



Raporlama Şirketlerde Davranış Değişikliği Yaratıyor mu?

Kurumsal raporlamada yeni bir dönem başlıyor. İş ve yatırımcı dünyası son birkaç yıldır, sadece finansal verilere dayalı raporlama çerçevelerinin şirketlerle ilgili yatırım kararı alma noktasındaki yetersizliğini konuşuyor. 2013 yılında entegre raporlama çerçevesini hazırlayan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council - IIRC) Kasım ayında Londra'da gerçekleştirdiği konvansiyona katılan Sercom Danışmanlık Kurucusu Elif Özkul Gökmen izlenimlerini EKOIQ okuyucularıyla paylaştı.

 **ELİF ÖZKUL GÖKMEN**

IIRC 2015 Konvansiyonu, "Strateji İçin Gelişmiş Yaklaşım ve Değer Yaratmak" sloganıyla 10 Kasım'da, 25 ülkeden, konuşmacılarla beraber 200'e yakın katılımcıyla Londra'da gerçekleşti. Konvansiyonun amacı, entegre düşüncenin ve raporlamanın yaygınlaşması ile şirketlerin stratejilerini güçlü iş modelleriyle desteklemelerine ve sermayelerini etkin şekilde yönetebilmelerine yardımcı olmaktır. Gün boyunca, kurumsal raporlama, yatırımcıların raporlama ihtiyaçları, entegre düşünce ile raporlama, altı farklı sermaye ögesi ile değer yaratmak başlıklarındaki stratejik oturumlara ek olarak, önemli konuları belirlemek (materiality), entegre raporlamaya nereden başlamalı ve raporlamada teknolojiyi kullanmak gibi pratiğe yönelik oturumlar da gerçekleşti.

IIRC temsilcilerinin yanı sıra toplantıda konuşmacı olarak, International Corporate Governance Network (ICGN), International Accounting Standards Board (IASB), The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), International Federation of Accountants (IFAC)

gibi dünyadaki muhasebe standartlarını belirleyen kurumlar ile Nestle, Marks & Spencer, The Crown Estate, EnBW gibi lider şirketlerin yöneticileri ve PWC, EY, Hermes Investment Management, AIG gibi yatırım ve danışmanlık şirketleri yer aldı.

Aslında 10 Sayfa Bile Yeter

Konferansta sunulan iyi uygulamalara sahip şirketler, en az beş yıldır GRI temelli sürdürülebilirlik raporlaması yaptıklarını ve entegre raporlamaya geçişte de ortalama üç yıl şirketi entegre düşünce ve bakış açısına hazırlamak üzere çalışmalar yaptıklarını belirttiler. Tüm şirketlerin yöneticileri bu çalışmaların desteği ile bir yolculukta olduklarını ve ilk günden her şeyi tam ve mükemmel yapmanın mümkün olmadığını ve hatta bazıları entegre raporlama sürecine kendilerini hazırlarken önce kombine raporlar hazırladıklarını aktardılar.

Mevcut örnekler baktığımızda gerçekten de hâlâ asgari 100-150 sayfalık raporlar çıkıyor karşımıza... Oysa ki IIRC Yönetim Kurulu Başkanı **Prof. Mervyn King** şirketin faaliyetlerinin kapsamına göre 10 sayfalık

bir entegre raporun dahi yeterli bilgiyi verebileceğini belirtiyor.

Tüm dünyada şirketler farklı paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak üzere pek çok farklı formatta raporlama yapmaya devam ediyor. IIRC temsilcilerinin konferansta özellikle üzerinde durduğu **The Dialogue Landscape Map**, dünyadaki tüm raporlama girişimlerinin entegre raporlama bakış açısından incelendiği, hedef, kapsam, içerik unsurlarıyla karşılaştırıldığı online bir harita. IIRC'nin sunduğu çerçeve, bu mütahit enerji isteyen çalışmalarını derleyip toparlayacak mı, bunu zaman gösterecek. Buna ek olarak IIRC ekibi tarafından hazırlanan raporlama rehberi ve yönetim kurulları için değer yaratma konulu dokümanlar IIRC web sitesinde yer alıyor.

