

Bir ürünün üretilmesinde tedarik edilen hizmet dâhil, hiçbir şey bu malı üretilip piyasaya sunan kurumdan ayrı düşünülemez. Walmart’ın tedarikçi iş yapma ilkeleri; tedarikçilerinin üretim tesislerinin yerel ve ulusal çevre mevzuatı ile uyumlu olmalarını, girdilerini izin verilen kaynaklardan sağlanmasını, işe alım ve çalışma, iş sağlığı ve güvenliği konularında belirlenmiş olan kurallara uymaya zorlamaktadır.<sup>22</sup>

Bir şirket, tedarikçilerinin çevre ve sosyal politikalar açısından kredibilitesini kendisinin inşa etmesini, zafiyetlerini çevre, tüketici koruma ya da herhangi farklı bir konuda faaliyet gösteren sivil

**20** Regulation 28 of Pension Funds Act of 1956’nın Government Notice R183 ile değiştirilmiş hali, 4 Mart 2011 34070 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Yürürlük tarihi 1 Temmuz 2011’dir.

**21** Bilgi Sustainability South Africa internet sayfasından alınmıştır. [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org) (Site 22 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

**22** Walmart “Standarts for Suppliers Dec.2011” [www.walmart.com](http://www.walmart.com) (Site 22 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

toplum kuruluşunun basın duyurusundan öğrenmeye her zaman tercih eder.

Şirketler tedarikçilerini, tedarikçi olarak kalabilmeleri için sosyal ve çevre konularındaki uygulamalar için zorlayabilirler. Bu yaklaşım hızla gelişmekte ve güçlü etki yaratmaktadır.

### Güç 3

İş dünyası sosyal konularda artan düzenlemelerle boğuşmak durumundadır. Birçok devlet çevrenin korunmasına yönelik minimum standartları belirlemiştir. Bu durum şirketlerin su kullarımlarının, sebep oldukları hava ve su kirliliğinin, atık politika ve uygulamalarının mevzuata uygun olmasını gerektirmektedir. Devletler, aynı şekilde teşviklere olan bakışlarını da gözden geçirmektedir.

Ayrıca, şirketlerin üzerinde toplumsal ve çevresel konular hakkında kamuya açıklamalar yapma yönünde baskı bulunmaktadır.

İngiltere örneğinde; halka açık şirketler karbon salınımlarını halka açıklamak zorunda olup, yönetim kurulu üyeleri karar mekanizmaları içinde, şirket faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkileri dikkate almakla yükümlüdürler. Avrupa Birliği tarafından yayınlanan ilerici çevre düzenlemesi, doğal hayatı ve bitkilerin korunması ile çöplüklere yönelik zorlayıcı hükümler içermektedir.

Çevre mevzuatındaki sıkılaşıma ve cezai uygulamalar (şirketin yaptığı karbon salınımı üzerinden vergi alınması), devletlerin çevreye verilen zararları kontrol altında tutmak ve doğal kaynak kısıtlarını dikkate almaları ile bağlantılı olarak artacaktır.

Düşük karbonlu bir küresel ekonomiye geçiş kaçınılmaz olarak gözükmektedir. Bu geçiş süreci küresel ısınmanın olağanüstü hava olaylarını sıklaştırmasıyla hızlanacaktır. 2011 yılında yaşanan doğal afetlerin sigortacılık sektörüne maliyetleri 110 Milyar USD olup, bu afetlerin başka sektörler üzerinde de etkileri vardır.<sup>23</sup> Dünya Bankası<sup>24</sup> tarafından yapılan bir bilimsel çalışmaya göre, eğer iklim değişikliği konusunda bir önlem alınmazsa, yüzyılın sonunda ortalama sıcaklık artışı 4 dereceye ulaşacak ve bu tür olaylar daha geniş çerçevede ve daha sık görülecektir.<sup>25</sup> Bugün itibarıyla, ortalama 2 derece sıcaklık artışının yıkıcı sonuçlar olmaması için hedeflendiğini söylemekteyiz! Ortalama sıcaklığın 4 derece artması olağanüstü sıcaklık dalgalarını, küresel gıda üretiminin düşmesini, kurak bölgelerin daha kurak olmasını, su bolluğu yaşayanların daha bol suya sahip olmalarını, deniz seviyesinin yükselmesini, su kıtlığını ve biyoçeşitliliğin geri döndürülemez bir şekilde kaybedilmesini tetikleyecektir.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> The Prince's Accounting for Sustainability Project, "Future Proofed Decision Making, Integrating Environmental and Social Factors in to Strategy, Finance and Operations" Aralık 2012

<sup>24</sup> Dünya Bankası, "New Report Examines the Risk of 4 Degree Hotter World by End of Century" 18 Kasım 2012 tarihli basın açıklaması, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2012/11/18/new-report-examines-risks-of-degree-hotter-world-by-end-of-century> (Site 13 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

<sup>25</sup> Santigrat Derece

<sup>26</sup> Dünya Bankası, "New Report Examines the Risk of 4 Degree Hotter World by End of Century" 18 Kasım 2012 tarihli basın açıklaması, <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2012/11/18/new-report-examines-risks-of-degree-hotter-world-by-end-of-century> (Site 13 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)



Hükümetler, iş dünyası ve insanlık bu konuda iyi bir sicile sahip değildir. 1992’den 2012 yılına kadar<sup>27</sup>;

- Karbon salınımindaki artış, %36 artış,
- En sıcak 20 yılın 18 yılı,
- Kutup buzullarında ve dağ zirvelerindeki buzullarda azalma,
- Deniz seviyesinde yıllık 2,5 mm artış,
- Okyanuslarda asitlenmenin artması ve deniz yaşamını tehdit etmesi gözlenmiştir.

Artan çevresel ve sosyal düzenlemeler bir şirketin iş modelinin, risklerinin ve fırsatlarının, maliyetlerinin, ürünlerinin, piyasalarının değişmesine neden olabilir.

## Güç 4

İş dünyasının yoksulluk ve gelir dağılımı eşitsizliği konusunda hükümetlere destek vermesi talep edilebilir. 2008 yılı itibariyle dünya nüfusunun ¼ ü yoksulluk sınırı olan günlük 1,25 USD’lık gelirin altında kazanıyordu.<sup>28</sup> Yoksulluk ve gelir dağılımı eşitsizliğinin yarattığı sosyal patlama riski hem devletlerin hem de şirketlerin faydasına değildir.

Nobel ödüllü ekonomist Joseph Stiglitz’in söylediği<sup>29</sup> gibi, “Dünya çapında bir eşitsizlik krizi yaşanıyor. Sorun sadece en yüksek gelir grubundakilerin gelir pastasından daha fazla pay alması olmayıp, orta gelir grubundakilerin büyümeden pay alamamaları ve yoksulluğun birçok ülkede artmasıdır.”

Kendisi, “Vatandaşlarının çoğunun beklentilerini karşılayamayan bir ekonomik ve politik sistem ayakta kalamaz. Bunun sonucu olarak, piyasa ekonomisi ve demokrasiye olan inanç zarar görmekte ve var olan kurumlar sorgulanmaya başlamaktadır.” diye devam etmektedir.

Stiglitz’in sözünü ettiği “eşitsizlik krizi”nin yaşandığı bölgelerde, insanların çoğunun devletlerinin toplumun çıkarlarına uygun davranmadığı düşüncesine paralel olarak, huzursuzluk ve öfke yaratmaktadır. Eğer bu rahatsızlık, hükümetin protestosu, grev, sivil toplum kampanyaları gibi eylemlere evrilirse, bu gelişmeler iş dünyasını etkileyecektir.

Ağustos 2012’de Güney Afrika’da Marikana’da yaşanan maden faciasını ele alalım. Maaş ve yaşam koşullarını içeren sorunlar dolayısıyla greve giden maden işçilerine polis tarafından ateş açılmıştı. Yaşanan vahşi olayda 34 madenci hayatını kaybetti. Platin madenini işleten Lonmin madencilik şirketi greve karşı durdu ama üretim, kâr ve itibar kaybı yaşadı. Yeni hak ve hisseler çıkararak sermayesini artırmak durumunda kaldı.

Marikane/Lonmin örneği şirketlerin kilit paydaşlarının meşru ihtiyaçlarını, endişelerini ve beklentilerini dikkate alması gerektiğini ortaya koydu. Şirket, toplumdaki ayrı değil, toplumun bir parçasıdır.

27 KPMG, “Expect the Unexpected; Building Business Value in a Changing World”, sayfa 9, [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) çalışma UNEP’in “Keeping Track of Changing Environment: From Rio to Rio + 20 (1992 – 2012, 2012)

28 Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Program – UNDP) Millennium Development Goals [http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg\\_goals.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/mdg_goals.html) (Site 11 Kasım 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

29 “We overlook The Post Crisis, Crisis at Our Peril” BDLive 9 Ocak 2013, 05:56, [www.bdlive.co.za/opinion/columnists/2013/01/09/we-overlook-the-crisis-crisis-at-our-peril](http://www.bdlive.co.za/opinion/columnists/2013/01/09/we-overlook-the-crisis-crisis-at-our-peril) (Site 14 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

## Güç 5

İş dünyası daha az kaynak kullanarak daha fazlasını yapmalı ve kaynakların israfını azaltmalıdır. Doğal kaynaklara olan talep artarken, kaynaklar azalmaktadır. Kaynak ihtiyacının artmasının sebebi, nüfus artışı ve şehirleşmeden kaynaklanmaktadır. Bu baskı aynı zamanda mal fiyatlarının da yüksek seyretmesine sebep olmaktadır.<sup>30</sup> Su (dünyanın en kıt kaynağı), metaller ve mineraller, orman, toprak, ekilebilir alanlar gibi kaynakları kullanmak konusunda küresel boyutta rekabet artışı yaşanacaktır.

Asya'nın sanayileşmesi ekilebilir alanların azalmasına yol açmaktadır: 2020 yılına kadar Çin'deki ekilebilir alanların 135 milyon hektardan 129 milyon hektara düşeceği öngörülmektedir (Çin'in gıda güvenliği açısından kırmızı çizgisi 120 milyon hektardır.).<sup>31</sup> Güney Asya, Doğu Asya ve Kuzey Amerika yağmur ile sulanarak ekim alanları konusunda sınırlarına ulaşmışlardır.<sup>32</sup> Doğal kaynaklara ulaşmak konusunda yaşanan bu rekabet, daha çok sayıda gelişmiş ülkenin Afrika ve Güney Amerika'da bulunan büyük ekilebilir alanları almalarına veya kiralamalarına sebep olmuştur. Bu ise, o bölgede yaşayanların uzun vadede zarar görmelerine sebep olabilir.

Artan verimlilik, bugün yüksek boyutlara varan atıkların azaltılmasını sağlayabilir. Bu konudaki potansiyel çok geniş. Küresel boyutta gıdaların %30'nun

atıldığı tahmin edilmektedir. Bu hesap yapılırken çiftçilerin, gıda üreticilerinin, perakendecilerin ve tüketicilerin davranışları dikkate alınmıştır.<sup>33</sup> İş dünyasının yönlendirmesi ile verimlilik artırılabilir ve maliyetler düşürülebilir. Örneğin birçok firmayı içeren bir çalışma, iyi enerji yönetiminin kurumlarda %5-%25 arasında enerji tasarrufu sağladığını göstermiştir.<sup>34</sup>

Daha az doğal kaynak kullanarak, daha fazla üretmek için verimlilik ve inovasyon gerekiyor. İnovasyon ve teknolojideki sıçramalar daha akıllı ve yeni iş yapma yollarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Gelecek, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılan ve üretilen ürünler için gerekli olan kaynakların daha üretken, ekonomik ve verimli kullanılmasıyla şekillenecektir. Kalıpların dışında düşünmek, yeni fırsatların yakalanmasını sağlayacak ve heyecan verici olacaktır.

21. yüzyılda iş yapmak geçmişten çok farklıdır.

Şirketlerin yönetim kurullarının düşünce tarzının ve kullandıkları araçların değişmesi gerekmektedir. Değişen dünyanın sorunlarıyla, geçmişteki yaklaşım tarzımız ve aynı zamanda sorunlarımızın da kaynağı olan "al, yap, at" ve sadece finansal olan bakış açısı ile baş edemeyiz. Kısaca, sürdürülebilirlik konuları için en iyi çözümler üreten kurumlar, gelecekte iş dünyasının sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

30 PWC, "The World in 2050 – Accelerating Shift of Global Economic Power: Challenges and Opportunities" Ocak 2011, [https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/world\\_in\\_2050\\_jan2011.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/world_in_2050_jan2011.pdf) (Site 23 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

31 Absa, "Absa Business Bank, Media Roundtable Agri Outlook" 21 Kasım 2012 Güney Afrika Sunumu

32 "Absa Business Bank, Media Roundtable Agri Outlook" 21 Kasım 2012 Güney Afrika Sunumu

33 Absa, "Absa Business Bank, Media Roundtable Agri Outlook" 21 Kasım 2012 Güney Afrika Sunumu

34 The Prince's Accounting for Sustainability Project, "Future Proofed Decision Making, Integrating Environmental and Social Factors in to Strategy, Finance and Operations" Aralık 2012

## BÖLÜM 2

### Dünden Bugüne İş Dünyası

*Kısa vadeli kâr yaklaşımına nasıl esir olduk? Bu hikâyeye yüz yıldır hepimiz inanmaya nasıl devam ettik?*

2012 yılının Ocak ayında, İsviçre'nin karlarla kaplı güzel şehri Davos'ta dünyanın en zengin insanları, en güçlü CEO'ları ve hükümet yetkilileri Dünya Ekonomik Forumu'nun yıllık toplantısında bir araya geldiler. Bu seneki toplantı diğer yıllardan farklıydı. Dünyanın önemli konuları Davos'ta tartışılırken, en sıcak konu kapitalizmin değeri ve geleceğiydi. Milyarderler ve liderler, dünyanın en zengin grubu ile en fakir grubu arasındaki gelir uçurumundan rahatsızlık duymakta ve bunun yaratabileceği sosyal huzursuzluk konusunda endişeliydiler.<sup>35</sup>

The Occupy (İşgal Et) Grubu da Davos'ta bulunuyordu. Grup lüks oteller yerine tepelere kurulmuş olan iglolarda kalıyordu. Tunus ve Mısır'da yaşanmakta olan

Arap Baharı'ndan dolayı heyecanlıydılar. The Occupy Grubu, "küresel ekonominin kurallarını belirleyen en zengin %1" ile mücadele etmeyi hedefliyordu. Occupy hareketi Eylül 2011'de New York'ta başlamış ve dünyanın 1.500 şehrine yayılmıştı.<sup>36</sup>

Aynı sorgulamayı yapan birbirinden farklı iki grubun yan yana olması ilgi çekiciydi.

1800'ler ve 1900'lerde yaşanan Endüstri Devrimi insanlık için yeni bir çıkış açtı. Tarım merkezli insan, öküz, at ve suyun gücüne dayalı ekonomi modelinin değişmesine sebep oldu. Buhar gücünün keşfi ve bu gücün yeni icat edilmiş makinaları çalıştırması, insanları üretim süreçlerine yönlendirdi. Fabrikalar mantar gibi bitmeye başladığında, işçiler kırsal alanlardan sanayinin geliştiği kentlere daha iyi kazanç elde etmek için göç ettiler.

**35** Matheww G. Miller, "Mega-Rich Occupy Davos as 0.01 % Decry Income Gap", 25 Ocak 2012, 9:18 GMT + 02:00, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-01-24/billionaires-occupy-davos-as-0-01-bemoan-economic-inequalities> (Site 29 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

**36** Bilgi OccupyWallStreet internet sitesinden alınmıştır. [www.occupywallstreet.org/about](http://www.occupywallstreet.org/about) (Site 29 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

Bu şekilde gittikçe hızlanan bir sanayileşme ve ticaret döngüsü başladı. Para kazanan daha fazla işçinin daha fazla harcaması nedeniyle, bu işçilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için yeni fabrikaların kurulması tetiklendi. Başka ülkelerdeki insan ihtiyaçlarının da ticaret yoluyla karşılanmaya başlaması sanayi üretiminin artmasına sebep oldu. Bu döngü artan kredi imkânları ve gelişen bankacılık sistemi ile desteklendi.<sup>37</sup> Doğal kaynakların bolluğu ve bu kaynakların düşük maliyeti (eğer varsa) “al, yap, at” yaklaşımının oluşmasında ve yerleşmesinde önemli rol oynadı.

Bu faaliyet sistemi içinde ‘şirket’ ortaya çıktı. Şirket yapısının popüler olmasının sebebi, pay sahiplerinin şahsi mal varlıklarının şirket varlıklarından ayrışması ve bu yolla işler kötü gittiğinde kaybedilen paranın yatırılan sermaye ile sınırlı olmasıydı. Bu yüzden, bu şirketlere sınırlı sorumlulukla kurulan (limited liability) şirketler deniyordu. Şirket yapısı, yeni ortakların şirketin sermayesine katılabilmeleri, kârdan ve artan şirket değerinden pay almalarına izin veriyordu. Şirketin tek amacı ortaklarının kârını maksimize etmektir.

Bu tek odaklı ve dar bakış açısını yansıtan yaklaşım, şirketlerin kendilerini faaliyet gösterdikleri toplumun ve çevrenin dışında görmelerinin nedenini açıklıyor. Bu ayrımcı yaklaşım yakın zamanlarda da destek görmekteydi. Nobel ödüllü Ekonomist Milton Friedman, “Şirketlerin tek sosyal sorumluluğu, açık ve bağımsız rekabet ortamında, hileye ve yolsuzluğa

başvurmadan, piyasada oyuncu olarak kalabilmek için tüm kaynaklarını ve faaliyetlerini en çok kâr getirecek alanlarda kullanmaktır.” görüşündeydi.<sup>38</sup> Yine Nobel Ödüllü bir ekonomist olan Joseph Stiglitz’in 2013 yılında söylediği “En önemli problem (uzun vadede, küresel ekonomi açısından) küresel ısınmadır.” görüşü ile Friedman’ın görüşü arasında çelişkiler bulunuyor.<sup>39</sup>

“Zengin daha zengin olurken, neden diğerleri pay alamıyor?” sorusu iş dünyası ve hükümet yetkilileri tarafından Davos’ta tartışılırken, aynı sorunun The Occupy Grubu tarafından şehrin dışında tartışılması, belki iş dünyasının kendini farklı görmesinden kaynaklanmaktadır.

İş dünyasının bakış açısının, ayrı olmaktan entegre olmaya evrilmesi gerekiyor. Şirketlerin yönetim kurulları finansal performansı takip ederken, toplum ve çevre üzerinde yarattıkları etkileri ve tersini de dikkate almalıdır. Yönetim kurulu şirkete karşı hesap vermenin yanında, kilit paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve diğerleri) meşru ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve beklentilerini dikkate almalıdır. Pay sahipleri, önceliklerini 21. yüzyılın değişen ihtiyaçlarına göre yeniden belirlemeleri gerekmektedir.

Şirketlerin, insanlığın gelişmesinde ve insan hayatının iyileşmesinde oynadığı rol yadsınamaz. İnsanlık, iş dünyası ve şirketler sayesinde büyük atılımlar yapmıştır. Şirketler, finansal

37 Lewis Hackey, “Industrial Revolution”, International World History Project, <http://www.history-world.org/Industrial%20Intro.htm> (Site 29 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

38 Açıklama Goodreads internet sitesinden alınmıştır. [www.goodreads.com/quotes/240845-there-is-one-and-only-one-social-responsibility-of-business-to](http://www.goodreads.com/quotes/240845-there-is-one-and-only-one-social-responsibility-of-business-to) (Site 25 Kasım 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

39 “We Overlook the Post-Crisis, Crises at Our Peril”, BDrive, 8 January 2013, 05:56, [www.bdlive.co.za/opinion/columnists/2013/01/09/we-overlook-the-crisis-crisis-at-our-peril](http://www.bdlive.co.za/opinion/columnists/2013/01/09/we-overlook-the-crisis-crisis-at-our-peril) (Site 14 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

ve insani sermayenin gelişmesinde havuz görevi görmüşler ve girişimciliği desteklemişlerdir. Sonuç olarak, şirketler iş ve ekonomik faaliyet yarattılar, ekonominin gelişmesini sağladılar. Uluslararası ticareti artırdılar, araştırma ve buluşları desteklediler. Orta sınıfın oluşumunu sağladılar, birçok insan için bir yaşam amacı ortaya koydular. Değer yaratan mal ve hizmetler sundular ve bunu yaparak milyarlarca insanın konforlu bir hayat yaşaması için sorumluluk taşıdılar.

Şirketlerin geleneksel, sadece kâr yaklaşıma odaklanması, şirketlerin ekonomik değerin artırılması için yöneticilere verdiği teşvik mekanizmasını da etkiledi. Halen kullanılmakta olan prim, komisyon, satış teşvik programları, hisse opsiyonları tamamen finansal odaklı ve diğer konuları dikkate almayan teşvik sistemleridir. ‘Bankacıların almış oldukları primlere’ karşı halkın son yıllardaki tepkisi de bu durumdan kaynaklanmaktadır. Banka çalışanları, şirketleri tarafından belirlenmiş olan finansal hedefleri gerçekleştirerek bu yüklü primleri kazanmayı hak etmiş olmakla birlikte, küresel finans krizi, bu başarıların toplumlara ve küresel ekonomiye zarar verdiğini gösterdi.

Sadece kâr odaklı bakış açısı, aynı zamanda şirketin performansının sadece kâr olarak tanımlanmasına neden oldu. Başarılı bir şirket sürdürülebilirlik yaklaşımına uygun faaliyet göstermese de; kârını ve gelirlerini artıran, maliyet artışlarını kontrol altında tutan, borçlarından fazla varlığı olan ve yatırımcılarının yatırdıkları paraya en yüksek getiriyi sağlayan şirket olarak tanımlandı. Yıllık performans faaliyet raporlarının finansal kısımlarında açıklandı. Modern zamanlarda bu süre altı ay, hatta bazı borsalarda halka açık şirketler için üç aya kadar indi.

Şirketlerin performans raporlamaları da zaman içinde değişti. 1494 yılında bugün

kullandığımız muhasebenin temellerini atan Friar Luca Pacioli, kullanmakta olduğumuz karmaşık muhasebe sistemlerimizden ve finansal raporlama sistemlerimizden çok etkilenirdi. Küresel muhasebe sistemleri iki uluslararası yapı tarafından yönlendirilmektedir. Bu yapılar, her işlemin (örneğin gelirlerin kaydedilmesi, yatırımların değerlendirilmesi) defterlere nasıl kaydedileceği ve kamuoyuna finansal raporlar yoluyla nasıl açıklanacağı konusunda standartlar belirlemektedir (Faaliyet gösterdiğiniz ülke, kullanacağınız muhasebe standardını belirlemektedir; örneğin ABD’deyseniz Financial Accounting Standards Board (FASB) standardını, başka ülkelerdeyseniz International Accounting Standards Board (IASB) standardını kullanmanız bekleniyor.). Aynı konuda iki standart bulunmasının tuhafılığı fark edilmiş durumda olup, söz konusu iki yapı yıllardır süren paralel uygulamaları ortadan kaldırmaya ve iki standardı birbirine yaklaştırmak konusunda uzlaşmaya çalışıyorlar.

Şirketlerinin performanslarının raporlanması, yatırımcılar açısından büyük önem taşıyor. Bu raporlar; hisseleri almak, satmak, tutmak veya borç verme kararları için temel oluşturuyorlar. Emeklilik fonları, yatırım fonları, sigorta şirketleri ve ulusal varlık fonları (Sovereign Wealth Fund) gibi fonlar yoluyla büyük yatırımcılar dünyanın birçok yerinde yatırım yapıyorlar. Bu yatırımcılar, yatırım yaptıkları ülkelerin hisse senedi, bono ve döviz piyasalarını ve dolayısıyla o ülkede yaşayan insanların yaşam kalitelerini etkilemektedir. Yatırım endüstrisi, dünyada en büyük etkiye sahip olan endüstrilerden biridir. Kurumsal raporlama yatırımcılar için önemlidir, bizim tasarruflarımızı ve emeklilik birikimlerimizi yönetmeleri dolayısıyla bizim için de önemlidir.

Ancak bugünkü kurumsal raporlama konusunda bazı sorunlarımız bulunuyor.



## Sorun 1: Postacı için çok ağır

2007 yılında, İngiltere'nin ulusal posta idaresi Royal Mail'in postacılarının sırt ağrısı yaşamamaları için taşıyabilecekleri faaliyet raporu adedi konusunda aldığı karar ile ilgili medyada ve yatırımcılar arasında neşeli bir tartışma yaşanıyordu. Her faaliyet raporu 454 sayfadan oluşuyordu ve 1,47 kg ağırlığa sahipti.<sup>40</sup>

Yıllık faaliyet raporlarının çok kalın olduğu herkes tarafından kabul ediliyordu. Şirketler üzerinde artan düzenlemelerin yarattığı baskı ve raporlama ile ilgili zorunluluklar; hükümetler nezdinde uyum sıkıntısı yaşamamak için şirketleri en önemsiz detayları bile faaliyet raporuna koymaya itmişti (Bu durumu 'uyum ateşi' olarak tanımlayabiliriz.). Finansal raporlama standartlarındaki artış ve karmaşıklaşma da sorunun büyümesine neden olmuştu.

Faaliyet raporlarını ağır bulan sadece postacılar değildi. Yönetim kurulu üyeleri, şirketlerinin faaliyet raporlarını okumalarıyla değil, raporlarla adeta bütünleşmeleriyle bilinirlerdi! Teknik olarak finansal tabloların karmaşıklığı birçok kullanıcının konu içinde kaybolmasına neden olmakta, hatta bu raporları okuyup detaylara hâkim olan yatırım analistleri bile firmaların hâlâ talep edilen bilgileri vermediğini ifade etmekteydi.<sup>41</sup> Küresel finansal kriz, özellikle son noktanın ortaya çıkmasını sağladı, çünkü batan şirketler ve bankalara yatırım yapan yatırımcılar bu kurumların değer yaratma kabiliyetine yönelik doğru karar verecek bilgilere sahip değildi.

T.S Elliot "The Rock" adlı şiirinde; "Önemli bilgi nerede? Biz bilgi içinde kaybolduk." demektedir.

## Sorun 2: Dünün hikâyesi

Şirketler raporlarını hazırlamak için önemli miktarda zaman ve para harcıyorlar. Şirket raporlamaları yıllık faaliyet raporu ile zirveye çıkıyor; faaliyet raporu şirketin yaptıklarını renkli parlak sayfalarda Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'nun resimleri ile birlikte anlatan bir doküman haline gelmiş vaziyette. Faaliyet raporu gerçekte geçmiş anlatan bir dokümandır. Şirketin geçmiş faaliyetleri ve performansına yönelik bilgiler sunuyor. Faaliyet raporu şirketin mali yılının bitişinden birkaç ay sonra yayımlanıyor (halka açık şirketler için yıllık mali tablolarının açıklanmasından çok sonra yayımlanıyor), kısaca sunulan bilgiler geçmişe ait ve bugünün hızla değişen dünyasında geçerlilikleri tartışılır bilgiler. Bu yaklaşım, arabayı dikiz aynasına bakarak ve kapkara bir ön cam ile kullanmaya benziyor; geçmiş bilmek önümüzdekini görmeyi sağlamıyor! Faaliyet raporlarında şirketin gelecekte hedeflediklerini gerçekleştirmek için kullanacağı stratejiye (riskleri de içerecek şekilde) ve değer yaratma kabiliyetine yönelik bilgilerin olması kullanıcılara daha çok fayda sağlayabilir.

Halka açık bir şirketin üst yöneticisinin söylediklerine kulak verirsek, "... hızla değişen perakende dünyasında, yayınlandığı anda 'eski haber' oluyor". Aynı üst yönetici faaliyet raporunun "güçlü bir iletişim aracı olarak görülmediğini" ve "üstünkörü hazırlanmış ve özelliği olmayan bir doküman" olduğunu söylüyor.<sup>42</sup>

40 Mail Online, "Postman "struggling under weight" of 3lb Banking Report". 10 Nisan 2007, [www.dailymail.co.uk/news/article-447722/Postmen-struggling-weight-3lb-banking-report.html](http://www.dailymail.co.uk/news/article-447722/Postmen-struggling-weight-3lb-banking-report.html) (Site 5 Şubat 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

41 Bilgi PwC'nin Corporatereportingblog'dan alınmıştır. [www.pwc.blogs.com/corporatereporting/2012/01/business-reporting-in-this-economic-environment.html](http://www.pwc.blogs.com/corporatereporting/2012/01/business-reporting-in-this-economic-environment.html) (Site 13 Şubat 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

42 Gareth Ackerman & Penny Gerber, "Integrated Reporting: The Pick n Pay Group's Journey", Corporate Report Volume 2 Issue 3 Aralık 2012, Juta

### Sorun 3: Tüm hikâye değil – Sadece finansal performans

Faaliyet raporu ve finansal tablolar, sadece şirketin finansal resmine yönelik tek yönlü bir bakış açısı sunuyor. Şirketin finansal bir balon içinde faaliyet gösterdiği ve içinde bulunduğu toplum ve çevreden etkilenmediği yönünde bir varsayım yapılıyor. Bu açıkça doğru olmayan bir varsayım. Şirketlerin her birinin birbirini etkilediği, insan, dünya, kârdan – diğer bir deyişle toplum, çevre ve finans –oluşan üçlü bir sistemin içinde çalıştığı yönünde giderek artan bir farkındalık var. Bugünün dünyasında yönetim, sürdürülebilirlik, strateji ve performans birbirinden ayrılamaz kavramlar.<sup>43</sup> Tek bir bakışla yapılan raporlama bütünsel bir görüş veremez. Eğer kurumsal raporlamanın amacı şirketin durumu hakkında açık ve anlaşılır bilgi vermekse, finansal raporlama bunun sadece bir kısmını sağlamaktadır. Şirketin hissedarları şirketin finansal olarak ayakta kalması ile ilgilenirken, şirketin kısa ve uzun vadedeki varlığı için önemli olan sosyal ve çevresel faktörleri dikkate almayan bir finansal raporlama sistematiği mevcuttur.

“Değer yaratmak ekonomik konulara olduğu kadar, sosyal ve çevresel konulara da bağlı hale gelecektir.”<sup>44</sup>

### Sorun 4: Tüm hikâye değil – Bazı soyut değerler hesaba katılmamış

1975 yılında S&P 500 listesinde yer alan şirketlerin piyasa değerinin %83’ü somut değerler (finansal ve fiziksel değerler) ile ifade ediliyordu. Bu oran 1995’de %32’ye gerilemişti. 2009 yılına gelindiğinde oran %19’lara kadar gerilemişti. Bu değişim soyut değerler ile açıklanabilir. Bazı soyut değerler finansal tablolarda yer alırken birçoğu bu tablolara girmiyor.<sup>45</sup> Birçok soyut değer yatırımcılar tarafından değerlendirilmiş olsa dahi, tam olarak parasal değeri hesaplanamadığı için finansal tablolarda yer almıyor. Bu soyut değerler; iyi bir strateji, iyi kurumsal yönetim, deneyimli yönetim kadrosu, marka bilinirliği, iyi itibar, iyi risk yönetimi, sorumlu yatırımcıların beklentilerine uygun iş yapma, tedarik zincirindeki iş yapma şekillerini denetleme, toplum ve çevre için önemli olan konuları öne çıkarma ve zararlı olanları azaltma gibi konuları içermektedir.

Soyut ve somut değerler arasındaki değişen denge, bize şirketlerin bilançolarının şirket değerinin önemli bir kısmını içermediğini ve şirketlerin soyut değerlerinin finansal değerlerden daha fazla olabileceğini gösteriyor. Şirketlerin yönetim kurulu üyeleri, soyut değerlerin şirketin değer yaratma kabiliyetine olan etkisinin farkındayken, finansal raporlar ile şirketin nasıl değer yarattığını takip etmekte zorlanmaktadır.

<sup>43</sup> The King Report on Corporate Governance for South Africa, (The Institute of Directors in Southern Africa), Eylül 2009 (King III), The Institute of Directors in Southern Africa, 2009

<sup>44</sup> Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), PwC, Tomorrow’s Company, “Tomorrow’s Corporate Reporting: A Critical System at Risk”, Nisan 2011, sayfa 2, <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/integrated-reporting/tomorrows-corporate-reporting-a-critical-system-at-risk.html>

<sup>45</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC), “Towards Integrated Reporting: Communicating Value in 21st Century” Discussion Paper, Eylül 2011, [www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

## Sorun 5: Tüm hikâye değil – Bazı maliyetler hesaba katılmamış

Finansal muhasebe, şirketlerin kullandıklarının ve yeniden yerine konulamayacak kaynakların topluma ve çevreye olan gerçek maliyetini hesaba katmıyor. Örneğin, bira üreticisi genellikle yerel belediye olan tedarikçisine su kullanımı için ödediği maliyeti muhasebe sistemine kaydediyor. Ama bu yaklaşım, bitkiler ve hayvanlar üzerinde yarattığı gerçek sosyal maliyeti göz ardı ediyor (kullanılan su sonucu ortaya çıkan su sıkıntısı ve gerçek çevresel maliyet gibi). Aynı şekilde, iklim değişikliğinin önemli nedeni olan ve toplum, çevre ve dolayısıyla şirket üzerinde de uzun vadede olumsuz etkiler yapacak olan karbon salınımları iş yapma maliyeti içinde değerlendirilmiyor.

Gerçek maliyeti göstermesi açısından; küresel GSYH 63 Trilyon seviyesindeyken bu değer 50,8 Trilyon USD’lik kısmı doğanın bize sunduğu kaynaklara aitti.<sup>46</sup> 2008 yılı itibarıyla dünyanın en büyük 3.000 şirketinin çevre üzerinde yarattığı olumsuz etki 2,15 Trilyon USD olup, bu değer birleştirilmiş gelirlerinin %7’sine ve kârlarının %50’sine tekabül etmekteydi.<sup>47</sup>

Spor giyim firması PUMA, gerçek maliyetin hesaplanması ile uğraşan bir şirket. Şirket yıllık faaliyet raporuna ilave olarak Çevresel Kâr Zarar Hesabı (E P&L) yayınlıyor. E P&L şirketin

operasyonları ve tedarik zinciri de dâhil olmak üzere, ekosistem hizmetlerindeki azalmayı ve çevre üzerinde yarattığı etkilerin maliyetini gösteriyor.<sup>48</sup> Şirket bu yaklaşımı, stratejisinin ve risk yönetiminin bir parçası olarak görüyor. Şirketin uzun vadedeki varlığını sürdürmesi ve ekosistem hizmetlerinin nereye kadar kullanılabileceğini anlamak açısından çevresel ölçümlerin gerekliliğini anladığını ifade etmektedir.<sup>49</sup> 2010 yılı E P&L’de belirtilen € 145 milyonun, € 51 milyonluk kısmı arazi kullanımı, hava kirliliği ve atıktan kaynaklanırken, € 94 milyonluk kısmı sera gazı salınımlarından ve su kullanımlarından kaynaklanıyordu.

## Sorun 6: Farklı kullanıcılar için farklı raporlar

Büyük firmalar yıllık faaliyet raporunun yanında; sürdürülebilirlik raporu, kurumsal yönetim raporu, ücretlendirme raporu, uyum raporu gibi raporlar da hazırlamaktadır. Hazırlanan her rapor farklı bir grup paydaşın taleplerini karşılamak için hazırlanıyor; faaliyet raporu hissedarlar için, sürdürülebilirlik raporu sosyal ve çevresel konularda duyarlı paydaşlar için hazırlanıyor. Hazırlanan raporlarda sunulan bilgilerin diğer raporlarda sunulan bilgilerle ve şirketin stratejisi ile bağlantısı bulunmuyor. Her paydaşa resmin farklı bir boyutunun gösterildiği garip bir tablo ortaya çıkıyor.

<sup>46</sup> Bilgi Beautiful Studio’dan alınmıştır. “Costing The Earth” 2011, [www.accountingforsustainability.org/wpcontent/uploads/2011/12/A4S\\_4\\_costingtheearth.pdf](http://www.accountingforsustainability.org/wpcontent/uploads/2011/12/A4S_4_costingtheearth.pdf)

<sup>47</sup> KPMG, “Expect The Unexpected: Building Business Value in a Changing World”, 2012, sayfa 13, [www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/building-business-value.aspx](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/building-business-value.aspx)

<sup>48</sup> PUMA, PUMA’s Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010, [www.about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA\\_theme/financialreport/pdf/EPL080212final.pdf](http://www.about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financialreport/pdf/EPL080212final.pdf) (Site 10 Mart 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

<sup>49</sup> PUMA, “PUMA Completes First Environmental Profit and Loss Account which values impacts at € 145 millions”, News Release of 16 November 2011, [www.about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA\\_theme/financialreport/pdf/EPL080212final.pdf](http://www.about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financialreport/pdf/EPL080212final.pdf) (Site 10 Mart 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)



Hiçbir paydaş grubuna, finansal olmayan konuların finansal sonuçları veya tam tersini gösteren bilgilendirme yapılmıyor. Bu yüzden, hiçbir paydaş şirketin uzun vadede değer yaratıp yaratmayacağı, şirketin stratejisi, finansal ve finansal olmayan performansı konusunda doğru değerlendirme yapamıyor (Ayrıca hazırlanan faaliyet raporları paydaşların anlayamayacağı kadar karmaşık bir dille hazırlanıyor.).

Raporlar bu kadar bilgi dolu olmakla birlikte, yönetim ekibinin yıl içindeki faaliyetlerini ölçmek, takip etmek ve yerine getirmek için ayrı bir raporlama sistemi bulunuyor. Bu iç sistem raporlarda sunulan bilgiler ile bağlantılı olmayan bilgiler üretebilmektedir.<sup>50</sup> Diğer taraftan şirketler yatırımcılarına ve yatırım analistlerine yıl boyunca yaptıkları sunumlarda ve tanıtımlarda finansal raporlamanın detaylarını anlatmak yerine, gerçekten değer yaratmayı sağlayan faktörlere yönelik açıklamalar yapmaktadır.

## Sorun 7: Finansal olmayan verilerin kimse tarafından ana veriler arasında değerlendirilmemesi

Finansal olmayan konular (sürdürülebilirlik) hakkında raporlama<sup>51</sup> birçokları tarafından kurumsal raporlamanın ana parçası olarak görülüyor.<sup>52</sup> Bu durum, bu tür konuların önemi anlaşılmiş olmasına rağmen devam ediyor; bu alanda yapılan bir çalışma, dünyadaki önemli şirket CEO'larının % 96'sının, sürdürülebilirlik konularının şirketin strateji ve risk çalışmalarının içinde olması gerektiğini düşündüğünü ifade ediyor.<sup>53</sup> Yatırımcılar da finansal olmayan bilgilerin önemli olduğunu düşünüyor ve mevcut halde sunulan bilgilerin karar vermeleri konusunda yeterli olmadığını söylüyorlar.<sup>54</sup>

Son 18 aylık dönemde şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamalarında artış görülüyor. KPMG tarafından yapılan bir araştırma, Küresel 250 listesinde yer alan şirketlerin %95'nin 2011 yılında kurumsal sorumluluk bilgilerini kamuya açıkladıklarını gösteriyor.<sup>55</sup>

**50** Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), PwC, Tomorrow's Company, "Tomorrow's Corporate Reporting: A Critical System at Risk", Nisan 2011, sayfa 2, <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/integrated-reporting/tomorrows-corporate-reporting-a-critical-system-at-risk.html>

**51** Genellikle kurumun toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkileri (performans olarak adlandırılıyor), sürdürülebilirlikle ilgili sorunların etkileri, şirketin bu sorunlara yaklaşımı ve sahip olduğu yetkinlikleri ve kilit paydaşlarla olan ilişkinin kalitesini kapsar.

**52** CIMA PwC, Tomorrow's Company, "Tomorrow's Corporate Reporting: A Critical System at Risk", Nisan 2011, sayfa 2, [www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/integrated-reporting/tomorrows-corporate-reporting-a-critical-system-at-risk.html](http://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/integrated-reporting/tomorrows-corporate-reporting-a-critical-system-at-risk.html)

**53** IIRC, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in 21st Century" Discussion Paper, Eylül 2011, [www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

**54** IIRC, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in 21st Century" Discussion Paper, Eylül 2011, [www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://www.iirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

**55** KPMG, "KMPG International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011", 2011, [www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Pages/2011-survey.aspx](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Pages/2011-survey.aspx) (Site 13 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

Sürdürülebilirlik raporlaması daha çok halka açık ve kamunun sahip olduğu şirketlerde yapılırken, daha küçük şirketler ve kobiler sürdürülebilirlik raporu yayınlamamaktadırlar. KPMG'nin Küresel 250 listesinde yer alıp, sürdürülebilirlik raporlaması yapmayan şirketlerin 2/3'lük kısmının ABD'de yer alması ilginçtir.

Sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketler artan şeffaflıkları dolayısıyla övgüyü hak etseler de, sürdürülebilirlik raporlamasının finansal raporlarda olduğu gibi "uyum ateşi" problemi ile karşılaşmaması gerekir. Bazı şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını gereğinden daha detaylı hazırlaması, önemli ve önemsiz konuların ayırt edilmesinde güçlük çekilmesine sebep olmaktadır. Bu durum, GRI'nın (Global Reporting Initiative) geniş listesinde belirtilen göstergelere örnek teşkil edecek şekilde uyum sağlanmasında görülmektedir. GRI için geniş paydaş katılımı ile geliştirilmiş ilkeler gönüllü bir rehber niteliğindedir. Bu rehber ilkeler, her kıtada yer alan binlerce şirket tarafından fiili bir standart olarak değerlendirilmektedir. GRI Rehberi'ndeki ilkelerin bazıları kilit performans göstergelerini desteklemekte, bazıları ise sektör özelinde belirlenmiş ve geliştirilmeye devam etmektedir. Mayıs 2013'te GRI, G4 adlı yeni standardını açıklamıştır, bu standart kullanıcıların önemli konulara odaklanmasını hedeflemektedir.

## Sorun 8: Raporlama davranışları etkiliyor

Hiç şüphe yok ki kurumsal raporlamanın gereklilikleri şirketin bakış açısını, yönetimini ve düşünce şeklini yönlendirmektedir. "Silo bazlı düşünme" güçlü bir şekilde kurumların içine yerleşmiştir. Finans departmanı finansal raporların

hazırlanmasından; sürdürülebilirlik departmanı sürdürülebilirlik raporunun hazırlanmasından; insan kaynakları departmanı kendi raporunun hazırlanmasından sorumludur ve şirket sekreteri bütün bu bilgileri faaliyet raporunda birleştirir. Bu departmanlar hiçbir zaman bir araya gelmezler! Bu alanlardaki sorumluluklar benzer bir şekilde dağıtılmıştır.

Ne yazık ki, birçok şirket kurumsal raporlamanın bugünkü durumuna bağlı olarak yerleşmiş silo bazlı yaklaşımından kurtulmak ve departmanları bir arada çalıştırabilmek için danışmanlara küçük bir servet ödemektedir.

## Sorun 9: Kısa vadeli bakış

Borsalara kote olan şirketler finansal raporlarını altı ya da üç ayda bir yayınlamak zorundadırlar. Yatırımcılar bu zincirin içinde olmaktan mutlu olsalar da, bu konu önemli bir sorun olan "kısa vadeli bakış" yaratmıştır. Şirketleri kısa vadede kâr etmeye yönelten baskılar, şirketin yönetim kurulunu ve yönetimini kısa vadede getiri yaratacak kararları almaya itebilir, bu durum kararlarının uzun vadedeki etkilerini göz ardı etmeleri anlamını taşır. Kısa vadeli bakış, yönetimin odağını uzun vadeli strateji, planlama ve performanstan uzaklaştırmaktadır.

Şirket yönetimleri, performanslarının iyi olması konusunda yatırımcılardan baskı görebilir. Çünkü fon yöneticileri üzerinde de, yatırımlarına üçer aylık dönemlerde en azından piyasa seviyesinde olmak üzere, iyi getiri sağlamaları yönünde baskı mevcuttur. Kısa vadeli getiriler peşinde koşmak hisse senedi piyasalarında aşırı oynaklığa sebep olmaktadır.

