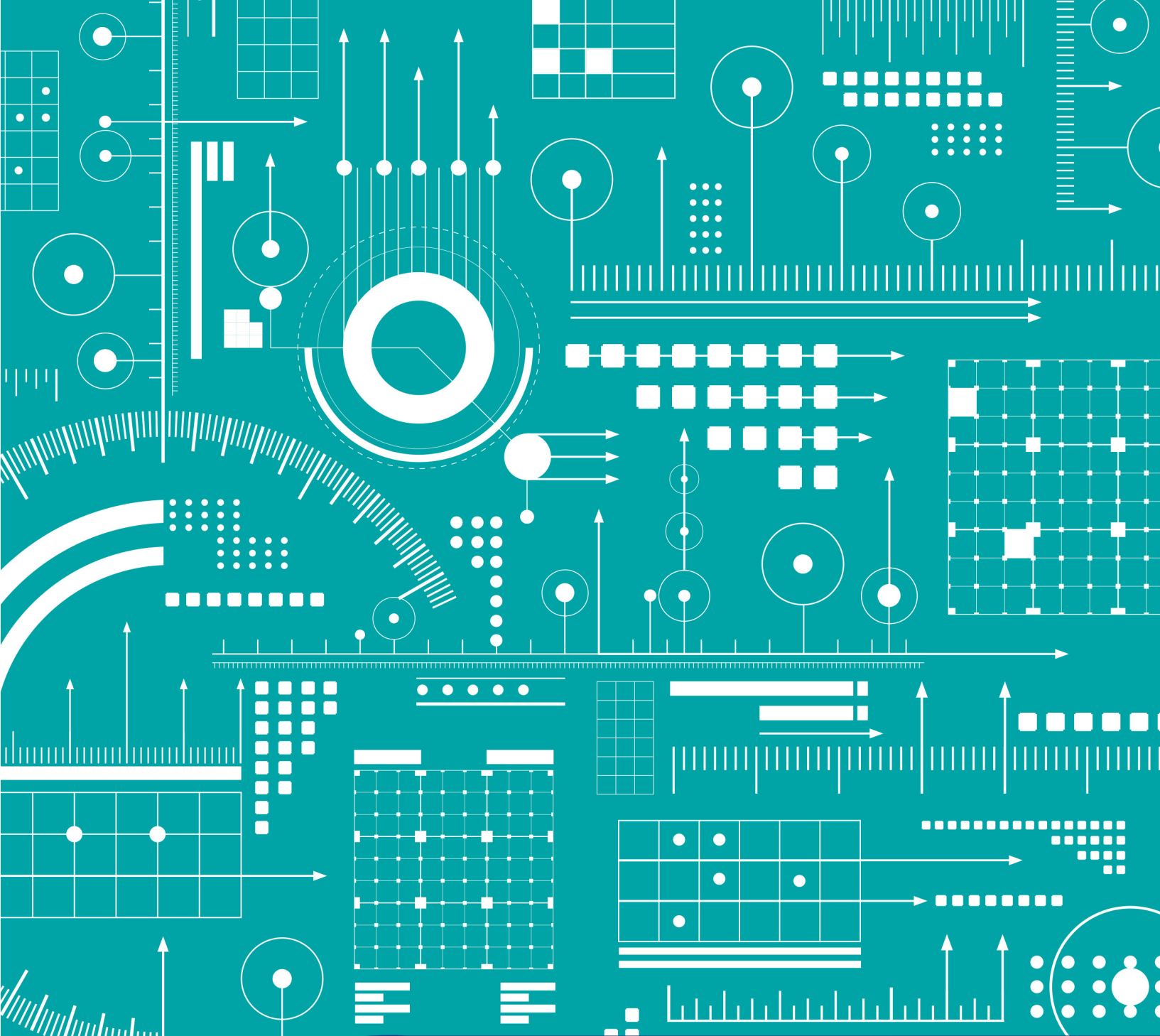




TÜRMOB INTERNATIONAL

Yıl: 14 • Sayı : 61 • Ağustos 2020



DEĞER YARATMADA CFO VE FİNANS FONKSİYONLARININ ROLÜ

ULUSLARARASI MUHASEBECİLER FEDERASYONU

International Federation of Accountants (IFAC)

529 Fifth Avenue, 6th Floor New York, New York 10017 USA

Bu yayın, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından yayınlanmıştır. IFAC'ın misyonu kamu yararına hizmet etmek, yüksek kaliteli mesleki standartlara uyumun tesis ve teşviki yolu ile dünya çapında muhasebe mesleğini güçlendirmek ve güçlü uluslararası ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak, bu gibi standartları uluslararası yakınsamasını arttırmak, mesleğe ilişkin konularda ve kamu yararı meselelerinde görüş bildirmektir.

