



Yaprak Özer
İndeks İçerik İletişim Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Entegre Düşünmek

Kurumsal Faaliyet Raporları sezonunda sona yaklaşıyoruz. Kurumlar büyük ölçüde genel kurul hazırlıklarını tamamlıyorlar. Hummalı bir çalışma içindeyiz, kafamızı kaldırmadan rapor hazırlıyoruz. Tempo yüksek de olsa düşünmeye her koşulda zaman ayırmak gerek. Ben geleceği düşünmeden duramıyorum.

Gelecek ne getirecek? Gelecek entegre konseptini tepside sunuyor. Altın tepside. Çoğunuzun bildiği ancak nasıl hazırlanacağını kestiremediği bir enstrüman. Kendimizi şimdiden hazırlasak yeridir.

Entegre düşüncenin ürünü olan entegre raporlama çok kısa sürede zorunluluk hatta evrensel bir dayatma olacak. Nedeni basit, işlem yapacak olanlar, ortaklık kuracaklar, finansa ihtiyacı olanlar ya da finansman sağlayacak olanlar ki bu liste kolaylıkla uzar, entegre raporu okumak isteyecek. Başka bir açıdan baktığımızda, daha kaliteli bilgiye ulaşma imkânı yarattığı için fırsat penceresi sunacak. Kurumlar bu raporu fırsat olarak görmeli, kullanmadıkları kaslarını, görmedikleri yönleri ve düşünmedikleri konuları gündemlerine alacak ve yaşayacaklar. Entegre raporlama bir diğer bakış açısıyla ötekileştirmeyi derinleştirecek, kurumlar arasındaki farkı açacak. Bu yaklaşımına katılmayabilirsiniz, izin verin bakış açımı açayım. Entegre rapor aşağıda aktaracağım teknik konuları temsil eden bir çalışma olmanın çok ötesinde bir gelişmişlik belgesi. Bir vizyon meselesi, ezbere yer olmayan bir çalışma. Entegre rapor, aynı zamanda sahici bir çalışma. Neden diyecek olursanız, karar verenin dışarıdan izlemek yerine katılımının yüksek olduğu bir rapor.

Entegre raporlama konusunda Türkiye’de olduğu kadar özellikle ABD ve Avrupa’da hatırı sayılır bir bilim insanımız var; Prof. Dr. Güler Aras. Yönetişim, inovasyon, sürdürülebilirlik, entegre rapor gibi ezber bozan kavramları literatüre yerleştirmekte tartışmasız payı olan bir akademisyen. Aras’ı farklı kılan ise akademik çalışmaları kâğıt üzerinde bırakmadan, sahada uygulanabilirliğine ve ölçümlenmesine kafa yoran bir isim olması. Hummalı bir çalışma sürdürüyor. Bu yıl bitmeden, entegre raporlama konusunda kendisinden ilginç haberler alacağımızı düşünüyorum.

Prof. Dr. Güler Aras’la buluştuk. Sohbetimizin teması, entegre rapor ağırlıklı görünse de entegre düşünce oldu. Aras’la sohbet doktora dersine misafir öğrenci olarak katılmaya benziyor. Kendisiyle sohbetimizden ve TÜSİAD’ın da desteklediği entegre raporlama çalışmasından derlemelerle, yakın geleceğin konusuna pencere açmak istedim.

Temelde ne yatıyor

Entegre düşüncenin temelinde kuruluşun kullandığı tüm kaynakların ki bunlar finans, ürün, doğa, entelektüel birikim, insan sermayesi, sosyal çevre, yapı ve doku, paydaş ilişkileri... birbirleriyle bağ kurularak kısa, orta ve uzun vadede kurum değer yaratma sürecine nasıl, ne kadar etki edeceğini anlamak, yorumlamak ve nihayetinde buna göre harekete geçmek.

Etkin bir entegre rapor, entegre düşünmeyi gerektirdiği için geleneksel raporlamadan farklı bakış açısı getiriyor. Biraz daha geniş bakış açılı, biraz daha kavrayıcı, biraz daha ileriye dönük. Aslında faaliyet raporu nerede bırakıyorsa, entegre rapor orada başlıyor. Entegre, düşünmeyle tanıştırıyor; yorumla, sonuç çıkar, plan yap ve bunu açıkla diyor.

Kim sahiplenecek

En önemli soru “kim sahiplenecek?”. Üst yönetimin sahiplenmeli entegre raporlamanın temelini oluşturan entegre düşünce yapısı, kuruluş faaliyetlerine ilişkin, üst yönetimden başlayarak tüm çalışanları kapsayan entegre ve bütüncül bir yaklaşım gerektirse de başkasından karar verici adına düşünüp yazması beklenemez. Üst yönetimin işin içinde olacağı bir çalışmadan söz ediyoruz. Raporun hazırlanması süreci kadar rapordan sonra da üst yönetimin raporda yer alan bulguların takibi ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesi konusunda iradesi önemli.