Kısa vadeli bakış, küresel finans krizinin gerçekleşme sebeplerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

## Sorun 10: Raporlama, teknoloji eğrisinin gerisinde kalıyor

Kurumsal raporlama, çalışma ve iletişim şeklimizi etkileyen teknolojik sıçramaları yakından takip etmiyor. Hâlâ birçok şirket, faaliyet raporunu basılı olarak pay sahiplerine gönderiyor. Faaliyet raporunun içeriğinin geçmişe yönelik olduğu ve gelecek için değerinin sorgulanabileceği düşünülünce, bunun para ve kaynak israfı olduğu açıktır. Adil olmak gerekirse, birçok şirket faaliyet raporunu basmak ve postalamak ile yükümlü olmakla birlikte, modern şirket düzenlemeleri şirketin finansal performansının özetinin raporlanmasına ve geniş rapora internet üzerinden ulaşmaya izin veriyor. Bugünün sınırsız haberleşme ortamında raporları basmak ve postalamak (ayrıca doğal kaynak kısıtları da değerlendirildiğinde) anlamsız oluyor.

## Sorun 11: Faaliyet raporunu hazırlamak için ortak bir sistematik yok

Faaliyet raporları şirketler tarafından uzun yıllardır hazırlanıyor; şaşırtıcı olan, araştırmaların şirket arasında faaliyet raporlarının içeriğini hazırlamak konusunda ortak bir sistematığın olmadığını göstermesi. Her şirket yayınlanması zorunlu olan konuların dışında kalan alanlarda rapora yazılacak konulara kendi karar veriyor. Raporlar, genellikle CEO tarafından yapılan performans konusundaki detaylı bilgilendirmeyi ve faaliyetlerin özetini takiben şirketin bölümlerine yönelik bilgileri, detaylı finansal verileri ve yasal raporlama yükümlülüklerini içeriyor. Yönetim kurulu başkanının onayı alınarak koyulan parlak resimleri de unutmamak gerekiyor.

Bugünkü kurumsal raporlama yaklaşımının amaca hizmet etmediği açık. Kullanıcılar, bu raporlardan şirketin finansal ve finansal

olmayan performansı, stratejisi ve riskleri, değişen dünyada değer yaratma kabiliyeti konularında doğru değerlendirme yapmaları için öz ve anlaşılabilir bilgiler alamıyorlar. Uyuma odaklanmanın, öz ve anlaşılabilir iletişim odağına evrilmesi gerekiyor. Bir şirket, şeffaf ve hesap verebilir olmak için anlaşılabilir bir dille raporlama yapmalıdır. Eğer bir rapor anlaşılmamışsa, iletilmemiş ve şirket de hesap verebilir ölçüde şeffaflaşmamış olur!

Endüstri Devrimi'nden kalan araçlar -sadece kâr odaklı ve finansal raporlamaya kilitlenmiş yaklaşım- pay sahiplerini içerecek şekilde olup, şirket paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamamaktadır. Başka bir deyişle, finansal raporlar önemlidir ve mevcut standartlar ihtiyacı fazlasıyla karşılarken tek başına yayınlanması yetersiz kalmaktadır; çünkü resmin bütününe göstermemektedir.



## BÖLÜM 3

### Gerçekte Bir Şirket Nedir?

Yasal olarak, şirket kişi olarak kabul edilmektedir – mantıkî olarak şirket tescil edildiği ülkenin o ülkede doğmuş insanları gibi “vatandaşı”dır. Bir şahsi hükmiyet olmasına rağmen, kişilerden farklı özellik taşır. Şirket ölümsüzdür, yönetim kurulu üyeleri tarafından hayata geçirilmedikçe şirket faaliyet gösteremez. Yönetim kurulu üyeleri bir şirketin kalbi, aklı ve ruhudur.

Sonuç olarak, yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı sorumlulukları vardır. Aşağıdaki alıntı bu konuyu en iyi şekilde açıklamaktadır:<sup>56</sup>

Eğer bir akrabamız ya da yakınınız akli ehliyetini kaybeder ve siz de bu kişiye hayatı boyunca bakmakla yükümlü kişi olarak belirlenirseniz, bu durum dolayısıyla akranlarınızın, akrabalarınızın, arkadaşlarınızın, akli ehliyetini yitiren kişinin akranlarının, akrabalarının ve arkadaşlarının bu görevi yapmanız dolayısıyla, söz konusu kişinin mal varlığından fayda sağladığınızı düşünmelerini istemezsiniz.

Bu durum **iyi niyet yükümlüğü** olarak tanımlanır. Akli ehliyetini kaybetmiş kişinin çıkarları ile sizin çıkarlarınız arasında bir çatışma yaşanmamasını güvence altına alırsınız.

Aynı şekilde, söz konusu kişinin mallarını kendi malınız gibi korursunuz. Herkesin sizi iyi bir yeddi emin olarak görmesini istersiniz. Kararlarınızda dikkatli davranırsınız. Buna **titiz davranma yükümlülüğü** denir.

Siz ayrıca, akli ehliyetini kaybetmiş olan kişinin sahip olduğu mal varlığını geliştirmek ve bu kişinin yaşam kalitesini artırmak için deneyimlerinizi ve kabiliyetlerinizi kullanan kişi olarak bilinmek istersiniz. Buna da **yetkinliklerini kullanma yükümlülüğü** denir.

Aciz bir kişinin kısa, orta ve uzun vadede içinde bulunacağı şartları anlamak için itina gösterirsiniz. Buna **itina yükümlülüğü** denir.

Aciz bir kişiye bakarken saygıdeğer bir kişi olarak algılanmak ister ve her gün onun iyi hissetmesini sağlayacak şekilde davranırsınız.

56 Mervyn E. King, The Corporate Citizen Governance for All Entities (Penguin Books 2006)

Yönetim kurulu üyeleri iyi niyet, titiz davranma, yetkinliklerini kullanma ve özen yükümlülüklerine uygun davranmak zorundadır. Eğer aksi davranış sergilerlerse, şirketin itibarı ve sürdürülebilirliği riske girmiş olur.

Şirketlerin uzun tarihinden ve çeşitli şirket skandallarından edinilen deneyim, aşağıdaki “beş günah”ın yönetim kurulu üyelerini yanlış davranmaya yönlendirdiğini gösteriyor.<sup>57</sup>

1. Aç gözlülük- şirketin çıkarları yerine, kendi çıkarlarını ön planda tutmak.
2. Korku- şirketin çıkarları yerine, kendini korumayı ön planda tutmak.
3. Tembellik- şirketin uzun vadede değer yaratma kapasitesini koruyup, sürekli iyileşmeye yönelik faaliyet göstermek adına fiziksel ve düşünsel olarak çalışmak yerine, tamamen uyum odaklı, fazlaca düşünmeden uyum standartlarını sağlamaya çalışmak.
4. Gurur- sıkıntı yaşamamak için yanlış alınmış bir kararı düzeltmek adına yavaş davranmak.
5. Kibir- geçmiş başarılarla ve birinin stratejilerine körü körüne inanmak ve sonunda, çoğunlukla, çöküşle karşılaşmak.

Yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı görevlerini yerine getirmemesi durumunda, kişisel yaptırımlarla karşı karşıya bırakılmakta – hatta bazı ülkelerde cezai yaptırımlarda bulunmaktadır. Bazı durumlarda yönetim kurulu üyeleri için hayat, halka açık büyük bir şirketin yönetim kurulu üyesi olmaktan onur duymalarından çok, sıkıntı duydukları bir hale gelebilir. Yönetim kurulu üyesinin

verdiği her kararın kalıcı etkileri ve kişisel sorumluluk yaratması söz konusu olabilir. Buna örnek, Royal Bank of Scotland’ın eski CEO’su Fred Goodwin’in yaşadığı itibar kaybıdır. 2012 yılında Goodwin’in bankacılık sektörüne yaptığı hizmetler dolayısıyla verilen şövalyelik nişanı küresel finans krizindeki rolü dolayısıyla geri alınmıştır.

Yakın zamanda Avustralya mahkemelerince verilen Centro kararı tüm dünyadaki yönetim kurulu üyelerini etkileyecektir. Centro, bir gayrimenkul geliştirme grubuydu. Yönetim kurulu üyeleri dürüstlük ilkesine sadık kalmakla birlikte, kendilerine sunulan finansal tablolardaki yanlış gösterimlerin düzeltilmesi için özgür iradeleri çerçevesinde gerekli adımları atmadıklarından suçlu bulundular. Bu kararın sebebi, büyük rakamlardaki kısa vadeli kredilerin finansal tablolarda uzun vadeli olarak gösterilmiş olmasıydı.<sup>58</sup> Kararı, yönetim kurulu üyelerinin olayın perde arkasını bildikleri şeklinde okumak gerekiyor. Centro örneği, yönetim kurulu üyelerinin kendilerine; ne biliyorlar ya da neleri bilmeliler, neyin farkındalar ya da neyin farkında olmalılar gibi soruları sormalarının gerekliliğini ortaya çıkardı. Bu sorular, yönetim kurulu üyelerinin titiz davranma yükümlüklerini yerine getirmeleri konusunda ciddi önem taşımaktadır. Bu durum, dünyada doğal kaynak kısıtları dolayısıyla fazlasıyla geçerliliğini korumaktadır.

## Entelektüel Doğruluk

Bütün üyeler ve yönetim kurulu, entelektüel doğruluk ilkelerine uygun davranmalıdır. Bu davranış biçimi dört etik değerden; sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik ve şeffaflıktan oluşmaktadır.

<sup>57</sup> Mervyn E. King, *The Corporate Citizen Governance for All Entities* (Penguin Books 2006)

<sup>58</sup> Jean J Du Plessis & Ian Meaney, “Directors Liability for Approving Financial Statements Containing Blatant Incorrect Items: Lessons from Australia for All Jurisdictions (2012) 33 *Company Lawyer*

Entelektüel dürüstlüğün olmadığı durumlarda yaşanan çöküşler için en ünlü örnek Enron vakasıdır. Enron Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su, şirketleri çökerten aç gözlülüğünden kaynaklı olarak milyarlar kazanmak amacıyla, yasal ve raporlama yükümlülüğü açısından uygun, bilançoda gözükmeyecek şekilde özel finansal işlemler yapmıştı. Bu entelektüel çaba; şirketin kalbi, aklı ve ruhu olarak değerlendirilen yönetim kurulu üyelerinin, paydaşların ve şirketin çıkarları yerine kişisel çıkarlar için kullanılmıştır.

Entelektüel doğruluğu hayata geçirmek için yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yerine getirirken kendilerine sormaları gereken aşağıda belirtilen on soru bulunuyor.<sup>59</sup>

1. Karar ile ilgili benim açımdan çıkar çatışması yaratacak bir durum var mı?
2. Karar vermeme sağlayacak tüm bilgilere sahip miyim?
3. Elimizdeki veriler çerçevesinde bu doğru bir karar mı?
4. Karar, şirketin çıkarlarına uygun mu?
5. Bu kararın sosyal ve çevresel etkileri nelerdir?
6. Alınan karar, kararın olumlu ve olumsuz yönlerini belirterek paydaşlara şeffaf bir şekilde duyuruluyor mu?
7. Bu karar, şirketin iyi bir kurumsal vatandaş olarak görünmesini sağlayacak mı?
8. Şirketin mal varlığının korunması konusunda iyi bir yeddi emin miyim?
9. Bu karar alınırken kararın şirket amaçlarına uygun olup olmadığını,

şirketin değer yaratma etkenleri ile uyumlu olup olmadığını ve paydaşların meşru ihtiyaç, çıkar, endişe ve beklentilerini değerlendirdim mi?

10. Şirket uzun vadeli stratejisine, önemli sürdürülebilirlik konularını dâhil etti mi?

Bu soruları, bazen yönetim kurulundaki tartışmalar sırasında konu dağıldığında, yüksek sesle tekrarlamak gerekiyor. Araştırmalar gösteriyor ki, yönetim kurulunda yapılan müzakereler yönetim kurulunun etkinliğini etkiliyor. Good Governance Forum tarafından, FTSE 350 şirketlerinin icracı olmayan yönetim kurulu üyelerine yönelik olarak yapılan araştırma, verimsiz veya etkisiz tartışmaların sebeplerinin; baskın kişi veya gruplar, tartışma ve müzakere konularına ayrılan zamanın yetersiz olması, toplantıya hazırlıklı gelinmemiş olması, yönetim kuruluna sunulan bilgilerin karar almaya yardımcı olmayacak şekilde olması olduğunu göstermektedir.<sup>60</sup>

Yönetim Kurulu üyelerinin, karar alma süreçlerinin başarılı olması için toplantılara hazırlıklı gelmeleri, tartışılan konuları gerçekten iyi anlamaları, konuları derinlemesine anlamaya yönelik sorular sormaları (Bu sorular ne kadar naif olursa olsun.) ve tüm bunları yüksek sesle yapmaları gerekiyor. Yönetim kurulu üyeleri geçmiş deneyimlerden ve günün gereklerinden uzaklaşarak -bu durum onları yönetim kurulu üyesi adayları olarak belirleyen ve atayan yapının etkisinden de arınmış olmayı gerektiriyor- konuları değerlendirmelerini işaret etmektedir.

Her yönetim kurulu üyesi kararını bağımsız bir şekilde vermiş ve kararından kişisel

<sup>59</sup> Mervyn E. King, *The Corporate Citizen Governance for All Entities* (Penguin Books 2006)

<sup>60</sup> Tomorrow's Company and Tomorrow's Good Governance Forum, "Tomorrow's Corporate Governance – Improving the Quality of Boardroom Conversations", March 2012, [www.tomorrowcompany.com/good-governance-forum](http://www.tomorrowcompany.com/good-governance-forum)



olarak sorumlu olmuş olsa da yönetim kurulunda alınmış kararın bir parçası oluyorlar, bu durum yönetim kurulunun ortak aklı olarak tanımlanmaktadır. Bunun anlamı; alınan bir yönetim kurulu kararının kötü bir sonuç doğurması ve bu sonucun özen yükümlüğünün yerine getirilmemesi dolayısıyla gerçekleştiği düşünüldüğünde, mahkeme karar verirken her yönetim kurulu üyesinin davranışlarını, deneyimlerini ve bilgi birikimini, içinde bulunduğu ortama uygun bir biçimde değerlendirerek, yönetim kurulu üyesinin şirkete verilen zararda sorumluluğu olup olmadığına karar vermektedir.<sup>61</sup> Finansal okuryazarlık gibi konuların tüm yönetim kurulu üyeleri tarafından bilinmesi gerekmektedir.

## Şirketin çıkarlarına en uygun olan ve toplam değeri yükselten

Yönetim kurulu üyeleri şirketin çıkarları doğrultusunda, şirketin değerini yükseltecek kararlar almalıdır. Şirketin toplam değeri, kâr veya şirketin defter değeri (net aktif değeri) değildir. Bu, şirketin kendi ve paydaşları için yaratmaya çalıştığı fayda ve kullandığı kaynakları korumaya yönelik yaklaşımdır. Paydaşların, şirketin sürdürülebilirliği ve finansal getirisi üzerinde önemli etkileri açıktır, bu yüzden kilit paydaşların meşru ihtiyaçlarının, çıkarlarının, endişelerinin ve beklentilerinin dikkate alınması şirketin uzun vadeli çıkarları açısından önemlidir. Diğer taraftan şirket, bugünkü kaynak kullanımını değerlendirmelidir. Çünkü kaynaklara yönelik ortaya çıkacak olumsuzluklar, bu kaynakların ilerideki bulunurluğuna ve maliyetinin yükselmesine etki edecektir.

## Yönetim kurulunun rolü

Yönetim kurulunun liderlik rolü;

- Şirketin stratejik yönünü, risklerini ve risk toleransını, dolayısıyla performansını belirlemek,
- Şirket stratejisini uygulamak ve yönetim ekibine liderlik etmesi için CEO'yu atamak,
- Kilit Performans Göstergeleri ile Kilit Risk Göstergelerini belirlemek,
- Şirketin iyi kurumsal yönetim prensiplerine uygun davranmasını, iyi bir kurumsal vatandaş olmasını ve itibarını korumasını sağlamak<sup>62</sup>,
- Şirketin misyonunu belirlemek ve liderliğin etik değerlere uygun yapılmasını güvence altına almak,
- Şirketin değer yaratmasının itici güçlerini tespit etmek,
- Şirketin yasalara uygun davranmasını sağlamak,
- Şirketin Etik Değerlerini tespit etmek, bu yolla çalışanlar ve tedarikçiler de dâhil olmak üzere tüm paydaşları ile ilişkilerini düzenlemek,
- İç kontrol sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini sağlamak,
- Bilgi Teknolojileri (IT) güvenliği ve yönetimi konusunda bilgi almak ve değerlendirmek,
- Kısa, orta ve uzun vade stratejisini oluşturmak,
- Şirketin işleri açısından önemli olan sürdürülebilirlik konularını tespit etmek,

<sup>61</sup> Mervyn E. King, *The Corporate Citizen Governance for All Entities* (Penguin Books 2006)

<sup>62</sup> The King Report on Corporate Governance for South Africa, (The Institute of Directors in Southern Africa), Eylül 2009 (King III), The Institute of Directors in Southern Africa, 2009



- Sürdürülebilirlik konularını stratejiye dâhil etmek,
- Yönetimin performansının stratejik planla uyumunu takip etmek,
- Ortak aklın birleştirici ve düşüncenin bütünsel (entegre) olmasını sağlamak,
- Tüm iletişimin açık ve anlaşılabilir olmasını sağlamak – kısaca hesap verebilir ve şeffaf olmasını sağlamak,
- Komitelere değer yaratacak uygun üyeleri atamak,
- Ortak aklın şirketin değer yaratma etkenleri, ana kaynakları ve kilit paydaşları ve bu paydaşların meşru ihtiyaçları, çıkarları, endişeleri ve beklentileri konusunda mutabakat sağlamak,
- Kendi karar verme yetkisi ile ilgili önemlilik sınırlarını belirlemek,
- Yıllık Entegre Rapor hazırlamak.

Yönetim kurulunun “Yönetim Kurulu Çalışma Esasları”nı hazırlaması önemli bir çalışmadır. Hazırlanan bu yazılı doküman, yönetim kurulunda yukarıda açıklanan konulara yönelik ortak aklın nasıl kullanılacağını, her üyenin yönetim kurulunun pozisyonunu anlamasını, geleceğe yönelik yönetim kurulu kararlarının hangi parametrelerce alınacağını anlaşılmasını sağlar.

Yönetim kurulunun rolü ile yönetimin rolünün farklılıkları ortaya konulmalıdır. Yönetim kurulu, yönetimi şirketin stratejik kararlarını etkin, yasalar ile

paydaşların çıkar ve beklentilerine uygun olarak yerine getirmesi için görevlendirir.<sup>63</sup> Yönetim kurulu, stratejiye karar verir, yönlendirir, takip eder, düşünür ve stratejiyi yansıtırken; yönetim, stratejiyi hayata geçirir ve faaliyetleri yönetir. İcranın başı olan CEO, yönetim kuruluna karşı sorumludur (CEO, genellikle yönetim kurulu üyesidir.). Yönetim kurulu başkanının CEO ile aynı kişi olmamasının gerekliliği, yönetim kurulu ile yönetimin görevlerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Yönetim kurulunun yapısı önemlidir. İcracı (yönetim ekibinden) ve icracı olmayan (dışarıdan) üyelerin sayısında denge bulunmalıdır. Yönetim kurulunda yeterli sayıda sektör deneyimi olan bağımsız, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin bulunması yönetim kurulunun “bağımsız karar” almasını sağlayabilir. Çünkü icracı olmayanlar, icracıların motivasyonlarını ve getirdikleri önerileri, kararları sorgulayabilir.<sup>64</sup> İcracı olmayan üyelerin gerekli yetkinliklere ve tercihen sektör deneyimine sahip olması, işle ilgili risk ve fırsatların değerlendirilmesini kolaylaştırır (Yan bilgi olarak, batan Lehmann Brothers’in yönetim kurulunda açıklandığı gibi bir Broadway yapımcısı, bir aktris ve bir amiral gerçekten bulunuyor muydu?<sup>65</sup>). Yönetim kurulu üyelerinin farklı yetkinlikleri olması bir bilgi kaleydoskopu olarak tanımlanabilir. İyi bir yönetim kurulu başkanı bu bilgi kaleydoskopunu şirketi için en iyi kararları almak için kullanır.

<sup>63</sup> The King Report on Corporate Governance for South Africa, (The Institute of Directors in Southern Africa), Eylül 2009 (King III), The Institute of Directors in Southern Africa, 2009

<sup>64</sup> Laura Ard & Alexander Berg, “Bank Governance: Lessons from the Financial Crisis”, The World Bank, March 2010, [www.ruu.worldbank.org/documents/CrisisResponse/Note13.pdf](http://www.ruu.worldbank.org/documents/CrisisResponse/Note13.pdf) (Site 19 Şubat 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

<sup>65</sup> Corporate Compliance Insight, “Ethical Corporation: Corporate Governance Success and Failure to be Discussed in London”, [www.corporatecomplianceinsights.com/corporate-governance-board-members-discuss-success-failure/](http://www.corporatecomplianceinsights.com/corporate-governance-board-members-discuss-success-failure/) (Site 19 Şubat 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

Yönetim kurulunun görevi şirketin yaklaşımlarını belirlemektir. Bunun anlamı, yönetim kurulunun şirketin misyonunu, değerlerini ve işlerin nasıl yapılacağını belirlemesi ve yönetimin, kurum içinde dürüstlük ve etik davranma kültürünü yaymasını sağlamasıdır. Yönetim kurulu üstten yaklaşımları belirlerken, orta ve alt seviyede bunun nasıl etkilerinin olduğunu bilmeli, böylece tüm şirketin aynı yönde ilerlemesini sağlamalıdır.

Yönetim kurulu şirketin stratejisini belirleyerek, şirketin gelecek performansına yönelik parametreleri belirlemiş olur. Bu yüzden, strateji belirleme görevi çok önemli bir görevdir. İyi uygulama örnekleri, yönetim kurulunun en az iki yılda bir stratejiyi, iş modelini, değer yaratma etkenlerini, önemli kaynak ihtiyaçlarını, beklentileri ile işleri etkileyen paydaşları ve değeri nasıl değerlendirdiklerini gözden geçirmesi gerektiğini göstermektedir. Tabii ki, bu iki yıllık süre içinde ihtiyacın ortaya çıkması durumunda strateji değerlendirilecektir. Yönetim kurulu stratejiyi belirlerken, strateji çalışmasının birbirinden ayrılmaz olan risk, sürdürülebilirlik ve performans gibi kavramları ve bunlarla ilişkili olan kaynak ve paydaşlarla ilişkileri de kapsamaması gerektiğini aklında tutmalıdır. Yönetimin, belirlenmiş olan strateji

çerçevesinde performansını ölçmek için belirlediği Kilit Performans Göstergeleri<sup>66</sup> ve Kilit Risk Göstergeleri<sup>67</sup> her yıl değerlendirilmelidir. Bu göstergelerin, her yıl yeniden strateji, riskler ve paydaşların beklentilerine uygunlukları gözden geçirilmelidir.

Risklerin belirlenmesi ve “beklenmeyen beklenmesi” yönetim kurulunun en önemli liderlik görevlerinden biridir. Son on yılda yaşanan 18 büyük boyutlu şirket krizinde değer kaybı yaratan risklere yönelik Cass Business School tarafından bir araştırma<sup>68</sup> yapıldı. Bu araştırmaya göre ortaya çıkan yedi risk şunlardır;

- Yönetim kurulu üyelerinin yetkinliklerinin yetersiz olması ve icracı olmayan üyelerin yeteri kadar kontrol sağlayamaması,
- Görünen risklere, örneğin iş modeline veya itibara yönelik risklere karşı körlük,
- Ahlaki değerler ve kültür konusunda liderlik eksikliği,
- Yetersiz ve bozuk iç iletişim ve bilgi akışı,
- Kurumsal karmaşa ve değişim,
- Yetersiz ödüllendirme sistemleri,
- Risk yöneticilerinin üst yönetimden kaynaklanan riskleri açıklamalarında karşılıklarına çıkan “cam tavan”.

**66** Kilit Performans Göstergeleri farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, burada kast edilen yönetimin strateji, stratejik amaçlar ve hedefler konusunda gösterdiği performansı ölçmesidir. Güney Afrika’da KPMG, bu kavramı öncü göstergeler (stratejinin etkin uygulandığına yönelik göstergeler örneğin, güvenlik eğitimlerine katılım) ve artçı göstergeler (stratejinin sonuçlarını gösteren göstergeler) Sürdürülebilirlik Raporu alanında GRI G3.1 Rehberi performans göstergesini “kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansını karşılaştırılabilir bir yapıda ortaya koyan bilgi olarak” tanımlamaktadır.

**67** The King Report on Corporate Governance for South Africa, (The Institute of Directors in Southern Africa), Eylül 2009 (King III), The Institute of Directors in Southern Africa, 2009, Terimler sözlüğünde açıklandığı üzere, Kilit Risk Göstergeleri risk faktörlerinden biri ile ilişkili bir konuda onun izlenmesini sağlayan ölçüm kriteridir. Bu göstergeler kilit risklerin kolayca anlaşılmasını sağlar. Kilit riskler şirket tarafından önemli olarak belirtilen risklerdir.

**68** Tomorrow’s Company and Tomorrow’s Good Governance Forum, “Tomorrow’s Corporate Governance – Improving the Quality of Boardroom Conversations”, March 2012

Good Governance Forum, yukarıda açıklanan bazı risklerin mevcut risk yönetim teknikleri ile belirlenemediği ve bu risklerin, yönetim kurulunun çalışması içine girdiği sonucuna vardı.<sup>69</sup>

Şirket, aslında insanların bir araya gelerek, kişisel yetkinlik ve yeteneklerini kullandıkları bir yapıdır. Yönetim kurulu üyelerinin liderliği, şirketin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından şirketin kalbini, ruhunu ve aklını temsil eder.

## Yönetim kurulu üyelerince sıkça sorulan sorular

### **Yönetim kurulu, paydaşlarının taleplerine karşı duyarlı ve sorumlu davranarak şirketin çıkarlarına en uygun kararları nasıl alabilir?**

Kurumsal karar alma süreci ve şirketin iş modeli, ekonomi, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konular arasındaki karmaşık ilişkiyi gözetecek şekilde olmalıdır. Sistem şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini dikkate alırken, şirketin yaşadığı dünya içinde kısa vadedeki rekabetçiliğini ve kâr etmesini sağlamalıdır.

Paydaş katılımlı kurumsal yönetim (King Code of Governance'da açıklandığı şekliyle)<sup>70</sup>, şirketin işiyle ilgili paydaşları belirlemesini, bu paydaşlar ile sürekli iletişim içinde olarak onların şirkete karşı olan yükümlülüklerini bilmek kadar, onların meşru ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve beklentilerini anlaması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetim kurulu, kararlarını şirketin uzun vadeli çıkarlarına uygun olarak alırken, bu konuları değerlendirerek hem sorumlu hem de paydaşların isteklerine karşı duyarlı davranmış olur. Bu yaklaşım ile alınan kararlar, şirketin çıkarları açısından en

uygun kararlar olduğu gibi, birden fazla paydaş açısından da faydalar içerir.

### **Eğer bir karar şirketin uzun vadeli çıkarları için uygun, fakat bazı paydaşlar için uygun değilse?**

Şirket için iyi olan bir karar bazı paydaşların çıkarlarına uygun olmayabilir. Yönetim kurulunun şirketin çıkarlarına en uygun kararı vermesi basit gibi görünse de oldukça karmaşık zihinsel bir çalışmadır. Bu çalışma, kişinin entelektüel dürüstlük yaklaşımını benimseyerek aldığı kararların sonucunda şirketin kaynaklara ulaşımını ve paydaşlarla olan iyi ilişkileri sürdürerek uzun vadede değer yaratmaya devam etmesini sağlamalıdır.

Gerçekte yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerinin olumlu etkilerini artırmayı hedeflerken, faaliyetlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmayı veya azaltarak iyileştirmeyi hedeflemelidir.

### **Yönetim kurulu üyeleri şirkete ve hissedarlara karşı sorumlu mudur?**

Yönetim kurulu şirkete karşı sorumlu olup, genellikle şirketin hissedarlarına ve paydaşlarına karşı sorumlu değildir. Ancak, şirkete karşı sorumlu olması demek, şirketin hissedarları da dâhil olmak üzere tüm paydaşlarına karşı sorumlu olması demektir. Çünkü, şirkete karşı sorumluluk üstlenmek tüm paydaşlara karşı da geçerli olacaktır. Yönetim kurulunda alınan kararlar bazı paydaşların çıkarları ile uyumsuz olsa bile, yönetim kurulu şirketin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.

### **Yönetim kurulu için ideal bir yapı var mıdır?**

Yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun en doğru kararları almasına

<sup>69</sup> Tomorrow's Company and Tomorrow's Good Governance Forum, "Tomorrow's Corporate Governance – Improving the Quality of Boardroom Conversations", March 2012

<sup>70</sup> Institute of Directors of South Africa

yardımcı olmak amacıyla, sektör açısından gerekli olan farklı yetkinliklere (bilgi kaleydoskopu) sahip insanlar arasından seçilmelidir. Bir inşaat şirketi için deneyimli bir müteahhitin, inşaat mühendisinin ya da inşaatın maliyet hesaplarını bilen birinin yönetim kurulunda bulunması, sadece avukatların veya mali bakış açısına sahip insanların olmasından faydalıdır. Yönetim kurulunda icracı üyeler (günlük işler konusunda bilgili olanlar) ile icracı olmayan ve karar masasına kişisel yetkinliklerini ve deneyimlerini taşıyanlar arasında bir denge bulunmalıdır. Bu düşünce birleşmesinden, şirketin uzun vadeli çıkarlarına en uygun kararların alınması ümit edilebilir.

### **İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri, yönetimin sorgulanması sürecine katılmalı mı ve yönetim ile doğrudan muhatap olmalı mı?**

Her yönetim kurulu, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin hangi koşullarda yönetim ile iletişime geçeceğini belirlemelidir. Bu genellikle, yönetim kurulu başkanı tarafından belirlenir. Bu konuda resmi prosedürlerin olması gerekir. Çünkü, prosedürlerin eksikliği, yönetimin kime karşı sorumlu olduğu konusunda sorun yaşamasına sebep olabilir. Bu durum icracı ve icracı olmayan pozisyonlarının arasında kalan, gri yönetim kurulu üyelerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Bunun olması durumunda ortaya çıkan risk ise yönetim kurulunun fonksiyonunu yitirmesidir.

### **Nasıl iyi bir icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olunur?**

Cesaret. Çünkü bu kişilerin şirketin çıkarlarına en uygun kararları almaları gerekir. Bu kararlar, pay sahipleri veya onları yönetim kuruluna aday gösterip atanmasını sağlayan kişilerin çıkarları açısından uygun olmayabilir. Bu kişilerin, parasal sebepler veya statü için yönetim kurulu üyesi olmaması gerekir. İş ve hayat deneyimine sahip olmaları, insanların

doğal eğilimi olan kendisinin diğer üyeler tarafından cahil zannedileceği korkusuyla soru soramama konusunu aşmış olması gerekir. İcracı olmayan yönetim kurulu üyesinin, tartışılan konunun yönetim tarafından anlaşıldığının netleştirilmesi için sorduğu soruların entelektüel basitlik prensiplerine uygun olması gerekir. Böylelikle, icracı olmayan yönetim kurulu üyesi anlamadığı bir konuda alınan kararın bir parçası olmaktan kurtulmuş olur. Yeterli sorgulama yapmazsa, şirkete karşı titiz davranma yükümlülüğünü yerine getirirken hata yapabilir ve hatta yolsuzluğa karışmış olabilir. Çünkü bu kişilerin karar vermek için bu konuyu anlama yükümlülükleri bulunmaktadır.

Sıklıkla dile getirilen icracı olmayan yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığı, bağımsızlık göstergeleri olarak nitelenen; bir kişinin ana tedarikçi, müşteri veya hissedar ile ilişkisinin olmaması veya aldığı ücretle ilgili değil, kişinin kararlarını bağımsız bir biçimde alması ile ilgilidir. Aslında bu göstergeler, bağımsız icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini, şirkette hem yönetici hem de yönetim kurulu üyesi olan icracı yönetim kurulu üyelerinden ayırmak için belirlenmiştir. Her yönetim kurulu aynı sorumluluğa ve göreve sahiptir. Kararlarını, bağımsız bir şekilde ve şirketin uzun vadeli çıkarlarına uygun olarak almalıdırlar.

## BÖLÜM 4

### Kurumsal Yönetişim

Bir şirkette işler kötü gittiğinde, bu durum kurumsal yönetimdeki aksaklıklara yorulur.

Rubert Murdoch'un medya şirketi News Corp'u vuran "Telekulak Skandalı"nın; şirketi dava eden bir grup hissedar tarafından, kurumsal yönetim sisteminin iyi işlememesinden kaynaklandığı iddia edildi.<sup>71</sup>

BP Yönetim Kurulu'nun da cevaplaması gereken sorular var.<sup>72</sup>

Lehmann Brothers örneği, finansal piyasaların değil, kurumsal yönetim sisteminin iyi işlememesinden kaynaklanıyor.<sup>73</sup>

Enron skandalının kalbinde kurumsal yönetim sisteminin iyi çalışmaması yatıyor.<sup>74</sup>

Kurumsal yönetim terimi kurumun iç düzenlemeleri için kullanılır. Kurumsal yönetim entelektüel dürüstlük prensipleri üzerine kurulmuş olup, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik ve şeffaflık olmak üzere dört etik değere sahiptir. İyi kurumsal yönetim bir birey açısından düşünüldüğünde, iyi karaktere, ahlaki dengeye, doğru şeyleri yapmaya ve doğru ile yanlış birbirinden ayırt etme yetisine sahip olmaktır.

Bir şirketin tabi olduğu "dış düzenlemeler", hükümet, sektör ve sermaye piyasası düzenleyici kurulları veya benzerleri

71 The Telegraph, "Shareholders Sue News Corp for Failing to Take Early Action on Phone Hacking Scandal", 4 Mart 2012, [www.telegraph.co.uk/news/uknews/phone-hacking/8630545/Shareholders-sue-NewsCorp-for-failing-to-take-early-action-on-phone-hacking-scandal.html](http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/phone-hacking/8630545/Shareholders-sue-NewsCorp-for-failing-to-take-early-action-on-phone-hacking-scandal.html) (Site 4 Mart 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

72 Bloomberg Businessweek, "BP's Board Questions to Answer too", 27 Temmuz 2010, [www.businessweek.com/managing/content/jul2010/ca20100727\\_717276.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jul2010/ca20100727_717276.htm) (Site 4 Mart 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

73 GoArticles.com, "The Lehmann Brothers Case: IMD Business School (Artura Bris)", [www.goarticles.com/article/THE-LEHMAN-BROTHERS-CASE-A-corporate-governance-failure-not-a-failure-of-financial-markets/2955281/](http://www.goarticles.com/article/THE-LEHMAN-BROTHERS-CASE-A-corporate-governance-failure-not-a-failure-of-financial-markets/2955281/) (Site 10 Mart 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

74 FT.com-Special Report/After Enron – Agenda for reform 2002, [www.specials.ft.com/afr2002/FT3DD1QQOXC.html](http://www.specials.ft.com/afr2002/FT3DD1QQOXC.html) (Site 4 Mart 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

tarafından hazırlanan yasalar ve düzenlemeler olurken, şirketin “iç düzenlemeleri” yönetim kurulu tarafından belirlenir. Yönetim kurulu şirket değerlerinin, etik ve yönetim ile ilgili uygulamalarının şirket içinde hayata geçirilmesi konusunda yönetime güvenmektedir.

Yönetim kurulu, iç düzenlemeleri, bu alanda toplumda ortaya çıkan en son görüşleri ve son birkaç on yıllık dönemde hazırlanmış olan gönüllü kurumsal yönetim kodlarını göz önünde tutarak hazırlar. Enteresan olan, yeni bir kurumsal yönetim kodu yazılmasını tetikleyen olayların; büyük kurumlarda yaşanan krizlerden veya üst yönetime yapılan ödemeler konusundaki sıkıntılardan sonra olmasıdır. Hali hazırda kullanılmakta olan kurumsal yönetim kodları, uyulması beklenen kurallar listesinden çok, uyulması tavsiye edilen rehber ilkeler şeklindedir ve uyulmadığı durumlarda sebebinin açıklanması talep edilmektedir.

İlk hazırlanan etkili kodlardan biri 1992 yılında İngiltere’de yayınlanan Cadbury Raporu’dur (Bu Rapor, BCCI ve The Maxwell skandalının patlak vermesi üzerine hazırlanmıştır.). 1994 yılında Londra Borsası, kuralları halka açılma için ilkeleri arasına almış ve böylelikle halka açık şirketler ilkelere uyup uymadıklarını raporlamak ve uymuyorlarsa neden uymadıklarını açıklamak zorunda kalmışlardır. Daha sonra hazırlanan yönetim raporları, 2010 yılında yayınlanan Birleşik Krallık Kurumsal Yönetişim Kodu’nun (UK Corporate Governance Code – aynı zamanda “Birleşik Kod” “The Combined Code’ olarak da bilinmektedir.) yazılmasına katkıda bulunmuştur.

Güney Afrika’da King Komitesi, ilk Kurumsal Yönetişim Kodu’nu 1994 yılında yayımladı. Raporda şirketin paydaşları ile olan ilişkileri tanımlandı. Bu durum, Güney Afrika’da yaşanan gelişmeler bağlamında ayrımcılıktan fırsat eşitliğine doğru

gidişi göstermesi açısından önemliydi. Paydaşları kapsayan yeni yaklaşım, finansal sonuçlar ve pay sahibi odaklı geleneksel farklılaştırıcı yaklaşımdan çok farklıydı. Kapsayıcı yaklaşım, yönetim kurulunun şirketin çıkarlarına en uygun kararı alırken, paydaşların ihtiyaçlarını, endişelerini, çıkarlarını ve beklentilerini de dikkate almasını öngörüyordu. İkinci King Raporu, 2002 yılında yayımlandı ve odağında sürdürülebilirlik raporlaması ve risk yönetimi vardı. Üçüncü ve son King Raporu (King III) Eylül 2009’da yayımlandı. Bu Kod’da, şirket bütünsel ve birleşik (entegre) bir yapı olarak tanımlandı ve finansal sonuçların finansal olmayan sonuçları nasıl etkilediği ve tam tersi olan finansal olmayan sonuçların finansal sonuçları nasıl etkilediği anlatıldı. 21. yüzyılın değişen şartlarında şirketlerin nasıl değer yaratabileceği ifade edildi. King III Raporu, Johannesburg Hisse Senedi Borsası tarafından halka açılma sırasında uyum sağlanması gereken kurallardan biri olarak tanımlandığı için, şirketler bu kuralları uygulamak, eğer uygulamıyorlarsa neden uygulamadıklarını açıklamak zorundadırlar.

OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, ilk kez 1999 yılında yayımlandı ve 2004 yılında revize edildi. Bu ilkeler; yönetim kurulunun pay sahiplerine ve paydaşlarına karşı yükümlülükleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık uygulamaları ve sorumlukları üzerine odaklanıyordu. Çok saygı duyulan Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı’nın (International Corporate Governance Network – ICGN) ilkeleri, OECD ilkeleri ile uyumlu hale getirilmiştir. Popüler olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact) insan hakları, çalışan hakları ve çalışma ortamı, çevre ve yolsuzlukla mücadele konusunda on ilke ortaya koymaktadır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Gelişim Konferansı (United Nations Trade and Development Conference), IFC (International Finance Corporation)’nin



de içinde bulunduğu pek çok uluslararası kuruluş, kurumsal yönetim rehberi yayımlamıştır.

Son yirmi yılda, büyük şirketlerde yaşanan skandalların tetiklemesiyle, bazı devletler, kurumsal yönetim konusunda yasal düzenlemeler yaptı. Bunlara en güzel örnek, etkinliği sorgulanmakla beraber, ABD'deki Sarbanes-Oxley yasasıdır (Enron ve Worldcom skandalları sonucunda hazırlanmıştır.). İlk olarak, ABD'de yaşanan riskli krediler (subprime) bankacılık krizi, 2007/2008 yıllarında Sarbanes-Oxley Yasası yürürlükteyken gerçekleşti. İkinci olarak, bu kriz şirketlerin işlerini yönetmek ve yönlendirmek konusunda esnekliğe ihtiyacı olduğunu ortaya çıkardı. Yönetim kurullarının yasalarla düzenlenmiş kurumsal yönetim uygulamalarını yerine getirmekle, her zaman şirketin çıkarlarına hizmet etmedikleri anlaşıldı. Yasa kaynaklı katılığa cezai bir sorumluluk da eklendiğinde, yönetim süreci bilinçsizce belli rakamların tutturulması şeklini almakta. Ayrıca, aşırı derecede uyuma odaklanma, yönetim kurulunun şirket performansı konusunda taşıdığı sorumluluklardan uzaklaşması anlamına gelebilir; uyum amacıyla kutucukların işaretlendiği bir yaklaşım, yönetim kurulu üyelerinin tartışmalı konularda en iyi prosedüre karar vermelerine engel olabilir.

Kurumsal yönetim esneklik gerektirir. “Uygula ya da uygulamıyorsan açıkla” yaklaşımının esnekliği, “uygula yoksa ceza görürsün” yaklaşımındaki yasal kurumsal yönetim düzenlemelerine karşı tercih edilir. Gerçekten de makbul olan, yönetim konusunda esnek olmak ve işi değer yaratmasına imkân verecek şekilde tutmaktır.

Kurumsal yönetim gelişmeye devam eden dinamik bir süreçtir. 2007/2008 yıllarında

yaşanan finansal kriz, kurumsal yönetim alanında pek çok zayıflığın ortaya çıkmasını sağlamış ve bu konuların tekrar gözden geçirilmesini tetiklemiştir.

**Risk Yönetimi** – “Kurumsal Yönetim ve Finansal Kriz” konusunda hazırlanan OECD Raporu, birçok durumda yönetim kurullarının şirketin karşı karşıya kaldığı riskleri anlamadığını belirtmektedir.<sup>75</sup> Bu oldukça endişe verici bir bulgudur. Risk işin doğası gereği var olmakla birlikte, risk parametrelerini belirlemek (neyin kabul edilip neyin edilmeyeceği), alınan risklerin strateji ile uyumlu olmasını sağlamak, risklerin düzenli takibi ve yönetilmesine yönelik işleyen etkin bir raporlama sisteminin bulunmasını sağlamak yönetim kurulunun görevidir. Yapılan diğer bir araştırmaya göre, küresel finans krizinden yoğun olarak etkilenmeyen bankaların risk yönetimi yaklaşımlarının sadece belirli bir bölüme yönelik değil, kurumun tamamına yönelik olduğunu ortaya koymuştur. OECD Raporu, iş ile ilgili risklerin sadece finansal riskler olmadığı konusuna da dikkat çekmektedir. Riskin bu şekilde dar olarak tanımlanması, yönetim kurullarının yaklaşmakta olan ev kredileri krizine yönelik tsunamiyi görmelerini engellemiştir. Küresel finansal krizi konusunda yapılan araştırmalar, yönetim kurullarında risk yönetim uzmanlarının yer almadığını göstermektedir.

**Yönetim ücretleri ve ödüllendirme** – Son birkaç on yıldır, yönetimin çıkarları ile pay sahiplerinin çıkarlarını yakınlaştırmak amacıyla bir baskı oluşmuştu. Bu şekilde, şirketin finansal performansının maksimize edileceği düşünölmekteydi. Ancak OECD Raporu, ücretlendirme ile performans arasında zayıf bir ilişki olduğunu; yönetimlerin performans bazlı ücretlendirme koşulları üzerinde çok

75 OECD 2009, “Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages”, Haziran 2009, [www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/3/10/43056196.pdf)

fazla etkili olduklarını ortaya koydu. Buna ilave olarak, ücretlendirme yaklaşımının finansal getiri için aşırı risk almayı cesaretlendirdiği ve bu risklerle ortaya çıkan zararlar dolayısıyla yönetici ve alım satım yapanların zarara uğramadığı anlaşıldı. Bu hesaplanmamış sonuçlar -yetersiz iç kontrol ve yetersiz risk yönetim sistemleri ile birleşince- başarısız bankaların ve şirketlerin sessizce büyük riskleri almalarına sebep oldu. Buradan çıkarılması gereken ders, şirket yönetim kurullarının yönetim için ücret planlaması yaparken, şirketin uzun vadeli performansını ve refahını göz önünde tutmaları gerektiğidir. Bazı ülkeler pay sahiplerinin bağlayıcı olmayan oylarını, bağlayıcı hale getirmek ve üst yönetimin ücretlerini sınırlamak konusunda çalışmalar yapmaktadır. Yeni ücret sistemleri finansal performans kadar sosyal ve çevresel konuları da içermelidir. Bu yaklaşım ücretlendirme sistemlerini karmaşıklatastıracaktır.