Bu yayını IFAC İşletmelerde Hizmet Akdi ile Çalışan Muhasebe Meslek Mensupları (PAIB) Komitesi'nin web sitesinden yalnızca kişisel kullanım için ücretsiz olarak indirebilirsiniz.

Haziran 2020, IFAC. Tüm hakları saklıdır.

TÜRMÖB YAYINLAMA İZİNİ

“Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) tarafından Haziran 2020’de İngilizce olarak yayınlanan, **“Değer Yaratmada CFO ve Finans Fonksiyonlarının Rolü”** yayını TÜRMÖB tarafından Ağustos 2020’de meslek mensuplarımız ile akademisyenlerin çalışmalarında kullanılmak üzere eğitim amaçları için IFAC’tan izin alınarak Türkçe diline çevrilmiştir. IFAC yayınlarının tamamının onaylanmış metinleri IFAC tarafından İngilizce olarak yayınlanır. IFAC söz konusu tercümenin doğruluğu ve eksiksiz olması ya da bunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek eylemler için bir sorumluluk üstlenmez.

IFAC tarafından yayınlanan İngilizce metin ‘The CFO and Finance Function Role in Value Creation’ © Haziran 2020. Tüm hakları saklıdır.

Türkçe metin “Değer Yaratmada CFO ve Finans Fonksiyonlarının Rolü” © Ağustos 2020. Tüm hakları saklıdır.

Orijinal Adı: “The CFO and Finance Function Role in Value Creation”

Telif, ticari marka ve izin bilgileri veya iletişim için permissions@ifac.org.

Yayın yılı: Ağustos 2020

ISBN: 978-1-60815-419-7

İÇİNDEKİLER

Önsöz	4
Rapor Hakkında	7
Değer Yaratma - Etkin İş Ortaklıklarının Kurulması	8
Değer Yaratmanın Anlaşılması	11
Performans ve Değerin Entegre Görünümü	13
Kilit Performans ve Değer Unsurları	18
Değer Yaratmanın Faaliyete Geçirilmesi	29

ÖNSÖZ



Kevin Dancey
C.M., FCPA, FCA
CEO, IFAC



Charles Tilley
OBE, FCMA,
CGMA CEO, IIRC



Barry Melancon
CPA, CGMA
CEO, AICPA, CIMA

Yeni Coronavirüs pandemisinin ortasında sayısız işletme sıkıntıya düştü. Birçoğu amaç ve iş modellerine göre temel performans göstergelerini yeniden gözden geçiriyor. Finansal olarak hayatta kalmak zorluklardan yalnızca biridir. Varoluşsal tehditler, çalışanların güvenliğini sağlama, müşterilere sadece ürün ya da hizmet değil, değer sunma, tedarikçiler ve toplum ile sağlıklı iletişim ve güçlü ilişkiler kurma gibi süregelen ihtiyaçlar ile birleşti. Bu da nesiller boyunca değer yaratmaya yönelik en büyük tehdit anlamına gelmektedir. İş dünyasının bu zorluklara verdiği yanıtlar, önümüzdeki yıllarda yatırımcıların ve toplumun kararlarını şekillendiriyor.

Başarı ve beraberinde gelen güçlü ilişkiler ve güven, sadece hissedarlara değil, birçok paydaşa hizmet eden geniş ve uzun vadeli bir değer yaratma görüşüne bağlıdır.

181 CEO tarafından imzalanan Business Roundtable bildirisi bu görüşü doğruladı. Otomobil üreticileri, perakendeciler ve işletmelerini tıbbi malzeme üretimine dönüştüren işletmelerde gördüğümüz kadarıyla, çoğu işletme yeni ihtiyaçları karşılamak için önceki iş modellerine dönüş yapıyor. Son yıllarda COVID-19 ile birlikte iklim değişikliği,

kaynak kıtlığı ve ekosistemin bozulması gibi kritik ve sistematik zorluklarla baş ederken aynı zamanda nasıl başarılı olunacağını gösteren örnekler de çoğalmaya başladı.

