



## Elif Özkul Gökmen: “Raporlama, Şirketin Stratejilerinin Sonucudur”

Sürdürülebilirlik raporlamasının şirketler için önemli bir öğrenme süreci ve kurumsal raporlama adına önemli bir adım olduğunu vurgulayan SERCOM Danışmanlık kurucusu Elif Özkul Gökmen, “Materiality analizi olmazsa olmaz; ben 2010’dan bu yana önceliklendirme yapmadan rapor yazmıyorum” diyor...

**Son dönemde sürdürülebilirlik raporlaması alanında bir dizi gelişmeye şahit olduk, oluyoruz. Genel anlamda Sürdürülebilirlik Raporlaması dünyada ve Türkiye’de nereye gidiyor? Bir değerlendirmeni zı alabilir miyiz?**

2006 yılından bu yana yoğun olarak sürdürülebilirlik yönetimi ve iletişimi üzerinde çalışıyorum. Şirketlerin daha sorumlu çalışması için nasıl katkıda bulunurum düşüncesiyle yola çıktım. Henüz sürdürülebilirlik kavramı akıllarda net değilken bu konuda şirketlere yönetim danışmanlığı desteği vermek pek gerçekçi değildi, şirketler buna hazır değillerdi. Dolayısıyla raporlama bir trend, bir farklılaşma unsuru, hatta bir pazarlama aracı olarak öne çıktı. Tabii bu benim gibi idealistler açısından çok tercih edilen bir durum değil ☺ **Rapor aslında bir sonuçtur** ve bir raporun anlamlı içerikte olması için şirketin ilgili strateji, hedef ve uygulamalarının halihazırda var olması gerekiyor.

Zaman içinde GRI gibi kapsamlı bir rehberi temel almanın da yardımıyla raporlamanın sürdürülebilirlik kavramını ve etrafındaki konuları anlamak, eksikleri analiz etmek ve etkileri yönetmeye başlamak için etkili bir araç olduğu anlaşıldı. Sürdürülebilirlik raporlamasının şirketler için önemli bir öğrenme süreci ve kurumsal raporlama adına önemli bir adım olduğuna inanıyorum.

Diğer taraftan, bildiğinizi gibi **Borsa**

**İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi** oluşturulması için bir süredir yoğun bir çalışma içindeydi. **Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS)** ile şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksinin hesaplanması amacıyla bir işbirliği anlaşması yapmıştı. BIST 30 endeksinde yer alan şirketler uluslararası sürdürülebilirlik kriterleri temel alınarak belirlenen BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Seçim Kriterleri kapsamında değerlendirmeye tabi tutuldu. 4 Kasım 2014 itibarıyla 15 firmanın yer aldığı BIST Sürdürülebilirlik Endeksi açıldı. Bu endekste yer almayı ve kalmayı hedefleyen şirketlerin performanslarını düzenli olarak raporlamaları gerekecek, zira raporlama yatırımcı değerlendirmelerini de kolaylaştıran bir araç. Raporlama yapan kurumların Türkiye’de de artarak devam edeceğini düşünüyorum.

**Son süreçte Türkiye’de bir dizi kuruluş ilk kez raporlama yapmaya başladı. Bunlardan bazılarında sizin de danışman ve raportör olarak imzanız var ve hatta müşterilerinizin çoğu bu konuda ilk hizmeti de sizden aldılar. İçdaş Enerji ve Çelik, Mars Lojistik, Şekerbank bunlardan bazıları. Bir diğeri ise bu yıl kamudan geldi: İETT. Bu çalışmalarla ilgili neler söyleyebilirsiniz?**