**Pay Sahiplerinin Rolü – OECD Raporu** pay sahiplerinin proaktif olmaktan çok reaktif davrandıklarını ve çok az durumda yeterli çoğunluğu sağlayarak yönetim kurulunu zorladıklarını gösterdi. Aktif pay sahibi davranışı, yönetim kurullarını daha fazla hesap vermeye zorlamaktadır. Bu yaklaşımdaki pay sahipleri bağlayıcı olmayan oylarıyla, üst yönetim ücret politikasının onaylanması ve reddedilmesinde rol üstlenmektedirler.

**Yönetim Kurulunun Bağımsızlığı – Yönetim** kurulunda, üst yönetim ekibinin getirdiği

önerileri değerlendirerek, sorgulama yapmaya imkân verecek sayıda icracı olmayan üyelerin olması gerekir. OECD Raporu, küresel finans krizine girerken yaşanan süreçlerde, birçok finansal şirketin yönetim kurulunun “etkisiz olduğu, konular hakkında tarafsız ve bağımsız bir değerlendirme yapamadığını” göstermektedir.

**Kilit Paydaşlar ile İlişkiler – Şirketin** geleceği açısından önemli olan, kilit paydaşlarla düzenli ilişkiler kurmaktır. Kilit paydaşların meşru ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve beklentilerini anlamak, şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin daha geniş kapsamda değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır. Böylece yönetim, strateji geliştirirken ve faaliyetleri yönetirken daha bilgili davranmaktadır.

Şirketin bir kararı sonrası paydaşların şirkete olan desteklerini sürdürmeleri önem taşır, bu durumda şirketin asıl uyum yöneticilerinin şirket paydaşları olduğu söylenebilir.

21. yüzyılda iş dünyası açısından iki önemli konu; küresel finans krizi sonrası *finansal istikrarın sağlanması* ve iklim değişikliği ve kaynak kısıtları dolayısıyla *sürdürülebilirliktir*. Bu iki sorunun aşılmasında, şeffaflık ve hesap verebilirlik kritik role sahiptir. İyi kurumsal yönetişimin günlük hayatın bir parçası haline gelmesi, bunun başarılması için önemlidir.



## BÖLÜM 5

### 21. Yüzyılda İş Yapmak

21. yüzyılda şirketler ekonomik belirsizlik ve küresel finansal krizler, iklim değişikliği ve kaynak kısıtları, nüfus artışı ve şehirleşme, yoksulluk ve gelir eşitsizliği, sosyal hareketler ve huzursuzluklar ile çevrili bir ortamda faaliyet gösteriyorlar. Böyle bir ortamda, şeffaflığa gün geçtikçe daha çok odaklanıyorlar. Bütün bunlara, kurumdan beklentileri olan geniş paydaş kitlesini de eklemek gerekiyor. Paydaşlar için şirketin uzun vadeli varlığı önemli olup, dürüstlükten saparak, insan haklarına, çevreye ve topluma zarar vererek kurumların kâr etmesini istemezler.

21. yüzyılda şirketlerin, eski yöntemleri kullanılarak yönetilemeyeceği açıktır.

20. yüzyıldaki yöntemler arasında pay sahiplerinin önceliği, kısa vadeli kâra odaklanma, dünyanın kaynaklarının sonsuz olduğu ve dünyanın sonsuz atık alma kapasitesi olduğu gibi varsayımlar var.

Günümüzde, sadece finansal odaktan bakarak karar vermek oldukça kısa vadeli bir yaklaşıma karşılık geliyor.

Gerçekten de 21. yüzyılda işleri eski haliyle yürütmek, yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerini özenli ve titiz

biçimde yerine getirememeleri anlamını taşıyor. Mahkemeler, yönetim kurulu üyelerinin aldıkları kararlarda sosyal ve çevresel etkiler konusunda özenli ve titiz davranma yükümlülüğünü yerine getirmemesini hoş görmeyebilir. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri değişmez olmakla birlikte, kısaca günümüz şirketi dünün şirketi değildir.

Modern dünyada iyi kurumsal yönetim, şirket stratejisinin, risklerinin, fırsatlarının, finansal performansının ve toplum ile çevre üzerinde yarattığı etkinin birbirlerinden ayıramaz olduğunun anlaşılmasıdır. Bu yaklaşım, yönetim kurulunun liderliği ve entegre düşünce yaklaşımı ile strateji, performans ve raporlama sistemlerinin oluşturulmasını gerektirir. Kilit paydaşların ihtiyaçlarını anlamak için entegre ve kapsayıcı bir yönetim yaklaşımı gerekir. Alınan kararların, şirketin uzun vadede değer yaratmasını sağlayacak kararlar olmasını gerektirir.

Milton Friedman'ın söylediği, "İş dünyasının önceliği iştir." sözü artık geçerliliğini yitirmiştir. Bugün 'iş dünyasının işi' konusunda öncelikler finansal performansın diğer konuları kapsayacağı şekilde genişlemiştir.

21. yüzyılda şirketlerin faaliyet gösterdiği çerçeve, şirket ile müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, doğal ortam ve paydaşları arasındaki ilişkileri de kapsamaktadır. Günümüz dünyasında sürdürülebilir iş yaklaşımı; şirketin daha geniş bir yaklaşımla ilişkilerini yürütmeyi ve çevreye, topluma ve elbette şirkete olumlu katkılarda bulunmayı içerir.

## 21. yüzyılda şirket yönetmek için 4 araç

### Araç 1 – Paydaş ilişkileri

Paydaşlar, şirketin finansal performansı üzerinde önemli etkiler yaratabilirler. Tedarikçilerin iş güvenliğini hiçe sayarak insan hakları ihlalleri veya düşük vergi ödemek için ücretleri düşük göstermeleri; şirket itibarını, markasını, satışlarını ve doğal olarak değerini etkileyebilir. Bu durum, şirketin kilit paydaşlarının çıkarlarını dikkate almasının, uzun vadeli çıkarları ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, şirketin raporlama yaparken şirkete kaynak sağlayanların (kaynakları ve paydaşları) çıkarlarını, sürdürülebilir bir iş modeli uygulayarak koruduğunu göstermelidir.<sup>76</sup>

Kısa vadede kârlı olacak, ancak uzun vadede şirketin müşterileri ya da toplum ile olan ilişkilerini zayıflatacak bir kararın alınması, şirketin değerine ve uzun vadede sürdürülebilirliğine olumlu etki yapmaz. Bu durum Lehman Brothers örneğinde net bir şekilde görülmektedir.

Bağımlılık, şirketin paydaşları ile sürmekte olan ilişkisinin her iki taraf açısından da fayda sağlaması anlamını taşımaktadır. Her paydaş grubunun değer algısı kendine özel olabilir ve bu değerler ihtiyaç, çıkar, endişe ve beklentilerin temelini oluşturur. Bu yüzden, şirketlerin yönetim kurullarının

diğer tarafın değer konusundaki görüşlerini anlaması gerekir.

Mutlu paydaşlara sahip şirketlerin mutlu olduğunu söylemek doğru olur. Paydaş ilişkileri konusu için Bölüm 6'yı inceleyiniz.

## Araç 2 – Entegre Düşünce

Entegre düşünce yaklaşımı, geleneksel şirketlerin kısa vadeli finansal performans odaklı yaklaşımından farklı olarak, şirketin uzun vadede varlığını sürdürmesi ve başarısı için kendisi için önemli olan kaynak ve ilişkileri de kapsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, şirketin işini devam ettirebilmek için bağımlı olduğu sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlerin entegrasyonunu içerir.

Entegre düşüncenin şirket içinde yaygınlaştırılması için şirketin nasıl para kazandığı ve kazanmaya devam edeceği konularında önemli bir düşünce değişikliği gerekir. Bu değişikliğin gerçekleşmesi için yönetim kurulu, üst yönetim ve personel seviyesinde değişim gerekir.

Yönetim kurulu açısından entegre düşünce, şirketin farklı kaynaklara ve ilişkilere olan bağımlılığıyla, bunların ortaya çıkaracağı risk ve fırsatları anlamak demektir. Böylelikle bu etkenler, stratejiyi geliştirirken dikkate alınmış olur. Bu yaklaşım, yönetimin kısa ve uzun vadede finansal ve finansal olmayan hedefleri gerçekleştirmesini desteklemek için ücret politikasının oluşturulmasını da kapsar. Bu yaklaşım Entegre Raporlama yaklaşımı ile uyumludur, çünkü iç ve dış paydaşlar şirketin tüm hikâyesine hâkim bir şekilde ve şirketin uzun vadede değer yaratma kabiliyeti konusunda bilgi sahibi olarak kararlarını verirler. Yönetim kurulunun karar alma sürecinde entegre düşünce; alınan kararların şirkete değer

<sup>76</sup> Nick Ridehalgh, "Active Governance: The Core of Better Business Reporting" Integrated reporting Performance Insight Through Better Business Reporting Issues 2 (2012) KPMG

katıp katmadığına bakmak, itibarını ve kilit paydaşlar üzerindeki etkisini değerlendirmek, şirketin bağımlı olduğu kaynakların bulunabilirliği ve maliyetine olan etkisini anlamak demektir.

Entegre düşüncenin yönetim seviyesinde, süreçlerde ve raporlamada yaygınlaştırılma sorumluluğu üst yönetime aittir. Üst yönetim, benzer bir şekilde günlük karar süreçlerinde entegre düşünceyi uygulamalıdır.

Şirket çalışanları, entegre düşüncenin şirket içinde yaygınlaşmasında ana sürücü etkenlerdir. Şirketin risk ve stratejilerini, paydaşların endişe ve beklentilerini ve temel kaynak ihtiyaçlarını anlamak, entegre düşüncenin şirkette bir hayat tarzı haline gelmesine yardımcı olur.

Entegre düşünce yaklaşımı, şirketin kaynaklarının ve ilişkilerinin, diğer fonksiyon, departman ve operasyonlarla arka plandaki bağlantılarının değerlendirilmesi yaklaşımını içerir. Bu entegre yaklaşım, geleneksel silo bazlı yaklaşımın kırılması ve her departmanın hedeflerini gerçekleştirmek için ayrı ayrı çaba sarf etmesi yerine, şirketin bir bütün olarak ana stratejinin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayabilir.

Entegre düşüncenin güzelliği, iş dünyasının toplum ve çevre bağlamındaki gerçek durumu konusunda bilgilenenin artmasını sağlamasıdır. Bu bilgi daha iyi kararların alınmasını sağlar. Entegre düşünceyi benimseyen şirketler; süreçlerde iyileşmelerin olduğunu, riskler konusunda farkındalığın arttığını ve departmanlar arasındaki ilişkilerin iyileştiğini söylemektedirler. Entegre

düşünce yaklaşımı, aynı zamanda beklenenin de üzerinde performans gösterilmesini sağlayabilir. Şirketlerin 18 yıllık performansının incelendiği bir araştırmanın<sup>77</sup> sonuçlarına göre, iş süreçlerine çevre ve sosyal konuları adapte eden şirketler -Bu şirketler “başarılı sürdürülebilirlik şirketleri” diye adlandırılmaktadır.- rakipleri olan “düşük sürdürülebilirlik performanslı şirketlere” göre hem hisse senedi piyasalarında hem de finansal performans açısından çok daha başarılı olmuştur. Başarı farkının büyük olduğu sektörler; tüketicilere doğrudan satış yapanlar, marka ve itibar açısından rekabetin yüksek olduğu alanlarda faaliyet gösterenler ve madencilik sektörleridir.

Entegre düşünce konusunda daha fazla bilgiyi Bölüm 7’den edinebilirsiniz.

### Araç 3 – İyi kurumsal yönetim

Doğal kaynak arzının sıkıntı yaratacağı, maliyetlerinin artacağı bir dünyada, kaynakları adil olarak kullanan bir şirket, sadece sürdürülebilir kalkınmaya katkı yapmakla kalmaz, aynı zamanda itibarını artırır, kaynakları iyi değerlendiren bir şirket olarak anılır ve toplum tarafından iyi bir kurumsal vatandaş olarak kabul edilir.

Bazı çok uluslu şirketler, sürdürülebilirliği uzun vadeli stratejik düşünce sistemlerine dâhil etmektedirler. Procter&Gamble’in uzun vadeli çevresel sürdürülebilirlik vizyonu<sup>78</sup>; fabrikalarını %100 yenilenebilir enerji ile beslemeyi, tüketim ve üretimden kaynaklanan, araziye dökülen atıkların sıfırlanmasını, paketleme ve ürünler için %100 oranında geri dönüştürülmüş malzemeler kullanılmasını, su kılığına

77 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafaim, “The Impact of Corporate Culture of sustainability on Corporate Behavior and Performance” NBER Working PaperNo:17950 (Mart 2012) National Bureau of Economic Resesarch

78 P&G Environmental Sustainability, [www.pg.com/en\\_ZA/sustainability/environmental\\_sustainability.shtml](http://www.pg.com/en_ZA/sustainability/environmental_sustainability.shtml) (Site 19 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

yol açmadan; atık su kalitesinin, en az fabrikaya temin edilen suyun kalitesi kadar ya da daha kaliteli olmasını kapsamaktadır. Procter&Gamble'ın rakibi Unilever'in açıkladığı on yıllık sürdürülebilir büyüme yolculuğu olan Sürdürülebilir Yaşam Planı'nda (Sustainable Living Plan)<sup>79</sup>, 2020 yılına kadar; ürünleri, dolayısıyla tüketicilerin kullandığı suyu yarı yarıya azaltmayı, ürünleri nedeniyle ortaya çıkan atığı yarı yarıya azaltmayı, ürünlerinin tadını iyileştirmeyi, besleyiciliğini artırmayı ve bir milyardan fazla insan için hijyen şartlarını iyileştirmeyi hedefliyor. Unilever'in CFO'sunun yakın zamanda yaptığı açıklama<sup>80</sup>, planın fayda sağlamaya başladığını ifade ediyor. Sağlanan faydalar; yeni büyüme fırsatlarının ortaya çıkması (Elde yıkama kampanyası, sabun için yeni pazarlar oluşturmaktadır.) ve lojistikte sağlanan tasarruftur (ambalaj materyallerinin hafifleştirilmesiyle atıklar azaltılmıştır.). Günümüzde şirketin karşı karşıya olduğu sürdürülebilirlik konuları, şirketin uzun vadeli varlığı açısından önemle değerlendirilmelidir. Sürdürülebilirlik konularının önceliklendirilmesi, kârlılıktan vazgeçerek topluma ve çevreye fayda yaratmak tercihi olarak değerlendirilmemelidir. Bunun yerine, şirketin sürdürülebilirlik konularını stratejisine entegre ederek uzun vadede değer yaratma kabiliyetini koruduğu anlaşılmalıdır. Unilever ve Marks and Spencer gibi şirketlerin kısa sürede keşfetmiş oldukları gibi, bu yaklaşımın faydası kısa dönemde görülebilmektedir.

Sorumluluk sahibi liderler şirketlerinin uzun vadeli stratejilerini uzun vadede sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve çevresel değer yaratacak şekilde belirlerler.

İyi yönetim sadece paydaşların çıkarlarının korunması veya yasal şartlara uyum sağlanması değildir. Aslında iyi yönetim, kurumlarda ve toplumda sürdürülebilir değer yaratma kabiliyetinin inşasıdır.<sup>81</sup>

## Araç 4 – Entegre Raporlama

21. yüzyılda bir şirketin şeffaf ve hesap verebilir olması, şirketin değer yaratmasında etkili olan konuların anlaşılması gerekir. Bununla birlikte, paydaşların şirketin nasıl değer yarattığı konusunda doğru değerlendirme yapabilmeleri için açık bir iletişime ihtiyaç vardır. Şirketin iş modeline, stratejisine, kaynaklarına, paydaşlarla olan ilişkilerine, risklerine ve fırsatlarına, performansına ve bütün bunların birbirleri ile bağlantılarına yönelik bilgiler şirketin değer yaratma hikâyesini açıklayabilir.

Birbiri ile bağlantılı olan bu hikâye, şirket ve geleceğine yönelik bilgi verir. Biz bunu Entegre Rapor olarak adlandırıyoruz.

Entegre Raporlama gelişmekte olan küresel bir trend olarak karşımıza çıkıyor. Bu raporlama kurumsal raporlamanın gelişimi olarak görülüyor. Çünkü içinde sadece finansal bilgiler değil, daha geniş kapsamlı ve gelecek odaklı bilgiler yer alıyor.

Entegre Raporun yıllık faaliyet raporunun yerini alması bekleniyor.<sup>82</sup> En basit hali

<sup>79</sup> Unilever, Unilever Sustainable Living Plan, [www.unilever.com/sustainable-living/uslp/](http://www.unilever.com/sustainable-living/uslp/) (Site 19 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

<sup>80</sup> Jean-Marc Huet, Unilever CFO, 2012 Sürdürülebilirlik için Muhasebe Forumu konuşması, 13 Aralık 2012

<sup>81</sup> International Federation of Accountants (IFAC), Integrating Governance for sustainable Success – How Professional Accountants Integrate Governance in to Their Organizations' Drivers of Sustainable Success", Report from the Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, Ekim 2012, [www.ifac.org/publications-resources/integrating-governance-sustainable-success](http://www.ifac.org/publications-resources/integrating-governance-sustainable-success)

<sup>82</sup> Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa, "Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report", Discussion Paper , 26 Ocak 2011, [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org)

ile Entegre Rapor, şirketin nasıl değer yarattığını anlamayı sağlayan kısa ve öz bilgileri içeriyor. Finansal tablolar ve sürdürülebilirlik raporu gibi daha kapsamlı raporlar, bir alandaki şirket performansı konusunda detaylı bilgi sunuyorlar. Genel olarak, Entegre Rapor diğer birçok raporda var olan farklı verileri birbiri ile bağlayarak

kullanıcılara sunan ve şirket hakkında daha açık bir görüş oluşmasını sağlayan bir rapordur.

Entegre düşünceyi içselleştirmiş bir şirket için Entegre Raporlama, entegre karar alma, yönetme ve raporlama sürecinin kesintisiz bir uzantısıdır.

Eğer şirketler, Entegre Raporlamayı uygulamayı başarırlarsa, bunun önemli etkileri olabilir. Tüm ekonomide etik standartlar iyileşebilir. İş etiği, kendisi (şirket) ve diğerleri (paydaşlar) açısından iyi ve doğru olanı yapmaktır.<sup>83</sup> Entegre düşünce paydaşların çıkarlarını anlamayı ve azalan kaynakların farkında olmayı sağlar. Entegre Raporlama, iş dünyası ile toplumun diğer bölümleri arasında yaşanan güven sorununu ortadan kaldırabilir. Çünkü Entegre Rapor, şirketin durumu hakkında şeffaf ve dengeli bir ilişki ortaya koymakta ve şirket ile paydaşları arasındaki iletişimi desteklemektedir. Entegre Rapor, iş dünyasının vizyonunu hem kendisi hem de toplum için değer yaratmak şeklinde genişletebilir. Entegre Rapor, finansal sermayenin uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmış şirketler arasında verimli bir şekilde dağılmasını, böylece daha sağlıklı bir dünya olmasına katkı sağlayabilir. İş dünyasında ve finansal piyasalarda var olan kısa vadeli bakış açısının değişmesine yardımcı olabilir. Entegre Raporlamanın şirketler için küresel finansal istikrarın ve bankalar ile sermaye piyasalarını yönetmek için hazırlanmış olan düzenlemelerin bir gerekliliği olduğu belirtilmektedir.<sup>84</sup> Çünkü Entegre Rapor, şeffaflığı sayesinde yatırımcılara bütünsel bilgi sunar ve şirketin gelecek riskleri ile nakit akışı hakkında yatırımcıların daha bilgili olarak değerlendirme yapmalarını sağlar.

İş dünyasının tarihi inovatif çözümlerle doludur.<sup>85</sup>

Entegre Rapor hakkında daha fazla bilgi için Bölüm 8'i inceleyiniz.

Paydaşlarla ilişkiler, entegre düşünce

ve Entegre Raporlama, şirketlerin işleri yönetmek ve yönlendirmek konusunda temel değişiklikleri temsil eden konulardır. Bu durum, stratejik avantaj, rekabet avantajı ve sürdürülebilir kalkınma fırsatını desteklemektedir.

<sup>83</sup> Nkonki Inc., Insights into Top 100 Integrated Reporting Trends”, Kasım 2012, [www.nkonki.com/insurance-industry/Insights-into-Top-100-Integrated-Reporting-Trends](http://www.nkonki.com/insurance-industry/Insights-into-Top-100-Integrated-Reporting-Trends)

<sup>84</sup> Jane Diplock, International Organization of Securities Commission (IOSCO) nun, Eski Başkanı tarafından Avustralya Melbourne’de yapılan Global Reporting Initiative (GRI) Konferansındaki konuşmasında söylenmiştir, Mart 2012

<sup>85</sup> Yvo De Boer, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konvansiyonu Eski Başkanı (United Nations Framework Convention Climate Change (UNFCC)), Entegre Raporlama Pilot Programı (Integrated Reporting Pilot Program Conference) konuşması, Amsterdam, Hollanda, Eylül 2012

## Sürdürülebilir Kapitalizm

Şirketlerin finansal performans odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak, şirketleri kilit paydaş ilişkileri ve önemli kaynakların merkezinde gören yaklaşım, 20. yüzyıl anlayışından 21. yüzyılın anlayışı olan insan, dünya ve finansal getiri yaklaşımına doğru gözlenen başarılı geçişi ifade etmektedir. Bu durum “sürdürülebilir kapitalizm” veya “sürdürülebilir değer yaratma” olarak adlandırılmaktadır.

Sürdürülebilir kapitalizm, mevcut ekonomik sistemdeki zayıflıkları ortadan kaldırmaya yönelik yeni bir yaklaşımdır. Uzun vadede değer yaratmayı hedeflerken, karşı karşıya kalınan tüm maliyetleri, çevresel ve sosyal yönetim konularını da karar süreçlerine dâhil eder.<sup>86</sup> Sürdürülebilir kapitalizmin ateşli savunucularından Al Gore, sürdürülebilirlik yaklaşımı entegrasyonunun kârlılık ile çevre ve topluma yönelik iyileştirmeler arasında bir seçim olmadığını, aksine faaliyetlerde olumlu etki yapacağını ve inovasyonu tetikleyeceğini ifade etmektedir.

Sürdürülebilirliğin şirket stratejisi ve faaliyetlerinin içine entegre edilmesiyle, şirket yönetimi şirketi daha iyi yönetecek ve şirketi uzun vadede daha başarılı olmaya yönlendirecektir.<sup>87</sup>

2012 yılında, Generation Investment Management danışmanlık şirketi tarafından yayımlanan Raporda, Al Gore, sürdürülebilirliği entegre etmenin birçok fayda sağlayacağını ifade etmektedir.

Rapor, sürdürülebilirlik entegrasyonunun dört temel alanda fayda sağlayacağını söylemektedir:

- **Stratejik avantaj**, şirketin sürdürülebilir ürün ve hizmetler geliştirmesi ile sağlanabilir. Bu şekilde şirket kârlılığı artar, marka güçlenir, toplumda güven oluşur ve şirket piyasada güçlü bir konuma sahip olur.
- **Faaliyetlerde verimlilik ve maliyetlerin düşmesi avantajı**, atıkların azaltılması, enerji verimliliğinin sağlanması ve insan kaynağının geliştirilmesi (Böylece çalışanlar daha uzun süre kurumda çalışır, eğitim giderleri azalır.) sağlanır.
- **Uyum ile sağlanan faydalar**, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konulara odaklanmayı ve daha yüksek bir uyum seviyesine ulaşmayı sağlar.
- **Risk yönetimi**, yöneticilerin işe daha bütünsel bakarak kurumu etkileyen önemli konuları fark etmesi ile iyileştirilir.<sup>88</sup>

Önümüzdeki yıllar, 21. yüzyılda sürdürülebilir kapitalizmin 20. yüzyılın kısa vadeli kapitalizminin yerine geçtiğinin habercisi olabilir.

<sup>86</sup> Generation Investment Management LLP, “Sustainable Capitalism” Report, 15 Şubat 2012, [www.generationim.com/media/pdf-generation-sustainable-capitalism-v1.pdf](http://www.generationim.com/media/pdf-generation-sustainable-capitalism-v1.pdf)

<sup>87</sup> Generation Investment Management LLP, “Sustainable Capitalism” Report, 15 Şubat 2012

<sup>88</sup> Generation Investment Management LLP, “Sustainable Capitalism” Report, 15 Şubat 2012



## BÖLÜM 6

### Paydaş İlişkileri

Mutlu bir şirket için mutlu paydaşlar gerekir.

Paydaşların şirket değerine önemli etkileri vardır. Çünkü, şirketin ihtiyaç duyduğu birçok kaynağı ve görünmeyen değeri olan itibarını etkileme güçleri bulunmaktadır. Şirketler için stratejik ilişkiler çok önemlidir – bu yüzden kilit paydaşlar ile olan ilişkilerin olumlu ve sürekli olması gerekir. Paydaşlar ile sürekli iletişim halinde olmak, onların ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve daha da önemlisi şirketten beklentilerini öğrenmeyi sağlar. Bu şekilde, şirket daha bilgili olarak yönetilir ve yönlendirilir, bu davranış şirketin içinde faaliyet gösterdiği sosyal, çevresel ve ekonomik gerçekleri daha iyi anlaması sonucunu doğurabilir. Bugünün dünyasında, şirket açısından toplam değer maksimizasyonunun anlamı, yönetim kurulu kararı veya şirket ile ilgili bir konunun, paydaşların çıkarlarını nasıl etkilediğinin ve bu durumun paydaşlar ile olan ilişkiye zarar verip vermeyeceğinin değerlendirilmesidir.

Mobil iletişim şirketi Vodacom, paydaşların önemini 2012 yılında yayımladığı Entegre Raporunda aşağıdaki sözlerle anlatmaktadır.

“Şirketimizin sürdürülebilirliği için, paydaşlarımızın bize güvenmesini ve inanmasını sağlamamız, onların da katılımı ile şirketi nasıl yönettiğimizi göstermemiz gerekir.”

Elektronik şirketi Altron’un 2012 yılı Entegre Raporunda aşağıdaki gibi belirtmiştir.

“Çeşitli paydaş katılımı süreciyle elde ettiğimiz bilgiler, doğrudan karar süreçlerimizi besliyor ve şirket stratejimizin oluşmasına katkı sağlıyor.”

Entegre enerji ve kimya şirketi olan Sasol’un Haziran 2012 tarihli Entegre Raporunda ise şöyle yer vermiştir.

“Sasol’un sürdürülebilir büyümesi, geniş bir paydaş kitlesi ile kuracağı güçlü ve taraflar için faydalı ilişkiler ile mümkün olabilir.”

Sasol paydaşlarına sürdürülebilir değer yaratarak, paydaşlarının beklentilerini karşıladığını ifade etmiştir.

Yakın zamanda Birleşik Krallık’ta yaşanan Starbucks’ın vergi yükü konusu paydaşların gücünü ortaya koydu. Bir şirketin belirlenen seviyeden daha fazla vergi ödemesi duyulmuş bir şey değildi, ancak Birleşik Krallık’ta Starbucks, Aralık

2012’de bu şekilde davranacağı yönünde açıklama yaptı. Şirket, verilmek istenen mesajı açık ve net olarak anladığını ifade etti.<sup>89</sup> Müşteriler Starbucks’a gitmeyince şirket baskıya dayanamadı. Starbucks boykotu, şirketin Birleşik Krallık’ta faaliyet gösterdiği 14 yıl boyunca minimum seviyede vergi ödediği haberiyle hızlıca medyada yayıldı. Birleşik Krallık Starbucks Genel Müdürü, fazladan vergi ödemek konusunda alınan kararın ‘doğru bir karar’ olduğunu ve ‘doğru olanı yapmanın hissedarlar açısından her zaman sadece doğru olanın yapıldığı’ anlamına gelmediğini ifade etti.<sup>90</sup>

Son birkaç yıllık süreçte, kesilen vergi cezaları paydaşların önemini ortaya koydu. Güney Afrika’da, 2008 Şirketler Kanunu’na göre, yönetim kurulu üyeleri şirket için doğru kararları alırken pay sahipleri ile birlikte diğer paydaşların da çıkarlarını dikkate almak zorundadır. King III Raporu’nun kapsayıcı paydaş yaklaşımı, yönetim kurulunun aşağıdaki konuları dikkate alması gereğini belirtmektedir:

- Paydaş algısının şirket itibarını etkilediğini değerlendirmesi,
- Şirketin kilit paydaşlarını tespit etmesi,
- Paydaşların meşru ihtiyaçlarını, çıkarlarını, endişelerini ve beklentilerini dikkate alması,
- Paydaş ilişkilerinin proaktif bir şekilde yönetilmesi için yönetimi görevlendirmesi,

- Paydaş ilişkilerinin nasıl yönetildiğinin ve bu iletişimin sonuçlarının neler olduğunu açıklaması.

2006 yılında yürürlüğe giren Birleşik Krallık Şirketler Kanunu; yönetim kurulu üyelerine şirketin başarısı için kararlar alırken, topluma ve çevreye zarar vermemeleri konusunda sorumluluk yüklemektedir.<sup>91</sup>

Şirketlerin hedeflerine ulaşmak için kilit paydaşları ile olumlu ve kalıcı ilişkiler kurması akılcı bir davranıştır. Zaten bir şirket kendi çıkarına olacak davranışlar sergilemezse, dar görüşlüdür.

Kilit paydaşlar ile yakın ilişki içinde olmak, şirketin yeni pazarlara girmesi, yeni ürünler geliştirmesi ve hatta operasyonu iyileştirmesi konusunda stratejik ve rekabetçi fırsatları yakalamasına yardımcı olur. İş dünyası açısından önemli riskler belirlenerek proaktif bir şekilde önlemler alınır ve takip edilir. Düzenli paydaş ilişkileri ve güven duygusu oluşturarak, şirketin itibarını olumlu etkiler ve daha sadık müşteri ve tedarikçileri olmasını sağlar.

Paydaşlarla iletişim sonucu elde edilen inovatif fikirler hiç de az değildir. Şirketin içinde bulunduğu gerçekliği öğrenmek, inovasyon, yeniden keşfetme ve “Kodak Durumu”na düşmemeyi sağlayabilir. Çok uluslu BT şirketi Cisco’nun CEO’su John Chambers göreve geldiği 1995 yılında Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin %87’sinin artık o listede olmadığını

**89** The Guardian, “Starbucks to Pay 20M in Tax Over Next Two Years after Customer Revolt” by Simon Neville and Jill Treanor, 6 Aralık 2012, [www.guardian.co.uk/business/2012/dec/06/starbucks-to-pay-10m-corporation-tax](http://www.guardian.co.uk/business/2012/dec/06/starbucks-to-pay-10m-corporation-tax) (Site 6 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

**90** FT.com, “Starbucks to pay 20 M GBP corporate tax by Vanessa Houlder, Jim Pickard, Louise Lucas & Barney Jonson”, 6 Aralık 2012, [www.ft.com/int/cms/0/ac97bb1e-3fa5-11e2-b0ce-00144feabdc0.html/#axzz2HDLVxGaQ](http://www.ft.com/int/cms/0/ac97bb1e-3fa5-11e2-b0ce-00144feabdc0.html/#axzz2HDLVxGaQ) (Site 6 Ocak 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

**91** Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Capitalism and the Concept of the “Public Good” by Paul Maxey, Risk and Reward:Shared Perspective, Mart 2011



Paydaş ilişkileri bir yolculuk gibidir. Genellikle bir sorunun yatıştırılması amacıyla başlar. Bir yanlış durum ortaya çıkmış, bu durum dolayısıyla ciddi baskı oluşmuş ve acil çözüm bulunması gereği ortaya çıkmıştır. Şirket paydaşlara karşı daha şeffaf ve doğrudan iletişim içinde olması gerektiğini anlamıştır.

Paydaşlarla iletişimin, sorunları çözmeyi sağladığını fark eden şirketler, bu iletişimi sürekli hale getirerek, sorunları önleyici bir mekanizma oluşturmaya yönelirler. Bu şirketler paydaş iletişim sürecini, riskleri tespit etme ve yönetme sürecinin bir parçası olarak kullanırlar. Paydaşlarını anlayan şirketler onlarla ilişkiyi daha rahat ve kolay yürütür. Performansları artar.

Daha sonra, bu ilişkinin stratejinin ve faaliyetlerin iyileştirilmesine yardımcı olduğunu anlarlar. Bu iletişim çok sayıda inovasyon ve ortaklık fırsatı için bir kaynak haline dönüşür. Lider kurumlar, inovasyonlarının büyük yüzdesinin şirket içinden ziyade organizasyon dışından geldiğini tespit etmektedir. Böylece paydaşlar 'yönetilmesi gereken bir konu' değil, önemli bir kaynak olduğunu anlamaktadır. Bu seviyeye ulaşıldığında, paydaş ilişkileri, stratejiyi etkilemek ve operasyonel mükemmelliği sağlamak konusunda önemli hale gelir.<sup>92</sup>

belirtmiştir. Bu durum kendilerini yenileyemeyen şirketlerin yarışta geri kalacağını ifade etmektedir.<sup>93</sup>

21. yüzyılda paydaşlar ile olumlu ve düzenli iletişim kuran şirketler;

1. Kilit paydaşlarının kim olduğunu bilen,
2. Şirketi ile her bir kilit paydaş grubu arasındaki bağı anlayan,
3. Şirketinin her paydaş grubu üzerinde yarattığı etkinin farkında olan,
4. Her paydaş grubunun şirketi ile ilişkisinden dolayı faydayı nasıl tanımladığını, bu paydaşların meşru ihtiyaç, çıkar, endişe ve beklentileri konusunda fikir sahibi olan ve paydaşları şirketi hakkındaki gelişmeler

konusunda bilgilendiren, taleplerine karşılık veren,

5. Paydaşlardan gelen geri bildirimleri proaktif bir şekilde kullanan, süreçler ile sonuçlar konusunda bilgilendirme yapan şirketler olarak değerlendirilmektedir.

Gerçekte bu süreç, şirketin sebep-sonuç ilişkisini anlamasına yardımcı olan iki taraflı bir iletişim sürecidir. Bu süreç, tek taraflı olan iletişim ve şirketin kendisi hakkındaki verileri kamu ile paylaştığı halkla ilişkiler süreci ile karşılaştırılmamalıdır. Paydaş ilişkileri süreci; paydaşların da dinlendiği ve paydaşların meşru ihtiyaçlarının, çıkarlarının, endişelerinin ve beklentilerinin değerlendirilerek karşılık verildiği bir süreçtir.

<sup>92</sup> Bloomberg Businessweek, "Charlie Rose Talks to John Chambers", 19 Nisan 2012, [www.businessweek.com/articles/2012-04-19/charlie-rose-talks-to-ciscos-john-chambers](http://www.businessweek.com/articles/2012-04-19/charlie-rose-talks-to-ciscos-john-chambers) (Site 6 Mayıs 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

<sup>93</sup> AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standart 2012 (2008) sayfa 8, [www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf](http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf)

## 1. Kilit paydaşların kim olduğunu bilmek

Paydaş, şirket üzerinde önemli bir etki yaratma gücü olan veya şirketin faaliyetlerinden, ürünlerinden ve hizmetlerinden etkilenen insanların oluşturduğu gruptur. Kilit paydaşlar, şirketin varlığını devam ettirmesi açısından önemli etkiye sahip olan paydaşlardır. Yönetim kurulu şirket stratejisini oluşturmadan, önemli kaynak ihtiyaçlarını, kritik ilişkileri ve riskleri belirlemeden, bağımlılıklarını tespit etmeden önce kilit paydaşları listelemiş olmalıdır. Tipik olarak çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, pay sahipleri, toplum ve toplumsal gruplar, çevre hassasiyeti olan gruplar (çevrenin sesi olarak), devlet ve düzenleyiciler “paydaş” olarak değerlendirilmektedir. Bazı durumlarda paydaşlar dolaylı yollarla etkiler yaratabilirler, örneğin toplum, başka bir deyişle şirketin değer zinciri içinde alt ve üstte bulunan paydaşlar, şirketin faaliyet göstermesine izin vermektedir (Buna faaliyet izni “licence to operate” denilmektedir.). Örneğin, çok uluslu bir sabun ve kozmetik şirketinin müşterileri, bu ürünleri doğrudan şirketten satın almasalar da şirketin itibarı üzerinde önemli etkiye sahip olacaklardır.

## 2. Şirketin paydaşlara olan bağımlılığının anlaşılması

Her bir kilit paydaş grubunun şirketi nasıl etkilediğini ve şirkete nasıl katkı sağladığını -bunun sonucunda ortaya çıkan bağımlılığı- anlamak şirketin karşı karşıya olduğu riskleri tanımlaması için gereklidir. Tespit edilen önemli riskler ölçülmeli, izlenmeli ve şirketin stratejik amaçlarına ulaşması ve kilit paydaşlarla olan ilişkinin kalitesi ile ilişkilendirilmelidir.

Şirketin tedarik zinciri operasyonel devamlılık için olduğu kadar itibar açısından da önemlidir. Değer zincirinde meydana gelen olaylar şirketin markası ve paydaşlarının beklentileri açısından sıkıntı yaratabilir, bu da itibar riski anlamına gelir. Tedarik zinciri, dünyanın büyük şirketleri için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Nestle, 2010 yılında Kit-Kat ürününde sürdürülebilir olmayan (yağmur ormanlarına zarar vererek sağlanan) kaynaklardan tedarik edilen palm yağı kullanılmasının anlaşılması ile küresel çapta bir tepki ile karşılaştı. Şirket baskılara birkaç ay dayanabildi. Şirketin üst düzey yöneticilerinden biri; uygulanan baskının üzücü olduğunu, çünkü Kit-Kat'ta kullanılan palm yağının mikroskobik olarak değerlendirilecek kadar küçük olduğunu ifade etti.<sup>94</sup>

Bazı şirketler itibarlarının gücü ve karşı karşıya oldukları itibar risklerini anlamak için paydaşlarının kilit itibar etkenleri konusundaki algılarına yönelik analizleri düzenli olarak yapmaktadır. Bu gelişim alanlarının tespit edilmesini ve bu alanların proaktif bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

## 3. Şirketin paydaşları üzerinde yarattığı etkileri anlamak

Şirketin her paydaş grubu üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirmesi, şirketin faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin bu gruplar üzerindeki etkisinin incelenmesini gerektirir. Bu yaklaşım, şirketin yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri takip ettiği kadar, doğrudan ve dolaylı olarak yarattığı etkileri de takip etmesini gerektirir. Şirketin, düzenli olarak yarattığı önemli etkileri ölçmesi ve takip etmesi, raporlamasının ve yönetim sisteminin bir parçası haline getirmesi gerekir. Yönetim

94 The Economist, “The Other Oil Spill”, 24 Haziran 2010, [www.economist.com/node/16423833](http://www.economist.com/node/16423833) (Site 9 Mayıs 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

kurulu hangi etkiler için performans takibi yapılacağını genellikle yıllık olarak belirler.

Her bir kilit paydaş grubunda yaratılan etkilerin anlaşılması, bu grupların şirkete olan bağımlılıklarının incelenmesini içerir. Şirkete bağımlılığı yüksek olan paydaşlar, şirketin uzun vadeli performansı ile yakından ilgileneceklerdir (Bu paydaşlar, şirketin yarattığı olumsuz etkilerden çıkarları en fazla etkilenecek gruptur.).

#### 4. Paydaşların şirket ile olan ilişkilerinden sağladıkları değeri ve faydaları nasıl gördükleri

Şirketin, her kilit paydaş grubunun ilişkiden sağladıkları değeri ve faydaları nasıl gördüğünü anlaması; şirketin karar mekanizmaları çerçevesinde önemli konuları nasıl belirleyeceğini, bu konulara nasıl yaklaşacağını, neyi ölçeceğini, neyi raporlayacağını anlamasına yardımcı olur. Sasol'un 2012 yılı Entegre Raporunda belirttiği üzere: "Paydaşların beklentilerini daha iyi anlamamız, birçok konuda değer yaratmamızı sağladı."

Değer, her bir grup için farklı anlam ifade edebilir. Genel olarak ifade edersek; pay sahipleri, yatırımları için sürdürülebilir getiriye; tedarikçiler, şirketin büyüyerek daha fazla mal ve hizmet almasını; çalışanlar, iş güvenliği, güvenli çalışma ortamı ve takdir gördükleri bir yerde çalışmayı; müşteriler, kaliteli, güvenli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmetler, sonuçta hepsi şirketin iyi bir kurumsal vatandaş olmasını bekler. Toplumsal gruplar topluma iş ve fayda sağlayan, toplum ve çevre üzerinde yaratılan olumsuz etkiler konusunda bilgi paylaşan ve şirketin bu olumsuzlukları nasıl azaltıp ortadan kaldıracığını görmek istiyor. Benzer bir şekilde, çevre hassasiyeti olan gruplar, şirketin iyi bir kurumsal vatandaş olarak şeffaf bir şekilde yarattığı etkileri açıklamasını, olumsuz etkileri azaltma ve ortadan kaldırma konusundaki planlarını

ve faaliyetlerini açıklamasını bekliyor.

Dünyadaki birçok kurum farklı paydaş grupları için yaratılan değer nasıl ölçüleceğine yönelik araştırmalar yapmaktadır. Şimdilerde bazı şirketler yıllık olarak yaratılan finansal değer (bir tür finansal rapor) kilit paydaşlar arasında nasıl dağıldığını göstermektedir. Bu doküman, sadece finansal odaklı olup, finansal olmayan konulardan paydaşların nasıl etkilendiğine veya nasıl fayda sağladığına yönelik değildir.

Şirketin uzun vadedeki değerini maksimize etmesinin paydaşların faydasına olduğu söylenebilir. Çünkü, şirket uzun vadede değer yaratırken, kilit paydaşları da bu durumdan fayda sağlamak ve faaliyetlerinin olumsuz etkilerini azaltmakta veya ortadan kaldırmaktadır. Entegre Rapor vasıtasıyla yapılan kamuyu bilgilendirme, şirketin uzun vadedeki görünümünü ortaya koymayı ve nasıl değer yaratmaya devam edeceğini anlatmayı içerir. Böylece paydaşlar değerlendirmelerini bilgililer olarak yapabilirler.

Şirketin paydaşlar ile yürüttüğü iki yönlü iletişim, şirketin paydaşlardan olan beklentilerini (örneğin tedarikçileri için çalışma koşullarını), ne yaptığını anlatmayı ve paydaşların meşru çıkarlarına nasıl cevap vermesi gerektiğini içermektedir.

#### 5. Paydaşlardan gelen geri bildirimlerin proaktif bir şekilde yönetilmesi

Yönetime ve yönetim kuruluna bilgi aktarmayı sağlayan, geri besleme alt yapısı olmayan paydaş ilişki sistemi, fayda yaratmayacağı gibi şirkete zarar da verebilir. Çünkü, paydaşların ilettiği konulara yönelik bir adım atılmazsa güvensizlik yaratılır. Usule uygun oluşturulan bir süreç, paydaşlardan şirkete zamanında bilgi akışını sağlayabilir.

Şirketin Entegre Raporunda bu süreç açıklanmalıdır. Bu süreç üzerinden; kilit paydaş grupları için önemli olan konular; neden bu bilgilerin şirket açısından önemli olduğu, bu gruplar ile yıl boyunca nasıl ilişkiler kurulduğu; paydaşların değer konusundaki görüşleri ve beklentileri, paydaşlar tarafından ifade edilen önemli endişe alanları; daha da önemlisi şirketin bu konulara nasıl yanıt verdiği ve bu durumun şirketin strateji, risk, fırsat, ürün ve faaliyetlerinde bir değişikliğe sebep olup olmadığı hakkında bilgi alınır.

