

# Entegre raporlama: Geleceği yönetmenin yeni dili

## YAKIN PLAN

### DİDEM ERYAR ÜNLÜ

didem.eryar@nbe.com.tr



Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA) geçtiğimiz günlerde 10. Yılı'nı kutladı. ERTA'nın kuruluşu, Türkiye'nin kalkınma anlayışındaki dönüşümün sembolü niteliğinde. Önümüzdeki dönemde sadece işletmelerin değil, toplumun bütün kesimlerinin "entegrasyon çağında değer yaratma" sürecine katılmasını hedefleyen ERTA, "Bugün, entegre düşünce bir raporlama biçimi değil; sürdürülebilir bir gelecek için yeni bir kalkınma dili" diyor.

"ERTA üyeleri bugün Türkiye Gayri Safi Yurt İçi Hasılası'nın yaklaşık yüzde 12'sine karşılık gelen, 2,5 trilyon TL'yi aşan bir ciro büyüklüğünü temsil ediyor. Bu büyüklükteki kurumların entegre raporlamayı benimsemesi ve yıllardır uyguluyor olması; konunun bir iletişim ya da uyum aracı olmanın ötesine geçtiğini, kurumsal yönetimden sermaye piyasalarına kadar uzanan stratejik bir yönetim modeli haline geldiğini açıkça ortaya koyuyor" yorumunu yapan ERTA Yönetim Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras'la bu 10 yılı ve raporlamanın geleceği konuştuk.

## Raporlamadan stratejiye

"Entegre raporlama, başlangıçta ağırlıklı olarak paydaş iletişimi çerçevesinde ele alınırken; bugün şirketlerin iş modellerini yeniden kurguladığı, sermaye tahsis kararlarını yönlendirdiği ve risk-fırsat dengesini bütüncül biçimde yönettiği temel bir çerçeve haline geldi. Bu yeni dönemde raporlama, yalnızca geçmiş performansını açıklayan bir araç değil; belirsizliklerin arttığı küresel ortamda, kurumların geleceği nasıl okuyacağını, nasıl konumlanacağını ve uzun vadeli değeri nasıl yöneteceğini ortaya koyan stratejik bir pusula işlevi görüyor. Bu değişim, küresel regülasyonlar ve yatırımcı beklentileriyle hızlanan yapısal bir dönüşümün doğal bir sonucu. Şirketlerin finansal performansı ve başarısı, uzun vadeli değer yaratımını ne ölçüde kurgulayabildikleriyle doğrudan ilişkili. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler de bu küresel yönelime paralel biçimde, entegre düşünceyi operasyonel kararların ötesine taşıyarak yönetim kurulu seviyesinde sahiplenilen bir olgunluk aşamasına ulaşmış durumda. Bugün şirketlerin sorduğu temel soru 'nasıl daha iyi raporlarız?' değil; 'iklim krizi, kaynak kısıtları, tedarik zinciri kırılganlıkları ve sermaye maliyeti baskısı altında iş modelimizi nasıl dönüştürür ve sürdürülebilir kılabiliriz?' sorusu. Entegre raporlama, entegre düşünce temelinde, tam da bu noktada şirketlerin çeşitli risk ve fırsatları birlikte okuyabildiği, stratejik dayanıklılıklarını test edebildiği ve uzun vadeli değeri somut biçimde ortaya koyabil-

Entegre raporlama, bir rapor formatı değil, belirsizlik çağında iş modelini yeniden kurmanın, sermayeyi doğru yere yönlendirmenin ve uzun vadeli değeri yönetmenin stratejik dili konumunda. Kalkınmanın merkezine yerleşen entegre düşünce; şirketler, piyasalar ve kamu için sürdürülebilir geleceğin ortak dili haline geliyor. Entegre Raporlama Derneği Türkiye'nin 10 yıllık yolculuğu, belirsizlikler, iklim riski ve sermaye baskısı altında iş modellerinin nasıl dönüştüğüne dair güçlü bir fotoğraf sunuyor.



Prof. Dr. Güler Aras

## Derinleşme, yaygınlaşma ve etki üretme dönemi

"İlk on yıl farkındalık yarattığımız bir dönemdi. Şimdi ise derinleşme, yaygınlaşma ve etki üretme dönemine giriyoruz. Önümüzdeki dönemde önceliğimiz, entegre düşünceyi sadece büyük ölçekli kurumlarda değil, tüm değer zincirine yaymak. Ölçme, veri üretimi, veri izleme ve takip sistemlerinin güçlendirilmesi öncelikli bir ihtiyaç. Ancak kritik bir konu olarak, her kurum tarafından ayrı raporlama pratiklerinin yaygınlaşmasına yol açılmamalı. Raporlama çerçevesi ve içerisinde yer alacak standartların temelde ilişkili ama farklı fonksiyonları olduğu

unutulmamalıdır. Standartların bir anlam bütünlüğü içinde yarattığı değeri de yansıtabilecek bir çerçevede açıklanması kaçınılmaz bir ihtiyaç. İlave olarak hiç bir zaman unutmadığımız ve önceliklendirdiğimiz konu KOBİ'lerin bu sürece etkin katılımının kritik önemi. Önümüzde Türkiye için önemli bir fırsat olan COP31 süreci var. Hedefimiz, bu süreci yalnızca taahhütlerin konuşulduğu bir platform olmaktan çıkarıp; ölçülebilir sonuçların, finansman modellerinin ve uygulamanın öne çıktığı bir etki alanına dönüştürmek."

diği en güçlü zemin olarak öne çıkıyor."