Ancak, bu raporun ortaya koyduğu gibi, CFO'ların (Finans Grubu Başkanı) çoğu, performans ve başarının birincil ölçüsünün finansal bilgi ve hissedarlara getiriler olduğuna dair eski bir paradigmanın tuzağına düşebiliyor. Kısa vadeli sermaye piyasaları zihniyeti genellikle dar değer yaratma ölçütleri ile sonuçlanır. İnsan, yenilik, veri ve kilit ilişkiler gibi önemli varlıkları içeren değer yaratma hakkındaki daha geniş bilgiler, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) faktörleri ve daha geniş çapta ortaya çıkan etkilerin tüm kilit paydaşlara daha iyi ve daha fazla sürdürülebilir hizmet sunmak için gereklidir.

Daha geniş çapta değer yaratma açısı kullanmak, CFO ve finans ekiplerinin işletme genelinde etkin ortaklar olarak katkılarını arttıracaktır.

CFO'lar ve finans ekipleri odak alanlarını değiştirerek ve kapasitelerini arttırarak değişime gidebilirler. "Değer yaratma" bakış açısı, sürekli olarak geleneksel finans ve muhasebe işlerinin nasıl yapıldığının değerlendirilmesini, beceri ve yetenek yönetimine yatırım yapmayı ve dış eğilimler ve paydaş beklentileri çerçevesinde işin gerekliliklerine odaklanmayı içerir. Finansal bilgi ve performansa özellikle odaklanmak, CFO ve finans ekiplerinin etkili karar verme ve raporlamayı destekleme potansiyelini sınırlamaktadır.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Geçmiş Dönem Başkanlarından Mervyn King, "CFO'lar, CVO (Chief Value Officer) yani değer yöneticisi olarak bilinmelidir" dedi.

Bu yeni rolde, CFO, kapsayıcı bir değer yaratma ve bu değeri koruma yaklaşımını benimsiyor ve paydaş değerini optimize etmeye odaklanmasının önemini vurguluyor. Değer yaratma konusunda daha geniş yetki alanı olan bir CFO, değer yaratılması ve korunması konusunda edindiği tüm bilgileri kurullar, yönetim ve dış paydaşlara açıklar ve bildirir.

CFO ve finans ekiplerinin bu denli dinamik ve geniş yetkiye sahip oldukları dikkate alındığında, ortaya çıkan asıl soru şudur: Değer yaratma nasıl daha iyi anlaşılır, ölçülebilir ve raporlanabilir hale getirilebilir? Entegre raporlama, bunu destekleyen iyi yapılandırılmış bir çerçevedir. Entegre raporlama aynı zamanda yönetim raporlaması, analiz ve karar alma süreçlerinde bilgi paylaşımı için kanallar yaratan ve bu kanalları güçlendiren kurum içi “entegre düşünceye” teşvik eder. Ancak raporlama çerçevesi tek başına yeterli değildir. CFO’lar, işletmenin amacı, stratejisi, riskleri, fırsatları, iş modelleri ve uygun kaynak ve sermayesi hakkında konuşmak için işletme ve bu işletmenin iç ve dış paydaşlarının beklentileri hakkında derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyacaklardır.

Bu rapor, CFO’lar ve onların finans ekiplerinin görevlerini nasıl yeniden tanımlayabilecekleri ve bu dönüşümü nasıl başarabilecekleri hakkındaki görüşleri ortaya koymaktadır.

RAPOR HAKKINDA

Bu rapor, CFO'ların ve finans ekiplerinin iç ve dış paydaşlar için değer yaratmanın açıklanması ve iletilmesi konusunda nasıl bir yol izleyeceği ile ilgili mevcut görüşü ortaya koymaktadır. Bu düşünce, CFO'lar ve finans ekiplerinin aşağıdakilere odaklanmasını sağlar:

- ◆ Değerin ne olduğu, değer yaratmanın nasıl tanımlandığı, nasıl yaratıldığı, nasıl ulaştırıldığı ve sürdürüldüğünün anlaşılması.
- ◆ Birbirine bağlı üç değer yaratma bakış açısını içeren performansın ölçülmesi ve izlenmesi: Bilanço değeri, işletme değeri ve toplumsal değer.