Yıl boyunca paydaşlardan alınan bilgiler, şirket için önemli konuların belirlenmesinde kullanılır. Bu yaklaşım şirketin Entegre Raporunda sadece en önemli konuların yer almasını sağlar.

Son yıllarda paydaşlardan geri bildirim alma fonksiyonunun önemi anlaşılmış ve yeni bir kurumsal pozisyon olan Paydaş İlişkileri Yöneticisinin (Chief Stakeholder Relations Officer – CSRO) ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

## Paydaş İlişkileri Yöneticisi (CSRO)

Paydaş İlişkileri Yöneticisi; şirketin paydaşlar ile olan ilişkilerini yönetmekten, elde edilen bilgilerin geri bildirim zinciri içinde yönetim ve yönetim kuruluna taşınmasından sorumludur. Paydaş ilişkileri yöneticisinin, üst yönetim üyesi olacağı için doğrudan CEO'ya bağlı çalışması ideal olanıdır.<sup>95</sup> Küçük şirketlerde şirket sekreteri, şirketin uzun vadeli stratejik vizyonunu bildiği için Paydaş İlişkileri Yöneticisinin görevini üstlenebilir.

Paydaş İlişkileri Yöneticisinin, şirketin değer yaratma bakışı ile sürdürülebilirlik konularını paydaşlara anlatmaya yönelik anlamlı, interaktif, sürekli ilişkiler

kurmaya yarayan bir sistem kurmadan önce, şirketin stratejisini, risklerini ve değer yaratma etkenlerini anlaması gerekir. Diğer taraftan, Paydaş İlişkileri Yöneticisi; paydaşlar tarafından tarafsız görülen, iç/dış bakışı dengeleyen, böylelikle açık ve iş birliklerine imkân veren, iletişim kurmayı sağlayan ve verilen bilgileri yönetime iletmesi konusunda kendine güvenilen kişi olmalıdır.

Paydaş ilişkileri konusunda güvenilen bir kişi olarak Paydaş İlişkileri Yöneticisi, paydaşların dile getirdiği meşru talep ve beklentilerin nasıl cevaplanması gerektiği konusunda da yönetimin danışmanı olarak hareket edecek durumdadır. Buna ilave olarak, Paydaş İlişkileri Yöneticisi şirketin stratejisinin yapılmasına ve senaryo analizine değer katabilir.

Her yönetim kurulu toplantısında paydaş ilişkilerine yönelik bir gündem maddesi bulunmalıdır. Bu şekilde Paydaş İlişkileri Yöneticisi, kilit paydaşlar ile olan ilişkilerin durumunu ve yönetimin bu paydaşların çıkarlarına yönelik yaptıklarını yönetim kuruluna anlatabilir. Böylelikle, yönetim kurulu yıl boyunca iş için önemli olan kilit paydaşlar ile olan ilişkiler konusunda bilgi sahibi olur.

Paydaş İlişkileri Yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de sosyal ağlarla etkin bir iletişim kurmak ve onları takip etmektir. Facebook, Twitter, BBM, What's App, LinkedIn ve benzerleri bilginin nano saniyeler içinde paylaşılmasını sağlayarak, müşteri ve paydaşların güç kazanmasını sağlamaktadır. Şirketlerin uygunsuz davranışlarına ve sıkıntılı ürünlerine yönelik haberler hızlı bir şekilde dünyanın her yerine yayılmaktadır. Bu dijital gruplar, geçmişin "ağızdan ağıza" reklam anlayışının günümüzdeki temsilcileri

<sup>95</sup> Martin Humphries (edited by Mervyn King), "The Ideal Profile and Mandate of a CSRO", The Corporate Report, Volume 2, Issue 2, Ağustos 2012, Juta

haline geldiler. Bugün dijital ortamı kullanan müşteriler, dijital ortamdaki arkadaşlarına bir ürün, hizmet ve şirket hakkındaki görüşlerini sorarak hareket ediyorlar.

Daha geniş bir cephede, günümüz toplumlarında görülen güven sorunun çözülmesi için şirketlerin kilit paydaşları ile kurdukları olumlu ve sürekli ilişkiler başlangıç teşkil edebilir.

Paydaş ilişkilerini yönetmeye yönelik birçok rehber bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması konusunda bir rehber olarak kabul edilen Global Reporting Initiative (GRI), AccountAbility'nin geliştirdiği AA1000 Paydaş İletişim Standardı 2011 ve buna ait kılavuz; paydaş ilişkileri sürecine yönelik bir rehber olarak görülebilir.

Bu konuda başarılı örnekleri başkalarından öğrenmek de en iyi yollardan biridir. Sasol'un 2012 yılı Entegre Raporunda matris şeklinde<sup>96</sup> bir özet hazırlanmış ve matriste şirketin her bir kilit paydaş grubu ile nasıl iletişim kurduğu, yaratılan değere olan katkıları ve paydaşların Sasol'dan olan beklentileri konularında şirketin yaptıkları, sayfa referansları verilerek açıklanmaktadır. 2012 Vodacom Entegre Raporunda paydaşlara ait bölüm "Bizim işe devam etmemizi sağlayanlar" olarak adlandırılmıştır.<sup>97</sup> Vodacom'un hazırladığı paydaş matrisinde; konunun şirket açısından neden önemli olduğu, paydaşlar için önemli konular ve şirketin bu konularda yaptıkları sayfa numaraları verilerek stratejik hedef ve diğer bilgilere bağlanmaktadır.

---

**96** Sasol Limited, "Sasol Integrated Annual Report 2012", sayfa 44, [www.sasol.com/sasol\\_internet/downloads/Sasol\\_Integrated\\_Annual\\_Report2012\\_1351837531724.pdf](http://www.sasol.com/sasol_internet/downloads/Sasol_Integrated_Annual_Report2012_1351837531724.pdf) (Site 10 Mart 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

**97** Vodacom Limited, "Vodacom Integrate Report 2012", sayfa 14, [www.vodacom.com/pdf/annual\\_reports/ar\\_2012.pdf](http://www.vodacom.com/pdf/annual_reports/ar_2012.pdf) (Site 10 Mart 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.)



# BÖLÜM 7

## Entegre Düşünce

### Kısa ve öz görüş...

Her şirketin, işini yürütmesi için iyi ilişkiler içinde bulunduğu kilit paydaşlara ve kaynaklara bağımlılığı vardır. Paydaşlar ve kaynaklar; şirketin para kazanması, riskleri, fırsatları ve gelecekteki durumu açısından önemli role sahiptir. Ancak, şirketin varlığı için birbirleri ile alakalı, bağlı ve bağımlı olan kaynakların varlığı, bazı yönetim kurulları tarafından fark edilmeyebilmektedir. Bu kaynaklar ve ilişkiler ile ilgili gerçeklerin, yönetim kurulunun ve yönetimin farkına varmasını sağlamak, daha iyi yönetilen bir şirketin oluşmasını sağlar. Şirketin stratejisi, iş modeli, riskleri ve fırsatları, bu ilişki ve kaynaklara dayanılarak oluşturulmalıdır. Bu konular ölçülmeli, takip edilmeli ve kurum içine ve dışına raporlanmalıdır.

Entegre düşünce; paydaşların şirket değerini etkileyebilecek nitelikte olduğunun ve bu nedenle de şirketin uzun dönemli çıkarını sağlamak için paydaşların ihtiyaçlarının, çıkarlarının, endişelerinin ve beklentilerinin göz önünde bulundurulmasıdır. Bu yaklaşım; paydaş ilişkilerini ve şirketin ihtiyaç duyduğu kaynakları sermayeler olarak tanımlamakta ve bu sermayelerin birbirleri ile bağlantılı ve bağımlı olduklarını ifade etmektedir.

Entegre düşünce; kaynaklar ve ilişkiler arasındaki bağlantının görülmesi, şirketin değişik fonksiyonları, departmanları ve operasyonları ile nasıl ilişkileri olduğunun anlaşılması ve şirketin bir bütün olarak stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir.

Entegre düşünce, şirket içindeki birlikteliğe vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım sonucunda; entegre iş modeli, entegre strateji, entegre risk ve fırsatlar, entegre yönetim yaklaşımı, entegre performans, entegre raporlama ve entegre gelecek bakışı ortaya çıkmaktadır.

Bir şirketin entegre düşünmeyi başardığını nasıl anlarsınız? Bir şirkette, finansal ve finansal olmayan performans ayrımının olmadığı, her ikisinin birbirini etkilediği yaklaşımı şirket genelinde kabul gördüğünde anlarız. Şirket içindeki tüm fonksiyon ve bölümlerle strateji paylaşılmış olduğunda ve bu stratejiyi gerçekleştirmek için birlikte çalışıldığında başarılı demektir. Şirkette karar alma mekanizması uzun vadede değer yaratma üzerine kuruluyor ve alınan kararların şirketin ilişki ve kaynaklarını nasıl etkileyeceği değerlendiriliyorsa başarılı demektir.



Entegre düşünce, geleneksel kurumsal bakış olan kısa vadeli finansal odağın ötesine geçerek, kurumun uzun vadede başarısı ve varlığını sürdürmesi için önemli olan kaynak ve ilişkilerin de hesaba katılmasını sağlamaktadır. Şirketin işleriyle ilgili olan çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konulara ilişkin bağımlılıkların bir arada değerlendirilmesidir. Bu bağımlılıklar günümüz dünyasında çok çeşitli ve oldukça fazla sayıdadır.

Şirketlerin entegre düşünceyi içselleştirmesi, şirketin bugün ve uzun vadede nasıl para kazanacağı konusunda önemli bir düşünce yapısı değişikliği gerektirmektedir. Bu değişim şirketin yönetim kurulunda, üst yönetiminde ve tüm çalışanlarda olmalıdır.

## Yönetim kurulu

Entegre düşünce şirketin yönetim kurulunda başlar. Çünkü yönetim kurulu, şirketin stratejisini ve risk yönetim yaklaşımını, değerlerini belirler, pay sahipleri adına işi yönetir ve hesap verebilirliği temsil eder. Bugünün dünyasında strateji, risk ve sürdürülebilirlik birbirlerinin ayrılmaz parçaları olarak değerlendirilmektedir.<sup>98</sup> Eğer yönetim kurulu, şirketin kaynakları ve ilişkilerinin önemini kavrayamamış ve stratejisini risk ve fırsatları dikkate alarak oluşturamamış ise, bu durumda bağlantıları gözden kaçırmış olur. Yönetim kurulu seviyesinde entegre düşünce; şirketin en geniş çerçevede oldukça karmaşık olan toplum ve çevre bağlamında faaliyetlerini yürüttüğünün anlaşılması ve şirketin en üst çıkarlarının bu ilişkilere rağmen değil, bu ilişkiler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek olduğunun anlaşılmasıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin, kurumsal yönetim çerçevesinde sahip oldukları sorumlulukların yasal yükümlülükleri olmasına bağlı olarak, bu yönde düşünmeye teşvik edilecekleri konusunda bir şüphe yoktur. Yönetim kurullarının yaşanan birçok kriz nedeniyle toplum ve dünya nezdindeki imajı değerlendirildiğinde bu durum daha iyi anlaşılacaktır.<sup>99</sup> Yönetim kurulu üyeleri karar alırken, çevre, sosyal ve yönetime ilişkin konuları dikkate almadıkları durumda kişisel olarak titiz davranma yükümlüğünü yerine getirmedikleri için sorumlu tutulabilmelidir. Diğer taraftan, bugünlerde paydaşların ve toplumun en önemli beklentisi, şirketlerin ve yönetim kurulu üyelerinin finansal kaynaklar kadar toplumun ve çevrenin kaynaklarını kullanımlarını değerlendirmeleridir.

Yönetim kurulu bir karar aldığı anda bu ortak bir karardır. İyi niyetle alınan bir yönetim kurulu kararının sonuçları şirkete zarar verdiğinde, her bir yönetim kurulu üyesi şirkete verilen zarardan sorumlu tutulabilir. Bu yüzden yönetim kurulu, kararlarını alırken ortak akıl ile hareket etmelidir.

Takip eden çalışma, yönetim kurulunun entegre düşünce ve raporlama yolculuğu için faydalı bir yaklaşımdır. Çalışma, her bir yönetim kurulu üyesinin aşağıdaki yedi soruyu cevaplamasını içermektedir. Bu çalışmada, üyeler yazılı olarak yanıt vermelidir, isimlerini belirtme zorunluluğu yoktur.

1. Şirketin yürüttüğü işler hangi amaca yöneliktir?
2. Şirketin değer yaratmasının etkenleri nelerdir?

<sup>98</sup> The King Report of Corporate Governance for South Africa, (The Institute of Directors in South Africa), Eylül 2009 (King III), The Institute of Directors in South Africa, 2009

<sup>99</sup> 21.yüzyılın iş yapma yaklaşımları finansal krizin olmasında etkisi olan antipatik sanayi devrimi dönemi iş yapma yaklaşımından farklıdır, çevrenin zarar görmesi ve kaynak kısıtları, yoksulluk, artan şehirleşme, hızlı iletişim kanalları, ve artan paydaş beklentileri, gücü ve taleplerini dikkate alır.



3. Bir ya da iki cümle ile geçtiğimiz yıl şirketin nasıl para kazandığını anlatır mısınız?

4. Şirketin kilit paydaşları kimlerdir?

5. Yukarıda saydığınız her bir kilit paydaş için meşru ihtiyaçların, çıkarların, endişelerin, beklentilerin neler olduğunu ve değeri nasıl tanımladığınızı bir ya da iki cümle ile anlatır mısınız?

6. Şirketin bugün ve gelecekte değer yaratmak için kullanması gereken kaynaklar nelerdir? Şirketin bu kaynaklar üzerindeki etkisi nedir?

7. Birkaç cümle ile şirketin, değişen ve birbirine bağlı hale gelen dünyada, gelecekte nasıl para kazanmayı sürdüreceğini anlatır mısınız?

Bu soruların cevapları üzerinde tartışılarak bir sonuca ulaşıldığında yönetim kurulunda ortak akıl oluşmuş demektir. Bu şekilde, yönetim kurulu şirket adına aldığı kararları aynı yöne bakarak ortak bir akıl ile alıyor demektir. Bu durum, yönetim kurulunun entegre düşünceyi uygulaması için kritik bir adımdır, çünkü bu şekilde aynı değer yaratan etkenleri, aynı paydaşları ve bu paydaşların çıkarlarını ve aynı kaynakları düşünerek karar alırlar.

Yönetim kurulunun yapması gereken bir diğer çalışma – bu uygulamanın üst yönetim ekibi ile birlikte yapılması daha faydalı sonuçlar verir – şirketin Kilit Performans Göstergeleri (KPG) ile Kilit Risk Göstergelerinin (KRG) yazılı hale getirilmesidir. Bir sonraki aşama KPG ve KRG'lerin finansal ve finansal olmayan olarak ayrıştırılmasıdır. Bu nokta, hangi KPG ve KRG'lerin hangi başlık altında olması veya belki de her ikisinin altında yer alması gerektiği üzerine olacaktır. Takip eden adım, birbirlerini etkileyen KPG ve KRG'lerin birbirleri ile ilişkilendirilmesidir. Daha sonra, KPG ve KRG için önemli olan paydaşların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir.

Bu çalışma, KPG ve KRG'ler arasındaki ilişkinin anlaşılması ve her bir KPG ve KRG için hangi paydaşlar ile sürekli iletişim halinde olunması açıklık getirecektir. Böylelikle şirketler, öncelikle yönetim kurullarında ortak aklın olmadığını, ikinci olarak, birbirleri ile ilişkisi olması dolayısıyla KPG ve KRG'lerinin finansal veya finansal olmayan olarak ayrılmasının zorluğunu fark etmişlerdir. Bazı şirketler, KPG ve KRG arasındaki şaşırtıcı bağlantıyı ve bağımlılığı anlamışlardır. Bu çalışma şirketin fonksiyonlarının, faaliyetlerinin, kaynaklarının ve paydaş ilişkilerinin birbirleri ile ilişkili, bağlantılı ve bağımlı olduğunu ortaya koymaktadır.

## Kaynaklar ve ilişkiler

Yönetim kurulunun entegre düşünce yolculuğundaki ilk adımı, işlerin ve gelecekte değer yaratması için önemli kaynak ve ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu adım için iki konuyu incelemek gerekiyor.

1. Şirket nasıl değer yaratıyor ve bunun temel bileşenleri nelerdir?
2. Yönetim kurulu “değer” ile neyi kastediyor ve “değer” den ne anlıyor?

İlk soruyu yanıtlamak için şirketin iş modelini açıklamak ilk adım olabilir. İş modeli terimi, birkaç on yıldır kullanılsa bile, hala küresel boyutta anlaşılmuş bir tanımı yoktur. Bu konudaki geniş bir tanım, şirketin para kazanmak için gerçekleştirdiği faaliyetler (uzmanlık), bu faaliyetler için ihtiyaç duyduğu kaynak ve ilişkiler (girdiler), kullandığı kaynaklar ve ilişkilerde yarattığı etkiler de dâhil olacak şekilde çıktıları olabilir. İş modeli şirketin stratejisinin hayata geçmesini sağlayan temel unsurdur.

Yönetim kurulunun değeri nasıl tanımladığı ve ne anladığı ikinci soruya gelince... 20. yüzyılda şirketlerin ana odağı yatırımcıları üzerinde kurduğu baskının etkisi ile kısa vadeli kârlılıktı. Ancak bu yaklaşım, 21. yüzyılın artan paydaş

beklentileri, doğal kaynakların kısıtlı oluşu, radikal şeffaflık, gelir eşitsizliği ve 1. bölümde bahsedilen birçok konudan dolayı uygun gözüküyor. Şirketlerin uzun vadeli çıkarları açısından, uzun vadede şirket için önemli olan kaynak ve ilişkileri değerlendirmesi gereği ortadadır. Bu görüş, lider bir madencilik şirketinin kurumsal ilişkilerinden sorumlu bir yöneticinin yaptığı acı açıklama ile sembolize olmaktadır; “Madencilik yaptığımız bölgede bulunan bir topluluğa orada bulunmamızın bir fayda yaratıp yaratmadığını sorduğumuzda, “Hayır” cevabı almamız, gelecekte işletecek madenimizin olmaması problemi yaratabilir.”<sup>100</sup>

Şirketin geleceği ile ilgilenen yatırımcılar, yönetim kurulunun kilit paydaşlar ile kalıcı ve olumlu ilişkiler kurmasını ve önemli kaynaklara gelecekte de ulaşılabilirliğini sağlamak konusunda neler yaptığını bilmek istemektedirler.

Kısaca 21. yüzyılda iş yapmak uzun vadede şirketin yaratacağı değeri maksimize etmek, bunu yaparken olumsuz etkileri azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak anlamını taşımaktadır.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC) değeri aşağıdaki kelimeler ile tanımlamaktadır.<sup>101</sup>

Bir kurum; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, iş ortakları, yerel topluluklar, yasa yapıcılar ve düzenleyiciler ve politika yapıcılar gibi kilit paydaşların çıkarlarına hizmet ederek ve birlikte çalışarak yarattığı değeri maksimize edebilir. Bu şekilde yaratılan değer, finansal sermaye sağlayanlar için finansal getiri, diğer

sermaye ögeleri ve diğer paydaşlar için olumlu veya olumsuz etkiler olarak ortaya çıkar.

Değer; bu durumda finansal sermayenin ötesine geçmekte ve kurumun diğer sermayeleri artırıp eksilterek, dönüştürerek yarattığı değeri de kapsamaktadır. Zaten bu değişimler, finansal sermaye üzerinde etkili olmaktadır. Tüm sermayeleri kapsayan geniş bir bakış açısı kullanılmalıdır.

Bugünün koşullarında bu geniş çerçeveli değer tanımında, yaratılan değeri (ya da ortaya çıkan zararı) ölçmek zor olsa da (Diğer paydaşlar farklı bir değer algısına sahip olabilirler.) kullanıcılara yapılan bilgilendirmeler şirketin zaman içinde nasıl değer yarattığını değerlendirmelerine yardımcı olur.

Diğer sermayeler üzerinde yaratılan olumlu veya olumsuz etki referansı IIRC'nin sermayeler tanımını yansıtmakta olup; bu kavram değer görüşü ile derinden bağlantılıdır. Bu görüş şirketin kullandığı kaynaklar ile ilişkileri bir tür sermaye olarak değerlendiren ve bu sermayelerin şirketin faaliyetlerinden etkilendiğini kabul eden popüler görüş ile uyumludur. IIRC, altı sermaye tipi tanımlamaktadır; finansal, entelektüel, doğal, üretilmiş sermaye ile insan ve ilişki sermayesi (paydaşlarla olan ilişkileri de içerecek şekilde). Bu yaklaşım, şirketin kaynaklarının gruplanması ve bütünselliğin kontrolü için faydalıdır. Şirket açısından tüm sermayeler aynı önemde olmayabilir, ancak şirketin faaliyetleri için bir araya getirilerek kullanılan ve etkilenen sermayeler genellikle birbirleri ile ilişkilidir. Değer bakış açısı ile, her sermaye gelecek için bir değer deposu niteliğindedir.

**100** Incite Sustainability'den Jonathan Hanks'in Ağustos 2012'de Johannesburg Güney Afrika'da SAICA sırasında yaptığı sunumdan alınmıştır.

**101** Uluslararası Entegre Raporlama Çerçeve Taslak Dokümanında (IIRC's Integrated Report Framework Consultation Draft), Nisan 2013, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

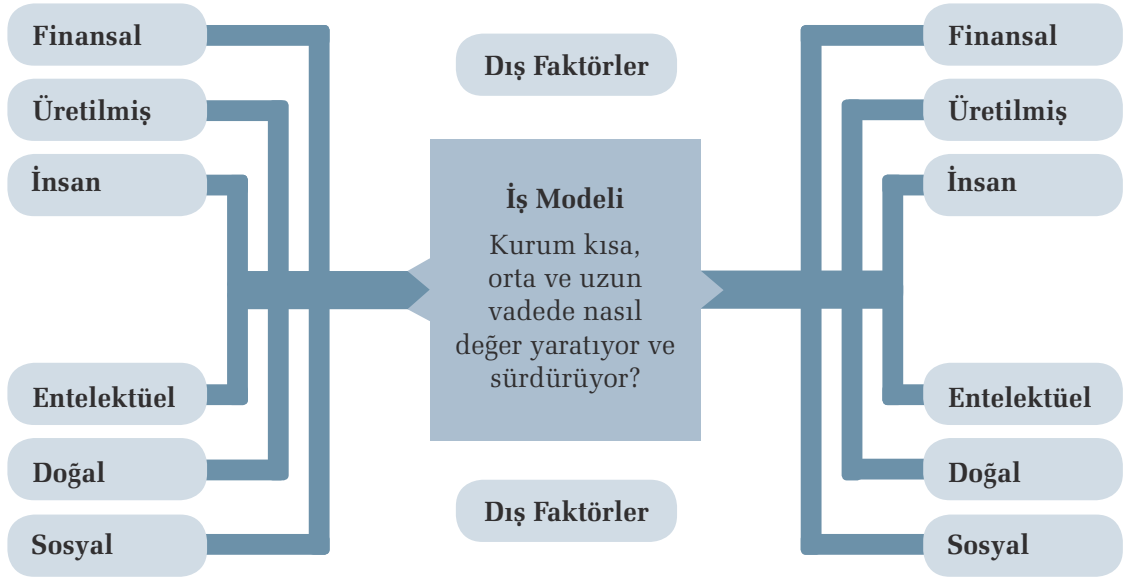
Farklı sermayeler aşağıda detaylı olarak tanımlanmaktadır.<sup>102</sup>

- *Finansal sermaye* – borçlanma, sermaye, bağışlar gibi şirket için kullanılabilir olan fonlar
- *Üretilmiş sermaye* – iş için kullanılmak üzere üretilmiş olan bina, teçhizat, alt yapı (örneğin yollar) gibi kalemler
- *Entelektüel sermaye* – kurumlara ait bilgiler, patentler ve haklar, kuruma ait deneyim ve sistemler, marka ve itibar
- *İnsan sermayesi* – insanların yetkinlikleri, deneyimleri, kabiliyetleri ve inovasyon yapmak konusundaki istekleri
- *Sosyal sermaye ve ilişki sermayesi* – kurumlar, paydaş grupları, diğer ağlar

içindeki ve arasındaki ilişkiler ile kişisel ve toplumsal olarak yaşam kalitesinin artmasına yönelik bilgi paylaşımı (Ortak değerleri, kilit paydaşlarla olan ilişkileri ve kurumun faaliyet gösterme onayını içerir.)

- *Doğal sermaye* – organizasyonun geçmişte, bugün ve gelecekteki faaliyetleri için gerekli olan yenilenebilir ve yenilenemez çevresel kaynak ve süreçlerdir. Hava, toprak, mineraller, ormanlar, biyo-çeşitlilik ve ekosistemin sağlığı bu kapsamda değerlendirilir.

Aşağıdaki şekil, kurumun kendi iş modeli çerçevesinde değer yaratmak için kaynakları nasıl kullandığını anlatmaktadır.



**Kaynak:** Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), Towards Integrated Reporting: Communicating Value in 21st Century, Discussion Paper, Eylül 2011

**Şekil 7.1** Her kurum belli sermayeleri kullanır ve etkiler (kaynaklar ve ilişkiler). Bu sermayeler, eşsiz değer yaratma süreci içinde kurumun iş modeline katılır.

**102** Uluslararası Entegre Raporlama Çerçeve Taslak Dokümanında (IIRC's Integrated Report Framework Consultation Draft) Nisan 2013, Altı sermaye ögesi ve bu ögelere yönelik özet bilgi taslak dokümanda sunulmuştur.

## Riskler ve fırsatlar

Şirketin faaliyetlerini sürdürmek için kullandığı kaynaklar ve değişen koşullar dolayısıyla risklerle karşı karşıyadır. Geniş bir çerçeveye yayılmış olan bu risklerin, yönetim kurulu tarafından tespit edilmesi entegre düşünce kapsamında ikinci adımı oluşturmaktadır. Riskler, şirketin sürdürülebilir iş modelini ve stratejisini etkileyecek ya da kaynakları kullanması konusunda şirketi kısıtlayacak konulardır.

Bugünlerde risk terimi “fırsat” ile birlikte kullanılmaktadır. Tespit edilmiş olan bir risk, şirket için bir fırsat haline dönüşebilir. Örneğin, tüketicilerin paketleme için fazla malzeme kullanmasına olan tepkileri, kısa vadede şirketleri talebin karşılanmasına ve daha az malzeme kullanarak paketlemelerine ya da paketlerde geri dönüşümlü malzeme kullanmaya teşvik ediyor. Uzun vadede ise yeniden kullanılabilir toplu alım yöntemleri geliştirmeye yönlüyor. Fırsatlar, risklerden bağımsız olarak, şirketin yeni fırsatları yakalama çabası olan inovasyona ve yaratıcılığa odaklanmaları sırasında da ortaya çıkabilir (Bazıları, şirket ve iş modeli için oyunun kurallarını değiştirecek fırsatlar olabilir.).

İyi yönetilen bir yönetim kurulu, risk yönetim sistemi aracılığıyla sermayelerini etkileyen birçok risk ve fırsattan haberdardır. Şirketin risk yönetim sistemi, finansal ve finansal olmayan risklerin boyutunu ve doğasını kaynağında tespit eder -maden veya fabrika olarak düşünelim- ve bu riskleri bölge seviyesinde bölge önceliklerine, şirket seviyesinde şirket önceliklerine göre filtreler. Bu seviyeden ülke seviyesine taşıyarak, ülke önceliklerine göre gruplandırır. Şirket seviyesinde risklerin önceliklendirilmesi ve hiyerarşisi, şirketin sermayelerine olan bağımlılıklarına göre belirlenir ve en önemli riskler yönetim kurulunda düzenli olarak değerlendirilen risklerdir.

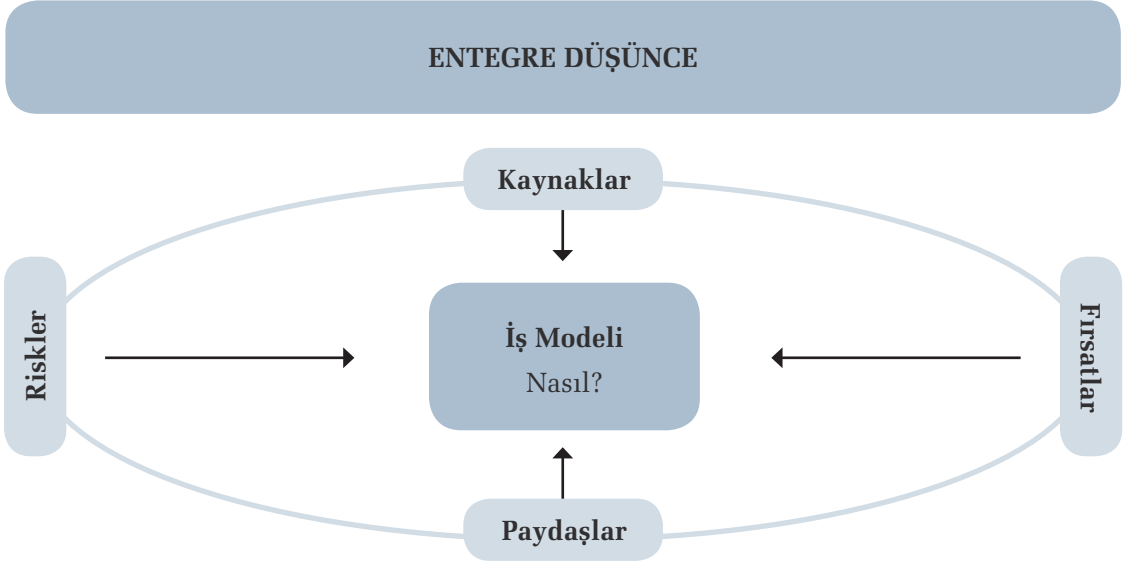
Yönetim kurulu, şirketin mal ve hizmetlere ilişkin bütün değer zincirindeki durumunu

göz önünde bulundurmalıdır. -ilk kaynağın elde edilmesinden başlayarak, son kullanıcıya ve oradan da geri dönüşüm ve atık aşamasına kadar olan süreç. Bu bütünsel bakış, şirket için risklerin ve fırsatların tespit edilmesine yardımcı olur. Günümüzde piyasa değerini ve itibarı olumsuz etkileme riski olan tedarik zincirinin takibi, büyük şirketler için önemli olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerin tedarik zincirlerine yönelik iş yapma yaklaşımları olması ve tedarik zincirinin düzenli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Çünkü hızlı iletişim çağında şirket ile ilgili olumsuz bir bilgi hızla yayılabilir. Bu yüzden tedarik zinciri riski, risk sıralamasında üst sıralara tırmanmış durumdadır. Bazı şirketler, itibarlarını etkileyen ana konuları tespit etmek için kilit paydaşlarının algılarını etkileyen konuları araştırmaktadır. Etik performansla yönelik çalışma bu konu kapsamındadır. Gururlu bir şekilde etik kurallarını ve değerlerini kamu ile paylaşan bir şirketin yaptığı faaliyetlerde, yönetim kurulu üyelerinin ve çalışanlarının davranışları ile bu konulara önem vermediğinin paydaşlar nezdinde anlaşılması şirketin itibarına zarar verir. Sonuç olarak, paydaşlar açısından güven kaybına sebep olur.

Paydaş katılımı, stratejik ve operasyonel risklerin ve fırsatların tanımlanması konusunda bir erken uyarı sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu konuda, diğer kaynaklar yatırımcı analizleri ve aracı kurum raporlarıdır. Çünkü bu raporlar, şirket ve sektör konusunda yatırımcı bakış açısını ortaya koyarlar. Bu raporlar yatırımcı gözüyle değer yaratıcı etkenleri, riskleri ve fırsatları, güçlü ve zayıf yönleri ve rekabetçi olmak için yapılması gerekenleri ortaya koyar. Sektör trendleri ve teknolojik ilerlemeler gibi konularda faaliyet gösterilen dış ortamın takibi, şirketin yasal yükümlülükleri olması nedeniyle de risklerin değerlendirilmesi açısından önemlidir. Birçok risk, sektör için ortak olsa da önceliklendirme her şirket için farklı olacaktır.

Şirketin entegre düşünce kapsamında ilişkileri, kaynakları, riskleri ve fırsatları

değerlendirerek nasıl değer yarattığı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



**Şekil 7.2** Entegre düşünce; şirketin stratejisinde ve günlük yönetiminde kurumun kaynaklarının ve ilişkilerinin, karşı karşıya olduğu risklerin ve fırsatların dikkate alınmasıdır.

## Strateji

Entegre düşünce yolculuğunda yönetim kurulunun atması gereken üçüncü adım, şirketin mevcut stratejisinin kısa, orta ve uzun vadedeki etkinliğinin, kaynaklar ve ilişkiler (sermayeler), risk ve fırsatlar açısından sorgulanmasıdır. İlginç olan Güney Afrika'da birçok şirketin bu çalışmalar sonrasında değer etkenlerini daha geniş kapsamda gördüğü ve bu tespit sonrası bazı stratejik hedefleri yeniden belirlediğidir. Bunun en görünür etkisi daha önce ayrı ayrı değerlendirilen finansal ve finansal olmayan hedeflerin ilişkilendirilmesidir.

Yönetim kurulunun, şirketin nereye gitmek istediği ve nasıl o hedefe gideceği konusunda daha bilgiyle donanmış vizyonu, güncellenmiş stratejiye ve stratejik hedeflere yansıtacaktır. Bu daha bütünsel resim;

- İş modeli ve faaliyet gösterilen dış çevre,
- Her bir stratejik hedef için hedefler (kısa, orta ve uzun vade için), performansı ölçmek için KPG'ler<sup>103</sup> ve şirketin bu hedeflere ulaşması için planlar,
- Önemli risklerin (belirlenmiş olan KRG'ler ile birlikte) şirkette yaratacağı

**103** KPG ve KRG'ler Bölüm 3 dipnotlarında açıklanmıştır.

etkiler, şirketin risk tolerans seviyesi ve risklerin azaltılması çalışmaları,

- Kilit paydaş ve kaynaklar ile bu kaynakların gelecekte de kullanılmasını sağlayacak planlar,
- Şirketi stratejisinin risklerden, fırsatlardan ve dış çevreden nasıl etkilendiğine dair bilgiler,
- Şirketin kilit paydaşlarının çıkar ve endişelerinin stratejiyi nasıl etkilediğinde yönelik bilgiler,
- Kısa ve uzun vadede farklı sermayeler arasında yapılan tercihlere yönelik bilgiler,
- Şirketin ürünlerinin, hizmetlerinin, faaliyetlerinin çıktıları ve paydaşlar, toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkiler ile bağlantılı olacaktır.

Şirketin bugün ve gelecekte değer yaratmasını etkileyen konular yukarıdaki değerlendirmeler yapılarak tespit edilebilir.

Şirketin faaliyetleri, ürünleri ve hizmetleri ile ilişkili olarak kullanılan “çıktılar” terimi, kaynaklar üzerinde yaratılan etkilere işaret etmektedir.<sup>104</sup> Örneğin, personelin eğitilmesi insan sermayesini geliştirir veya dikkatli su kullanımı doğal sermayenin azalmasına sebep olur.

Günümüzde şirket stratejisi yapılırken, kaynak girdileri, kilit paydaşlar ile olan ilişkiler, iş modelinin yönetimi ve işleyişi, ürün ve hizmet çıktuları ve bu ürün ve hizmetlerin yarattıkları sonuç ve etkiler değerlendirilmelidir.

## Performans ölçümü ve raporlama

Yönetim kurulu açısından dördüncü adım, şirket stratejisinde belirtilen hedeflere ulaşılması konusunda üst yönetimin

nasıl değerlendirileceği ve ne gibi teşvik mekanizmalarının oluşturulacağıdır. Yukarıdaki kapsamda belirlenmiş olan KPG ve KRG’ler üst yönetimin performans ve ödüllendirme sisteminin temellerini oluşturmalıdır.

Birçok alternatif arasından KPG ve KRG’lerin belirlenmesi zorlayıcı bir çalışma olabilir. Bu konudaki genel kural, ana iş alanına ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik finansal ve finansal olmayan performansın ölçülmesi olmalıdır. Bu göstergeler, şirketin önemli konulara yönelik belirlenmiş olan stratejik hedefler ile bağlantılı değer yaratma etkenlerini ölçmeyi amaçlamalıdır (Bu süreç denetime tabi olacaktır.). Yönetim açısından önemli olan birçok KPG ve KRG olmasına rağmen, bunların birçoğu yönetim kurulunun öncelikleri içinde yer almayabilir (KPG’ler konusunda Bölüm 8’e bakınız.).

Teşvik mekanizmalarının, kısa ve uzun vadeli performans hedeflerinin gerçekleşmesini desteklemesi gerekir. Finansal olmayan performans göstergelerinin üst yönetimin ücret paketinin bir parçası haline getirilmesi performansın gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir. CEO performansının değerlendirilmesi açısından ilgili dönem boyunca kilit paydaşlar ile karşılıklı iletişim kurulup kurulmamış olması önemli bir performans göstergesidir. Bölüm 6’da bahsedildiği gibi, yönetim kurulunun görevlerinden biri üst yönetimin kilit paydaşlar ile iletişim içinde olduğundan ve bu paydaşların taleplerine cevap verildiğinden emin olmaktır. Bu yüzden, bu konu da daima gündem maddeleri içinde yer alır.

104 “Çıktılar” terimi Uluslararası Entegre Raporlama Çerçeve Taslak Dokümanında (IIRC’s Integrated Report Framework Consultation Draft) açıklanmıştır, Nisan 2013, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)



Değer yaratma etkenlerinin hedeflere, risklere ve stratejik amaçlara ulaşılması konusundaki performansının ölçülmesi ve raporlanmasına odaklanma, düzenli gerçekleşen yönetim kurulu toplantılarının gündemlerini bu konular çerçevesinde oluşturulması için faydalı olabilir. Güney Afrikalı bazı şirketler, yönetim kurulu bilgi setlerini, entegre performans, entegre risk ve gelecekte değer yaratmayı etkileyeceği düşünülen konuları içerecek şekilde yeniden düzenlemişlerdir. Bu değişikliğin temel sebebi, Entegre Raporda sunulan bilginin değer yaratma etkenleri konusunda daha önce yönetim kurulu bilgi setlerinde yer alan silo bazlı bilgilere nispeten daha kapsamlı ve iyi bilgi sunmasıdır. Bu yaklaşımla, kurumsal raporlamanın uzun süredir kâbusu olan yönetim raporları ile dışarıya sunulan raporların farklı olması sorunu ortadan kalktı.

Yönetim kurulu düzeyinde entegre düşünce, karar süreçlerinde bu düşüncenin uygulanması anlamına gelmektedir. Alınan bir kararın değer yaratıp yaratmadığı anlamak için kilit paydaşların ve itibarın nasıl etkilendiğini, paydaşlarla ilişkinin uzun vadede nasıl etkileneceğini, kullanılan kaynakların varlığını ve maliyetini nasıl etkileyeceğini değerlendirmek gerekir. Başka bir deyişle, yönetim kurulunun şirketin kullandığı değişik sermayelerin kurumun çıkarlarına en uygun şekilde yönetilmesini yakından yönlendirmesi gerekir. Bir kararın, toplum ve çevre üzerinde yarattığı etkileri değerlendirilirken, yönetim kurulunun, değerlendirme yaparken kullanacağı bilgilerin bir kısmı nitel ve subjektif olacaktır. Bu yaklaşım, çevresel ve sosyal konuları ölçmek ve değerlendirmek için genel kabul görmüş ölçütler belirlenene kadar devam edecektir.

Prens'in Sürdürülebilirlik için Muhasebe Proje ekibi tarafından yapılan bir araştırma, karar vericilerin sunulan sosyal ve çevresel verilere şüpheyle yaklaştıklarını göstermektedir. Bu konulara ilişkin daha doğru veri sağlayan sistemlere duyulan ihtiyaç anlaşılmaktadır.<sup>105</sup> Bazı katılımcılar, sosyal ve çevresel konuları değerlendirmek için ortak standart geliştirme çalışmalarına sektörel yapıların katılmasını tavsiye etmişlerdir. Araştırma sonuçları, sosyal ve çevresel risklerin daha iyi anlaşılması gereği kabul gördükçe, bazı yönetim kurullarının “yönetim kurulunun etik, sosyal ve çevresel konularda güvenilirliğini artıracak” icracı olmayan yeni üyeleri takıma kattıklarını göstermektedir.

Entegre düşünce yaklaşımı, yönetim kurulunun daha bilgili olarak karar almasını ve alınan kararların şirketin uzun vadede değer yaratmaya odaklı olmasını sağlar.

Bu konudaki vakalar, özellikle 21. yüzyılın önemli zorluklarından biri olan doğal kaynakların kısıtlı olması ve buna bağlı olarak artan kaynak maliyetleri ve oynaklığı ortadan kaldırmaya yönelik inovasyon çalışmalarını desteklemenin yönetim kurulunun görevi olduğunu göstermektedir. Entegre düşünce, inovasyon çalışmalarının, kurumun işi ile ilgili gerçeklerin, toplum ve çevre üzerinde yaratılan etkilerin ve daha az ile daha fazla çıktı elde etme gerekliliğine vurgu yapar, daha iyi anlaşılmasına katkı yapar. Güney Afrika'daki bazı şirketlerin deneyimleri, entegre düşüncenin uygulanması ile birlikte iş süreçlerinde, ürünlerde ve girdilerde verimlilik artışı gibi konularda inovasyonların gerçekleştiği yönündedir. Brezilyalı kozmetik şirketi Natura'nın sürdürülebilirliği yönetim ve raporlama süreçlerine dâhil etmesi, başarılı sonuçlar

**105** Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S), “Future Proofed Decision Making: Integrating Environmental and Social Factors into Strategy, Finance and Operations”, Aralık 2012

vermiştir (Şirket su ayak izini hesaplamaya başlamıştır.). Matura, Temmuz 2011'de Forbes Dergisi tarafından dünyadaki en inovatif sekizinci şirket olarak seçilmiştir.<sup>106</sup>

Yönetim kurulu entegre bir strateji yapsa da, Entegre Raporlamayı onaylasa da, inovasyonu desteklese de, paydaş iletişimi ve geri bildirim konusunda ısrarcı olsa da, entegre düşüncenin yönetim süreçlerine, faaliyetlerine ve raporlama yaklaşımlarına dâhil edilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Bazı şirketler bunun önemini fark etmiş ve şirket içinde entegre düşüncenin yaygınlaşmasını ve yönetimin sağladığı ilerlemeleri takip etmek üzere yönetim kurulunda bir alt komite oluşturmuşlardır. Bu alt komite, düzenli olarak üst yöneticiler ile toplantılar yapmakta ve yönetim kuruluna bilgi vermektedir.

## Üst yönetim

Sürdürülebilirliğin ve finansal olmayan konuların mevcut süreçlere nasıl uyarlanacağına yönelik birçok metin bulunmaktadır. Şirketlerle yaptığımız görüşmelerde belirtilen aşağıdaki 10 konu, entegre düşüncenin hayata geçirilmesi açısından önemli olarak ifade edilmiştir:

1. Üst yönetimin liderlik etmesi
2. Raporlamanın davranış biçimini etkilemesi
3. Kişisel performans hedefleri arasında finansal olmayan hedeflerin de bulunması
4. Prim hesaplamalarında finansal olmayan hedeflerdeki başarının da dikkate alınması
5. İnsanların bir araya gelmesini sağlayacak nedenlerin bulunması

6. Kurum içinde finansal olmayan konuların öneminin anlaşılmasının sağlanması

7. Süregelen kurum içi iletişim

8. Küçük konuların önemi

9. İnovasyonun desteklenmesi

10. Söylenenlerin gerçekleştirilmesi ve ne anlama geldiklerinin açıklanması

**Üst yönetimin liderlik etmesi**, bu listeye dâhil edildi. Çünkü bir şirket yöneticisi; “Eğer CEO başı çekerse gerisi çok hızlı geliyor.” dedi. Eğer yönetim kurulu entegre düşüncüyü destekliyorsa, CEO'nun da bu işin arkasında durması gerekmektedir. Bu konuda üst düzey lider olarak ilk seçim CEO olabileceği gibi, CFO (Finansmandan Sorumlu Üst Düzey Yönetici) da olabilir. CEO'nun (veya CFO'nun) entegre düşünce hareketinin arkasında olduğunun görülmesi gerekiyor; eğer bu konuda bir şüphe hissedilirse bu, yaklaşımın kabul görmesini engelleyecektir.