Sürdürülebilirlik ve raporlama kapsamına Türkiye’de ilk danışmanlık



şirketini kuran bir kişi olarak bugünlere kolay gelinmediğini söyleyebilirim ☺ İlk olunca pek çok ilk raporu hazırlamış olmak da doğal oluyor. İlk rapor çalışmamı 2008 yılında Borusan Holding ile yaptım. Sonra devamı geldi. Bugün 14 farklı şirkete ilk kez şirket özelinde strateji ve raporlama hizmeti veren danışman olarak, toplam **10 farklı sektöre de hizmet** verdim ve vermeye devam ediyorum. Bu çalışmaların hepsi, hem benim hem de müşterilerim için öğrenme süreci içeriyor. Bu raporların her biri sektör odaklıdır. Strateji geliştirme toplantıları için ciddi bir hazırlık yapıyorum ve genelde üst yönetimin katılımıyla tespit ettiğimiz odak konular çerçevesinde hazırlanan raporlar da çok anlamlı oluyor. Şunu da belirtmeliyim ki halihazırda etkilerini yönetmeye başlayan ve iyi uygulamaları olan şirketlerle çalışmak süreci kolaylaştırıyor. Pek çok diğer iyi uygulamaların yanı sıra **İçdaş** kültürel mirasa sahip çıkmasıyla, **Mars Lojistik** operasyonel verimlilikle, **Şekerbank** yerel kalkınma odaklı bankacılık anlayışıyla öne çıkıyor. **İETT** de hizmet süreçlerindeki mükemmellik çalışmalarıyla...

**10 farklı sektöre hizmet verdiğinizi belirttiniz, bunlar hangileridir? Raporlamada sektörel farklılıklar hangi noktada oluşuyor?**

Bu sektörler; **Finans, Çimento, Demir-Çelik, Enerji, Havalimanı İşletmeciliği, İnşaat, Kimya, Lojistik, Makine Ticareti ve Yiyecek-İçecek.** Bu kadar farklı sektörlerle çalışmak ciddi bir emek istiyor fakat diğer taraftan önemli bir bilgi birikimi de sağlıyor. Sektörler arasında ortak konular olmakla birlikte tamamen sektöre özel konular da öne çıkabiliyor. Hizmet ve üretim sektörleri arasında ciddi farklar var. Mesela **wildlife strike** ya da **bird strike** konusu; önemli oranda havacılık sektörünü etkileyen bir konu. Bir de kuş göç yolları üzerinde kurulu rüzgar enerjisi santralleri var; dikkate alınmazsa hem yolcuları hem de doğal hayatı tehdit edecek bir konu... Diğer sektörlerdeki kişiler bu konuyu hiç duymamış olabilirler. Tabii ki atık, su, enerji yönetimi ve iş sağlığı güvenliği konuları her sektörün olmazsa olmazları.

**Sürdürülebilirlik raporlaması standartları açısından bir dönem yakında kapanacak. GRI G3 standardizasyonu nihayetleniyor ve yerine G4 geliyor. Bu konuda neler düşünüyorsunuz? Kurumların kendilerini bu sürece nasıl hazırlaması gerekiyor? G4 ile olan sürecin en belirgin değişikliği sizce ne?**

G4, eski versiyona göre daha kullanıcı dostu ve anlaşılır. Şirketlerin gözlerini korkutacak bir durum yok bence ama tabii toplam 350-400 sayfalık iki rehberle hakim olmak çok yoğun çalışan şirketler için zaman alabilir. A, B ve C uygulama seviyeleri artık tarih oluyor. Bu seviyeler bir not gibi algılandığı için iyi rapor-kötü rapor karmaşası oluşuyordu, diğer taraftan şirketler için adım adım sürdürülebilirlik yönetimine geçmek için de birer aşama gibiydiler. Şimdi **temel (core)** ve **kapsamlı**

(*comprehensive*) olarak iki seviye var. Bunun dışında raporun kapsam ve sınırına yönelik çalışma yapmak gerekiyor. Tedarik uygulamaları öne çıkan konuların başında. **Materiality analizi** olmazsa olmaz; ben 2010'dan bu yana materiality analizi yapmadan rapor yazmıyorum. Bu yüzden mevcut müşterilerim G4'e hazır.