Değer yaratma ve entegre raporla bunun iletişimini yapma konusuna dönersek; örneğin dünyanın en büyük içecek markalarından biri, bir yandan en önemli hammadde olan suyun kirlenmesinin, ürün sunumunda kullandığı plastik şişelerin çevreye olan etkilerinin ya da obeziteden kaynaklı sağlık sorunlarının sektör üzerinde yaratacağı zorlukları tarif ederken, bu zorluklarla baş etmek üzere yaptığı çalışmaların şirketin gelecek değerini nasıl etkileyeceğini ortaya koyabiliyor mu? Ya da buna ne kadar hazır? Bunu nasıl hesaplayacak? Konferans boyunca benim anladığım türde, değer yaratmaya net bir örnek duymadım maalesef. KPI'ların (kilit performans göstergeleri) gerçekleşmesi, itibar ölçümleri sonuçları ve iyi uygulamaların anlatıldığı şirket hikayeleri mutlaka etkilidir fakat eğer hedef yatırımcıya gelecek değeri sunmaksa şirketin bu uygulamalara yönelik bir takım finansal tahminleri, muhasebe uzmanları tarafından da kabul görecektir metotlarla yapmaları gerekiyor. Aksi takdirde yatırımcı yine okuduklarını yorumlayarak karar verecek.



IIRC CEO'su Paul Druckman ve Sercom Danışmanlık Kurucusu Elif Özkul Gökmen, 10 Kasım'da "Strateji İçin Gelişmiş Yaklaşım ve Değer Yaratmak" sloganıyla Londra'da gerçekleşen IIRC 2015 Konvansiyonu'nda.

Raporlamanın Şirket Davranışları Üzerindeki Etkisi

Konferanstaki farklı bakış açılarından konuşmaları dinlerken dönem dönem kendime sorduğum bazı soruları yeni bilgilerle tekrar değerlendirdim. Her yıl şirketlerde binlerce rapor hazırlanıyor; neredeyse şirketleri bıktırarak yoğunlukta... Peki bu raporlardaki bilgiler şirketlerin daha iyi performans göstermesi ve paydaşları için daha fazla değer yaratmasında ne kadar etkin kulla-

Entegre Rapor Nedir, Ne Değildir?

Entegre rapor, şirketin stratejisinin, yönetiminin, performansının ve beklentilerinin finansal verilerle bağlantısını kurarak, şirketin kısa, orta ve uzun vadedeki gelecek değerinin kısa ve öz şekilde anlatımınıdır. Bu yönüyle de öncelikle yatırımcıları (**financial capital providers**) hedeflemekle beraber diğer ilgili tüm paydaşların da şirketle ilgili kararlarında etkili olabilecek bir belgedir. Entegre raporların, finansal sermayeye ek olarak **üretmiş sermaye, entelektüel sermaye, sosyal/ilişki sermayesi, insan sermayesi ve doğal sermayenin (six capitals)** analizi ile hazırlanması gerekiyor. Bu sayede yatırımcıların daha fazla bilgiye dayalı yatırım kararları alabilmeleri hedefleniyor.

Entegre rapor, genel algının aksine, bir şirketin sürdürülebilirlik raporu ile finansal raporunun birleştirilmesiyle oluşan bir rapor değildir. Böyle bir rapor hazırlanabilir; buna da kombine (**combined**) rapor adı verilebilir.

nılıyor? Bu raporlar şirketlerde ne oranda davranış değişikliği yaratıyor? Bu davranış değişikliğini tetikleyen unsurlar neler?