*Liderlik olmadan değişim olmaz.*

**Raporlama davranış biçimini etkiler** ve raporlama bu dönüşüm için en güçlü araçtır (Şirketlerde var olan güçlü finansal raporlama sistemi aracılığıyla, finansalların yaratacağı hızlı yayılım etkisine şahit olunabilir.). Aylık yönetim ve departman raporlarında, finansal bilgilerin yanında, finansal olmayan KPG'lerin, hedeflerin ve risk göstergelerinin yer alması, yöneticilerin bu konulara odaklanmasını ve hedefleri yerine getirmek için sorumluluk almayı ve hedefleri gerçekleştirmeyi sağlamaktadır. Takip ve sonuç odaklı yönetim ile desteklenen düzenli bir raporlama yaklaşımı, finansal olmayan konuların ve hedeflerin kurum içinde önemini anlaşılmasında büyük

106 Natura Brasil, “Natura Report # 11” 2011, [www.natura.infoinvest.com.br/enu/s-15-enu-2011.html](http://www.natura.infoinvest.com.br/enu/s-15-enu-2011.html)



etkisi vardır. Bu sürecin en büyük faydalarından biri, yönetim kurulu ve yönetim raporlaması ile dışarıya yapılan raporlamanın aynı hale gelmesidir. Kurumun iç ve dış raporlaması, kurumun mevcut performansını ve gelecekte değer yaratması açısından önemli olan konuları yansıtmaya odaklanmaktadır. İş modeli ve strateji çerçevesinde sunulan performansa ve riske yönelik kapsamlı bilgiler, işin bütünsel olarak anlaşılmasına ve karar verme mekanizmalarının iyi işlemesine yardımcı olur.

*Raporlanmayan konu değiştirilemez.*

**Kişisel performans hedefleri arasında finansal olmayan hedeflerin de bulunması** mutlaka hayata geçirilmelidir. Bu hedefler, çok önemli değişim tetikleyicisi olabilir. Bu durum, kişisel seviyede sorumluluğun kabul edilmesi ve bu şekilde değişimin gerçekleşeceği ve işlerin eskisinden farklı yapılacağı anlamını taşıyor. Aslında bu konu, iş dünyası için yeni bir konu olmayıp bir süredir kullanılmakta olan finansal ve finansal olmayan hedefleri de içeren “balanced scorecard” yaklaşımıdır. Kişisel performans değerlendirmesine entegre performansın dâhil edilmesi, yönetim kurulunun stratejik hedeflerinin, amaçlarının, takip ettiği risklerin kurum içinde yayılmasını sağlar. Bu alanda en önemli konu performans yönetimi ile risk yönetiminin ilişkilendirilmesi ve bu şekilde performansı gerçekleştirmek için gereksiz risk alınmasını engellenmiş olmaktır (Bazı bankaların hazine bölümleri bu gerçeği yaşadıkları kötü deneyimler ile fark ettiler.).

*Değerlendirilmeyen konular değiştirilemez.*

**Prim hesaplamalarında finansal olmayan hedeflerdeki başarının da dikkate alınması** da bir diğer benimsenmesi gereken yaklaşımdır. Bir madencilik şirketi yöneticisi; “Bu

yöntem doğrudan insanların ceplerini etkilediği için değişim konusunda etkili oluyor.” diye belirtmiştir. Entegre düşünce, işlerin farklı yapılması için taahhüt niteliği taşımakta olup, bu davranış biçiminin ücretlendirme ile bağlanması önemli bir teşvik olmaktadır. Bu şekilde kişiler, strateji ve risk konusundaki performansları çerçevesinde hesap verebilir hale gelmektedir.

*Anlaşılmayan konular kolayca değiştirilemez.*

**İnsanların bir araya gelmesini sağlayacak nedenlerin bulunması**, insanların kendilerini iyi hissetmeyi sevmeleri ile ilgilidir. Ortak bir düşünce ve ümit veren bir hikâye güçlü hissettirir. Şirketin stratejik hedeflerinden birinin bir haber haline getirilmesi (örneğin, kırsal alanlarda yeni iş imkânları yaratmak veya soyu tükenmekte olan canlıları korumak için sürdürülebilir bir balık tedarikçisi ile çalışmak gibi) motivasyon sağlayabilir, hatta bu çabalarındaki çalışan katkıları da ortaya koyulursa motivasyon artar.

*Takdir edilmeyen değiştirilemez.*

**Kurum içinde finansal olmayan konuların öneminin anlaşılmasının sağlanması** ilk on konu içinde yer alıyor. Çünkü sebeplerin anlaşılması, değişime karşı oluşan engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Çalışanların, kendilerinin büyük resim içindeki rollerini anlamaları, cesaretlendirici etki yaratır. Şirketin yeni belirlenmiş olan sürdürülebilirlik hedeflerinin ve bu hedeflerin neden önemli olduklarının çalışanlar tarafından anlaşılması, arzulanan bakış açısının değişikliğini sağlayabilir. Bu durum, tepeden gelen değişim yaklaşımına tercih edilir. Konunun anlaşılması, çalışan ile bağ kurulmasını ve çalışanların yaptıkları işlerin büyük resimdeki etkilerini görmesini sağlar.

*Anlaşılmayan değiştirilemez.*

**Süregelen kurum içi iletişim** ve düzenlenen çalıştaylar yoluyla mesajın sürekli olarak güçlü bir şekilde iletilmesi değişimi destekler. Şirket çalışanlarının tümünün entegrasyonun özellikle Entegre Raporlamanın değerini anlamaları ve desteklerinin kazanılması için ciddi çaba sarf etmek gerekmektedir. Bir şirket yöneticisi; şirket içi ağlardaki (intranet) sayfasının internete giriş sayfası olarak ayarlanmasının, şirketin hedeflerinin ve mesajlarının hatırlatılması ve başarıların paylaşılması için önemli olduğunu söylemiştir. Şirket stratejisinin, kilit KPG ve KRG'ler ile birlikte düzenli olarak paylaşılması; değişim için kalplerin kazanılması ve fikirlerin değiştirilmesi için sıkça kullanılmaktadır.

*İletişim kurulmadan değiştirilemez.*

**Küçük konular önemlidir.** Günlük hayattaki konularda küçük değişikliklerin yapılmasını desteklemek, entegre düşünce yaklaşımını güçlendirir ve değişim mesajının hatırlanmasını sağlar. Bu konuya örnek olarak; su makinalarının yanında bulunan plastik bardakların kâğıt bardaklar ile değiştirilmesi, her kata geri dönüşüm kutularının konulması, toplantılarda plastik su şişelerinin yasaklanması, daha az çıktı alınması verilebilir. Tüm bunlar şirketin stratejik hedefleri arasında olmasa da, gerekli olan bakış açısı değişimi için önemlidir.

*Küçük olan şeyler de değişim yaratabilir.*

**İnovasyonun desteklenmesi,** değişime aracılık etmesi ve işlerin farklı şekilde yapılması için gereklidir. İşlerin farklı yapılması konusunda ki en iyi fikirler -ister doğal kaynak kullanımında ve paketlemede verimlilik olsun, ister stratejik amaçlara ulaşmak için farklı yöntemler olsun- bazen bizzat işi yapanlar tarafından ortaya koyulabilir. Bu parlak fikirler, bazen üst yöneticinin değişime karşı olması, fikirlerin

üst yönetime ulaştırılamaması ve yetki yetersizliği dolayısıyla ortaya çıkmayabilir. Yönetim, aşağıdan yukarı inovasyonu desteklemek için inovasyon bildirim hattı, aylık güzel fikirler ödülü, departman inovasyon toplantıları veya tüm şirketin katıldığı bir inovasyon toplantısı yapabilir. Bu yaklaşım, yönetim kurulunun hedeflerini gerçekleştirmek için üst yönetim tarafından yapılan çabalara ilave olarak yapılır.

*İnovasyonu öldüren davranışlar değişim yaratmaz.*

**Söylenenlerin gerçekleştirilmesi ve ne anlama geldiklerinin açıklanması**

açıkça anlaşılacakla birlikte, bu konu dürüstlük ile ilgilidir. Eğer şirket entegrasyonu ve finansal olmayan hedefleri benimsemişse, ancak üst yönetim davranışlarıyla bunu desteklemiyorsa, bu durumda çalışanların buna uyması beklenemez. Bu davranış, şirketin dürüstlüğü konusunda müşteri ve tedarikçilere nasıl bir mesaj vermektedir?

*Yaptığın ile söylediğin bir olmazsa değişim gerçekleşmez.*

Üst yönetimin görevi, yönetim kurulunun belirlemiş olduğu stratejileri, tanımlanmış risk limitlerine uygun olarak gerçekleştirmektir. 21. yüzyılın yeni iş modeli, entegre düşüncenin, faaliyetlere, raporlamaya ve günlük karar mekanizmalarına dâhil edilmesini gerektirmektedir. Yönetim, bu yaklaşımı tüm şirkete yaygınlaştırmalıdır. Bu konuda faaliyet ve tedarik süreçleri ile bilgi girdisi, ölçme, kontrol ve raporlama, iki önemli itici güç teşkil etmektedir. Finansal raporlama yerleşmiş olsa da, finansal olmayan raporlamanın da geliştirilerek entegre edilmesi gerekmektedir. Finansal olmayan ve riske yönelik bilgi sunan sistemlerin güvenilir, tam bilgi sunan, doğrulanabilir olması hedeflenir, kısaca finansal raporlama ile aynı standartta

olmalıdır. Bu iki sistemin entegrasyonu ideal olandır. İdeal olan yapıda finansal olmayan bilgilerin stratejik hedefler ile ilişkilendirilmiş, finansal veriler ile bağlantısı kurulmuş ve ilgili karar ve yönetim süreçleriyle ilişkilendirilmiş olmasıdır. Gerekli sistemler iç denetim departmanının yardımı ile kurulabilir. Bu şekilde, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin oluşturulması da sağlanmış olur. Entegre bilgi sistemlerinin verileri ve oranları içermesi, böylece stratejik finansal ve finansal olmayan KPG'ler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması için faydalı olacaktır. Çünkü, Entegre Raporlama için bu bilgilere ihtiyaç vardır. Entegre Raporlama Bölüm 8'de anlatılmaktadır.

## Çalışanlar

Mükemmel işleyen bir sistemde, yönetim kurulu, üst yönetim ve tüm çalışanlar şirketin misyonu, amaçları, etiği, stratejisi ve riskleri konusunda bilgi sahibidir ve uygun davranışlar sergilerler. Kısaca herkes aynı noktadadır! Bu ideal olandır.

Sözleri ile davranışları arasında uyum olmayan çalışanlar itibar riski yaratır. Şirketin sürdürülebilirlik konusundaki hassas bir müşterisi, bir üst yöneticinin evinde büyük miktarda atık ürettiğini duyarsa, bu durumda şirketin söylemlerine nasıl inanabilir? Çalışanların, şirketin stratejik hedefleri konusunda fikir sahibi olmaları gerekir. Çünkü çalışanlar, değişimin önemli tetikleyici gücüdür, şirket içinde entegre düşünceyi benimsemeleri için çok çaba sarf etmek gerekir.

Çalışanlar aynı zamanda şirketin kilit paydaşlarıdır. Algılamaları, meşru ihtiyaçları, çıkarları, endişeleri ve beklentileri ile değeri nasıl tanımladıkları düzenli olarak takip edilmeli, elde edilen bilgiler daha bilinçli bir yönetim biçimi için yönetim kurulu ve üst yönetime sunulmalıdır.

Entegre düşünce noktalarının birbirleri ile birleştirilmesi – ‘dünün’ şirketinin alışkanlıklarının ortadan kaldırılmasıdır.



## BÖLÜM 8

### Entegre Raporlama

*Bugün paydaşlar tarafından sorgulanan konu, değişen dünyada faaliyet gösteren şirketin nasıl para kazandığı, gelecekte nasıl para kazanmayı planladığı ve uzun vadede nasıl değer yaratmaya devam edeceği.*

Bir şirketin yönetim kurulu, şirketin hikâyesini<sup>107</sup> Entegre Raporda anlatır. Rapor; şirketin içinde bulunduğu dış çevreyi, iş modelini, sermayeleri, stratejiyi, risk ve fırsatları, yönetim bağlamında performansını ve beklentilerini ortaya koyar. Entegre Rapor kısa ve öz olup, ilişkileri de ortaya koyacak biçimde, önemli konuları içeren anlaşılabilir bir dille hazırlanır. Entegre Rapor, resmin tamamını sunmalı ve okuması kolay olmalıdır!

İyi kurumsal yönetim, bir şirketin şeffaf ve hesap verebilir olması için raporlarının anlaşılır olmasını zorunlu kılıyor.

Entegre Rapor, bir şirketin o yıl içinde yaptığı faaliyetlerle ilgili en önemli

konulara ve şirketin performansına odaklanmaktadır -Bu şekilde yıllık faaliyet raporunun yerini almaktadır. Aynı zamanda şirketin geleceğine yönelik bilgi de sunar. Entegre Raporun en önemli ve farklı özelliklerinden biri gelecek odaklı olması ve bu yolla şirketin gelecekte değer yaratma kabiliyeti ve karşı karşıya kaldığı olası riskler hakkında fikir vermesidir. Buna ilave olarak, şirketin mevcut durumda nasıl değer yarattığının tüm bağlantıları ile gösterilerek açıklanması, raporun kullanıcılarının şirketin yarattığı değer in gelecekte nasıl devam edeceği konusunu anlamalarını sağlamaktadır.

Entegre Raporlama kurum içinde yönetim kurulu ve yönetim tarafından uygulanan entegre düşüncenin dışarıya yönelik hazırlanmış raporlama çıktısıdır. Bu rapor, yönetim kurulunun 21. yüzyılın baskıları ile nasıl başa çıktığını ve yönetimin, işleri yönetirken nasıl entegre düşünceyi benimsediğini yansıtmaktadır.

İyi bir Entegre Rapor, kullanıcıların farklı çıkarlarına uygun bilgiler sunar;

**107** Hikâye kelimesi Ocak 2011'de Güney Afrika Entegre Raporlama Konseyi tarafından yayınlanan müzakere dokümanında kullanılmıştır. Bu sözün kullanılmasının nedeni Entegre Raporun bir giriş, gelişme ve sonuç bölümü olması ve bunların okunabilirliğini anlatmak içindir.

- Kııadır, kolay okunur ve konulara odaklıdır.
- Şirketin hızlıca anlaşılması açısından faydalı bir dokümandır.
- Şirket ile ilgili önemli konularda bilgi veren, dengeli (olumlu ve olumsuzlukları da içerecek şekilde) ve şeffaf şekilde sunulan ve tek olarak sunulan bir rapordur.
- Yönetim kurulunun şirketin geleceğine yönelik vizyonunun ve şirket açısından önemli olan sürdürülebilirlik konularının stratejiye nasıl yansıtıldığını gösterir.
- Rapor; şirketin iş modeline, stratejisine, risk ve fırsatlarına, performansına ve gelecek beklentilerine yönelik durumu, bağlantıları da içerecek şekilde gösterir.
- Bugün ve gelecekteki değer yaratma etkenleri raporda açıklanır.
- Rapor, şirketin önemli risklerini, risk yönetim faaliyetlerini ve planlarını içerir.
- Şirketin mevcut finansal performansını ekonomik, sosyal ve yönetim ile ilgili konular bağlamında değerlendirir.
- Daha detaylı bilgi almak isteyen kullanıcılar için, yıllık finansal raporlar sürdürülebilirlik raporu gibi çalışmalara bağlantılar (internet ortamında) sunar.
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik, raporun açık ve anlaşılabilir diliyle ortaya konulur.
- Kilit paydaşlar ile süregelen iletişim konusunda bilgiler içerir.

Entegre Rapor, bugünün kurumsal raporlama problemleri olan ve Bölüm 2'de bahsedilen; kalın yıllık faaliyet raporları, geriye dönük bilgiler, finansal performansı temel alan sınırlı odaklanma, birçok kişinin anlamakta zorlandığı detaylı finansal bilgiler, değeri finansal kıymetlerden daha yüksek olan finansal olmayan kıymetlerin bilançoya yansıtılmaması, iç ve dış

raporlamanın aynı olmaması, kısa vadeli bakışa destek vermesi ve genel kabul görmüş yıllık faaliyet raporu hazırlama standartlarının olmaması gibi sorunlara çözüm üretmektedir.

## Kurumsal raporlama yapısına uyum

Entegre Rapor, mevcut kurumsal raporlama yapısına hızlıca uyum sağlayabilir. Birçok büyük şirket, farklı paydaş gruplarına yönelik, o grupların önceliklerine göre çok sayıda rapor hazırlıyorlar. Entegre Raporun buna nasıl çözüm olacağını, bir ahtapotu düşünerek hayal edebiliriz.

Ahtapotun kafasını Entegre Rapor olarak düşünelim. Birçok kolun birleştiği bir yer ahtapotun kafası, her bir kolu ise yıllık finansal tablolar, sürdürülebilirlik raporu, yönetim raporu, ücretlendirme raporu, uyum raporu ve benzerleri gibi detaylı rapor veya iletişimi temsil etmektedir. Entegre Rapor, bu raporlardan önemli veriler almakta, değişik bilgiler arasında bağlantılar kurmaktadır. Finansal ve finansal olmayan bilgileri içeren, bununla birlikte şirketin nasıl değer yarattığını ve gelecekte değer yaratmaya nasıl devam edeceğini anlatan bir dokümandır.

Entegre Raporun öz bilgiler içermesi, şirketin değer yaratma süreçlerinin anlaşılması açısından en önemli bilgileri bulundurduğu anlamına gelmektedir. Bu yüzden rapor, kullanıcıları daha detaylı bilgi almaları için başka raporlara yönlendirmektedir. Bu raporlar şirketin web sitesinde sunulabilmektedir. Bu şekilde de teknolojinin raporlamaya olan etkisi (en sonunda) görünür hale gelmektedir.

## Kısa tarihçe

Entegre Raporlama 21. yüzyılın kavramlarından biridir. Örneğin 2002 yılında King II Kurumsal Yönetişim Kodu, şirketlerin finansallarının finansal olmayanlara etkisinin ve finansal olmayanların finansallara olan etkisinin gösterilmesini sağlamak için “Entegre Sürdürülebilirlik Raporlaması” yapılmasını tavsiye etmiştir. Sürdürülebilirlik ve finansal konuları birbirine bağlayarak rapor hazırlanmasına yönelik ilk çalışmalardan biri 2006’da, Danimarkalı sağlık şirketi Novo Nordisk tarafından yapılmıştır. Philiphs, Natura ve Southwest Airlines gibi birkaç büyük firma, entegre bilgiler sunan raporların önemini fark etmişlerdi. 2011 yılı Entegre Raporlamanın parladığı yıl oldu. Güney Afrika Johannesburg Borsası’ndaki şirketlerin, King III Yönetişim Kodu’nda belirtilmiş olan standartlara uygun Entegre Rapor hazırlamaları zorunlu hale geldi. Bu şirketlerin birçoğu o zaman yeni kurulmuş olan Güney Afrika Entegre Raporlama Konseyi’nin (Integrated Reporting Council of South Africa)<sup>108</sup> oluşturduğu yapıyı kullanarak hazırladılar. Entegre Raporlama Konseyi (Integrated Reporting Council – IRC) iş dünyası temsilcilerinin, yatırımcıların ve muhasebe organizasyonlarının bir araya gelmesi ile kurulmuş ve Ocak 2011’de Entegre Raporlama Çerçevesi adı altında bir taslak hazırlayarak yayımlamıştı (Dünyada ilk defa böyle bir doküman hazırlanmıştı.).

Bir sonraki parlama, küresel düzeyde Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin (International Integrated Reporting Council – IIRC)<sup>109</sup>’nin kurulması ile oldu. IIRC; kurulması ile birlikte önemli iş dünyası organizasyonları ile muhasebe ve sürdürülebilirlik konusunda standartları belirleyenleri bir araya getirdi. Eylül 2011’de bir müzakere metni ve Nisan 2013’de bir Çerçeve Taslağı yayınladı. Bu çerçevenin ilk versiyonu Aralık 2013’te yayınlanacaktır.

Bugün, dünyanın her yöresinden birçok şirket Entegre Raporlama yayımlamakta ve bu akım birçok şirket ve kamu kurumunun entegre düşünce ve Entegre Raporlamanın önemini anlamasıyla artarak devam etmektedir.

## Entegre Rapor neye benzer?

Bir şirketin hikâyesini anlatmaktaki amaç, o şirketin mevcut durumunu ortaya koymaktır. Hikâye, bir şirketin nasıl değer yarattığını ve nasıl para kazandığını anlatmaya, iş modeli ve içinde bulunduğu dış çevre ile başlayabilir. Bu şekilde şirketin kullandığı sermayelere olan bağımlılığı ortaya konulmuş olur.

Bu şekilde, bağımlılıkların yarattığı risk ve fırsatlar ile bu risk ve fırsatların şirketin stratejisine ve stratejik hedeflerine nasıl dâhil edildiği görülür. Stratejik hedefler iş modellerine bağlanır. Şirkette yönetişimin nasıl olduğu anlaşılır. Şirketin performansı, stratejik amaçların gerektirdiği mevcut ve gelecek hedefleri ile karşılaştırılır ve risklerle ilişkilendirilir. Şirketin gelecekte nasıl görüneceği iş modeli, sermayelere

**108** IRC South Africa Discussion Paper “Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report”, 25 Ocak 2011, Bakınız [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org)

**109** İlk kurulduğundaki adı International Integrated Reporting Committee idi, 2011 yılında adı International Integrated Reporting Council olarak değişti.



yönelik stratejiler, riskler ve fırsatlar ile geçmiş performansla bağlantılı olarak anlatılır; bu bir bilgi döngüsüdür.

Şirketlerin kendilerine ait hikâyeleri anlatırken tam bir resim sunmak için raporun planlanması, oluşturulması ve hazırlanması konusunda yönlendirici olan Entegre Raporlama çerçevesi bu konuda önemli katkılar sunar. Daha da önemlisi uluslararası çerçeve ile raporlarda sağlanan tekdüzen, kullanıcıların karşılaştırma yapmasına imkân sağlar (Çerçeveye [www.theirc.org](http://www.theirc.org) dan ulaşabilirsiniz.).

IIRC'nin rehberliği, Entegre Raporun oluşmasında etkin olan yedi kavramın<sup>110</sup> ilişkilendirilmesine yoğunlaşmaktadır. İçindekiler kısmında sunulan bilgiler, bağlantıları gösterecek bir mantık silsilesi içinde olmalıdır. İçindekiler, raporun yapısını sınırlamamalı, raporun içeriği konusunda bir rehber teşkil etmelidir. Yedi kavramın sıralaması şirketin hikâyesine göre değiştirilebilir. Her kavram şirketin kendi hikâyesini anlatmasına yönelik esneklik yaratan bir soru olup, uyum sağlamak amacıyla doldurulması gereken başlıklar değildir. Diğer taraftan uyum mantığı, Entegre Raporun hazırlanma prensiplerine aykırı olup, şirketin değer yaratma hikâyesinin anlaşılabilir olması için yaratıcılığı teşvik etmektedir.

#### Yedi Kavram<sup>111</sup>

**Kurum hakkında bilgi ve dış çevre:** *Şirket ne yapıyor ve hangi şartlar altında faaliyet gösteriyor?*

Bilgiler;

- Şirketin misyon ve vizyonunu,
- Kültürünü, etik yaklaşımını ve değerlerini,

- Pay sahipliği ve faaliyet yapısını,
- Ana faaliyetlerini, piyasalarını, ürün ve hizmetlerini,
- Rekabet içindeki yerini ve piyasadaki konumunu,
- Kilit sayısal bilgilerini (örneğin çalışan sayısı, cirosu...),
- Entegre Raporun sınırlarını,
- Şirketin dış çevresinde, şirketin değer yaratma kabiliyetini etkileyecek yasal, ticari, sosyal, çevresel ve politik ortama yönelik; kanunlar ve düzenlemeleri, piyasayı etkileyen güçleri, sektör trendlerini, teknolojik gelişmeleri, paydaşların meşru ihtiyaç, çıkar ve beklentilerini, toplumsal konular ve değişen toplumsal beklentiler ve çevresel zorluklar gibi konuları kapsayabilir.

**Yönetişim:** *Şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasını destekleyen yönetim yapısı nasıl?*

Verilen bilgilerin aşağıdaki konulara açıklık getirmesi beklenir;

- Çeşitlilik ve yetkinlikleri de içerecek şekilde liderlik yapısı, stratejik karar mekanizmaları ve risk iştahı,
- Stratejik yönelimi etkilemeye ve takip etmeye yönelik faaliyetler ve risk yönetim yaklaşımı,
- Kurum kültürünün, etik yaklaşımının ve değerlerinin, kilit paydaşlarla olan ilişkileri de içerecek şekilde kaynakların (sermayelerin) kullanılmasına nasıl yansıdığı,
- Şirketin yasal zorunlulukların ötesine geçerek en iyi yönetim yaklaşımlarını uygulayıp uygulamadığı,

<sup>110</sup> IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

<sup>111</sup> IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013, bu her bir İçerik Konusu için özet bilgidir, tam metne [www.theirc.org](http://www.theirc.org) dan ulaşabilirsiniz.



- İnovasyonu destekleme ve gerçekleştirme konusundaki sorumluluklar,
- Ücretlendirme ve ödüllendirme politikalarının, şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratması ve kaynakların kullanımı ve kaynaklar üzerinde yaratılan etkiler ile nasıl ilişkilendirildiği.

**Fırsatlar ve Riskler:** *Şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasını etkileyen fırsat ve riskler nelerdir ve kurum bunlarla nasıl baş ediyor?*

Bilgiler;

- Dış çevreyi ve şirketin kullandığı kaynakların varlığının devamlılığını, kalitesini ve maliyetini etkileyen faktörleri de içerecek şekilde belirlenmiş olan riskler ve fırsatları,
- Belirli kaynaklardan ortaya çıkan fırsatları ve riskleri (dış, iç ya da her ikisinden oluşan iş aktivitelerinden kaynaklanabilir),
- Fırsat ve riskin olma olasılığı ve olduğunda yarattığı etkinin boyutunu,
- Stratejilerin ve stratejik amaçların, politikaların ve KPG'lerin belirlenmesini de içerecek şekilde önemli fırsatlardan değer yaratmaya yönelik adımları ve önemli risklerin nasıl azaltıldığı ve yönetildiğine dair yaklaşımları içerebilir.

**Strateji ve kaynakların dağılımı:** *Şirket nereye ulaşmayı hedefliyor ve o hedefe nasıl ulaşacak?*

Bilgiler;

- Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı stratejileri ve bu stratejileri gerçekleştirmek için kaynaklarını nasıl dağıtacağına yönelik bilgileri,
- Başarılarını ve hedeflerin neresinde olduğunu kısa, orta ve uzun vadede nasıl ölçeceğine dair bilgileri,

- İş modelinin ve stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken değişiklikleri, dış çevrenin tepkilerinden planların nasıl etkilendiğini, tespit edilmiş risk ve fırsatları, kaynakların (sermayelerin) nasıl etkileneceği ve bu kaynaklara yönelik risk yönetim yaklaşımlarını da içerecek şekilde, strateji ve kaynak dağılımının yedi kavram ile ilişkilendirilmesi konusundaki bilgileri,
- İnovasyonunun rolünü de içerecek şekilde rekabet avantajına yönelik bilgileri,
- Paydaşlarla müzakereler sırasında tespit edilen ana konu ve bulguların, şirket stratejisinin hazırlanmasında ve kaynakların dağıtılmasında nasıl kullanıldığına yönelik bilgileri içerebilir.

**İş modeli:** *Şirketin iş modeli nedir ve ne kadar esnekliğe sahiptir?*

Esnekliğe odaklanarak iş modelinin bir tanımını yapılmalıdır. Tanımda;

- Önemli girdiler ve bu girdilerin elde edildikleri kaynaklarla (sermayelere) olan ilişkileri,
- Kilit faaliyetler,
- Kilit çıktılar, ürünler ve hizmetler ve ortaya çıkan yan ürünler ve atıklar,
- Kaynaklar (sermayeler) ile ilişkili olarak ortaya çıkan iç (örneğin ciro ve nakit akış) ve dış (örneğin müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, marka bağlılığı ve sosyal ve çevresel etkiler) sonuçlar,
- İş modelini anlatan ve parçaların şirket ile ilişkisini anlatan basit bir şekil,
- Önemli paydaşların ve diğer bağımlı olunanları, kilit değer etkenlerinin ve önemli dış etkenlerin tespiti,
- Şirketin değer zincirindeki yeri,

- Bilgilerin strateji, fırsatlar ve riskler ile performans (kilit performans göstergeleri, maliyet içeriği ve gelirler gibi finansal konular) gibi konularda diğer yedi kavram ile ilişkilendirilmesi yer alabilir.

**Performans:** *Şirket stratejik amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirmiş ve kaynaklar (sermayeler) üzerinde ne kadar etki yaratılmıştır?*

Performansa ilişkin sayısal ve sayısal olmayan veriler şunları içerebilir;

- Belirlenmeleri sırasında kullanılan varsayımlar ve metotlarla, ölçülen konuların önem ve etkilerinin de anlatıldığı hedefleri, değer etkenlerini, fırsatlara ve risklere yönelik sayısal göstergeleri,
- Değer zincirinin alt ve üst aşamalarında bulunan kaynaklar (sermayeler) üzerinde yaratılan önemli etkileri (olumlu veya olumsuz),
- Kilit paydaşlarla olan ilişkilerin durumu ve şirketin kilit paydaşlarının meşru ihtiyaçlarına, çıkarlarına, beklentilerine ve taleplerine nasıl yaklaştığını,
- Geçmiş ve mevcut performans arasındaki ilişki ve mevcut performans ile gelecek görünüm arasındaki ilişkilere yönelik bilgileri,
- Finansal sermaye ile diğer kaynaklar (sermayeler) arasındaki bağlantıların önemini gösteren bilgileri,
- KPG'ler gibi sayısal göstergeler karşılaştırılabilirliği artırabilir ve hedeflere göre ilerlemeyi gösterir. Uygun göstergelerin ortak özellikleri şunlardır;
  - Şirketin içinde bulunduğu şartlar ile uyumludur.
  - Yönetişim kapsamında görevlendirilmiş olanların (yönetim kurulu) kullandığı göstergeler ile uyumludur.

- Finansal bilgiler ile diğer bilgiler arasındaki bağlantıyı gösterir.
- Önemli konuları belirleme sürecinde tespit edilmiş konulara odaklıdır.
- İki ya da daha uzun gelecek döneme yönelik tahminler, projeksiyonlar ve hedefler içerir.
- Geriye dönük en az üç dönemi içerecek geçmiş veriler içerir (finansal trendlerin analizi için) ve bu veriler hedeflerle, tahminlerle ve projeksiyonlar ile karşılaştırmalı olarak sunulur (hesap verebilirliği sağlamak için).
- Sektörel ve bölgesel karşılaştırmalarla uyumludur (karşılaştırılabilir olması için).
- Birbirini takip eden dönemlerde uyumlu olarak raporlanır.
- Durumun daha iyi anlaşılmasına yönelik sunulan sayısal olmayan veriler, ölçüm tekniklerine ve varsayımlara yönelik bilgiler ile hedeflere, trendlere ve kıstaslara göre sapmaların nedenlerini, bu sapmaların neden tekrarlamama veya tekrarlamama sebeplerini içerir.

**Gelecekteki görünüm:** *Şirketin stratejisini uygularken karşı karşıya kalabileceği zorluklar ve belirsizlikler nelerdir ve bunların iş modeli ve gelecek performansı üzerindeki etkileri nelerdir?*

Güçlü temeli olan ve analize dayalı olarak geleceğe ilişkin beklenen değişiklikler konusunda bilgi verilmesidir. Verilen bilgiler;

- Yönetim kurulunun ve üst yönetimin şirketin kısa, orta ve uzun vadede karşı karşıya kalacağı dış çevre kaynaklı beklentileri, şirketin bunlardan nasıl etkileneceği, şirketin mevcut durumunda bu etkiler ile nasıl baş edeceği ve ortaya çıkabilecek belirsizlikleri,

- Olası etkilere yönelik müzakereleri, bu müzakereler; gelecekteki finansal performansı, dış çevreye etkileri, fırsatlar ve riskleri, bu etkilerin stratejik amaçları gerçekleştirmeyi nasıl etkileyeceğine yönelik konuları,
- Gelecekte kaynakların (sermayelerin) bulunabilirliği, kalitesi ve maliyetinin finansal performans üzerinde yaratacağı etkileri, kilit ilişkilerin nasıl yürütüldüğü ve bütün bunların şirketin değer yaratması açısından neden önemli olduğu da dâhil olmak üzere müzakere edilmesini,
- Şirketin ana varsayımlarına ve risklerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik müzakereleri, bu müzakerelerin mümkün olan durumlarda hedef KPG'ler, öncü göstergeler ve güvenilir kaynaklara dayanılarak sunulan tahmin, projeksiyonlar, duyarlılık analizleri ile desteklenmesi konularını içerebilir.

Entegre Raporun nasıl hazırlanacağına, nasıl sunulacağına ve hangi bilgileri içereceği, aşağıdaki altı Rehber İlke<sup>112</sup> baz alınarak belirlenmiştir.

### 1. Strateji odaklı ve geleceğe yönelik olması:

Entegre Raporun; kurumun stratejisine ve bu stratejinin kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasını nasıl sağladığına ve bu stratejinin uygulanması sonucunda kaynakların (sermayelerin) nasıl etkilendiğine yönelik bilgiler içermesi gerekir.

### 2. Bilgilerin birbirleri ile bağlantılı olması:

Entegre Raporun kurumun değer yaratma hikâyesini kapsamlı olarak anlatması ve kurumun zaman içinde değer yaratması açısından önemli konulardaki bilgilerin birbirleri ile ilişkilerini ve bağlantılarını göstermesi gerekir.

### 3. Paydaşların ihtiyaçlarına cevap vermesi:

Entegre Rapor; kurumun kilit paydaşları ile olan ilişkisinin kalitesine yönelik bilgiler vermeli ve kurumun paydaşların meşru ihtiyaç, çıkar ve beklentilerini ne kadar anladığına ne ölçüde dikkate aldığına ve nasıl yanıtladığına yönelik bilgiler içermelidir.

**4. Önemlilik ve öz bilgi sunması:** Entegre Rapor; kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasında etkili olan önemli konular hakkında öz bilgiler sunmalıdır.

### 5. Güvenilirliği ve bütünsel bilgi sunması:

Entegre Rapor, kurumun değer yaratmasında etkili olan konulara yönelik önemli olan tüm olumlu ve olumsuz bilgileri içermeli ve bu bilgilerde hata veya eksik olmamalıdır.

### 6. Tutarlılığı ve karşılaştırılabilir olması:

Entegre Rapor, zaman içinde sunulan bilgiler açısından tutarlı olmalı ve şirketin değer yaratma hikâyesi açısından benzer kurumlar ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

Rehber ilkeler arasında en çok dikkat çeken önemlilik ilkesidir. Bu ilke, bir bilginin Entegre Raporda yer alıp yer almayacağı konusunda filtre görevi yapmaktadır. Önemli bilgiyi, Entegre Raporun esas kullanıcılarının (IIRC tarafından finansal sermayeyi sağlayanlar olarak tanımlanmıştır.) kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmasında büyük etkiye sahip olan bilgi ve konular olarak tanımlayabiliriz. Kurumun yönetim kurulunun ve üst yönetimin; konunun, kurum stratejisi ve iş modeli veya kurumun kullandığı kaynaklar (sermayeler) üzerinde şimdi veya ileride büyük etki yaratma potansiyeli olup olmadığını değerlendirerek, önemli olup olmadığına karar verme sorumluluğu (ve yetkisi) vardır.

<sup>112</sup> IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013, Doküman Rehber İlkeler konusunda detaylı bilgi içermektedir, tam metne [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) dan ulaşabilirsiniz.

Önemli konular oldukça geniş olup, bu kapsam, iş modelini, stratejiyi, sermayeleri geçmişte, bugün ve gelecekte (kısa, orta ve uzun vadede) etkileyen tüm başlıkları kapsamaktadır. Bu durumda, şirket için en önemli konuların önceliklendirilmesi gerekmektedir (konuların değer yaratma süreci üzerinde bilinen veya değer yaratma üzerine etkilerinin büyüklüklerine ve gerçekleşme olasılıklarını değerlendirerek). Daha detaylı bilgi için IIRC Rehberi'ndeki önemlilik belirleme sürecini ve bu konuda yapılması gereken açıklamalar bölümünü inceleyebilirsiniz<sup>113</sup>.

IIRC bazı teknik alanlara yönelik destekleyici bilgi sunan dokümanları yayınlamıştır. Bu yayınlar, Rehber yapılan eklemelere yönelik bilgiler içermektedir. Yayımlanan dokümanlar arasında İş modeli, Sermayeler, Önemlilik, Değer yaratma ve Bağlantılı olma konularını içermektedir.<sup>114</sup>

IIRC bir raporun ideal uzunluğu konusunda bir öneride bulunmamakta, ancak sunulan bilginin "öz iletişime" imkân tanınmasına yönelik açıklamalarda bulunmaktadır. Her şeyden öte, Entegre Raporun ortaya çıkma sebeplerinden biri, 400 sayfa olarak hazırlanan yıllık faaliyet raporlarında şirketin durumunu göstermesi ve işin anlaşılması açısından önemli olmayan detaylı finansal verileri içermesidir. Güney Afrika'daki halka açık şirketlerin deneyimleri Entegre Raporların giderek kısaldığı yönündedir. 2011 yılında (Entegre Raporlamanın ilk yılı) hazırlanan

raporların uzunluğu ortalama 179 sayfaydı, bu 179 sayfanın ortalama 124 sayfalık kısmı finansal verilerden oluşmaktaydı.<sup>115</sup> 2012 yılında yayınlanan raporların çoğu 2011 raporlarından daha kısaydı. Bazı şirketler 2013 raporunu daha kısa hazırlamak istedikleri yönünde beyanda bulundular.

Güney Afrika'nın halka açık ilk 100 şirketine yönelik yapılan bir araştırma, şirketlerin rapor hazırlamaya başlarken akıllarında hiçbir sınırlama olmadan başlayarak daha kısa ve daha etkin raporlar hazırladıklarını göstermektedir. Ernst & Young'ın Entegre Raporda Mükemmellik Ödülleri için, Cape Town Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma, genel olarak "Rapor ne kadar kısa ise o kadar iyidir." sonucunu ortaya koymuştur.<sup>116</sup> En iyi raporlarda, başta 20 sayfayı geçmeyen şirketin performansına ve görünümüne yönelik bilgilerin sunulduğu bir giriş bölümü olduğu ve bu bölümde detaylı bilgilerin nerede bulunacağına yönelik referansların verildiği görülmüştür (Araştırma sonuçları [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org) da yer almaktadır.).

IIRC, Rehber İlkeler ve İçerik konusunda gelişmekte olan uygulamaları göstermek amacıyla örneklerin bulunduğu bir veri tabanı oluşturmuştur. Örnekler, çeşitli ülkelerden Entegre Rapor hazırlayan şirketlerin belgelerinden alınmıştır ve veri tabanı düzenli olarak güncellenmektedir ([www.examples.theiirc.org/home](http://www.examples.theiirc.org/home) adresini ziyaret ediniz.).

113 IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

114 [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org)

115 IRC "Significant Changes in the Way in Which JSE Listed Companies Report", Basın açıklaması 23 Ekim 2012, Araştırma Cape Town Üniversitesi tarafından yapılmış ve 31.12.2011 tarihi itibarıyla piyasa değeri açısından JSE 2e'de yer alan halka açık ilk 100 şirketi kapsamıştır, [www.sustainabilitysa.org](http://www.sustainabilitysa.org)

116 Professor Alexandra Wilson, Integrated Reporting – General Impressions, Ernst & Young's Excellence in Integrated Report Awards 2012 – A Survey of Integrated Reports from South Africa's Top 100 Companies and the 10 State-Owned Entities, [www.ey.com/ZA/en/Services/Speciality-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/2012---EIR---main.page](http://www.ey.com/ZA/en/Services/Speciality-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/2012---EIR---main.page)

## Entegre Raporun hazırlanması için iç süreçler

Entegre Rapor hazırlayan şirketlerin iç süreçleri incelendiğinde, rapor hazırlama sürecine kimler tarafından liderlik edildiği konusunda bir ortak nokta gözükmemektedir. Bazı şirketlerde liderlik görevi CFO, bazılarında CEO, bazılarında şirket sekreteri, bazılarında yatırımcı ilişkileri yöneticisi, bazılarında da strateji yöneticisi tarafından bu görev üstlenilmiştir.

Şirketlerde ortak olan durum raporun hazırlanmasına katkı yapan, destek veren ve farklı departman üyelerinden oluşan bir yürütme takımıdır. Takımın üyeleri, entegre düşünme konusunda rol sahibi olan departman üyeleri arasından seçilmişlerdir. Baskın üyeler finansman ve sürdürülebilirlik departmanlarından gelmekle birlikte, diğer üyelerin yatırımcı ilişkileri, kurumsal iletişim, strateji ve risk, paydaş ilişkileri, hazine, operasyonlar, insan kaynakları, şirket sekreteryası, bilgi teknolojileri ve diğer önemli bölümlerden katıldığı gözlenmektedir. Takım; raporun planlamasını yapar, proje zaman planını oluşturur, raporun odak konularını ve hangi bilgilerin raporda yer alması gerektiğini belirler (önemli konuların belirlenmesi bu kapsamda yapılıyor), bilginin hangi formatta olması gerektiği ve nasıl toplanacağına karar verir ve bu bilgilerin oluşturulması konusunda sorumlulukları tespit eder.

Takım bir üst yöneticiye veya icra komitesine bağlı olarak çalışır, bunların da üstünde yönetim kurulunun bir alt komitesine (genellikle denetim ve/veya risk komitesine) raporlama yapar. Yönetim kurulu önemlilik konusunda yapılmış olan tespitleri onaylar. Entegre Raporun onaylanarak yayınlanması konusundaki son onay merci yönetim kurulu olup, yönetim kurulu raporun gerekli tüm bilgileri dürüstçe içerdiğinden ve referans verilen detaylı raporlardaki bilgiler ile çelişmediğinden emin olduktan sonra

raporun yayınlanmasına onay vermektedir.

Bir kurum entegre düşünce sistematiğini uygulamaya başlamışsa, tabii ki Entegre Raporun hazırlanması daha kolay olmaktadır. Bu durumda yıllık Entegre Raporun hazırlanması, entegre yönetim ve karar sistemlerinin bir uzantısı haline gelmektedir.

Daha önceki bölümde de açıklandığı üzere, şirketlerin, finansal olmayan bilgilere yönelik verileri toplanması, doğru ve güvenilir biçimde raporlanmasına (finansal bilgilerde olduğu gibi) yönelik zaman ve kaynak ayırmaları gerekebilir.

## İyi işleyen bir raporlama süreci için 20 öneri

Aşağıdaki öneriler Entegre Raporlama yolculuğunda başarı ile ilerlemiş şirketlerin deneyimlerinden gelmektedir.

1. Raporu hazırlarken CEO veya CFO'nun desteğini arkanıza alarak, şirket içinde sürecin kabul edilmesini sağlayın. Böylece bilgi talepleriniz zamanında karşılanır.
2. Entegre Raporun yönetim kurulu tarafından sahiplenilmesinin önemi, kritik başarı faktörü olarak kabul edilmiştir.
3. Tüm çalışanların süreç hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve sürece katılmaları için imkân tanımak.
4. Rapor yürütme kurulu üyelerini dikkatli tespit etmek gerekir. Her departmandan eleman bulunması gerekmez birlikte, bu elemanların departmanın yöneticileri olmaları gerekmiyor. Yürütme kuruluna katılacak üye, bağlı bulunduğu departmanda yeni raporlama süreci konusunda heyecanlı olan departman 'şampiyon'u olabilir.
5. Şirket içinde değer yaratma hikâyesinin anlaşılması sağlanmalı ve şirketin farklı paydaşlar için nasıl değer yarattığı anlatılmalıdır.