Faaliyet raporunun neyi eksik?

Yapılan çalışmalar yatırımcıların yaklaşık yüzde 90'ının yatırım kararları alırken rapordan yeterince faydalanamadıklarını söylüyor. Ne istiyor da bulamıyor bu yatırımcılar?

Raporlar ülkeler arası karşılaştırılabilir değil; yatırımcı için önemli olan noktaları öne çıkarmada yetersiz; şirket stratejisi ile riskler arasındaki bağlantı kopuk; finansal olmayan bilgiler finansal bilgilere entegre değil. Söylenen ve öne çıkan noktalar bunlar.

Yatırımcıların kurumsal raporlara ilişkin eleştirisi, sunulan bilgilerin yetersizliği değil, bilgilerin birbirinden kopuk ve fazlasıyla detaylı olması. Diyorlar ki, sunulan bilgiler arasında bağlantı olmaması resmin tamamını görmeyi, şirketin mevcut ve gelecek performansı hakkında doğru karar vermeyi engelleyebiliyor. Entegre raporlamadan beklenti, şirketlerin bugün ve uzun vadede nasıl değer yarattığını anlatan özet sunması.

Bu arada, bir yanılgıya asla izin vermemeliyiz. Faaliyet raporları gözden düşmemeli. Yıllık rapor, kuruluşun geçmiş performansını, entegre rapor gelecekte yaratacağı değeri, risklerini fırsatlarını ve stratejisini göstermeli.

Faaliyet raporlarına yöneltilen eleştiriler bu kadarla sınırlı kalmıyor. Şirketlerin birbirlerinden farklı standartlar ve formatlarda raporlama yapmaları birbiri ile bağımsız, yer yer birbirini tekrarlayan karmaşık bilgilerin ortaya çıkmasına neden oluyor. Pratik bir eleştiri de, aynı kurum içinde verilerinin farklı departmanlardan toplanması bilgiler arasında kopukluğa yol açıyor. Kopuk ve eklemlendirilmiş bilgiler raporu uzatıyor. Uzun ve detaylı kurumsal raporlar yatırımcıların önemli bilgileri ayırt edebilmesini zorlaştırıyor.

İşin teknik kısmı

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) 2010 yılında kuruldu. Özel sektör, sivil toplum, yatırımcılar ve uluslararası kuruluşlardan oluşan geniş bir katılımcı ile Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi hazırlandı.

Çerçevede kural bazlı değil, prensip bazlı bir yaklaşım benimseniyor. Nedeni, kuruluşların belirli prensipleri gözeterek kendi yapılarına uygun bir raporlama yöntemini seçmelerini sağlamak.

İçerik malzemesi olarak kuruluşun operasyonel ve fonksiyonel birimlerinin ve değer yaratmada kullandığı tüm sermayenin göz önünde bulundurulması gerekiyor.

Entegre rapor prensibini oluşturan üç kavram: “Organizasyon ve diğerleri için değer yaratma” - “Sermaye öğeleri (the capitals)” - “Değer yaratma süreci”.

Kuruluşun pozitif veya negatif dışsallıklarını belirlemesi bekleniyor. Maddi olmayan varlıklarının ve dışsallıklarının kuruluşun uzun vadeli değer yaratma kapasitesine etkisinin hesaplanması gerekiyor.

Entegre Raporlama Çerçevesi kuruluşun herhangi bir ürün veya hizmet üretmek için kullandığı değerleri “sermaye” olarak nitelendiriyor. Sermaye öğelerini 6 kategoriye ayırıyor: finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ile doğal sermaye. Entegre rapor, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplum, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti üzerinde etkisi olan tüm paydaşlarından faydalanılarak oluşturuluyor.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda, entegre rapor çalışması yapan kurumların neredeyse tamamı bünyelerinde sorumlu bir ekip olduğunu ve bu ekibe genellikle finans bölümünün liderlik ettiğini belirtiyor. Entegre raporlamayı benimsetmek ve doğru bilgilerin raporlama ekibine ulaştığından emin olmak için finans,

sürdürülebilirlik, risk yönetimi, strateji, yatırımcı ilişkileri, paydaş katılımı, yönetim, operasyon, insan kaynakları, bilişim teknolojileri departmanlarından temsilci atanıyor.

Denetim olacak mı? Yayımlanan raporları inceleyerek kalitesini denetleyen veya seviyelere ayıran bir kuruluşun olmaması (GRI gibi) yayımlanan raporların kalitesi konusunda tereddütlere yol açıyor. Bu yüzden denetçi mekanizma olacağını söyleyebiliriz.

Son olarak, entegre rapor aslında bir nokta ve son nokta. İşin özü entegre düşünce.

Kaynak: Aras Güler Sarıoğlu, U. Gaye. Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. TÜSİAD, Ekim, 2015.