**Son olarak, bir de son birkaç yıldır tartışılan ve adımlar da atılmaya başlanan Entegre Raporlama var. Bu konuda neler düşünüyorsunuz? Nasıl bir süreç bekliyor bizi?**

IIRC (International Integrated Reporting Council) Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin hazırladığı entegre raporlama rehberi 2013'te tamamlandı ve kurumsal raporlamanın geleceği olarak lanse edildi. Sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlaması, Türk şirketlerinin tüm dünyaya oranla daha geç çalışmaya başladığı bir alan olmasına rağmen, entegre raporlama ile ilgili gelişmeleri tüm dünyayla aynı zamanda takip edebiliyoruz. Bunun en önemli sebebi de sanırım **IIRC Yönetim Kurulu Başkanı Mervyn King**'i Türkiye'de hemen her yıl **TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği)** aracılığıyla ağırlama fırsatı bulmamız. Mervyn King, her gelişinde entegre raporun finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının üstüne inşa edilecek bir pratik olduğunu belirtiyor. Entegre rapor, bir şirketin sürdürülebilirlik raporu ile finansal raporunun birleştirilmesiyle oluşan bir rapor kesinlikle değildir. **Entegre raporun amacı**, şirketin sürdürülebilirlikle ilgili sonuç, hedef ve beklentilerini dikkate alarak ve finansal verilerle bağlantılandırarak şirketin kısa, orta ve uzun vadedeki gelecek değerinin ortaya koyulmasını sağlamaktır. Bu yönüyle de öncelikle yatırımcıları (*financial capital providers*) hedefliyor. Entegre raporların, finansal

## **“Ödüller Şirketler İçin Bir Motivasyon Unsuru”**

**Sürdürülebilirlik alanında hazırladığınız raporlarla, yurtdışından iletişim alanında ödüller alan ilk danışmansınız. Raporların ödüllendirilmesi hakkında düşüncelerinizi alabilir miyiz?**

Aslında sürdürülebilirlik raporu ile ödül alınmasına karşı bir görüşüm vardı. Ödüller raporlarla değil, raporların içinde aktarılan katma değer yaratmış iyi uygulamalarla alınmalı bence. Fakat zaman içinde ödülün şirketler için bir motivasyon unsuru olduğunu gördüm. GRI kapsamında raporlama çok emek isteyen, detaylı bir çalışma... Bir de bunu her yıl yapma taahhüdü veren şirketler için kolay bir süreç değil. Okunması zor raporlar yerine, herkesin ilgi duyabileceği iletişim araçları hazırlamak, özellikle çalışanlar ve diğer sektör üyeleri nezdinde farkındalığı artırmak için de etkili. Ödül dikkat çekiyor ve raporun okunmasında etkili oluyor. Bugüne dek altına imza attığım 13 rapordan 3'ü ile ödül başvuruları yaptım ve her biri ile birincilik, ikincilik ve üçüncülük ödüllerini aldık. Hepsisi de ilk raporlardı. Ödül sürecine girmek, müşterinin talebiyle de gerçekleşen bir durum. Raporun ödül almak için hazırlanmasından ziyade, kurumların ödül alacak kalite ve içerikte rapor hazırlamayı hedeflemeleri doğru olur. Bu ödüllerin, onların performanslarını takip edip raporlamaya devam etmeleri için tetikleyici olacağına inanıyorum. Hatta kısa bir süre önce diğer danışman firmaların da benzer ödüllere başvurduğunu gördüm. Onlar da bu motivasyonu görmüş olmalı...

sermayeye ek olarak entelektüel, üretilmiş, sosyal, insan ve doğal sermayeyi (*six capitals*) de analiz ederek hazırlanması gerekiyor. Çok kapsamlı analiz, ölçme ve hesaplama gerektiren bir süreç. Türkiye'deki şirketlerin bu kapsamdaki bir raporlama için daha alması gereken çok yol olduğunu düşünüyorum.