6. Şirket içinde kilit paydaşların meşru ihtiyaçları, çıkarları, endişeleri ve beklentileri konusunda farkındalık artırılmalı ve şirketin bu konulara nasıl yanıt verdiği anlatılmalıdır.

7. Entegre Raporda, yönetim kurulu raporlarında ve aylık yönetim raporlarında kullanılmak üzere standart KPG ve KRG'ler belirlemek ve raporlamayı bu çerçevede yapmak gerekir.

8. Departman ve bölümlerden alınacak bilgilerin formatını standart hale getirmek gerekir.

9. Bazı şirketler önemli konuları on ile sınırlayarak daha fazla odaklanma ve farklı disiplinlerin bu konularda görüşlerini ortaya koymasını sağlamaktadır.

10. Planlama sürecinin yılın başında başlatılması, rapor komitesinin önce aylık, son çeyrekte ise daha sık bir araya gelmesi gerekir.

11. Entegre Raporlama sürecinin şirket içinde entegre düşüncenin yaygınlaştırılması amacıyla kullanılması gerekir, çünkü en iyi Entegre Raporlar şirket içinde entegre düşüncenin yaygın kullanıldığı yapılardan çıkmaktadır.

12. Raporda risk yönetimine önem verilmelidir. Çünkü, bu konu yatırımcılar nezdinde önemli olarak değerlendirilmektedir.

13. Tüm yıl boyunca KPG ve KRG'lerdeki gelişimin takip edilmesi,

raporda sunulan finansal olmayan bilgilerin kalitesini artırmaktadır.

14. Bilgi sistemlerini oluştururken sürece iç denetimin katılımının sağlanmalı, bu şekilde yeterli ve etkin kontrol sistemleri oluşturmak gerekir.

15. Rapor konularına ve hazırlanma sürecine yönelik hedeflenenler ile gerçekleşenler arasındaki farkın anlaşılması için analizler yapılması, böylelikle bir sonraki yıl süreçlerin iyileştirilmesi ve paydaşlar ile raporun güçlü ve zayıf yönlerine yönelik görüş alışverişinde bulunulması gerekir.

16. Benzer şirketler ile farklı sektörde faaliyet gösteren şirketlerin hangi KPG'leri kullandıklarını, paydaş ilişkilerini nasıl yönettiklerini ve taleplere nasıl yaklaştıklarını ve raporda geleceğe yönelik ne gibi bilgileri paylaştıklarını öğrenmek gerekir.

17. İç bilgi akışında gelişim alanlarının belirlenmesi gerekir.<sup>117</sup>

18. Yol haritasının ve hedeflerin oluşturulması gerekir.<sup>118</sup>

19. Önemli olmadığı veya fazla detaylı olacağı düşünülen bilgilerin kullanılmaması (Güney Afrikalı şirketler, bu konunun raporlama sürecinin en zor kısmı olduğunu ifade etmişlerdir.) gerekir.

20. Bunun bir yolculuk olduğunun bilinmesi gerekir (Güney Afrikalı şirketlerin ikinci raporları birincisinden çok daha iyi hazırlanmıştı.).

117 IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012, [www.blacksunplc.com/corporate/iirc\\_understanding\\_transformation/projet/BUILDING-THE-BUSINESS-CASE-FOR-INTEGRATED-REPORTING.pdf](http://www.blacksunplc.com/corporate/iirc_understanding_transformation/projet/BUILDING-THE-BUSINESS-CASE-FOR-INTEGRATED-REPORTING.pdf)

118 IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

## Kendilerinin anlatımı ile raporlama sürecinin şirketlere sağladığı faydalar<sup>119</sup>

- Entegre Rapor hazırlanırken, şirketin birçok fonksiyonu ve operasyonları arasında işbirliği yapılır.
- Bu işbirliği ve birlikte iş yapma yaklaşımı, geleneksel silo bazlı yapının değişmesine yardımcı olur.
- Süreç; şirket içinde işlerin daha iyi anlaşılmasını, geniş bir bakış açısından iş konusundaki önemli faktör ve etkenlerin fark edilmesini ve içinde bulunulan sosyal ve doğal çevrenin tanınmasını sağlar.
- Raporlama bakışının değişmesi şirketin stratejik düşünce şeklini etkiler.<sup>120</sup>
- İç süreçleri ile rapor hazırlama süreçlerinin verimini ve ilerlemesini artırır.
- Veri toplamanın kalitesi yükselir, ortaya daha karşılaştırılabilir ve finansal olmayan verileri güçlü temellere dayalı bir doküman ortaya çıkar.<sup>121</sup>
- Şirket içinde davranış değişikliğini tetikler ve insanları entegre düşünme konusunda motive eder.<sup>122</sup>
- Takımda yer alan farklı departmanlardan çalışanların arasındaki ilişkilerin ve ortak iş yapma kültürünün gelişmesine katkı sağlar.<sup>123</sup>
- Uyum odaklı rapor hazırlama yaklaşımından, şirket için önemli olan konulara odaklı rapor hazırlama yaklaşımına geçişe fırsat yaratır.<sup>124</sup>
- Şirket içinde finansal olmayan değer etkenlerinin fark edilmesini sağlar.
- Yönetim kurulu tarafından belirlenmiş hedeflere yönelik konularda farklı disiplinlerin bir arada düşünerek hareket etmelerine yardımcı olur.
- Yeni projelerin bütünsel değerlendirilmesini sağlayarak, stratejik düşüncenin yerleşmesine yardımcı olur.
- Paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi için fırsat yaratır, şeffaflığı ve iletişimi artırır.
- Çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili konularda kamu ile daha fazla bilgi paylaşılmasını sağlar.
- İç ve dış raporlamayı birleştirir.
- Uzun vadeli düşünmeye zorlar.
- Çalışanların geleceğe odaklanmasını ve onları bu geleceği yaratmak

**119** Başka bir referans verilmediği sürece görüşmeler uluslararası firmalar ve Güney Afrikalı şirketler ile yapılmıştır.

**120** KPMG, Integrated Reporting Performance Insight Trough Better Business Reporting, Issue 2, 2012, [www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Integratedreporting/Pages/default.aspx](http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Integratedreporting/Pages/default.aspx)

**121** IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

**122** IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

**123** IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

**124** IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

için oynayacakları rolü düşünmeye yönlendirir. Bu şekilde şirket hikâyesinin bir parçası olduklarını bilmek, stratejinin gerçekleştirilmesi sürecine proaktif bir şekilde katılmalarını ve kendi hikâyelerinin de bu hedefi ulaşma sürecinde etkili olduğunu anlamalarını sağlar.<sup>125</sup>

- Baskı maliyetlerini azaltır.
- Çalışanların raporlardan hoşlanmalarını ve şirketlerini dışarıdaki insanlara bu raporları kullanarak anlatmalarını sağlar.
- Şirket içinde inovasyonu tetikler.
- Raporda risklerin daha detaylı ele alınması, bu konuların daha iyi anlaşılmasını sağlar.
- Dış paydaşlara karşı şirketin hikâyesini ve stratejisini güçlü bir şekilde anlatma fırsatı yaratır. Bu durum, özellikle stratejinin değiştirilme süreçlerinde fayda sağlar.
- Entegre Raporlama konusunda yapılan bir araştırmaya katılan şirketlerin %88'i Entegre Raporlama sürecinin, karar süreçlerinin iyileşmesini sağladığını ifade etmiştir.<sup>126</sup>
- Entegre Raporlamaya geçiş, yönetimin sürdürülebilirlik konularına daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır.

Entegre Raporun; geleneksel raporlama sistemlerinde eksik olan, yönetim kurulunun ortak aklını kullanarak, paydaşlara şirketin gelecekte değer yaratma vizyonunu ve mevcut durumunu aktardığı unutulmamalıdır.

## Sıkça sorulan sorular

### • Entegre Raporda yıllık finansal tablolar yer alacak mı?

Ülkelerin yasaları, raporlarda hangi bilgilerin olması konusunda yönlendirici olacaktır. Ancak, teorik olarak bakıldığında Entegre Raporda yer alması gereken bilgiler şirket açısından önemli olan bilgilerdir. Bu durumda önemli olan finansal konuların Entegre Raporda yer alması gerekir. Bugünün gerçeği, büyük şirketlerin Entegre Raporda özet finansal tabloları UMS 34'e (Uluslararası Muhasebe Standartları) göre hazırlanmış mali tablolar olarak sunmayı tercih ettikleri, detaylı finansal raporları kullanıcılara ayrı bir rapor olarak sundukları ve bu raporun da genellikle şirketin internet sayfasında yer aldığı şeklindedir. IIRC bu konuda bir yorum yapmamış olmakla birlikte, Güney Afrika müzakere çalışması, halka açık şirketlerin özet finansal tabloların paylaşılmasını tavsiye etmektedir. Raporlama konusunda saygı duyulan uzmanların Güney Afrika deneyimi üzerine yaptığı analiz sonrası ortaya çıkan görüş, Entegre Raporun şirket hakkında ilgili finansal tablolarla birlikte üst seviyede bir özet sunduğunu (Bu özet stratejiyi, performansı ve beklentileri içermektedir.), bu raporun pay sahipleri ile paylaşılma aşamasında daha detaylı bilgilerin elektronik olarak paylaşıldığı yönündedir.<sup>127</sup>

125 Michael Brown, "Integrated Reporting, Integrated Doing: Nedbank's Group Integrated Reporting Journey" The Corporate Report Volume 2, Issue 3, December 2012, Juta

126 IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

127 Professor Alexandra Watson, "Integrated Reporting: The South African Experience", The Corporate Report Volume 2 Issue 3, Aralık 2012, Juta



• **Raporda, hassas bilgileri paylaşmak rekabet açısından ve ticari açıdan risk teşkil ediyor mu?**

Bu soru, şirketler Entegre Raporu ilk kez hazırlamaya başladıklarında ortaya atıldı. IIRC'nin hazırlamış olduğu rehberde, şirketin rekabet gücünü etkileyecek bilgilerin paylaşılmasının beklenmediği ifade edilmekle birlikte, ticari olarak hassas bilgi kılıfı kullanılarak kamuyu aydınlatmaktan da kaçınılmamalıdır. "Eğer, rekabetçiliğin zarar göreceği düşüncesiyle önemli bir bilgi raporda paylaşılmıyorsa, bu konu ve sebepleri Entegre Raporda açıklanmalıdır."<sup>128</sup>

Ancak bu durum değerlendirilirken, analistlerin hazırladığı raporlarda ve toplantılarda hali hazırda bu konuların açıklandığı da unutulmamalıdır. Bu bilgi paylaşımları, yatırımcıların işi daha iyi anlamaları ve nereye doğru geliştiğini göstermek amacıyla yapılmaktadır. Bu yüzden, bu sunumlarda strateji, riskler ve fırsatlar, hedefler, gelecek odağı ve buna benzer önemli konulara yönelik bilgi paylaşılmaktadır. Diğer taraftan analistler tarafından hazırlanmış olan raporlar incelendiğinde stratejik bilgiler elde edilecektir. Bu durumda bu bilgiler zaten paylaşılmış bilgiler haline gelmektedir. IIRC rekabet avantajını yaratan şeyin stratejiyi bilmekten öte, çoğunlukla stratejinin uygulanmasından geçtiğini söylemektedir. Bu durumda şirket raporu hazırlarken, rakibinin rapordaki bilgilerle nasıl aksiyon alacağını düşünerek, bu yaklaşımla raporun hitap ettiği kesimin ihtiyaçları arasında bir denge kurması gerekir.<sup>129</sup>

• **Rapor, finansal sermayeyi sağlayan yatırımcılara mı yoksa tüm paydaşlara yönelik olarak mı hazırlanacaktır?**

Şirketin geleceği ile ilgili paydaşlar Entegre Raporu okuduklarında faydalı bilgiler elde edeceklerdir.

IIRC'nin mevcut bakış açısı, Entegre Raporun öncelikle finansal sermayeyi sağlayan yatırımcıların şirkete olan finansal desteklerini sürdürmeleri için değerlendirmelerine olanak sağlamasına yönelik hazırlanması yönündedir (Rehberde bu durum açıklanmaktadır.<sup>130</sup>). Ancak IIRC Raporu; çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, yerel topluluklar, kural koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcıları gibi bilgi sahibi olmak isteyen paydaşları da içerecek şekilde, şirketin zaman içinde değer yaratması konusunda faydalı olmalıdır.

Tüm paydaşların sürdürülebilir değer yaratma konusunda söz hakkı vardır.

Entegre Rapor, şirketin hikâyesini anlatmaktadır. IIRC Rehberi çerçevesinde, raporun yatırımcılara yönelik olarak hazırlanacağı düşüncesiyle hareket edildiğinde, şirketin sektöründeki mevcut durumu hakkında bilgi vermesi gerekir. Bu durumda tüm paydaşlar şirket hakkında bilgi sahibi olacaklar ve detaylı bilgi istediklerinde şirketin bu konuda hazırladığı diğer raporları inceleyebileceklerdir. Bu bilgi, Entegre Rapora web sitesinde yer veren şirketlerin raporunda açıkça belirtilmelidir.

128 IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

129 IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

130 IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

Eğer finansal kaynaklar, bu kaynakları kullanarak kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan ve bu değeri yaratırken altı sermaye ögesinin kullanımı konusunda dikkatli olan şirketler tarafından kullanılırsa, hem ekonomi hem de dünya sürdürülebilir olur.

- **Önemlilik neden Entegre Rapor için kritiktir?**

Önemlilik; Rehber İlkelerden bir tanesi olarak, raporun içeriğinin (en önemli konuların yer alması için) ve konunun ne kadar detaylı anlatılacağına belirlenmesi açısından kritik öneme sahiptir. Önemliliğin raporda ne olacağını belirlemesinden kaynaklı olarak önemi (aynı zamanda nelerin girmeyeceğinin belirlenmesi), bu sürecin yönetim kurulu tarafından onaylanmasından kaynaklanmaktadır. IIRC'nin mevcut rehberi<sup>131</sup> önemli konuları belirlemeye yardımcı bir süreç tanımlamıştır. Önemli konular raporda ele alınmalı ve açıklamalar IIRC Rehberinde belirtildiği ölçüde detaylı olmalıdır. Ayrıca, önemlilik konularının nasıl tespit edildiğine yönelik bir bölüm de raporda yer almalıdır. Böylelikle raporu kullananlar sürecin tamamını gözlemleyerek önemli konuların nasıl belirlendiğini ve nelerin bu sürecin sonunda önemsiz bulunduğunu anlamış olurlar.

Bazı şirketler, çok önemli konulara yönelik özet bilgileri raporlarında paylaşmaktadırlar. Özetlerde; kavram hakkında bilgi, önem ve etkiler, ilgili stratejik hedefler (eğer varsa), riskler ve bu risklerin azaltılmasına yönelik planlar, gerçekleşen performans (eğer mümkünse hedefler ile karşılaştırmalı olarak), o yıl konu ile ilgili yaşanan

sıkıntılar hakkında bilgi ve yorumlar, konu ile ilgili gelecek yıla yönelik yönetimin görüşleri, konunun raporun hangi bölüm ve sayfalarında açıklandığına dair referanslar yer alır.

Daha detaylı bilgi için IIRC'nin Entegre Rapor açısından Önemlilik konusunu açıklamak için hazırladığı dokümana bakabilirsiniz. Doküman [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org) sitesinde mevcuttur.

- **Geleceğe yönelik ne gibi bilgiler paylaşılmalıdır?**

Entegre Rapor şirketin gelecekte değer yaratma kabiliyeti konusunda kullanıcıların bilgili olarak değerlendirme yapmalarını sağlamalıdır. Bu yüzden, gelecek odaklı yaklaşım geleceğe yönelik bilgilerin verilmesini gerektirmektedir. Yönetimler geleceğe yönelik gelir projeksiyonlarını ve piyasa açısından diğer hassas bilgileri vermek konusunda istekli olmayacaklardır. Zaten bu bilgilerin paylaşılması genellikle yasalar ve düzenlemeler dolayısıyla da yapılamamaktadır. Ancak, yine de şirketin geleceğine yönelik bilgiler, kullanıcıların kendi değerlendirmelerini yapmaya imkân sağlayacak şekilde sunulabilir. Verilen bilgilerin yanında bu bilgileri hazırlamak için hangi varsayımların kullanıldığı, bu varsayımların değişme olasılıkları ve eğer varsayımlar değişirse bilgilerin nasıl değişeceğine yönelik bilgiler de sunulmalıdır.<sup>132</sup>

Örnek olması amacıyla, bazı şirketlerin geleceğe yönelik sunduğu bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Şirketin hali hazırdaki brüt kârının şirketin kontrolünde olan ve olmayan değişkenlere göre nasıl değişebileceğine dair grafik,

<sup>131</sup> IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

<sup>132</sup> IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

- Finansal KPG'lerin, ana ekonomik göstergelerde, mal fiyatlarında ve döviz kurlarında değişiklik olduğu durumda nasıl etkilendiğine yönelik hassasiyet analizleri,
- Proje havuzu hakkında bilgi (Verilen bilgi projelerin fazlarına, yatırım tutarlarına ve ne zaman devreye sokulacaklarına yönelik veriler içerir.<sup>133</sup>),
- AR-GE yatırımları,
- Belirlenmiş stratejik hedefler çerçevesinde geçmiş performansın analizi,
- Değişen iş koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan büyüme fırsatlarına yönelik bilgi,
- İnovasyon ve şirketteki inovasyon kültürü.

Entegre Raporun yapısı, şirketin geleceğine yönelik bilgi sunmaya uygun olmalıdır. Bu amaç şirketin sunduğu raporda;

- Mevcut performansın strateji, iş modeli ve dış çevre bağlamında bütünsel resmi, geçmiş performans ile bugünün performansı ve bugün ile gelecek performansı arasındaki bağın anlatılmasıyla,
- Stratejik amaçların, gelecek hedeflerinin, ana risklerin ve risk yönetim planlarının müzakere edilmesiyle,
- Kilit paydaşlarla olan ilişkilerin kalitesine ve yönetim kurulunun kilit paydaşların meşru ihtiyaç,

çıkar, endişe ve beklentilerine karşı yaklaşımının anlatılmasıyla,

- Şirketin kullandığı kaynakların gelecekteki devamlılıklarını, kalitelerini ve maliyetlerini nasıl korudukları yönünde bilgilendirmesiyle,
- Ücretlendirmenin kısa, orta ve uzun dönem hedefleri ile nasıl ilişkilendirildiğinin anlatılmasıyla,
- Yönetişim yapısının anlatılmasıyla ve bu yapının şirketin uzun vadede değer yaratmasını nasıl desteklediğinin açıklanmasıyla,
- Karar mekanizmalarına entegre düşüncenin yerleştireildiğinin gösterilmesiyle,
- Sektör açısından önemli sürdürülebilirlik konularının uzun vadeli stratejiye nasıl dâhil edildiklerinin anlatılmasıyla başarılabılır.

Kısaca özetlersek; Entegre Rapor bir şirketin “farklı sermayeleri nasıl kullandığını ve nasıl kullanmayı planladığını, zaman içinde bu sermayelerde yaratılan etkileri ve geçişkenlikleri, bu sermayeleri etkileyen şirketin değer etkenlerini, risklerini ve fırsatlarını” içerir.<sup>134</sup> Bu konu IIRC'nin Yedi İçerik Ögesinde toplanmıştır.

KPMG tarafından hazırlanan “Entegre Raporlama: Daha İyi Raporlama ile Performans Öngörülerini Sayı 2<sup>135</sup>” adlı yayında yer alan bir makale, bir şirketin Entegre Raporunda geleceğe yönelik bilgi paylaşıp paylaşmadığına yönelik aşağıdaki soruları sorabileceğini ifade etmektedir.

**133** Ernst & Young, Ernst & Young's Excellence in Integrated Report Awards 2012 – A Survey of Integrated Reports from South Africa's Top 100 Companies and the 10 State-Owned Entities, [www.ey.com/ZA/en/Services/Speciality-Services/Climat-Change-and-Sustainability-Services/2012-EIR-main.page](http://www.ey.com/ZA/en/Services/Speciality-Services/Climat-Change-and-Sustainability-Services/2012-EIR-main.page)

**134** IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

**135** Michael Bray & Matt Chapman, “What Does an Integrated Report Look Like?”, Integrated Reporting Performance Insight Trough Better Business Reporting, Issue 2, 2012, KPMG

Okuyucu aşağıdaki açıklamalara katılır mı?

“Yönetimin planlarının, gelecekteki üretkenlik kapasitesine olan etkilerini görebilirim.”

“Dış çevre koşullarının değişmesi durumunda, yönetimin planlarının şirketin gelecekte nasıl finansal getiri sağlayacağını etkilediğini görebilirim.”

“İçinde bulunulan çevrenin şartlarının değişmesi durumunda, bu değişimin şirketin verimliliğini ve getiri yaratma kabiliyetini nasıl etkilediğini görebilirim.”

“Raporda sunulan konular ve fırsatlar ile ilgili bilgilere bakarak gelecekte işlerin nasıl etkileneceği konusunda kendi fikrimi oluşturabilirim.”

• **Eğer üst yönetim Entegre Rapor hazırlama konusunda direnirse ne yapmalıyız?**

Entegre Raporlamaya geçiş için kullanabileceğimiz birçok sebep bulunmaktadır. Bu değişimi yaratma konusunda en etkili sebep (borsaların zorlamaları gibi baskılayıcı sebepleri bir yana koyarsak) diğer şirketlerin ne yaptıklarının gösterilmesidir.<sup>136</sup> Entegre Rapora geçişi sağlayan etkenler; sektördeki rakiplerin Entegre Rapor yapmaya başlaması, sorumlu yatırım yapma kodları konusunda yatırımcıların baskısı, uzun vadeli odağı olan bilgi sahibi yatırımcılara sahip olmanın faydaları, büyük şirketlerin tedarik zincirlerinde yer alan şirketlere kendi itibarları açısından oluşan riskleri bertaraf etmek için yaptıkları baskılar ve bu bölümde açıklanan Entegre Raporlamanın şirkete sağladığı faydalar olabilir. Ayrıca, mevcut kurumsal raporlamaya yönelik sorunlar için Bölüm 2’ye bakabilirsiniz.

• **Entegre Rapor neden bir yolculuk olarak ifade ediliyor?**

Şirketlerin entegre düşünce ve Entegre Raporlamayı içselleştirmeleri zaman alabilir. Şirketleri bu konuda harekete geçmek konusunda zorlayan şey finansal olmayan konulara yönelik bir veri toplama sistemi kurmak ve bu verileri mevcut finansal raporlama sistemine entegre etmek olarak gözükmektedir. Diğer bir sorun, Entegre Raporlamanın iç süreçlerde çözülmesi gereken sorunları ve zayıflıkları ortaya çıkarmasıdır. Daha önce referans verilen KPMG yayınında yer alan bir makale<sup>137</sup> Güney Afrika’da halka açık şirketlerin deneyimlerini ortaya koymaktadır. Yazar; Entegre Raporlamanın şirketin stratejisini ve performansını tam anlamıyla ortaya koyacak hale gelmesinin, şirketlerin önemli bir bölümü için üç yıllık bir yolculuk olduğunu ifade etmektedir. Buna ilave olarak yolculuğun süresinin şirketin raporlama sisteminin olgunluğuna ve derinliği ile yönetimin enerji ve uygulamaya alma isteğine bağlı olduğu ifade edilmektedir.

Deloitte’un “Entegre Raporlama: Gerçek bir Entegre Raporlama Yoluna Çıkmak Baskı 3” adlı ve Ağustos 2012 tarihli araştırmasında, Güney Afrika’da uygulanmakta olan Entegre Raporlama çalışmaları analiz edilmiştir. Bu analiz: “Normal raporlamadan, entegre düşüncenin tamamıyla rapora yansıdığı bir raporlama yaklaşımına geçmek için düşünce sistematığının değişmesi gerektiğini göstermektedir.”

Yayında;

Bir şirketin entegre ve sürdürülebilir bir şekilde yönetildiğini göstermenin en

136 IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

137 Mark Hoffman, “Integrated Reporting in Practice: The South African Story”, Integrated Reporting Performance Insight Trough Better Business Reporting, Issue 2, 2012, KPMG

önemli şekli, stratejik yönetim sistemine; stratejik amaçların ve bu amaçların paydaş ilişkileri, kurumsal risk yönetim sistemi, KPG'ler, ücretlendirme politikası ve uygulamaları ile olan bağlantıların dâhil edilerek güçlendirilmesidir.

• **Entegre Raporu hazırlamadan önce entegre düşünce yaklaşımının kurum içinde yerleşmesine ihtiyaç var mı?**

İdeal olarak Entegre Raporlama, şirketteki entegre düşünce yaklaşımının sonucudur. Entegre düşüncenin şirket içinde yerleşmesi zaman alabileceği söylenebilir ki, Güney Afrika'da halka açık şirketlerin Entegre Rapor hazırlamaları istendiğinde entegre düşünceyi tamamen sistemin parçası haline getirecek kadar vakitleri yoktu. Bu şirketler, raporlarında yönetim kurulunun vizyonunu; stratejik hedefleri, riskleri, paydaş ilişkilerini ve önemli konuları açıklayacak şekilde hazırladılar. Finansal olmayan veriler ile finansal verilerin bağlanması GRI standardında hazırladıkları sürdürülebilirlik raporları için topladıkları veriler kullanılarak bir noktaya kadar sağlandı. Finansal olmayan bazı konulara yönelik bilgiler olmadığında, bu durum verilerin toplanmasına yönelik planlar ile birlikte raporda paylaşıldı. Birçok şirket Entegre Raporlama yolculuğuna başladıklarını ve nasıl ilerleyeceklerine yönelik planlarını raporda paylaştılar.

Birçok şirket, Entegre Rapor hazırlamanın, entegre düşüncenin şirket içine yerleşmesi açısından en önemli etken olduğunu

ifade etmiştir. Bu durum, Black Sun Plc ve IIRC tarafından yapılmış uluslararası bir araştırma ile de teyit edilmiş ve sürdürülebilirliği tam olarak entegre etmiş kurumların en az dört yıldır rapor yayınladıklarını göstermiştir.<sup>138</sup>

• **Finansal olmayan konuları nasıl ölçüp raporlayacağız?**

Finansal olmayan verilerin toplanmasına yönelik uluslararası standartlar mevcutsa bu standartlar kullanılabilir.<sup>139</sup> Eğer belli bir alanda standart tanımlanmamış ise bu durumda raporda o konuda yapılan ölçüm sürecini, araçları ve varsayımları açıklamalıyız. Eğer ölçüm yapmak mümkün değilse, bu durumu raporda açıklayın ve sözel bilgileri raporda paylaşın. GRI Rehber İlkeleri, nerede ölçüm yapılabileceğini ve nerede açıklayıcı raporlama araçlarının kullanılacağını (bu konularda Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi 'United Nations Global Compact – UNGC', Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehberi 'United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights' kullanılabilir.) ortaya koymaktadır.

KPG'lerin seçimi konusunda IIRC'nin yayınladığı rehberin<sup>140</sup> "Performans" bölümünde faydalı bilgiler yer almaktadır. Buna ilave olarak, Amerika'da Sustainability Accounting Standarts Board (SASB)'de ilgili KPG'leri de içerecek şekilde önemli sürdürülebilirlik konuları için sektör özelinde muhasebe standartları

**138** IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012

**139** Bilgi için The TEEB Business Coalition, UNEP, The GRI, The ICAEW ve bu grubun üyeleridir, kurumsal çevresel dışsalıklar konusunda aracı olacak araştırma ve faaliyetler için bir platform oluşturmak amacıyla çalışma yapmaktadırlar. Bu çalışma oluşan etkilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik metodolojilerin standartlaştırılması ve uygulanmasına yöneliktir. Şubat 2013'de World Business Council for Sustainable Development tarafından "Measuring Socio Economic Impact: A Guide for Business" dokümanı yayınlanmıştır. Bu rehberin amacı sosyo ekonomik alanda yaratılan etkileri ölçmeye yönelik on aracı kullanılarak çalışma yapılması yönündedir, [www.wbcscd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15357&NoSearchContextKey=true](http://www.wbcscd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=15357&NoSearchContextKey=true)

**140** IIRC International Integrated Reporting Framework, Consultation Document, Nisan 2013

geliştirmektedir. GRI da bu ihtiyaca sektör özelindeki göstergelerini güncelleyerek cevap vermeye çalışmaktadır.

Spor ürünleri şirketi PUMA'nın hazırladığı Çevresel Kâr Zarar Hesabı (PUMA Environmental Profit and Loss Account) şirketlerin yarattıkları etkileri ölçüp değerlendirebileceklerini göstermiştir. PUMA kendisinin ve tedarik zincirinde yer alan kuruluşların 2010 yılında yarattıkları etkilerin € 145 Milyon seviyesinde olduğunu tespit etmiştir.

- **Finansal olarak raporlanamayan -topluma yaratılan değer gibi- paydaşlara yaratılan değeri nasıl sayısallaştıracağız?**

Her şeyin finansal olarak ifade edilmesi mümkün değildir. Bu konuda sözlü bilgilendirmede bulunulabilir ve kullanıcıların kendilerinin bu konuya yönelik bir değer atfetmelerine izin verilir. Bu tür konularda, kullanıcılara yardımcı olmak için her bir kilit paydaşın değerden

(Bölüm 7'de açıklanmıştır.) ne anladığını ve şirketin bu görüşler çerçevesinde neler yaptığını raporda anlatın.

- **Entegre Raporlamanın, finansal raporlama konusunda UFRS ve US GAAP ve sürdürülebilirlik raporlaması konusunda, GRI ve diğer raporlama standartları arasında nasıl bir yeri olacak?**

Detaylı finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporları belli paydaş grupları ve kamu tarafından daima talep edilebilirler. Uluslararası standart belirleyiciler, bu konularda standart yayınlamaya devam edecekler. Entegre Rapor bu detaylı raporlardaki bilgiler arasında bağlantı kuracak, söz konusu raporlar uluslararası finansal standartlarda, sürdürülebilirlik standartlarında veya başka çerçevelerde hazırlanmaya devam edecekler. Bu standart koyucu yapılar kendi alanlarında ölçüm standartları belirlemekten sorumlu olacaklar.



## BÖLÜM 9

### Entegre Raporda Güvence

Entegre Raporun gelişmesi, rapora bağımsız kurumlar tarafından güvence verilmesini gerekli kılıyor. Entegre Raporun şirket açısından önemi dolayısıyla, rapor içinde sunulan bilgilerin kurumun durumunu bütünsel olarak ortaya koyması, tam ve güvenilir olması gerekir. Bağımsız bir kurumdaki güvence alması durumu sağlayabilir.

Bağımsız bir kurum tarafından güvence sağlanması, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından bir ilave güvence görevi görür. Ayrıca raporun doğruluğundan sorumlu olan yönetim kurulunun kendini daha rahat hissetmesini sağlar.

Hali hazırda bu tür bir güvence incelemesi için zaten talep mevcuttu. Entegre Rapor hazırlayanlar arasında yapılan bir uluslararası araştırmanın sonuçları, katılımcıların %79'unun hazırladıkları Entegre Raporları güvence incelemesine tabi tutulması planları olduğunu açıklamışlardır.<sup>141</sup> Katılımcılar, güvence almış olmanın avantajlarından

birinin, finansal olmayan faaliyetlerin doğru ve titizlikle yönetildiğinin gösterilmesi ve kurum içinde değişimin desteklenmesi olduğunu belirtmiştir. Bu, aynı zamanda şeffaflığın bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Güvence incelemesinin diğer faydalarının ise Entegre Raporlama ilkelerine uygun raporlama yapılması ve verilerin doğru olduğu konusunda şirkete duyulan güvenin artması olduğu şirket tarafından belirtilmiştir.

Entegre Rapora güvence incelemesi yapılması konusunda iki sıkıntı gözlenmektedir. Birincisi; hali hazırda Entegre Raporun incelenmesine konusunda uluslararası kabul görmüş bir standardın olmamasıdır. Uluslararası Muhasebe Denetim Standartları Komitesi (International Auditing and Assurance Standards Board-IAASB), muhasebe denetiminin belgeli denetçiler (muhasebe denetim şirketleri) tarafından nasıl yapılması gerektiğinin standartlarını belirlemiştir. Bu standartlar sürdürülebilirlik

<sup>141</sup> IIRC and Black Sun Plc., Understanding Transformation: Building The Business Case for Integrated Reporting Research Survey 2012



konuları ile sürdürülebilirlik raporlarının içinde yer alan finansal olmayan bilgilerin belgeli denetçiler tarafından incelenmesine yönelik olarak genişletilmiştir. Sürdürülebilirlik konularının denetlenmesine yönelik sadece belgeleri denetçilere değil, tüm bu konu ile ilgili olan kişilere açık olan bir standart uluslararası bir organizasyon olan AccountAbility tarafından ortaya konulmuştur. Görüldüğü gibi, mevcut düzende finansal ve finansal olmayan verilerin denetlenmesine yönelik süreçler iki ayrı yapı olarak sürdürülmekle birlikte, Entegre Raporun güvence incelemesi için bir standart bulunmamaktadır.

Bu konudaki ikinci sıkıntı, şirketlerin kendi raporlama sistemleri ile ilgilidir. Birçok şirketin finansal olmayan raporlama sistemleri, finansal raporlama sistemlerinin güvenilirliğine sahip değildir. Bazı şirketler finansal olmayan verileri elle toplamakta ve kontrolü çok zor olan tablolarda tutmaktadır. Uzun süredir Entegre Raporlama yapan Danimarkalı sağlık şirketi Novo Nordisk, Entegre Raporun güvence incelemesi konusunda iki zorluk olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan biri entegre güvence denetimi yaklaşımı geliştirilmesinin zorluğu, diğerinin ise finansal olmayan verilerin kalitesinin finansal verilerin kalitesi kadar yüksek olmasının zorluğu olduğudur.<sup>142</sup>

Finansal olmayan verilerin raporlanma sisteminin de finansal verilerin raporlama sistemi kadar güvenilir olması gerekmektedir. Raporun güvenilir veriler içermesi ve bağımsız incelemeye izin vermesi için, sistem; doğru verileri toplamalı, tanımlanmış raporlama, iç kontrol, yönetimin gözetimi ve değerlendirme süreçlerini kapsamalıdır.

Bunlara ilave olarak, aşılması gereken iki engel daha bulunmaktadır. Finansal verilerin ölçülmesi ve raporlanması konusunda standartlar olmasına rağmen (UFRS ve US GAAP), finansal olmayan verilerin ölçülmesi ve raporlanması konusunda her zaman genel kabul görmüş standartlar bulunmamaktadır. Bu durumu zorlaştıran bir diğer durum da finansal olmayan verilerin bir kısmının sayısal olmamasıdır. Bu zorluklar inceleme yapanlar açısından sorun yaratmaktadır, çünkü inceleme yapılan verilerin uluslararası yapılar tarafından belirlenmiş raporlama standartlarına uygun olması gerekmektedir (örneğin; finansal verilerin UFRS'ye uygun olması gibi). Bazı lider şirketler, bu zorlukları sürdürülebilirlik konusunda düzenli olarak güvence incelemesi yaptırarak aşmaktadırlar.

Entegre Raporun tamamının bağımsız incelenmesi söz konusu olduğunda, yıllardır Entegre Rapor hazırlayan şirketler bile iki ayrı sonuç raporu almaktadırlar: Bu raporlardan biri bağımsız denetçilerin verdiği finansal denetim raporu, diğeri yine bağımsız sürdürülebilirlik denetçileri tarafından raporda sunulan belirli sürdürülebilirlik konuları için alınan güvence raporudur.

Novo Nordisk, 2011 yılındaki yıllık faaliyet raporunda pay sahiplerine yönelik olarak konsolide finansal raporu için 'Bağımsız Denetim Raporu' almış, paydaşlarına yönelik olarak da 'Sosyal ve Çevresel Konuları Kapsayan Bağımsız Güvence Raporu' almıştır. Her iki denetim raporu da PwC tarafından hazırlanmıştır (İlginç olan raporun hem şirket üst yönetiminin hem de yönetim kurulu üyeleri tarafından tek tek imzalanmış olmasıdır.).

142 CSR Europe, Novo Nordisk – Integrated reporting and integrated assurance-financial and non-financial information, [www.csreurope.org/solution.php?action=show\\_solution&solution\\_id=946](http://www.csreurope.org/solution.php?action=show_solution&solution_id=946) (Site 28 Ekim 2012'de ziyaret edilmiştir.)

Küresel elektronik şirketi Philips'in 2012<sup>143</sup> yılı Entegre Raporunda Bağımsız Denetim Raporu ve Bağımsız Güvence Raporu bulunuyordu. Her iki rapor da Yönetim Kurulu ve pay sahiplerine yönelik olarak KPMG tarafından hazırlanmıştı.

Güney Afrikalı şirket Vodacom da 2012 yılı Entegre Raporunda<sup>144</sup> yer alan bazı KPG'ler için Ernst & Young'dan güvence raporu almıştı. Yıllık faaliyet raporu için hazırlanmış Bağımsız Denetim Raporu yıllık mali tablolarla birlikte şirketin internet sitesinde yer alıyordu (Basılı Entegre Rapor özet finansal tabloları içeriyordu.). Bu durum Entegre Raporun öz olması ve detaylı raporların şirketin web sitesinde yer alması ilkesi ile uyumlu bir yaklaşımdır.

Güvence alınma sürecinin anlaşılması için iki adımlı güvence yaklaşımının anlaşılması gerekmektedir. "Yeterli Güvence" (Reasonable Assurance) bağımsız denetçiler tarafından yapılan inceleme sonunda verilen ve verilerin kabul edilebilir olduğunu gösterirken, "Sınırlı Güvence" (Limited Assurance) daha alt seviye bir güvenilir olduğunu göstermektedir. Her iki güvence tipi arasındaki fark, inceleme yapanların doğruladıkları veri sayısı ile ilgilidir ve bu durum verilen raporda açıklanır. Yeterli Güvence Raporu olumlu bir görüş bildirirken, Sınırlı Güvence Raporu olumsuz görüş bildirir.

Entegre Raporun şirketin ana raporu halini alması için üzerine inşa edildiği detaylı raporların denetlenmiş olması gerekmektedir. Ayrıca, Entegre Raporun hazırlanma sürecinin ve bu süreç içinde

toplanan ve Entegre Raporda sunulan bilgilerin, geçerliliğinin, doğruluğunun ve bütünselliğinin denetlenmesi de gerekecektir.

## Rehberin geleceği

Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi müzakere raporunda<sup>145</sup> bağımsız güvence raporunun, şirketin faaliyetlerine olan güveni artırdığını ifade etmektedir. Dokümanda King III Raporu'nun önerilerini tekrarlayarak, eğer şirketler Entegre Raporun güvence alması yönünde bir strateji belirleyeceklerse, bu stratejinin birleştirilmiş güvence yaklaşımı olması gerektiği yönündedir. Birleştirilmiş güvence sistematığı, doğrulama ve değerlendirme çalışmalarının iç ve dış gruplar tarafından denetlenmesinin bir karışımıdır. İç incelemeler; yönetim değerlendirmelerini, iç kontrol sistemini, risk yönetimini ve iç denetim sistemini içerir. Dış incelemeler; bağımsız değerlendiriciler tarafından yapılan finansal denetimi, sürdürülebilirlik güvence çalışmalarını, ISO sertifikasyonlarını veya buna benzer incelemeleri içerir. Birleştirilmiş güvence yaklaşımında, inceleme faaliyetlerini genel güvence ve gözetim alanlarını birbirine bağlayarak maksimum verimlilik elde etmeyi hedeflemektedir.

Birleştirilmiş güvence yaklaşımı Entegre Raporun denetimi için faydalı bir yöntem olmakla birlikte, yönetilmesi gereken riskler bulunmaktadır. Bazı şirketlerin raporlarında, tamamen yerleşmemiş olan konulara yönelik yönetim ekibinin kendisini olumlu değerlendirmesine yönelik yaklaşımlar

143 Philips Annual Report 2011, <https://www.philips.com/a-w/about/investor/financial-reporting/annual-reports.html> (Site 28 Ekim 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

144 Vodacom Limited, Vodacom Integrated Report 2012, [www.vodacom.com/pdf/annual\\_reports/ar\\_2012.pdf](http://www.vodacom.com/pdf/annual_reports/ar_2012.pdf) (Site 28 Ekim 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.)

145 Integrated Reporting Committee of South Africa, Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report, Discussion Paper, 25 Ocak 2011

raporun güvenilirliğini azaltabilir.<sup>146</sup> Böyle bir durumda ortaya çıkan bir diğer konu, kötü niyetli olmamakla birlikte, farklı gösterilen kilit bilgilerin yönetim kurulu üyelerine sorumluluk yüklemesine sebep olabilir.<sup>147</sup> Şirketin hazırladığı kilit finansal olmayan bilgilerin, iç veya dış değerlendiriciler tarafından ciddi ve bağımsız bir incelemeye tabi tutulması önemlidir.<sup>148</sup>

Entegre Raporlama Komitesinin müzakere raporunda;

Şirketler raporlama sürecinin başında iç ve dış denetçiler ile Entegre Raporda denetime tabi olması gereken konular ve sunulan bilgiler açısından uygulanabilir finansal ve sürdürülebilirlik raporlaması ve kalite çerçeveleri üzerinde mutabık kalmalıdır.

demektedir.

Son açıklama finansal olmayan bilgilerin ölçülmesine yönelik uluslararası bir standart olmaması zorluğuna dikkat çekmektedir. Diğer üzerinde durulması gereken konu, raporda yer alan geleceğe yönelik bilgilerin incelenmesi ile ilgilidir. Müzakere dokümanı bu zorluğu aşmak için söz konusu bilgilerin hazırlanmasına

yönelik süreç ve varsayımlar için güvence alınması yönündedir.

Gerçek şu ki, çözülmemiş önemli sorunların ve zorluklarının olduğu hiçbir Entegre Raporda güvence beyânı olarak önemli konular arasında değinilmemiştir.

IIRC’de 2012 yılında güvence konusunda bir hazırlık dokümanı hazırlanması ve Entegre Rapora güvence verilmesi için çeşitli yaklaşımların değerlendirilmesine yönelik çalışma başlatmıştır.<sup>149</sup>

Entegre Raporun güvence altına alınması gereklidir. Güvencenin alınması mümkün gözükmeyle birlikte, güvence veren yapıların değerlendirmesi ve tartışması gereken farklı yaklaşımların olduğu bir gerçektir. Bu konuda, bir yaklaşım IIRC tarafından geliştirilmiş olan son çerçevenin denetlenmesi şeklindedir.<sup>150</sup> Bir diğer yaklaşım, halen sürdürülebilirlik güvencesi için kullanılan uluslararası yaklaşımın uygulanması şeklindedir. Seçilen yöntem ne olursa olsun, bunun uluslararası standartların himayesinde “yeterli güvence” alınmasına yönelik ve bir yolculuk olacağı gözlenmektedir. Entegre Raporun bir yolculuk olması gibi, güvence alma süreci de bir yolculuk olacaktır.

146 Deloitte, Integrated Reporting; Navigating your way to a truly Integrated Report Edition 3 Ağustos 2012

147 Deloitte, Integrated Reporting; Navigating your way to a truly Integrated Report Edition 3 Ağustos 2012

148 Deloitte, Integrated Reporting; Navigating your way to a truly Integrated Report Edition 3 Ağustos 2012

149 Araştırma çeşitli ülkelerden şirket katılımı ile Teknik İşbirliği Grubunun lideri olan South Africa’s Independent Regulatory Board of Auditors (IRBA) liderliğinde yürütülmektedir. IRBA içinde bu konudan sorumlu olan komite Sürdürülebilirlik Komitesidir ve KPMG’nin direktörlerinden biri olan Neil Morris’in başkanlığında çalışmaktadır.