## Uzun vadeli riskleri yönetemeyen şirketler yatırım yapılabilir kategoride değerlendirilmiyor

"Küresel ölçekte sürdürülebilirlik artık bir gönüllülük alanı değil, stratejik bir zorunluluk olarak konumlanıyor. AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) global sürdürülebilirlik standartları ve dönüşen yatırımcı beklentileri; entegre raporlamayı şirketlerin yatırımcı güveni, finansmana erişimi ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesi açısından kritik bir yönetim aracı haline getirdi. Bu paradigma değişimi, şirketlerin raporlamaya baskısını olduğu kadar, karar alma ve yönetim reflekslerini de köklü biçimde dönüştürmekte. Bugün entegre raporlama; sadece itibar yönetimiyle sınır-

lı bir alan değil, doğrudan finansmana erişimi, kredi koşullarını ve yatırımcı güvenini etkileyen bir unsur olarak ele alınıyor. BlackRock ve büyük emeklilik fonlarının açıklamaları çok net: Uzun vadeli riskleri yönetemeyen şirketler artık yatırım yapılabilir kategoride değerlendirilmiyor. ERTA olarak en başından bu yana raporlamayı bir 'uyum çalışması' olarak değil, yönetişimin ve stratejik dayanıklılığın temel bileşeni olarak konumlandırdık. Bugün şirketler bu yaklaşımı; belirsizlik ortamında yön bulmak, stratejik önceliklerini netleştirmek ve paydaşlarıyla güven ilişkisini güçlendirmek için kullanıyor."

## Kritik eşik, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasında anlamlı bağlantılar kurabilmek

"Teknik olarak veri üretmek ve raporlamak mümkün. Ancak asıl kri-

tik eşik, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasında anlamlı bağlantılar kurabilmekte yatıyor. Türkiye'de şirketler veri üretiminde hızlı bir yol almış durumda. Ancak bu verilerin birbirini besleyen, karar süreçlerine yön veren bir yapı içinde kurgulanması; yani bağlantısal düşüncenin kurumsal refleks hâline gelmesi, önümüzdeki dönemin en kritik odak alanlarından biri olarak öne çıkıyor. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın yürürlüğe girmesi ve ilk zorunlu raporlama uygulamaları, şirketlerin sürdürülebilirlik verisi üretme kapasitesini görünür kılarken; aynı zamanda karar alma süreçlerinde yaşanan yapısal kopuklukları da net biçimde ortaya koydu. Şirketler açısından en temel zorluk, veri üretmekten ziyade; üretilen bilginin anlamlı, karşılaştırılabilir ve karar alma süreçlerini besleyen bir yapıya dönüştürülebilmesi."

## Küresel piyasalarda var olmanın ön koşulu

"Sürdürülebilirlik bilgileri artık finansal raporlama ile aynı güvenilirlik, denetim ve karşılaştırılabilirlik düzeyinde ele alınması gereken stratejik bilgiler haline geldi. Bu durum, entegre raporlamayı 'iyi uygulama' olmaktan çıkarıp, küresel piyasalarda var olmanın ön koşullarından biri haline getirdi. Türkiye bu dönüşümde yalnızca uyum sağlayan değil, yön veren ülkeler arasında konumlanıyor. KGK tarafından hayata geçirilen Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ve zorunlu güvence yaklaşımı, CSRD ve ISSB çerçevesiyle yüksek düzeyde uyumlu bir yapı sunuyor. Bu sayede Türkiye, dünyada sürdürülebilirlik raporlamasını zorunlu uygulamaya alan ilk ülkelerden biri olarak, küresel raporlama mimarisine erken ve bilinçli bir entegrasyon sağladı. Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA) olarak, son on yılda yarattığımız değer, kapasite gelişimine sunduğumuz katkılar ve KGK, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ile Bakanlıklarımız başta olmak üzere kurduğumuz güçlü çok paydaşlı iş birlikleri sayesinde bu dönüşümün sahadaki karşılığını görmekten memnuniyet duyuyoruz. Bu yolculuk, ERTA'nın Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) üyeliği ve benim şahsen yıllardır IIRC Ambasadörü olarak ve IFRS Vakfı danışma kurullarındaki aktif katılımımla desteklenen, küresel standartların gelişim sürecine doğrudan temas eden uzun soluklu bir deneyime dayanıyor. Bu birikim sayesinde Türkiye'de şekillenen raporlama altyapısı, yatırım kararlarında güveni artıran, öngörülebilirliği güçlendiren ve Türkiye'yi küresel sermaye açısından rekabetçi bir konuma taşıyan stratejik bir önem taşıyor."