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlamasının geçmişinin son altı-yedi yıla dayandığını düşünürsek henüz

Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal iletişimin ötesinde bir stratejik değer yaratma hedefiyle hazırlanmalı. Aksi takdirde sadece yazılmış olur, kendini tekrarlar ve şirketleri de, raporlama süreçlerini de sürdürülebilir olmayan bir noktaya taşıyabilir.

yolculuğun çok başında olduğumuzu söylemek de yanlış olmaz. Bence raporlamanın Türkiye'deki en önemli tetikçisi **yeni bir iletişim mecrası** olmasıydı. Hâlâ da böyle olduğu söylenebilir. Tabii ki şirketler kendilerini farklı formatta ve içerikte anlatabilecekleri bu aracı etkin şekilde kullanmak istiyor. Diğer taraftan raporlama süreçlerinin, şirketin kurumsal davranışını etkileyecek, sonuç olarak da stratejisini şekillendirecek görevleri, uygulamaları ve öğrenme döngülerini içermesi gerektiğini unutmamak gerekiyor. **Sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal iletişimin ötesinde bir stratejik değer yaratma hedefiyle hazırlanmalı.** Aksi takdirde sadece yazılmış olur, kendini tekrarlar ve şirketleri de, raporlama süreçlerini de sürdürülebilir olmayan bir noktaya taşıyabilir.

Bu aşamada benim düzenlediğim, Türkiye'de en az iki yıldır sürdürülebilirlik raporlaması yapan yedi farklı sektördeki şirket yöneticilerinin katıldığı mini anketin sonuçlarını paylaşmak istiyorum. Aldığım yanıtlar umut verici; raporlamanın sürdürülebilirlik yönetimine geçişte kolaylaştırıcı bir pratik olduğunu gösteriyor zira belli sayıda konuda da olsa raporlamanın, önemli konularla ilgili karar alma süreçlerinde etkili olduğu belirtiliyor.

Şirketinizin sürdürülebilirlik ra-



Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Hakkında

2010 yılında kurulan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council - IIRC) 800'e yakın üyeden oluşan ağında BM Global Compact, Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), Dünya Bankası (the World Bank), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC -International Federation of Accountants-), Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum- WEF) ve birçok uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin temsilcileri, akademisyenler ve yatırımcılar da yer alıyor. Türkiye'deki IR ağı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından koordine ediliyor. Bugün dünyada 1000'e yakın firma entegre raporlamaya geçiş yapmış bulunuyor. Türkiye'den IIRC Pilot Programı'na dahil olarak bu konuda çalışmalarını başlatan şirketler Garanti Bankası, Çimsa ve Borsa İstanbul.

porlaması yapması sizce üst yönetimde bir davranış değişikliği yarattı mı?

%70 Belli konularda karar alma süreçlerinde etkili oldu.

%15 Tüm önemli (material) konularda karar alma süreçlerinde etkili oldu.

%15 Hiç yaratmadı, bu konular zaten iyi yönetiliyordu. İyi olduğumuz alanları öne çıkarttık.

Raporların içeriğinin üst yönetimde bir davranış değişikliği yaratması için tetikleyici ya da gerekli unsurlar nelerdir?

%30 Rakipler

%30 Yasal ve finansal zorunluluklar

%15 Hissedar

%15 Dış paydaşlar

%10 İç paydaşlar

Yurtdışına baktığımızda, *MIT Management Sloan Review* ve Boston Consulting Group'un birlikte ve birkaç yıl üst üste düzenlediği araştırmada sürdürülebilirliği içselleştirdiği ve sonraki yıllarda mercek altına alınan şirketlerin yaklaşık %60'ının iş modelinde inovasyona gittiği belirtiliyor. Bu şirketler işlerini gelecekte bugünkü gibi yönetemeyeceklerinin farkında. Aynı araştırma dizisinde sürdürülebilirlik yönetimi sayesinde kâra geçtiğini ifade eden şirketlerin %46'sı düzenli raporlama yaptıklarını belirtiyorlar.

Tüm bu bulguları değerlendirdiğimizde raporlamanın yavaş yavaş da olsa davranış değişikliğine etki ettiğini söylemek mümkün. Darsı bu davranış değişikliği sonucu başlatılan iyi uygulamaların hızla artacağı ve Türk şirketlerine de kâr olarak döneceği günlere... ○