150 Neil Morris, “Assurance of Integrated Reporting”, The Corporate Report, Volume 2 Issue 3 Juta, Aralık 2012

## BÖLÜM 10

### Entegre Raporlama Örnekleri – Sasol Limited

Sasol dünyanın 38 ülkesinde faaliyet gösteren, bünyesinde çalışan 34.000 kişinin yetenek ve deneyimini kullanan entegre bir enerji ve kimya şirkettir. Sasol teknolojiyi geliştirip ticarileştirmekte, içinde sıvı yakıtlar, kimyasallar ve elektriğin de bulunduğu çıktıları üretmek amacıyla dünya çapında tesisleri bulunan bir şirkettir. Sasol'un hisse senetleri New York Borsasında (NYSE) ve Johannesburg Borsasında (JSE) işlem görmektedir.

[www.sasol.com](http://www.sasol.com)

Sasol'un Entegre Raporlama ekibine Şubat 2013'te aşağıdaki soruları yönelttik.

- **Sasol Entegre Raporlamaya ne zaman başladı ve bu süreci başlatan neydi?**

Bugüne kadar Sasol, 2011 ve 2012 finansal yıllarına ait iki Entegre Rapor hazırladı. Entegre Rapor hazırlamadan önce pay sahiplerine yönelik olarak yıllık değerlendirme, yıllık finansal rapor ve sürdürülebilir kalkınma raporu yayınlıyordu. King Yönetişim İlkeleri Kodu'nun (King Code of Governance Principles – King III) değişmesi ve

Johannesburg Borsası'nın King III İlkelerini uygulamaya başlamasıyla, Sasol raporlaması gelişime uğradı. Sasol daima düzenlemelere uymaya ve işlerine yönelik raporlamalarını yüksek standartta yapmaya özen gösterdi. Bu yüzden Sasol'un Entegre Rapor hazırlaması doğal bir gelişim süreci oldu.

Geçmişte Sasol, Güney Afrika'da ve uluslararası alanda Entegre Rapor benzeri çalışmaları incelemiş ve kendi raporları ile karşılaştırma yapmıştı. Biz, daima raporlama konusunda dünyaya örnek olacak bir davranış sergiledik.

- **Süreci nasıl başlattınız ve süreçte yıllar içinde ne gibi değişiklikler oldu?**

Şirketimizin CFO'su, Entegre Raporun hazırlanmasından sorumlu olan en üst yetkili. Yönetim kurulu Entegre Raporu onaylıyor ve değişiklik yapılması gereken konularda yetkiyi CEO ve CFO'ya delege ediyor. Bu şekilde rapor basılmadan önce önemsiz konular rapordan çıkarılmış oluyor. Grubun denetim ile risk ve sağlık, güvenlik ve çevre komiteleri, raporun yönetim kuruluna yollanmadan önce onaylanmasından sorumludur.

Raporun tüm ilgili konuları içermesine sağlamak amacıyla bir çalışma grubu/

yürütme komitesi oluşturduk. Bu komitenin üyeleri; grubun finansman, yatırımcı ilişkileri, iletişim ve sürdürülebilirlik ekiplerinde çalışan meslektaşlarımızdı. Çalışma grubu, raporun çeşitli bölümlerinde toplanan verilerin doğruluğu konusunda ilgililere danışmaktadır. Danışılan yapılar risk, paydaş ilişkileri, strateji, insan kaynakları vb.dir. Bu çalışma grubu, girdileri hazırlamakta ve raporun hazırlanmasını sağlamaktadır.

Sasol'un özel bir durumu var. 2012 Raporu yeni göreve atanan CEO ile birlikte hazırlanan ilk Entegre Rapordur (Aslında yeni CEO 2011 Raporunun hazırlık aşamasının sonuna doğru atanmıştı, bu yüzden katkısı çok fazla olmamıştı.). Kendisi rapora özel önem verdi, çünkü Sasol markasının doğru imajını ve doğru portresini yansıtmayı hedefliyordu.

Sasol, tüm dış iletişimi inceleyen ve değerlendiren bir 'kamuyu aydınlatma komitesi' bulunan, güçlü kurumsal yönetim altyapısına sahip. Bu komite, üyelerin Entegre Raporu anlamaları ve raporun hazırlanması ile kontrol süreçlerini uygun bulmaları, sunulan bilgilerin anlamlı bir değerlendirmeye tabi tutulmaları için bir zorunluluk.

Sasol ikinci raporunu hazırlamış durumda ve süreç gelişmeye devam ediyor.

• **Başarı için hangi faktörler kritik önem taşıyor?**

- Üst yönetimin onayını almak önemli. Çünkü, bu onay tüm paydaşlarca anlaşılabilir olarak hazırlanan dokümanın, sadece bir pazarlama aracı olmaktan öte, Sasol'un nereden başlayıp nereye gittiğini anlatan hikâye olduğunu ve bu hikâyenin de anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Anlatılan hikâye, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ve Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi'nin

yayımlamış olduğu müzakere dokümanlarında belirtilen ilkelerle uyumlu olup, kısa ve özdir. Farklı departmanlardan meslektaşlar ile çalışarak hikâyenin tümünün yansıtılması önem taşımaktadır.

- Raporu yazan ve tasarlayanlar ile yakın çalışarak Sasol imajının doğru yansıtılmasını sağlamak.
- Dokümanda stratejinin anlaşılabilir ve şeffaf bir şekilde paylaşıldığından emin olmak, başka bir deyişle performansımızın stratejiye göre nasıl olduğunun ve nereye gittiğimizin gösterilmesini sağlamak.
- Raporda finansal sosyo-ekonomik ve çevresel faktörler arasında dengeli bilgilendirme yapmak ve önemli konulara odaklanmak.
- Paydaşlarımızın ihtiyaçlarını anlayarak, onlara doğru bilgileri sunmak.

• **Hangi zorlukları nasıl aştınız?**

- Sasol küresel boyutta ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren karmaşık bir yapıya sahip. Raporu inceleyenlerin Sasol'un hikâyesini anlayabilmeleri için, işlerimizi mümkün olan en kısa ve basit şekilde anlatmamız gerekiyordu. Bizim iş modelimiz entegre bir model ve iş modelimizin anlaşıldığından emin olmak daima zorlayıcı bir durum. Bu yüzden, iş modelimizi ve değer zincirini grafiksel olarak bir araya getirmeye ve faaliyetlerin nasıl birbirleri ile ilişkisi olduğunu göstermeye karar verdik. Böylece nelerin iş modeline girdiğini ve nelerin çıktı olarak ortaya konduğunu ifade ettik.
- Sasol büyük bir yapı, içinde farklı iş birimleri arasında faaliyet gösteren finans, risk, güvenlik, sağlık ve çevre (SHE) gibi gruplar barındırıyor. Doğru ve

tüm bilgilerin rapora konulması zorlayıcı bir iş. Bu yüzden verimli bir şekilde koordine edilmesi ve zamanlamaların doğru olması gerekiyor.

- Hikâyemizin sadece önemli adımlara odaklanmasının yanında dengeli olması için zorlukları da içermesi gerekiyor. İnsanlar, bu tür zorlukların raporlanmasına hoş bakmıyorlar. Ancak fırsatları da ortaya koyacak tarafsız davranış sergileyerek onları ikna etmek başarı sağladı.

#### • Entegre düşünce şirketinizde benimsendi mi?

Entegre düşünce şirket geneline büyük ölçüde yerleşti. Ancak bu devam eden bir yolculuk, CEO'muz "One Sasol" adlı projeye destek vererek grubun daha iyi olması amacıyla şirket içindeki tüm farklı grupları bir araya getirmeyi hedefliyor. Yaygın bir organizasyon olarak, karar ve davranışlarımıza yön vermek amacıyla ortak amaç ve hedefler belirledik. Tanımladığımız ortak amaçlar, bizim ortak hedeflerimizi ve zaferi nasıl tanımladığımız şeklinde. Zaferin tanımı ile kast edilen bizi birbirimize heyecandırarak bağlayan bir hedefe ulaşmak için kat ettiğimiz yoldur. Ortak amaçlarımızı tanımlamak için Sasol üst yönetimi şirketin neleri daha iyi yapabileceği konusuna ortak bir şekilde eğildi, hedef belirleme süreçlerini değerlendirdi ve şirketin ortak hedefini yeniden tanımladı. Bu hedef; Sasol'un pay sahiplerine ve çalışanlarına uzun vadede değer yaratması ve tüm paydaşları nezdinde olumlu algılanan bir şirket olmasıydı.

Bu adımların Sasol açısından taşıdıkları riskler değerlendirildi ve stratejide dikkate alındı. İşimizin gereği olarak, stratejimiz uzun vadeli bir strateji. Stratejide birçok değişiklikler yapıldı. Ancak stratejinin başarısı nasıl uygulandığı ile ilgilidir, işte bu noktada işin farklı yönlerinin bir araya gelmesi gerekir.

#### • Entegre Raporunuz denetlenip güvence aldı mı?

Sasol birleştirilmiş güvence modelini uyguluyor. Bu şekilde yönetimden ve iç denetçiler ile dış denetçilerden sağlanan güvencenin optimize edilmesini hedefliyor.

Sasol yönetimi, grubun risk yönetim planlarına uygun hareket edildiği, risklerin sürekli takip edildiği ve bu yaklaşımın günlük iş hayatının bir parçası olduğu konusunda yönetim kuruluna güvence vermektedir. Yönetim 2002 Sarbanes-Oxley yasası yükümlülükleri de dâhil olmak üzere, iç kontrol sistemlerinin işletilmesinden ve takip edilmesinden sorumludur.

Denetim komitesine bağlı olarak çalışan iç denetim fonksiyonu, şirketin iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin etkin çalıştığını değerlendirmektedir.

Sasol, işlerin bazı konularına yönelik olarak dış güvence almaktadır. Örneğin grup şirketinin bağımsız dış denetçisi KMPG Inc ve Environmental Resources Management South Africa (PTY) Ltd. şirketin finansal tablolarının ve sürdürülebilirlik raporunda yer alan bilgilerin gerçek durumu yansıttığı yönünde görüş vermektedirler.

Sasol denetim komitesi, King III'te ortaya konulmuş olan birleştirilmiş güvence modelinin, grubun karşı karşıya olduğu risklerin değerlendirilmesinden ve farklı güvence faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamasından sorumludur. Komite, aynı zamanda bu süreci yürüten iç ve dış uygulayıcıları takipten de sorumludur.

Entegre Raporda farklı konuların yer alması dolayısıyla tek bir denetçinin rapora yönelik güvence vermesi zor görünmektedir. Çünkü raporda sunulan çevresel konular gibi alanların, güvence altına alınması özel bilgi gerektirmektedir. Birleştirilmiş güvence modeli, Entegre Raporun desteklediği bütünsel bakma yaklaşımına uygundur.



Sasol ayrıca iç kontrol departmanının yapmış olduğu çalışmaları yazılı hale getirme, örnekleme ve raporlama konusundaki mecburiyetinden de faydalanmaktadır (Bu zorunluluk hisse senetlerinin New York Borsası'nda (NYSE) işlem görmesinden kaynaklanmaktadır.). Dış denetim şirketimiz KPMG finansal raporlama ile ilişkili olarak iç kontrol konusunda rapor hazırlamaktadır.

• **Sasol, Entegre Raporlama yaparak ne gibi faydalar elde etti?**

- Hem içeride hem de dışarıda işimiz daha iyi anlaşılmaya başlandı. Karmaşık iş modeli daha iyi anlaşılabilir, basit olarak ortaya kondu. Paralel olarak stratejimiz de daha basit bir şekilde ortaya konulmuş oldu.
- Rapor, yatırımcı ve diğer paydaşların ihtiyaçlarına yönelik öz bilgiler içeriyor.
- İşin kilit konuları tek bir raporda toplanıp gösterilmiş oldu. Detaylı bilgiler Entegre Raporu destekler şekilde diğer yıllık raporlarda sunuldu.

• **Raporunuza nasıl tepkiler aldınız?**

Genel olarak raporlarımızın kolay okunması ve öz bilgiler içermesi dolayısıyla iyi geri dönüşler aldık. Bölümler çok uzun olmamakla birlikte, gerekli tüm bilgileri içeriyordu. Ayrıca nasıl bilgi alınabileceğini de açıklanıyordu. Raporumuzda odaklanılan hikâyeler konusunda da okuyuculardan hikâyelerin ilginç olduğu ve olumlu bulunduğu yönünde geri dönüşler aldık. Böylece kopyalama mekanizmasını da ortadan kaldırmış olduk.

2011 Raporumuza yönelik Ernst&Young'dan ve International Report Watch'tan onay aldık. Bizim raporlarımız International Report Watch sıralamasında ilk 10 içinde yer alıyor.

• **Raporunuzun yapısı nasıl?**

Raporumuzda sadece, aşağıda nasıl tanımlandığını anlattığımız önemli konular yer alıyor. Raporumuz strateji etrafında oluşturuldu. Risk etkenleri, paydaşlarımızın geri bildirimleri ve stratejiyi nasıl uyguladığımız hem üst seviyede hem de iş birimleri bazında anlatıldı.

Raporun, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ve Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi tarafından yayımlanmış olan müzakere dokümanları ile uyumlu olmasını sağladık.

• **Önemli konuları nasıl belirlediniz?**

Yıllık Entegre Raporumuzun amacı; önemli finansal, ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetim ile ilgili konular çerçevesinde, stratejimizin, performansımızın ve beklentilerin temelinde dengeli, doğru ve anlaşılabilir bir değerlendirme yapılmasına imkân sağlamaktır.

Raporda odaklandığımız önemli konular, kilit paydaşlarla yapılan görüşmeler, stratejik hedeflerimiz ve entegre değer zincirimiz göz önünde tutularak belirlenmiştir. Önemliliği belirlemek konusunda Sasol, sayısal ve sözel kriterler tespit etmiştir. Grubun ana paydaşlarının ana çıkarları ve endişeleri raporda ele alınmıştır.

Kullanıcıların anlaması amacıyla, önemliliğin nasıl tespit edildiği raporda ilgili bölümde açıklanmıştır.

• **Raporda değeri nasıl tanımladınız?**

Değer, açık olarak tanımlanmadı; ama raporda Sasol'un hikâyesini inceledikçe farklı konularda yaratılan değer fark edilebilmektedir. Raporda yaratıldığı belirtilen değerler çevre, insan kaynakları, finansal ve ekonomik alanlar gibi konuları kapsamaktadır.



- **En son yayımlanan raporunuzun uzunluğu nedir ve yıllık finansal raporlarınız veya finansal bilgiler raporda yer alıyor mu?**

Raporumuz yıllık genel kurula çağrı ve vekalet dokümanlarını çıkarırsak 119 sayfadan oluşuyor. Raporda sadece özet finansal tabloları kullandık. Raporun arka kapağında tüm yıllık finansal bilgileri içeren bir CD'yi de okuyuculara sunduk. Bu bilgiler web sayfasına da konuldu. Entegre Raporun basılmış hali ile yıllık finansal tabloların basılmış hali talep halinde ilgililere yollanıyor.

Sürdürülebilirlik raporumuz da web sitemizde yer alıyor ve talep halinde ilgililere basılı kopyasını yolluyoruz.

- **İlgili raporlar konusunda web sayfanızı nasıl kullanıyorsunuz?**

Yıllık Entegre Rapor, yıllık finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporu web sitemizde pdf formatında ve elektronik olarak bulunuyor. Sürdürülebilirlik raporu ile ilgili ilave bilgiler web sayfamızda yer alıyor.

Bu raporların ötesinde diğer raporlar da web sitesinde yer alıyor. Bu bilgiler finansal sonuçların açıklamalarını, sunumları, Amerikan raporlama formu olan Form 20-F'yi, analist kitaplarını, basın açıklamaları ve konferanslarda kullanılan sunumları kapsıyor.

- **Paydaşlarınız stratejinizi nasıl etkilediler veya stratejinizden nasıl haberdar oldular?**

Sasol ve paydaşları arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Sasol'un bu konuyu yönetmekle sorumlu ayrı bir departmanı bulunmaktadır. Buna ilave olarak, Sasol bünyesinde yatırımcı ilişkileri ve iletişim departmanları yer almaktadır. Bu departmanlar paydaşlar, yatırımcılar, basın ve analistler ile iletişim halindedir. Söz konusu iletişim sırasında elde edilen önemli konular, şirket icra kuruluna iletilir ve konuya yönelik gerekli adımlar atılır. Atılan adımlar konulara özel aksiyonlar olabileceği gibi gerekli görülmesi halinde stratejisi için bir girdi olarak da kullanılabilir.

- **Paydaşlarla ilişkilerin yönetildiği nasıl bir süreç mevcut ve bu ilişkiler sırasında hiçbir risk tanımlaması yapıldı mı veya inovasyon fırsatı yakalandı mı?**

Süreç yukarıda anlatıldığı gibidir. Paydaşlarla ilişkilerin nasıl yürütüldüğü endişesi ve ilgili konular raporda belirtilmiştir. Elde edilen bu konular çerçevesinde riskler ve fırsatlar belirlenerek aksiyon alınmaktadır. Bu aksiyonlar topluma yönelik projeler gibi adımlar olabilir.



## BÖLÜM 11

### Entegre Raporlama Örnekleri – Barloworld Limited

Barloworld, dünyanın önde gelen uluslararası markalarının distribütörü olup, bu markalara entegre kiralama, filo yönetimi, ürün destek ve lojistik hizmetleri sunmaktadır. Şirketin temel alanları şöyledir: Ekipman (iş makineleri ve güç sistemleri), Otomotiv ve Lojistik (araç kiralama, filo hizmetleri, kullanılmış araç ve bertaraf çözümleri, lojistik yönetimi ve tedarik zinciri optimizasyonu), elleçleme (mal ve tarıma yönelik elleçleme). Barloworld müşterilerine küresel markalar ile desteklenen esnek, değer yaratan, entegre iş çözümleri sunmaktadır. Barloworld'ün temsil ettiği markalar; Caterpillar, Hyster, Avis, BMW, Ford, General Motors, Mazda, Mercedes Benz, Toyota, Volkswagen, Massey Ferguson ve diğerleridir. Şirket 1902 yılında kurulmuş olup, dünyanın 26 ülkesinde faaliyetlerde bulunmaktadır. Bünyesinde 19.500 kişi çalışmakta ve bu çalışanların %70'i Güney Afrika'da bulunmaktadır (Mayıs 2013 itibarıyla). Hisseleri Johannesburg Hisse Senedi Borsası'nda işlem görmekte olup, Londra Hisse Senedi Borsası ve Namibya Hisse Senedi Borsası'nda ikincil halka arzlar yapmıştır. (www.barloworld.com)

Barloworld Entegre Raporlama ekibine Mayıs 2013'te aşağıdaki soruları yönelttik.

- **Entegre Raporlamaya ne zaman başladınız ve bu süreci başlatan neydi?**

Raporlamaya başlamamız konusunda kesin bir tarih vermek mümkün değil, ancak raporlama, faaliyette olduğumuz 110 yıl boyunca gelişerek oluşmuştur. Bunun kısmen sebebi, Entegre Raporun gelişmeye devam etmesi, değişen paydaş beklentileri, var olan teknoloji ve bizim raporlarımızı yönettiğimiz işleri yansıtır bir şekilde entegre etmek yönündeki inancımız ve geniş çerçevede yer alan tüm paydaşlarımızın taleplerini karşılayan ve ulaşabildikleri bir raporlama yapma düşüncesidir. Örneğin, 2002 yılında hazırladığımız yıllık faaliyet raporumuzu GRI çerçevesi ilkelerine uygun olarak hazırlamıştık. Raporun içinde “Değer Bazlı Yönetim”, “Etki ve Sorumluluk Raporu” ve “İnsan ve Toplum” bölümü yer alıyordu. 2004 yılında yayınladığımız yıllık faaliyet raporunda şunu demiştik:

“Bu raporu hazırlamaktaki amacımız; kullanıcıların faaliyetlerimizi, bunları yönlendiren ilkeleri, içinde bulunduğumuz toplum, çevre ve ekonomi üzerinde nasıl bir etki yaratığımızı daha iyi anlayabilmeleridir.”

Zaman içerisinde teknolojinin gelişmesi ve kazanılan deneyimlerin etkisiyle oldukça kapsamlı bir yıllık faaliyet raporu basma durumundan, kısa ve öz Entegre Rapor, sınırlı sayıda Yıllık Konsolide Finansal Rapor ve Yıllık Genel Kurul için gerekli olan belgeleri basar hale geldik. Basılmayan belgeler, internet sitesi etkin bir şekilde kullanılarak ilgililere iletilmektedir.

Bizim için Entegre Raporlama ilkesi, bizim zaten uygulamakta olduğumuz entegre yönetim sisteminin bir sonucudur. Bu yaklaşım, bizim değer bazlı yönetim felsefemizin temeli olan, faaliyet gösterdiğimiz toplumlar da dâhil olmak üzere, tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratmak ve bu konudaki ilerlemelerimizi tüm paydaşlarımıza raporlamak hedefi ile uyum içindedir. Bu durum, paydaşlarımıza bir bilgi platformu sunarak gelecekte de değer yaratmaya devam edeceğimiz görüşünün oluşmasını hedeflediğimiz göstergesidir. Bu durum, tabi ki bizimle ilişkiye başlamaları, devam etmeleri ve ilişkiyi sonlandırma kararı almalarına karar vermelerine imkân sağlayacaktır.

Mevcut trendler, beklentiler ve mevzuat bizim yaklaşımımızı desteklemekte, konuları netleştirmekte ve deneyimi geliştirmektedir.

#### • Süreci nasıl başlattınız ve süreçte yıllar içinde ne gibi değişiklikler oldu?

Daha önce belirttiğimiz gibi, bizim sürecimizin kesin bir başlangıç tarihi yok. Bu; gelişmekte olan paydaşlarımızın beklentilerini, ihtiyaçlarını yansıtan veya bazı durumlarda tahmin etmeye çalışan, iyi örnekler sunan bir yaklaşım. Sürecimizin iyileşmeye devam edeceğinden eminiz. Çünkü raporumuzun paydaşlarımız açısından geçerliliğini koruması için gelişmesi gerekiyor. Temel amacımız, tüm paydaşlar açısından anlaşılabilir ve Barloworld hakkında talep ettikleri uygun olan bilgileri almalarını sağlamaktır.

Yıllar içinde;

- Finansal olmayan verilerde içerikler ve görseller arttı.
- Finansal olmayan konularda bağımsız dış denetim ve güvence arttı.
- Daha stratejik ve gelecek odaklı veriler yer aldı.
- Uygun olan durumlarda KPG'ler ve belirlenmiş hedefler konusunda raporlamalar oluştu.
- Tamamlayıcı özellik taşıyan iletişim platformlarını anlayarak ve bu yeni yaklaşımları da kullanarak raporlarımız optimize oldu. Web sitesinde sunulan raporlar; GRI 3.1 Rehber İlkelerine uygun web tabanlı rapor, yatırımcıların talep ettiği CDP ve CDP su raporları, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne yönelik İlerleme Bildirimi (Communication on Progress – COP), Johannesburg Hisse Senedi Borsası Sosyal Sorumluluk Endeksi, yatırımcı sunumları, bazı basılı dokümanlar (öz bir Entegre Rapor, genel kurul için gerekli olan dokümanlar, sınırlı sayıda bağımsız denetim raporu)dur. Çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, tedarikçiler ile yapılan iç iletişim de kapsam dâhilindedir.
- Halihazırda Entegre Raporlamanın da en önemli özelliklerinden birisi olan, Entegre Raporun kısa ve öz olarak hazırlanması sağlandı.
- Düzenlemeler ve King III gibi kodlarda meydana gelen değişiklikler de bazı konularda bilgi vermeyi zorunlu hale getirdi.

Yukarıdaki sebepler dolayısıyla, raporlama süreci değişerek daha geniş operasyonel ve fonksiyonel katılımlar gerektiren kapsayıcı bir hâl almıştır. Entegre Raporun hazırlanmasından grup finans direktörü sorumlu olup; süreç, grup pazarlama ve iletişim ekiplerince yürütülerek rapor hazırlanmaktadır. Yıl içinde üst

yöneticilerin, fonksiyon başkanlarının ve operasyonel bölümlerden sorumlu kişilerin katılımı ile bir Entegre Rapor komitesi oluşturulur. Zaman içinde raporlama sürecimiz ve formatımız değişse de raporlama amacımız sabit kalmaktadır. Bu amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Paydaşlarımızın Barloworld ile olan mevcut ve olası ilişkileri konusunda bilgili olarak karar vermelerini sağlamak.
- Tüm iletişim platformlarının optimum düzeyde kullanılarak paydaşlarla etkin iletişim kurmak.
- İletişimde lider olmayı sağlayacak şekilde düzenlemelere, mevcut kodlara, standartlara ve rehber ilkelere optimum seviyede uyum sağlamak.
- Barloworld'u şeffaf ve doğru bir şekilde ve paydaşlar için yarattığı değeri göstermek.
- Raporlanan bilgilerin güvenilir, açık, tam ve karşılaştırılabilir olmasını sağlamak.
- **Başarı için hangi faktörler kritik önem taşıyor?**
  - Konuya inanmış bir yönetim kurulu ve CEO'nun liderliğinde üst yönetim ekibi,
  - Operasyonel bölümlerin ve grup fonksiyonlarının güçlü desteğine sahip kapsayıcı bir Entegre Raporlama komitesi,
  - Değer bazlı yönetim felsefemizin temeli olan paydaşlar için değer yaratma yaklaşımımız ile raporun içeriğinin uyumu,
  - Genel olarak Entegre Raporlamanın operasyonel olarak faydalı olduğuna ve sürdürülebilir değer yaratmayı sağladığına yönelik inancımız kaynaklı iç destek; raporun paydaşlarla olan ilişkilerimizi geliştireceğini fark etmiş

olmamız ve raporun birleştirilme çalışmaları sırasında değer yaratma faaliyetlerinde dikkatimizi vermemiz gereken konuların fark edilmesi kritik önem taşıyor.

#### • Hangi zorlukları nasıl aştınız?

- *Entegre Raporumuzun bileşenleri arasında içerik, iletişim ve yapısı arasında olması gereken dengeli karışımı belirlemek.*

Bu konu sürekli değerlendirilerek geliştiriliyor. Her yıl raporlama sonrası, paydaşlara gerekli bilgileri optimal ve tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik akılcı bir şekilde, gelişmekte olan trendlere, teknolojiye ve iletişim platformlarına uygun olarak sunulması için nelerin değişmesi gerektiğine yönelik değerlendirmeler yapılır.

- *Grubun raporlamasındaki zenginliği etkilemeden daha kısa bir basılı rapor hazırlamak.*

Bu durum, tamamlayıcı bilgi ve açıklamaların kolayca ulaşılabilir ve bağlantısı yapılmış şekilde web sitesinde yer almasıyla aşıldı.

- *Entegre Raporun felsefesinin kapsamlı olarak anlaşılması.*

Bu konu giderek resmiyet kazanmakta ve daha net olarak tanımlanmaktadır.

#### • Entegre düşünce şirketinizde hayata geçti mi?

Entegre düşünce, tüm paydaşlar için değer yaratmayı öngören değer bazlı yönetim felsefemiz ve sorumlu kurumsal iş yapma yaklaşımları ile hayata geçti. Bu felsefe yıllar boyunca grubun yaklaşımını belirledi ve 2002 yılında resmiyet kazandı.

Kilit paydaşlarımız; yatırımcılarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, çalışanlarımız ve içinde faaliyet göstermiş olduğumuz toplum olarak tanımlandığı için entegre düşünce grup faaliyetleri

ve stratejisi için bir ön koşuldur. Sürdürülebilir değer yaratmak için tüm paydaşların beklentilerinin dengelenmesi yönetim anlayışımızın merkezinde yer almaktadır. Bu anlayışı destekleyen unsurlar; KPG'ler ve grup stratejik çerçevesi, performans karnelerini ve ücretlendirme politikalarını da içerecek şekilde operasyonel takımlar, iç raporlama zorunlulukları, yönetim toplantı yapısı ve gündemleridir. Her alanda tüm paydaşların beklentileri ile ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluk ve hesap verilebilirlik kavramları gözetilerek entegrasyon yapılır.

Entegre düşüncenin yerleşmesi ve bunun sonucu olarak entegre strateji ve yönetim yaklaşımının oluşmasıyla Entegre Raporun başarılı bir şekilde hazırlanacağına inanıyoruz. Her ne kadar zorunlu Entegre Raporlama, entegre düşüncüyü tetiklemiş olsa da, güvenilir bir Entegre Raporlama entegre yönetim yaklaşımının bir öncü göstergesi değil, bir sonucudur.

• **Entegre Raporunuz denetlenip güvence aldı mı?**

Farklı konular için güvence alınırken bunların bir kısmı Entegre Raporda yer alıyor, diğerleri ise web sitesinde bulunuyor. Güvence altına alınmış bazı konular sadece içeriye dönük olarak da raporlanmaktadır. Yıl sonu finansal tabloların Entegre Raporun bir parçası olması ve denetlenmesinin iç ve dış etkileri olması dolayısıyla bu kapsamda dikkate almamız gerekir.

Bir şirketin; önemli konuları nasıl belirlediğinin anlaşılması ve bu bazı konularda gerekli denetim ve güvence mekanizmalarını oluşturması için entegre güvence modeli geliştirmesinin faydalı olduğunu düşünüyoruz.

Bizim raporlarımızda yer alan yıllık finansal bilgiler ve geçici yıl sonu finansal tabloları dış denetçiler tarafından incelenmekte ve güvence almaktadır. Önemli görülen finansal olmayan verilere ise IASE 3000 standardına uygun

olarak dış denetçiler tarafından güvence verilmektedir. Seçilmiş finansal olmayan veriler 2012 yılı geçici sonuçlarında "kararlaştırılmış prosedürler" çerçevesinde dış denetçiler tarafından incelenmiş ve güvence verilmiştir.

Entegre Raporda yer alan diğer finansal olmayan ve dış denetçiler tarafından incelenerek güvence verilen konular, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın tanımlamış olduğu Broad-Based Blacks Economic Empowerment Kodlarında belirtilen değerler ve grubun sürdürülebilirlik raporlaması için kullandığı GRI G3.1 Rehber İlkeleri ile uyumludur (Mevcutta A+).

Seçilmiş finansal ve finansal olmayan verilerin denetlenerek güvence altına alınması süreci iç denetim tarafından yapılmaktadır. Bu süreç, güvenilir raporlama ve güvence yaklaşımının önemli bir parçasıdır.

• **Barloworld Entegre Raporlama yaparak ne gibi faydalar elde etti?**

- Paydaşların bizim değer yaratma kabiliyet ve kapasitemizi bütünsel olarak görmelerini sağlıyor, bu şekilde karşılıklı ilişkilerden bütün paydaşlar fayda sağlıyorlar.
- Bizim değer yaratma felsefemiz ile yönetim yaklaşımımız arasında bağlantı kuruyor. Bu şekilde bu bağlantı raporlama yapımız ve çerçevemize kesintisiz olarak taşıyor ve iç operasyonlar açısından geçerliliği oluyor.
- Entegre Raporlama yönetimin sosyal, ekonomik ve çevre konularında olan sorumluluklarının, hesap verebilirliklerinin ve sürdürülebilir değer yaratmanın entegre doğasının daha iyi anlaşılmasını sağlıyor.

• **Raporunuza nasıl tepkiler aldınız?**

Geçtiğimiz yıl Barloworld'ün Raporu birçok bağımsız araştırma ve değerlendirme çalışmalarında olumlu olarak

değerlendirilmiştir.

2012 yılında Entegre Raporumuzun farklı özellikleri çerçevesinde aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- 2011 yılı yıllık Entegre Raporumuz, Ernst&Young'ın Entegre Raporlamada Mükemmeliyet 2012 ödülünü kazanmıştır.
- 2011 Raporumuzla, Nkonki Entegre Raporlamada ilk 100 sıralamasında üçüncülük ödülü kazandık.
- 2012 yılında, Carbon Disclosure Project Carbon Leadership Index'te yer alan altı Johannesburg Hisse Senedi Borsası şirketinden biri olduk.
- 2011 yılı Faaliyet Raporumuz, GRI ilkeleri çerçevesinde Sustainability Reporting in South Africa tarafından hazırlanan Integrated Reporting and Assurance Services değerlendirmesinde dördüncü sırada yer aldı.
- Johannesburg Hisse Senedi Borsası Sosyal Sorumluluk Yatırım Endeksi'nde en iyi performans gösterenler kategorisinde kaldık.

#### • Raporunuzun yapısı nasıl?

Entegre Raporumuz, Entegre Raporlama sürecinin bir parçasıdır. 2012 yılı için aşağıdaki konular ile Entegre Raporumuzun yapısını oluşturduk.

- Entegre Raporumuz;
  - Barloworld'ün kısa ve öz sunumunu,
  - Bizim paydaşlar için değer yaratma yaklaşımımızı,
  - Özetlenmiş mali bilgilerle önemli finansal olmayan bilgileri,
  - Detaylı bilgi edinilecek yerlere referanslar içerir.
- Yıllık Genel Kurul Dokümanımız;
  - Genel kurul için gerekli olan yasal bilgilerini içerir.

- Şirketin ana sözleşmesidir.
- Kurumsal yönetim raporudur (Raporun içinde King III Koduna uyumu açıklayan bir değerlendirme bulunur.).
- Ücretlendirme raporudur.
- Sosyal, etik ve dönüşüm komitesi raporlarıdır.
- Yıllık konsolide finansal tablolarıdır (bir CD içinde).
- Yıllık konsolide finansal tablolarımız (Sınırlı sayıda basılmaktadır.);
- Finans direktörünün raporundan,
- Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları ve onaylarından,
- Yıllık finansal tabloları hazırlayanlardan,
- Bağımsız denetim raporundan,
- Sekreterin onayından,
- Denetim komitesi raporundan,
- Yönetim kurulunun raporundan,
- Muhasebe politikaları ve tanımlarından,
- Finansal bilgilerden oluşmaktadır.
- Web sayfasındaki bilgiler ise şunları içerir:
  - Entegre Rapor
  - Genel kurul dokümanı (ilgili raporlarla birlikte)
  - Konsolide yıllık finansal tablolar
  - GRI G3.1 Rehber İlkelerine yönelik tüm açıklamalar

#### • Önemli konuları nasıl belirlediniz?

Entegre Rapora yönelik önemlilik çalışmalarımızda geniş bir çerçevede konuları, etkileri ve inisiyatifleri değerlendirdik. Önemli konularımız şöyledir:



- Stratejik planlama sürecimiz, stratejik odak alanlarımız ve KPG'ler
- Risk değerlendirme ve risk yönetim sistemlerimiz ile tespit ettiğimiz ortaya çıkmakta olan çok önemli konular
- Kişisel Algı Takip sistemi de dâhil olmak üzere çalışanlarla ilişkileri değerlendirme süreci
- İşimiz üzerindeki önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler
- Uzun vadeli stratejimiz ile kısa vadede paydaşlarımız üzerinde yarattığımız ekonomik etki ve performansımızın onları nasıl etkilediği
- Politikalarımız, sözlerimiz, yasalar ve kote olduğumuz borsalar kaynaklı yükümlülüklerimiz
- Sektörel trendler, iyi uygulamalar ve eşdeğerlerimizin faaliyetleri
- Paydaşlarla ilişkiler sürecinde tespit ettiğimiz konu ve beklentiler
- Hazırlanmakta olan ilgili kodların ve GRI, JSE Sorumlu Sosyal Yatırımcı endeksi gibi yeni raporlama çerçeveleri
- Medyada çıkan haberler ve raporlar
- Paydaşların değerlendirme ve kararlarını önemli şekilde etkileyecek bilgiler

Entegre Raporun içine paydaşlara verilmek istenen kilit mesajların konulması önem taşıyor. Bu mesajlar yıldan yıla değişiklik gösterebilir.

Sonuç olarak, paydaşlarımızın şirketin sürdürülebilir değer yaratma ve bunun temel gerekliliği olan sorumlu kurumsal vatandaş olma konularında bilgili bir şekilde değerlendirme ve karar vermelerini sağlayacak önemli bir rehberi hazırlayıp sunmuş oluyoruz.

#### • Raporla değeri nasıl tanımladınız?

Değer, stratejik odak ve paydaşa bağlıdır. 2012 Entegre Raporumuzda, 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanan konular ve bunlarla ilgili KPG'ler belirtilmiştir. Bu konuların bazıları paydaşların çıkarlarını yansıtmakta ve etkilenen paydaşlar açısından değerin nasıl tanımlandığı açıklanmaktadır. Örneğin, bu konulardan biri "Finansal Getiriler" stratejik odak alanındaki sermaye getiri oranının 2015 yılı itibariyle %15'e çıkarılmasıdır. Bizim ana önceliklerimiz stratejik planımızın merkezinde yer alan konular olup, Barloworld açısından önemli konulardır.

#### • En son raporunuzun uzunluğu nedir ve yıllık finansal raporlarınız veya finansal bilgiler raporda yer alıyor mu?

2012 Entegre Raporu 108 sayfadır. Bunun 10 sayfalık kısmı özetlenmiş finansal bilgiler olup, ağırlıklı olarak önemli konulara yöneliktir.

#### • İlgili raporlar konusunda web sayfanızı nasıl kullanıyorsunuz?

İnternet sitemiz Entegre Raporun önemli bir parçasıdır. Basılı raporlar kısa ve öz hale geldikçe içinde sunulan detaylar da azaldı, biz de paydaşlarımızın ihtiyacı olabileceği düşüncesiyle bu detayları web sitemizde sunuyoruz.

Entegre Rapordaki konular ile web sitesi arasında bağlantı sağlanarak bilginin tam ve zengin olması, raporun tamlığı güvence altına alınmaktadır.

Web sitesi paydaşların bilgilere ulaşmasını verimli hale getirmektedir. Ayrıca internet sayfası paydaşların soru sorup, yorum yaptıkları bir iletişim platformu görevi görmektedir.

Biz Twitter'ı kullanarak paydaşlarımızı iletişim ve raporlamamızın merkezinde yer alan web sitesine yönlendiriyoruz.

- **Paydaşlarınız stratejinizi nasıl etkilediler veya stratejinizden nasıl haberdar oldular?**

Barloworld'ün değer bazlı yönetim felsefesi tüm paydaşlara sürdürülebilir değer yaratma hedefimizin merkezinde yer alıyor. Bunu başarmayı ve 110 yıllık başarımızı kullanarak paydaşlarımıza yönelik değer yaratma modelimizi sürekli olarak geliştiriyoruz. Bu yüzden Barloworld'ün stratejisi paydaşlarından etkilenmekte ve gelen bilgiler ile şekillenmektedir. Barloworld yatırımcıları, ana tedarikçileri, müşterileri ve çalışanları gibi paydaşları ile taleplerini anlamak için sürekli iletişim halindedir. Barloworld 110 yıllık geçmişinde paydaşlarımızın beklentilerine ve taleplerine duyarlı davranmış ve bu görüşler çerçevesinde davranışlarını uyumlu hale getirmiştir.

- **Paydaşlarla ilişkiler süreci nasıl yönetiliyor, bu ilişkiler sırasında hiçbir risk tanımlaması yapıldı mı veya inovasyon fırsatı yakalandı mı?**

Paydaşlarla ilişkiler, bizim değer bazlı yönetim felsefe ve yaklaşımımızın temel taşlarından biridir. Sürdürülebilir değer yaratmanın ön şartı, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak, talep edilen değer in yaratılması konusunda gelişmeleri raporlamak ve geri bildirim almaktır.

Yürüttüğümüz bu süreç ilişkide olduğumuz paydaşlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bu ilişkiler Entegre Raporda detayları ile açıklanmakta, açıklamalar bu ilişkilerde ortaya çıkan önemli konuları, atılan adımları veya çıktılarını içermektedir.

Bu ilişkiler sırasında elde edilen bilgiler grubun paydaşlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini daha iyi anlayarak karşılık vermesini sağlayabilir, ayrıca Barloworld'un bu önemli ilişkilerinin güçlenmesini sağlayabilir.

Süreç; riskleri ve fırsatları anlamamıza, bu şekilde operasyonel ve stratejik adımları formüle ederek paydaşlarımıza sürdürülebilir değer yaratma kabiliyetimizin devam etmesini sağlamaktadır.

Paydaşlarla ilişkiler konusunda hesap verme yükümlülüğü operasyonel yönetim ve fonksiyonel yapılar üzerindedir. Diğer taraftan uygun kanallar üzerinden grubun her seviyesi paydaşlarla ilişki kurmaktadır.

Paydaşlarla ilişkiler ve görüş alışverişi politikalarımız web sitemizde yer almaktadır.

[www.barloworld.com](http://www.barloworld.com)



## BÖLÜM 12

### Entegre Raporlama Örnekleri – Gold Fields Limited

Gold Fields yıllık, 2,1 Milyon Ons üretim kapasitesi ve Avustralya, Gana, Peru ve Güney Afrika'da işlettiği altı maden ile önemli bir altın üreticisidir. Gold Fields'in ayrıca küresel boyutta büyüme ve altın arama faaliyetleri bulunmaktadır. Gold Fields hisseleri Johannesburg Hisse Senedi Borsası'nda (JSE), New York Borsası'nda (NYSE), NASDAQ Dubai'de, Euronext Brüksel'de (NYX) ve İsviçre Hisse Senedi Borsası'nda (Swiss Exchange) (SWX) işlem görmektedir. Gold Fields Şubat 2013'te Güney Afrika'da yer alan KDC ve Beatrix madenlerini başka bir halka açık şirket olan Sibanye Gold altında toplamıştır.

Gold Fields'in Entegre Raporlama ekibine, Entegre Raporlama yolculuğu konusunda Şubat 2013'te aşağıdaki soruları yönelttik.

- **Gold Fields Entegre Raporlamaya ne zaman başladı ve bu süreci başlatan neydi?**

Entegre Raporu, yıllık faaliyet raporunun bir parçası olarak yayınladığımız sürdürülebilirlik raporu gibi düşünürsek 2003 yılında başladık. Uygun Entegre Rapor, eski faaliyet raporu ve

sürdürülebilirlik raporunun entegrasyonu ile 2010 yılında yayımlanmaya başladı.

Bu adım; kısmen gelişmekte olan King III gibi kurumsal yönetim kodlarının ortaya çıkardığı trendlerin, uluslararası raporlama trendlerinin ve paydaşların talep ve sürdürülebilir kalkınma konusunda iyi şeyler yapmadığımız yönündeki eleştirilerinin (STK, toplum ve hükümet) sonucunda atıldı. Buna karşı pozisyonumuzu göstermek için yıllık faaliyet raporunda istatistikleri ve trendleri açıklamamız gerekti.

- **Süreci nasıl başlattınız ve süreçte yıllar içinde ne gibi değişiklikler oldu?**

2010 yılına kadar yıllık rapor bir uyum raporu olarak değerlendiriliyordu. Bu rapor o dönemde şirket sekreteri, finans ve kurumsal iletişim ekipleri tarafından yürütülüyordu. Her ekibin sorumlu olduğu ayrı bölümler bulunuyordu. Entegre Rapora doğru dönüşümüz daha önce DeBeers'de Entegre Raporlama deneyimi bulunan birinin gruba katılarak Sürdürülebilir Kalkınma bölümünün başına geçmesi ve sürdürülebilir kalkınma konularında daha şeffaf olunması gerektiği yönündeki baskıları sonucunda oldu. Bu hareket, GRI, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC), Johannesburg Hisse

Senedi Borsası Sosyal Sorumluluk Endeksi'ne (JSESRI) katılımı sağladı. Aynı zamanda yeni bir Entegre Raporlama yapısının ve raporunun oluşturulmasını da gerçekleştirdi. Kurumsal İletişim departmanına bu raporu bir araya getirerek icra komitesine ve daha sonra yönetim kurulu denetim komitesine sunması görevi verildi.

• **Başarı için hangi faktörler kritik önem taşıyor?**

- *CEO'nun ve denetim komitesinin desteği çok önemli.*

Bu durum raporlama sürecinin Gold Fields içinde kabul görmesini, raporlama sürecinin ciddiye alınmasını ve Entegre Rapora yönelik görüşülen yöneticilerin gerekli dikkati sarf etmelerini sağladı.

- *King III gibi kurumsal yönetim standartlarına mutlak uyum.*

Bu durum, Entegre Rapora geçmek konusunda güçlü bir destek sağladı.

- *Yıllık Faaliyet Raporu ödülleri gibi hedeflerin belirlenmesi.*

Bu iyi bir rapor hazırlanması için bir motivasyon olarak kullanıldı, aynı zamanda hazırlayan ekibin karşılaştırmalar yapmasını ve bir sonraki yıl için iyileştirme alanlarını tespit etmesini sağladı.

• **Hangi zorlukları nasıl aştınız?**

- Raporun yapısı açısından bakıldığında yaşadığımız en büyük zorluk sürdürülebilirlik verilerinin (sağlık, çevre, toplum) finansal verilerin raporlanmasında kullanılan standartta toplanmasıydı. Bunun için insan kaynaklarına, veri toplama teknolojilerine ve verilerin düzenlenmesi ve analiz edilmesine yönelik veri tabanları oluşturulmasına önemli yatırımlar yapıldı.

- Bu kapsamda farklı bölgelerdeki faaliyetlerimizde toplanan sürdürülebilirlik verilerinin de yeni standartta olması gerekiyordu. Bunu da başardık.
- Orta kademe yöneticilerimiz arasında Entegre Raporlama ve entegre düşünce olması gereken noktada değil. Birçok yönetici operasyonel ve finansal olmayan konulara yönelik veriler konusunda sorumluluk almaktan kaçınıyor. Bu yüzden, madenlerden ve bölgelerden sürdürülebilir kalkınma verilerini almak çok kolay olmuyor. Üst yönetim seviyesinde entegre düşünce yerleşmiş durumda, bunu CEO'dan başlayarak aşağıya doğru tüm üst yöneticilerin karnelerinde sürdürülebilir kalkınma konulu KPG'lerin olmasına borçluyuz.
- Yönetim kurulu denetim komitesi eski dönemde finansal raporlamanın gözden geçirilmesi ve operasyonel performans ile daha fazla ilgileniyordu. Bu durum yavaş yavaş değişti ve denetim komitesi artık Entegre Raporun ana itici güçlerinden biri haline geldi.
- İçerik açısından en önemli zorluk finansal, operasyonel ve sürdürülebilirlik raporları arasındaki sınırları ortadan kaldırmak. Eski sistemle devam etmek kolaylık olurdu. Bu sıkıntı tüm ekiplerin katkı yapması gereken ortak alanların bulunmasıyla aşıldı. Seçilen ortak alanlar; "Operasyonların Optimizasyonu", "Gold Fields'in Büyümesi", "Geleceğin Güvence Altına Alınması" olarak Entegre Raporlama ekibi tarafından belirlendi ve icra komitesi tarafından onaylandı. İcra komitesi, yönetim kurulu ve denetim komitesi Entegre Raporun hazırlanmasında birlikte sorumluluk taşıyorlar.

- **Entegre düşünce şirketinizde benimsendi mi?**

Madencilik şirketlerinin çevresel, sosyal ve devlet ile yakın ve uyumlu çalışma ihtiyacının etkisiyle entegre düşünce yerleşmeye başlamış durumda. Geçmişte toplumla ilişkiler, yöneticiler tarafından yan iş olarak görülürken, artık ana işin bir parçası haline gelmiş durumda çünkü toplumsal destek olmadan madenler işletilemez. Bu yüzden entegre düşünce madencilik sektörünün gerçekleri çerçevesinde uygulanması gereken yaklaşım. Üst ve orta kademe yönetimin kararlarında finansal ve operasyonel ihtiyaçların ötesinde çevre, toplum ve devleti de düşünmeleri gerekiyor.

Dışarıdan empoze edilen bu değişimin sonucunda, risk grubu, sürdürülebilirlik ile ilgili olan ve sürdürülebilirlikle ilgili olmayan grup, risk politikalarından başlayarak, bölge ve maden bazında riskleri belirlemektedir. İç sistemler tarafından entegre düşünce uygulanmaya başlanmaktadır. Belirlenmiş riskler şirketin stratejisinin şekillendirilmesinde kullanılmakta ve risk belirleme artık entegre bir yaklaşımla yapılıyor. Strateji üst yönetimini KPG'lerinin belirlenmesinde kullanıyor. Sonuç olarak Entegre Raporumuz, Gold Fields'ın karşı karşıya olduğu olayların -ister operasyonel, ister teknik, ister finansal, isterse sürdürülebilirlik konularında olsun.-bir aynası.

- **Entegre Raporunuz denetlenip güvence aldı mı?**

Seçilmiş önemli sürdürülebilirlik verileri denetlenip güvence aldı. Denetim ve güvence sistemimizde üç kademe bulunuyor; birinci güvence denetimi şirketin iç denetim departmanı tarafından yapılıyor, ikinci güvence denetimi risk danışmanı Maplecroft tarafından yapılıyor ve seçilmiş sürdürülebilirlik verileri için bağımsız dış denetim KMPG tarafından "yeterli güvence" düzeyinde yapılıyor. Bu konuda tek bir denetim/güvence raporu bulunmuyor.

- **Gold Fields Entegre Raporlama yaparak ne gibi faydalar elde etti?**

Entegre Raporlama işe yönelik gerçekleri daha iyi yansıttığı için, çalışanlar sürdürülebilir kalkınma inisiyatiflerinin önemini anladılar; çevresel, sosyal ve devletle ilgili konuların grup şirketlerinin varlığı açısından çok önem taşıdığını fark ettiler. Bu durum, üst yönetimi kendi operasyonel deneyimlerinin ötesinde yaratıcı düşünmeye yöneltti.

- **Raporunuza nasıl tepkiler aldınız?**

İç ve dış paydaşlardan çoğunlukla olumlu tepkiler aldık. Paydaşlar, Entegre Raporlamanın grup şirketlerinin daha iyi anlaşılmasını sağladığını ifade ettiler.

Deneyim amacıyla, Entegre Raporumuzla yıllık faaliyet raporu yarışmalarına katıldık. Bu yarışmaların birçoğunda başarılı olduk; diğerlerinin yanında Ernst&Young, ACCA ve Güney Afrika Nkonki ödülleri son birkaç yıldır ilk 10 içinde yer alıyoruz.

- **Raporunuzun yapısı nasıl?**

Entegre Rapor, kilit stratejik hedefler ve grubun karşı karşıya olduğu önemli konular üzerinde şekilleniyor. Entegre Raporumuzda kilit stratejik hedeflerimizi ve bunları nasıl gerçekleştirmeye çalıştığımızı anlatıyoruz. Stratejiye yönelik önemli bilgiler CEO'nun yazısında yer alıyor, bu yazıda stratejiye yönelik açıklamalar ve geçmiş yılların stratejik hedefleri ile bizim bu konuda başardıklarımızı gösteren tablo yer alıyor. Aynı yazıda mümkün olan durumlarda bu yılın stratejik hedefleri ile bu konudaki performansımızda yer alıyor.

Önemli konular raporumuzda yer alıyor, bu konudaki en önemli faktörler aşağıdaki gibidir:

- Bölgeleri ve madenleri etkileyen en önemli on riski gösteren bir tablo (heatmap) ve bu riskleri azaltmak için nelerin yapıldığına yönelik bilgiler

- Kilit paydaşların ve bu paydaşların yıl boyunca süren ilişkilerimiz süresince dile getirdikleri konular
- Daha önce belirttiğimiz üç ortak alan olan “Operasyonların Optimizasyonu”, “Gold Fields’in Büyümesi”, “Geleceğin Güvence Altına Alınması” konularına yönelik açıklamalar

• **Önemli konuları nasıl belirlediniz?**

Önemli konular ağırlıklı olarak Gold Fields’in karşı karşıya olduğu 10 risk, CEO’nun karnesinde yer alan KPG’ler, raporun hazırlanması sürecinde yapılan mülakatlar değerlendirilerek belirlenmektedir. Bu müzakereler, üzerinde tartışılması gereken ana trend, konu ve gelişmeleri belirleyen Gold Fields İcra Komitesi seviyesinde yapılmaktadır. Önemli konular belirlendikten sonra Denetim Komitesine sunulmaktadır.

• **Raporda değeri nasıl tanımladınız?**

Entegre Raporumuzda özel olarak değeri tanımlamadık. Değer yaratma konusunda ağırlıklı olarak finansal/operasyonel üç alan öne çıkıyor:

- Şirketin büyümesine yönelik proje ve kazılara ayrılan kaynak dağılımına yönelik taahhütler bulunuyor.
- Sosyo-ekonomik konulara yönelik taahhütlerimiz sermaye ve insan kaynakları (açıklamalar ve istatistikler yoluyla) ile çıktılar (sadece açıklamalar yoluyla) açısından ele alınıyor.
- Ücretlendirme ve ödüllendirme: Yönetim Kurulu raporu, yönetim kurulu üyelerinin ücretlerine ve icracı üyelerin performansları olan bağlantısına yönelik detaylı veriler sunuyor.
- **En son raporunuzun uzunluğu nedir ve yıllık finansal raporlarınız veya finansal bilgiler raporda yer alıyor mu?**

2012 yılı Raporumuz 168 sayfa ve sadece özet finansal verileri içeriyor. Tüm finansal veriler ayrı bir Finansal Değerlendirme Raporu halinde sunuluyor.

• **İlgili raporlar konusunda web sayfanızı nasıl kullanıyorsunuz?**

İnternet sayfamızı Entegre Raporu destekleyen ve ilave bilgiler içeren konularda yavaş yavaş kullanmaya başladık. Vaka çalışmalarımızın büyük kısmı web sitemizde yer alıyor. Ayrıca raporumuzda ilave bilgiler için web sitemizi referans olarak gösteriyoruz. Hatta yasalar ve düzenlemeler gibi bazı konularda ilgili web sitelerini de referans olarak gösteriyoruz. 2012 yılı Raporumuzun sayfa sayısını, bazı önemli konuları (bölgesel operasyonel raporlar, İcra Komitesi’nin yapısı gibi) web sitemizde yayınlayarak azalttık.

Tüm bilgiler (basılı ve elektronik ortamda yer alan) ve diğer raporlar (Finansal Değerlendirme, Mineral Kaynakları ve Rezervleri raporları) bir CD ile Entegre Raporla birlikte verilmektedir.

• **Paydaşlarınız stratejinizi nasıl etkilediler veya stratejinizden nasıl haberdar oldular?**

Paydaşlarımızın tabii ki etkileri var. Sermaye sağlayanların, devlet ve toplum gibi diğer önemli paydaşların taleplerine gerekli karşılığı veremeyen bir şirketin uzun yaşama şansı yoktur. Paydaşların stratejimize ve performansımıza olan görüşleri stratejik düşünme sürecimize dâhil ediliyor. Örneğin pay sahiplerinin baskısıyla stratejimizi “büyük miktarda altın üretiminden”, “nakit yaratan üretime” dönüştürdük. Benzer bir şekilde toplumun oluşturduğu baskılar bizi toplumsal projeler konusunda daha proaktif olmaya itti. Her iki konuda da sorumluluk üst yönetime ait olduğu için bu konulardaki gelişmeler, iç ve dış raporlar ile paylaşıldı.

• **Paydaşlarla ilişkileri sürecini nasıl yönetiyorsunuz ve bu ilişkiler sırasında hiç risk tanımlaması yapıldı mı veya inovasyon fırsatı yakalandı mı?**

Paydaşlara yönelik raporlamamızı, sahaya çıkarak paydaşların görüşlerinin



alınmasından ziyade, yönetimimizin paydaşlar için önemli olduğunu düşündüğü konularda raporlama yapmak yönünde. İlgili yöneticiler ile yapılan mülakatlarda karşılaştıkları -paydaşların da dâhil olduğu- konuları belirliyorlar ve bu konuları eğer çözdülerse nasıl çözdüklerine yönelik bilgileri alıyoruz. Bu konular toplanarak aralarında seçim yapılıyor ve seçilenler Entegre Raporun 'Paydaşlarla İlişkiler' bölümünde yayınlanıyor.

Bu sürecin daha bilimsel bir şekilde yürütülebileceği açıktır. Gold Fields bu konular üzerinde çalışarak paydaşların görüşlerini, düşüncelerini ve endişelerini alabileceği süreçler konusunda değişik alternatifler üzerinde çalışmaktadır. Bu yöntemler arasında Reputation Institute tarafından geliştirilmiş olan ölçme araçları da yer almaktadır.



## BÖLÜM 13

### Entegre Raporlama Örnekleri – Vodacom Limited

Vodacom, 50 Milyondan fazla müşteriye ses, mesajlaşma, veri ve internet hizmeti sunan bir mobil iletişim şirkettir. Şirket, Güney Afrika’da kurulmuş olup Tanzanya, Kongo Demokratik Cumhuriyeti, Mozambik ve Lesotho’da da faaliyet göstermektedir. Vodacom’un hisselerinin çoğu dünyanın gelir olarak en büyük mobil iletişim şirketlerinden biri olan Vodafone PLC’ye aittir. Vodacom hisseleri, Johannesburg Hisse Senedi Borsası’nda işlem görmektedir.

[www.vodacom.com](http://www.vodacom.com)

Vodacom’un Entegre Raporlama ekibine, Entegre Raporlama yolculuğu konusunda Şubat 2013’te aşağıdaki soruları yönelttik.

- **Vodacom Entegre Raporlamaya ne zaman başladı ve bu süreci başlatan neydi?**

Entegre Rapor hazırlamaya Ocak 2010’da başladık. Raporlama çalışmaları Johannesburg Hisse Senedi Borsası’nın (JSE) borsada işlem gören şirketlerin Entegre Raporlama yapmasına yönelik “Yap ya da yapmıyorsan açıkla” düzenlemesi sonrası başladı. Süreç bir uyum çalışması olarak başlatıldı

Ancak başta CEO ve CFO olmak üzere şirket yönetimi ekibi Entegre Raporlama çalışmalarının sadece bir uyum çalışmasından öte bir konu olması gerektiğini fark etti. Entegre Raporlama kurum kimliğimizi ve markamızı ana şirketimiz Vodafone ile birleştirme ve uyumlandırma çalışmalarına başladığımız bir zamanda fırsat olarak önümüze çıktı. Bu çalışma vasıtasıyla şirketimizin vizyon ve stratejisini yeniden değerlendirme fırsatı yakaladık. Bu şekilde, paydaşlarımızın görüşlerini dikkate alan ve sürdürülebilir bir şirket olmamızı sağlayacak entegre bir strateji geliştirmemiz mümkün oldu.

- **Süreci nasıl başlattınız ve süreçte yıllar içinde ne gibi değişiklikler oldu?**

Üst yönetim ve icra kurulu seviyesinde çalıştaylar yapılarak bir strateji oluşturuldu. Bu strateji, onay için yönetim kuruluna sunuldu. Bunun yanında farklı alanlarla ilişkisi olan fonksiyonlar bu stratejinin nasıl hayata geçirileceğine ilişkin planlar yaptılar.

İlk Raporumuzu yayınladıktan kısa bir süre sonra, süreç konusunda daha derin bir fikre ve bilgiye sahip olmak için iki farklı proje yapmamız gerektiğini fark ettik. Birinci proje, belirlemiş olduğumuz stratejik hedeflere ulaşmak için projelerin koordinasyonunu sağlamak. Bu kapsamda stratejik hedefleri

desteklemek üzere farklı fonksiyonların katılımı ile birtakım programlar ve projeler tespit edildi. Belirlemiş olduğumuz stratejik öncelikler çerçevesinde stratejik hedefleri başarmak için iş birimlerinin neler yapmaları gerektiğini belirledik. Bu adımlardaki ilerlemeler hedeflere ulaşmayı sağlamak için aylık olarak zamanlama, bütçe ve kaynaklar takip edildi.

İkinci proje entegre bazda aylık raporların üretilmesiydi. İcra komitesine ve yönetim kuruluna aylık Entegre Rapor hazırlaması amacıyla ayrı bir departman kurduk. Böylece, icra kurulunda yer alan her üyenin şirket genelindeki projelerinin nasıl ilerledikleri konusunda bilgi sahibi olmaları sağlandı. Yönetim kurulunun da operasyonel projelerin konusunda bilgi sahibi olarak ve stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla trendlerde yapılan değişiklikleri görmeleri sağlandı. Aylık Entegre Raporlar kurum içinde yer alan birtakım alanlarla, stratejinin uygulanması konusundaki önemli noktaları ve entegre operasyonel performansa yönelik bilgileri barındırıyor.

• **Başarı için hangi faktörler kritik önem taşıyor?**

- *Özellikle CEO ve CFO düzeyinde yönetimin desteği.*

Eğer onların onayını alamazsanız bu raporu hazırlamak anlamlı değil. Hatta hiç başlamayın bile.

- *Stratejinin iş süreçleri ile ilişkilendirilmesi, raporlama ve takip projeleri.*

Şirket içindeki herkesin şirket stratejisinden haberdar olması ve hayata geçirilmesindeki rolünü bilmesi gerekir.

- Her seviyede performans hedeflerinin strateji ile uyum olarak belirlenmesi.
- İcra kurulu seviyesinde stratejik hedeflerin sahiplenildiğinden emin olunması.

• **Hangi zorlukları nasıl aştınız?**

- Siloların yıkılması. Farklı fonksiyonlardan çalışanların katılımları ile oluşturulan stratejik projeleri belirleme çalışmaları siloların yıkılmasına ve uygulamaların önündeki engellerin kaldırılmasına yardımcı oldu.
- Şirket genelinde dengeli bilgiler almak, yani iyi giden konular ile planlandığı gibi gitmeyen konular hakkında bilgi edinmek. İnsanlar iyi giden konularda bilgi vermeyi severken zorluk yaşadıkları konularla ilgili bilgi vermekten hoşlanmıyorlar.
- Odaklı raporlama. Her ne kadar bilgi sağlayanlar ilerlemeler konusunda bilgi verseler de verdikleri bilgi genellikle bu ilerlemenin hedefler açısından nerede olduğu, bütçe içinde kalıp kalmadığı ve geleceğe yönelik zaman planı konularında yeterli detayı içermiyor. Bu yüzden başlangıçta doğru verileri almak için odaklanmayı ve çaba sarf etmeyi gerektiriyor.

• **Entegre düşünce sistemi şirketinizde hayata geçti mi?**

Başlangıçta entegre düşüncenin hayata geçmesi konusunda önemli bir istek vardı. Siloları yıkmak konusunda çok yol kat ettik ama hala yapılacak işler var.

CEO ve CFO pozisyonlarındaki değişim sonrası eski ekibin geliştirdiği strateji kaldı ve bu strateji olması gereken strateji olmadığı için odağı biraz kaybettik.

Ayrıca “proje raporu” projesi ile de odak kaybettik. Çünkü, bu proje tutarlı raporlama yapmayı oldukça güçleştiriyordu. Bu konuyu hayata geçirmek için çalışmaya devam ediyoruz. Yaklaşımımızı üçer aylık fonksiyonlar arası toplantıların yapılması şeklinde değiştirdik, bu şekilde icra komitesi dışında kalan üyelere stratejik hedeflere

yönelik süreçler konusunda bilgi veriyoruz ve geleceğe yönelik beyin fırtınası yapıyoruz.

- **Entegre Raporunuz denetlenip güvence aldı mı?**

KPG'lerin bazıları iç süreçler, Sarbanes-Oxley denetim, iç denetim ve dış denetim tarafından denetlenerek güvence altına alınıyor.

2012 yılı Raporu için beş kilit stratejik hedefin denetlenmesi ve güvence alması için karara vardık. Bunu yapmamızın sebebi, bu hedeflerin şirketimizin sürdürülebilir bir şirket olarak devam etmesi için en önemli hedefler olmasıydı. Bu yüzden, Raporun okuyucularının rakamlar konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlamamız gerekiyordu.

Yukarıda belirtilen göstergelerin ölçümlerinin yapılması kesinleşmiş ve nasıl yapılacağı belirlenmiş durumda; ancak finansal raporların denetlenmesi gibi bir denetim yapılmazsa sorun olabileceği düşüncesiyle denetim yaptırmaya ve bu denetimin sınırlı güvence almaya yönelik olmasına karar verdik. Denetim ve güvence alma süreci Ernst&Young (Finansal denetim başka bir şirket tarafından yapıldı.) tarafından gerçekleştirildi ve 2012 Raporunda yerini aldı.

Tam güvence almak gerekmediği de anlaşılmış durumda.

- **Vodacom Entegre Raporlama yaparak ne gibi faydalar elde etti?**

- Vodacom son birkaç yıllık dönemde daha yalın hale gelmiş durumda.

Bu yüzden projelerin hayata geçirilmesi, iş üzerinde yaratılan etkiler ve stratejinin uygulanması konulara daha bütünsel yaklaşmalıyız. Entegre düşünce işlerin ve projelerin daha odaklı yürütülmeleri için en önemli adımlardan biridir.

- Yönetim kurulu şirkette olanlardan daha fazla haberdar oldu ve bu

şekilde, yönetim kurulu gündemini entegre bilgiyi kullanarak belirlemeye başladı.

- İş genelinde departmanlar diğer departmanları nasıl etkiledikleri ve stratejik hedeflerin başarılmasına nasıl yardımcı olacaklarını daha iyi anladılar.
- Aylık Entegre Raporlama uygulamasıyla birlikte iç ve dış raporlarımız birbirleri ile daha ilişkili hale geldi.

- **Raporunuza nasıl tepkiler aldınız?**

Raporumuzla ilgili yönetim kurulundan ve çeşitli dış paydaşlar ve yatırımcılardan olumlu görüşler aldık. Bu raporlama ile iş hakkında daha fazla fikirleri olduğunu ve bu durumun noktaları birleştirmelerine yardımcı olduğunu söylüyorlar.

- **Raporunuzun yapısı nasıl?**

Raporumuz hazırladığımız aylık rapor etrafında gelişiyor. Aylık raporda aşağıdaki kısımları içerir:

- Finans
- İş geliştirme
- Yasal
- Ticari
- Rakipler

Beş stratejik odağımız (stratejik hedeflerimiz) ise şunlardır:

- Müşteri deneyimleri
- İnsanların gelişebileceği bir çevre
- İnternetin gücünün daha fazla insana ulaşması
- Operasyonel verimlilik
- Paydaşlarla ilişkiler

Paydaş gruplarımız tarafından ifade edilen kilit konuları değerlendirdik ve Raporumuzda, 10 önemli konuya indirgeyerek yer verdik.

• **Önemli konuları nasıl belirlediniz?**

Önemli konuları raporda açıkladık. Önemli konular yönetim kurulunun ve icra kurulunun yıl içindeki odak alanları dikkate alınarak oluşturuldu. Şirket içinde kilit paydaşlarla ilişki içinde olan bölümleri dinleyerek, kilit paydaşlar açısından önemli olan konuları da formüle ettik. İçeride ve dışarıda yapılan araştırmaların sonuçlarını da ilişkilendirdik. Bu konuları yönetim ekibi ile birlikte değerlendirdik ve 10 önemli konuya indirgedik, bu konuları belirlerken iş üzerinde yaratacakları etkiyi göz önünde tuttuk.

• **Raporda değeri nasıl tanımladınız?**

Biz Katma Değer Beyanı'nı, işin içinde yer alan farklı paydaş gruplarına yarattığımız finansal değer olarak ölçümlüyoruz. Pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçiler ve devlet için ortaya koyduğumuz değeri göstermeye çalıştık.

• **En son raporunuzun uzunluğu nedir ve yıllık finansal raporlarınız veya finansal bilgiler raporda yer alıyor mu?**

2012 yılı Raporumuz 131 sayfa. Yıllık finansal tablolarımızın tamamı raporun içinde yer almıyor. Biz detayları göstermek amacıyla ahtapot modelini kullanıyoruz ve detaylı raporlar web sitemizde yer alıyor. Bu raporlar şöyledir:

- İnsan sermayesi raporu
- Topluluklar raporu
- Dönüşüm raporu
- Çevre raporu
- Paydaş raporu
- Sosyal ve etik rapor

- Kurumsal yönetim raporu

- Konsolide finansal tablolar

• **İlgili raporlar konusunda web sayfanızı nasıl kullanıyorsunuz?**

2012 yılında internet sitemiz ilave raporlar ve bilgilerle birlikte, raporun daha interaktif olması için kullanılmıştır. Önemli konularda icra komitesi üyeleri ile yapılmış olan röportajlar da internet sitemizde yer almıştır.

• **Paydaşlarınız stratejinizi nasıl etkilediler veya stratejinizden nasıl haberdar oldular?**

Entegre Raporlama sürecinin bir parçası olarak ilk stratejimizi hazırlarken geniş çaplı görüş alışverişi yapıldı. Bir sonraki strateji çalışması paydaşlara haber verilecektir.

• **Paydaşlarla ilişkilerin yönetildiği nasıl bir süreç mevcut ve bu ilişkiler sırasında hiçbir risk tanımlaması yapıldı mı veya inovasyon fırsatı yakalandı mı?**

Farklı icra komitesi üyelerinin ilişki kurması için paydaşlar belirlendi ve bu ilişkiler takip edildi. Ayrıca her yıl tüm önemli paydaşların katılımı ile itibar araştırması yapıyoruz, böylece itibarımızı koruduğumuzdan emin oluyoruz.

Faaliyet alanımızdaki en büyük risk, kendimizi ayrıştırmamız. Paydaşlar telekomünikasyon sektörünü ayrı ayrı şirketler yerine bir bütün olarak görüyorlar. İnovasyonların hem ürün hem de hizmetleri kapsayacak şekilde yapılması gerekiyor. Böylece kendimizi rakiplerimizden ayrıştırmış olacağız.

## BÖLÜM 14

### Resmin Tamamı ve Ötesi

Tarih bize küresel olayların, şirketlerin raporlamalarını etkilediğini öğretti. 1930'larda yaşanan Büyük Buhran, şirketlerin finansal tablo hazırlamaları gerektiğini ortaya koydu. Doğayı ve sosyal etkileri bir kenara koyarak finansal odaklı bakmak, şirketlerin 19. yüzyıldan 21. yüzyılın ilk on yılına kadar olan sürede yönetim felsefesini oluşturdu.

Şirketlerin iş modeli, şirketin toplum ve çevre üzerinde yarattıkları etkileri görmezden gelmek üzerine kuruldu. Bu yaklaşımın sebebi, şirket faaliyetlerinin kaynakların bolluğuna göre küçük olmasıydı. Sağlık alanındaki gelişmelerin ve 20. yüzyıldaki nüfus patlamasının etkisiyle ekonomi çok hızlı büyüdü. İyi niyetli olarak baktığımızda, şirketleşmenin başladığı dönemlerde yönetim kurulu üyelerinin bu hızlı büyümeyi göremediklerini söyleyebiliriz. Diğer taraftan küresel boyutta hayat standartlarının iyileşmesi yönünde bir talep vardı. Bu yüzden gübre kullanımı, sulama, et üretimi ve balıkçılık metotları kaynaklı olan çevre zararları göz ardı edildi.

Finansal konulara odaklanma yaklaşımı hızlandı, finansal raporlar giderek karmaşık hale geldi. Şirketin paydaşlarının birçoğu

tarafından anlaşılabilir hale geldi. Aynı zamanda sürdürülebilirlik raporu gibi şirketlerin finansal olmayan konularda raporlama yapması yönünde artan bir talep de ortaya çıkmaya başlamıştı. Sürdürülebilirlik raporu hazırlanırken GRI Rehber İlkeleri, karbon salınım bildirimleri, su kullanımına yönelik açıklamalar ve ISO standartlarından faydalanılıyordu. Şirketler bunun yanında yönetim raporları, ücretlendirme raporları denetim komitesi raporları ve benzerlerini yayınlamaya başlamışlardı. Bu kadar fazla hazırlanan raporlar farklı paydaş gruplarına yönelik hazırlanıyor ve raporların tamamının şirketin faaliyetleri, fonksiyonları ve finansal, sosyal ve çevresel kaynaklı olduklarını göz ardı ediyorlardı.

Buna ilave olarak, şirketlerin mali tabloları ile şirket değerinin sadece bir kısmı ilgilieniyordu. Yapılan araştırmalar zaman içinde S&P 500'de yer alan şirketlerin piyasa değerlerinin bilançoda yer alan fiziksel ve finansal değerlerle ifade edilen kısmının azaldığını (Uluslararası finansal raporlama standartlarına göre) ve sayısal olmayan kıymetlerin (Bir kısmı bilançoda yer alırken büyük bölümü yer almıyor.) etkisinin arttığını göstermiştir. 1975 yılında fiziki ve finansal değerler şirketlerin piyasa değerinin %80'ini ifade ederken, bugün bu rakam



%19'a düşmüştür.<sup>151</sup> Finansal tablolar şirketin değerini göstermediği gibi gelecekte nasıl değer yaratacağını da göstermemektedir.

Tüm bu etkenlerin şirketlerin raporlama yöntemlerini değiştirmeleri konusunda etki yarattı. Ian Ball'un Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (International Federation of Accountants – IFAC) Başkanı olarak bu kitabın başındaki önsözde de belirttiği üzere, Aralık 2010'da Londra St. James Sarayında yapılan toplantıya kadar bir gelişme olmadı. Bu toplantıda kurumsal raporlama konusundaki önemli isimler yer alıyordu. Bu kitabın yazarları da dâhil olmak üzere, bu ayrıcalıklı insanlar bir saat içinde tarihi bir olayın şahidi oldular. Uluslararası kuruluşlar, finansal odaklı yıllık faaliyet raporlarının şirketin gerçek durumunu ve nasıl değer yaratmaya devam edeceğini göstermediği konusunda mutabık kaldılar.

Finansal tablolar önemli, ancak yeterli değildi. Finansal tablolara odaklanmak paydaşların şirket değeri konusunda bilgi sahibi olmalarını ve şirketin gelecekte nasıl değer yaratacağını görmelerini sağlamıyordu. Uluslararası Muhasebe Standartları'na göre hazırlanan mali tablolar şirketin kullanmakta olduğu doğal ve sosyal sermaye, insan sermayesi, bazı entelektüel sermayeler ve ilişki sermayesi gibi konuları dikkate almıyordu. Şirketin sürdürülebilirlik performansı ile finansal performansı arasında bağlantı kurulmuyordu. Hâlbuki bu durum şirketin devamlılığı açısından önem taşıymaktaydı.

Entegre Raporlama, kurumsal raporlamanın evrimidir. 21. yüzyılın ihtiyaçlarına cevap veren raporlama yaklaşımıdır. Bugün için en son raporlama yaklaşımıdır. Entegre Rapor şirketin gittiği yönü ve gelecekte nasıl değer yaratacağını gösterir. Bunu netleştirmek için Bölüm 8'de ortaya konulan ahtapotun

kafası analogisini kullanabiliriz. Ahtapotun her kolu şirketin faaliyetleri ile ilgili olarak belirlenmiş standartlar (uluslararası finansal raporlama standartları, uluslararası sürdürülebilirlik raporlama standartları, uluslararası karbon açıklama standartları vb.) çerçevesinde hazırlanmış sürdürülebilirlik, finans, kurumsal yönetim gibi konularda detaylı raporları (veya bilgi setini) temsil eder. Bu yardımcı raporlar, genellikle şirketin web sitesinde elektronik ortamda paydaşlara sunulur. Böylece paydaşlar, istedikleri detay bilgileri talep ettikleri standartta okumuş olurlar. Diğer taraftan Entegre Rapor, şirketin bugün ve gelecekte nasıl değer yarattığının anlaşılmasını sağlamaya yönelik tüm önemli bilgileri içerir.

Entegre Raporlama yönetim kurulunun paydaşlarla süregelen iletişimi ve elde ettiği verileri değerlendirdikten sonra, önemli finansal ve finansal olmayan konularda ortaya koyduğu ortak akıldan uygulaması olan bir sisteme sahiptir. Entegre Raporda şirketin stratejisine sürdürülebilirlik konularının nasıl dâhil edildiği ve 21. yüzyılın değişen dünyasında şirketin gelecekte nasıl değer yaratmayı sürdüreceği açık ve anlaşılabilir bir dille anlatılır. Dünya değişti. Nüfus artıyor, doğal kaynak kısıtları yaşanıyor, finansal kriz yaşandı, iklim değişikliği krizi var, radikal şeffaflık talep ediliyor ve paydaşların eskiden olmadığı kadar fazla beklentileri mevcut.

Entegre Raporlama, şirketin uzun vadede devamlılığını etkileyecek konularda sadece yönetim kurulu üyelerinin değil, aynı zamanda üst yönetimin ve yönetim ekibinin de düşünce yapısını değiştirmiş durumda. Şirketlerin bütünsel iş modelleri geliştirmesine ve sürdürülebilirlik konularının entegre bir şekilde ele alınmasının paydaşlara yarattığı değer in anlaşılmasına yardımcı oluyor.

151 International Integrated Reporting Council, Towards Integrated Reporting: Communicating Value in 21. Century, Discussion Paper, September 2011, Original source is Ocean Tomo LLC, Ocean Tomo's Intangible Assets Market Value Study, 2010

Bu kitapta sunulan Sasol, Barloworld, Gold Fields ve Vodacom'a ait vakalar, Entegre Raporlamanın şirketin düşünce tarzını, yönetim şekillerini, iç raporlamalarını değiştirdiğini gösteriyor. IIRC ve Black Sun Plc tarafından yapılan bir araştırma<sup>152</sup>, Entegre Raporlamanın şirketlerde var olan silo bazlı düşünce şeklinin değiştirilmesini sağladığını, böylelikle işlerin ve değer yaratma sürecinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olduğu gösterdi.

Kurumsal sektörün, yatırımcıların, muhasebecilerin, borsaların, düzenleyicilerin, sivil toplumun, akademik dünyanın ve standart belirleyicilerin bir arada olduğu IIRC'nin misyonu küresel boyutta kabul görececek bir Entegre Raporlama çerçevesi geliştirmektir. Bu çerçeve şirketin stratejisi, yönetişimi, performansı, geleceğe yönelik beklentilerini içeren kısa ve öz olarak sunulmuş önemli bilgileri kullanarak bir sonuca varmayı hedeflemektedir. Çerçeve, kurumsal raporlamanın finansal, yönetişim, yönetim yaklaşımları ve sürdürülebilirlik konularındaki gelişmeleri de yansıtarak gelişmesini sağlayacaktır. IIRC, Entegre Raporlamanın rapor hazırlayanlar, standart belirleyiciler ve yatırımcılar tarafından benimsenerek uygulanmasını beklemektedir.

Bu kitabın satışından elde edilecek gelirler, IIRC'nin faaliyetlerini fonlamak amacıyla kullanılacaktır. Bu faaliyetler dünyanın sürdürülebilir olması için önem taşımaktadır. Bunu söyleme sebebimiz, şirketlerin, dünyanın doğal kaynaklarını en fazla kullanan taraf olmalarıdır. Aynı zamanda, dünyadaki en büyük insan kaynağını ve finansal sermayeleri bünyelerinde barındırmalarıdır. Eğer

şirketler düşünce tarzlarını değiştirmezler ve 21. yüzyılın sorunlarını yaratan düşünce tarzları devam ederlerse, sürdürülebilir bir dünya kalmaz. Çocuklarımız ve onların çocukları, çevresel ve sosyal sorunlarla karşı karşıya kalacaklar. Unilever, The Coca Cola Company, SABMiller ve diğerleri gibi çok uluslu şirketler doğal kaynak kullanımını ve sosyal etkileri dikkate almadan işlere eskisi gibi devam etmenin sürdürülebilir olmadığını anlamışlardır. Bu şirketler, işleri açısından önemli sürdürülebilirlik konularını uzun vadeli stratejilerine dâhil etmişlerdir.

Şirketin raporlama şekli, o şirketin karar verme mekanizmasını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle Entegre Raporlama, şirketlerde davranış değişikliğini sağlayacaktır. Yönetim kurulu üyeleri, üst yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve muhasebeciler, şirketin az kaynak ve alışılmadık yöntemler ile işlerini gerçekleştirmelerini öğrenmesini sağlayabilirler. Bu şirketlerin paydaşları, şirketlerin değeri ve nasıl değer yarattıkları konusunda daha fazla bilgi sahibi olacaklardır. Bu durum emekliliğimiz açısından önem taşımaktadır, çünkü emeklilik şirketlerinde çalışan fon yöneticileri yatırım yapmak için bu şirketlerin hisselerini tercih edeceklerdir.

Helen Keller'in bir zamanlar söylediği gibi "Kör olmaktan daha kötü olan, bakmak ancak görmemektir.". Hepimiz dünyanın bir kriz yaşadığını görüyoruz. Hepimiz şirketlerin toplumun bir parçası olduğunu ve toplumları finansal, sosyal ve çevresel olarak etkilediğini görüyoruz. Kurumsal raporlamanın ışığı önümüzde duruyor.

Bu ışık, Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama ile parlıyor.



# Sonsöz

## Global Reporting Initiative (GRI)

“Sonsuz istekler, sınırlı kaynaklar.” bir ekonomi teorisiydi. Bugünlerde dünya bir ekonomik değişim yaşarken, bu, ekonomik gerçek haline geldi. İklim değişikliği, demografik değişimler ve kaynak kısıtları hepimizi, özellikle de iş dünyasını farklı düşünmek konusunda zorluyor.

Şanslıyız ki, iş dünyası geleceğe yönelik tehditlerin ve fırsatların farkında. Bu durumun olumlu bir göstergesi “sürdürülebilirlik” teriminin iş dünyasının sözlüğüne girmiş olması. Bir geçiş dönemi yaşıyoruz. Sürdürülebilirlik kelimesinin iş dünyasının sözlerinden gerçekliğine geçip geçmediği konusu hepimiz için ayrı bir soru teşkil ediyor. Gerçekten sürdürülebilirlik konusunu nasıl anladığımız kadar nasıl ölçeceğimiz, nasıl takip edeceğimiz ve nasıl yöneteceğimiz konusunda da karmaşıklık devam etmekte.

King ve Roberts, geçerli, güvenilir ve hemen anlaşılabilir bilgiler içeren etkin bir Entegre Raporlamanın, bir şirketin uzun vadede değer yaratma olasılığını daha iyi anlamaya yönelik verileri yatırımcılara ve finansal piyasalara sunması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Şirketlere yeni bir kurumsal kimlik vererek, sadece muhasebe hesaplarına değil, başarılarına odaklanabileceklerinin altını çizmektedirler.

Sürdürülebilirlik performansının raporlanması yeni bir konu olup, bu kadar kısa sürede ne kadar yol alındığı yüksek sesle ifade edilmektedir. GRI sürdürülebilirlik raporlama standartlarının hayata geçirilmesi ve kurumsal strateji ve düşünceye hazır güvenilir ve doğru bilgilerin dâhil edilmesini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Finansal ve finansal olmayan raporlamanın gelecekteki ihtiyaçlar çerçevesinde gelişimi sürdürmesi gibi Entegre Raporlama da gelişimine devam edecektir. Bu kitap, kurumsal raporlamanın geçmişi ve bugünü konusunda bir otorite konumunda olup, geleceğe yönelik tartışmalara önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu kitap, yetişmekte olan iş liderlerinin kütüphanesinde olması gereken bir kitap olup, iş dünyasının geleceği konusuna ilgisi olan herkesin bu konuda dikkatini çekmeyi başarır.

**Ernst Ligteringen**

Başkan

## Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC)

Bu kitapta açıklandığı gibi, iş dünyası ile toplum arasındaki ilişki önemli ölçüde değiştiği halde, sürpriz bir şekilde yönetim kurulu ile ticari bölüm arasındaki iletişim son yetmiş yıldır aynı kaldı. Kısaca, iş dünyasının dili olan kurumsal raporlama, radikal şeffaflık çağında finansal sermaye sağlayan yatırımcılar da dâhil olmak üzere, toplumun beklentilerine paralel olarak değişim gösteremedi.

19. yüzyılın ortasında John Stuart Mill; “Dil aklın ışığıdır.” demişti. Bir araç olarak dil, toplulukları ve kültürleri algılamamıza yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda düşünme şeklimizi ve davranışlarımızı da etkiler. Entegre Raporlamanın kalbinde yer alan kavram olarak, sadece iş dünyasının esnek olmasını değil, aynı zamanda iş ve yatırım kararlarının altında yatan ve yönetim kurulunun ortak aklı olan entegre düşünceyi açıklamaktadır.

İş dünyası kendini uzun bir süredir, dar bir bakış olan finansal işlemler ile ifade etmektedir. Bu yaklaşım, özel bir iletişim şekli olup, bilginin, aklın, doğal kaynakların ve ilişkilerden kaynaklanan değerlerin görülmesini engellemektedir. Entegre Raporlama iş dünyasının kimliğinin ve değerinin daha bütünsel şekilde ortaya konduğu bir çerçeve sunmaktadır.

Charlemagne, “İkinci bir dilin olması için ikinci bir ruhun olması gerekir.” diyerek iletişim ve düşünce arasındaki ilişkinin önemine dikkat çekmiştir. Bu kitap, tüm duyguları harekete geçirir ve ümit ederim ki okuyucuları 21. yüzyılın kurumsal raporlama modelini uygulamaları konusunda heveslendirir.

**Paul Druckman**

CEO

© 2013 Juta and Company (Pty) Ltd.

This translation of “*Integrate - Doing Business in the 21st Century*”, First Edition is published by arrangement with Juta and Company (Pty) Ltd. The translation of the publication is undertaken by Argüden Governance Academy, relying on the agreement with registration number 96/17856/07.

“*Entegre Düşünce, 21. Yüzyılın İş Yapma Şekli*” yayınının 1. Baskısı Juta and Company (Pty) Ltd. tarafından gerçekleştirilmiş olup, yayınının işbu çevirisi kendileri ile imzalanan 96/17856/07 referans numaralı sözleşmeye dayanarak Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yapılmıştır.

## ENTEGRE DÜŞÜNCE VE ENTEGRE RAPORLAMA EĞİTİMLERİ

Refah düzeyini artırmak isteyen toplumlar ve değerlerini yükseltmek isteyen şirketler dünyada hızla entegre düşünceyi benimsiyorlar. Entegre düşüncenin bir sonucu olarak ortaya çıkan Entegre Raporlama, bir taraftan iç ve dış paydaşların kurumun misyon, vizyon ve stratejilerini doğru değerlendirmelerine imkân sağlarken, diğer taraftan da kurumun içindeki iyi yönetişimi geliştirir.

Akademimiz, ilk tam çalışma yılı olan 2015'e ilişkin faaliyetlerini Türkiye'deki ilk Entegre Rapor olarak yayımlamıştır. Dünyadaki emsalleri arasında da ilk 10 kuruluş içine girerek, özellikle sivil toplum kuruluşlarına örnek olmuştur.

Bu tecrübemizi de paylaşarak, entegre düşünce felsefesinin yayılımı ve iyi yönetim ilkeleriyle uyumunu vurgulamak amacıyla, kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarına yönelik Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama eğitimlerimizi gerçekleştirmekteyiz.



## ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için, “yönetişim” konusundaki küresel bilgi ve deneyimin, bütünsel bir anlayışla aktarılmasını hedeflemektedir. Akademi, iyi yönetim kültürünün geleceğin liderleri olan çocuklardan başlayarak, toplumun bütün kesimlerine yayılmasını önemsemektedir.

Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi, faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı çatısı altında yürütmektedir. Kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kuruluşlarda düzenlediği eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları ile:

- Yaşam kalitesinin geliştirilmesi için iyi yönetim uygulamaları ile kurumlara duyulan güvenin artırılması gerekliliğinin yaygın olarak benimsenmesini,
- İyi yönetim uygulamalarının özendirilerek yaygınlaştırılmasını,
- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim ilkelerini özümsemiş bireyler olarak yetiştirilmesini desteklemeyi, ve
- İyi yönetim konusunda bilgi ve deneyim paylaşımı için ilk başvuru merkezi haline gelmeyi amaçlamaktadır.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri gereği, Etki Raporu başta olmak üzere, Akademi'nin bütün süreçleri ve finansal belgeleri Bağımsız Denetim'den geçmektedir. İlk operasyonel yılı olan 2015 senesine ilişkin faaliyet raporu ile, Türkiye'nin ilk Entegre Raporu'nu yayımlamıştır. Bu Raporla, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında dünyada ilk 10'da yer almıştır.







iyi yönetim  
kaliteli yaşam

## DESTEKÇİLERİMİZ



**AKKÖK**  
HOLDİNG