Bu raporda bahsi geçen yaklaşım ve “Değer Yaratmanın Anlaşılması” isimli destekleyici rapor, performans, fırsatlar, riskler, hâsıla ve maliyet dengesi konusunda ilgili tüm bilgilerin kurum-içi karar alıcılara ve yatırımcılar ve diğer sermaye sağlayanlara ulaştırılmasını sağlamalarında CFO'lar ve finans ekiplerine yardımcı olur. Aynı zamanda kurumsal zihniyetin, hissedarlara kısa vadeli değer yaratmaktan uzun vadeli değer yaratmaya dönüşmesine olanak sağlamaktadır.



DEĞER YARATMA - ETKİN İŞ ORTAKLIKLARININ KURULMASI

Değer yaratma, bir geri ofis fonksiyonu olarak algılanmaktan çok, etkin ortaklar olarak değerlendirilmesi gereken CFO'lar ve finans fonksiyonu için kilit konudur. CFO ve finans ekiplerinin etkin işletme ortağı olarak değerlendirilmeleri için işletmelerine nasıl değer yarattıkları, bugün bu değeri nasıl korudukları ve gelecekte bunu yapmaya nasıl devam edeceklerini anlamaları ve anlatmaları gerekir. Sürdürülebilir uzun vadeli büyüme ve değer yaratma hiç bu kadar zor olmamıştı. Müşteriler ve toplum işletmelerden artık daha fazlasını talep ediyor. Dijital, veriye dayalı, kaynakların kısıtlı olduğu Covid-19 sonrasındaki dünya muazzam fırsat ve riskleri barındıran çok fazla belirsizlik ile mücadele etmeye başladı. CFO ve finans fonksiyonu, kısa vadeli direnç ve performans için beklentiler ile ilgilenirken uzun vadeli başarı için önemli olanın ne olduğunu araştırma, ölçme ve bilgilendirme konusunda yardımcı olması gerekir.

Günümüzde bir işletmeyi yönetmek, hemen olmasa da nihayetinde finansal performans ve hissedar değerini etkileyecek çok geniş yelpazedeki paydaş çıkarları ve diğer

faktörleri dikkate almayı gerektirir. Bilanço muhasebesi her zaman önemli kalacakken, yalnızca zor zamanlar için hazırlık yapma ve bu zamanların yönetilmesinde değil, performans ve işletme değeri, bilanço veya finansal hissedar değer ölçütleri tarafından finansal açıdan yeterince yakalanamaz ve ölçülemez.

Başarı, yalnızca hissedarlar için değil tüm paydaşlar için değer yaratma ve bu değeri göstermeyi ve bir işletmenin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) sağladığı katkı dahil sürdürülebilir ve daha geniş alanda etkiye ilişkin toplumsal beklentileri ele alması gerekir. Halka açık şirketler için değer yaratan etkenlerin daha etkin bir şekilde iletilmesi yalnızca pazar değerini değil aynı zamanda toplumun şirket hakkındaki algılarını da etkileyecektir.

İşletmeler, kilit paydaşlarının çıkarlarını koruyarak COVID-19 Krizinde ayakta kalmak ve işletmeyi ileriye taşımak amacıyla faaliyet modelleri ve işletme modellerini nasıl adapte edeceklerine karar vermek için daha geniş bir bakış açısı benimsiyorlar. Bugünün krizi, herkes için daha geniş değer yaratmaya yol açacak birbiri ile bağlantılı başka sermayelerin de (örneğin, beşeri, entelektüel ve doğal sermayeler gibi) dikkate alınması gerektiğini her zaman olduğundan daha fazla ortaya koymaktadır.

Müşterilere, çalışanlara ve tedarikçilere değer verip, toplumun çıkarlarına saygı duyup, doğayı korurken aynı

zamanda yatırımcılara yeterli geliri sağlamak oldukça zor bir mesleki çevikliklerdir. CFO ve finans ekiplerinin, bir işletmenin ticari hedeflerini yönlendirecek değer yaratma ve performans, fırsatlar ve riskler ve hasılat ve maliyet dengesi konusundaki ilgili tüm bilgileri, kurum-içi karar alıcılar, yatırımcılar ve diğer sermaye sağlayıcılarına ulaştırması gerekir.

Dijitalleşme ve veri, CFO'lar ve finans ekiplerinin daha etkin işletme ortağı olmaları için önemli bir fırsat sağlamaktadır (bakınız [*IFAC Raporu - CFO ve Finans Ekiplerinin Vizyonu "A Vision for the CFO and Finance Function"*](#)). CFO ve finans ekiplerinin işletme içerisindeki değer yaratan muhasebe konusundaki giderek artan rolü, işletmelerin merkezinde yer alan daha güçlü ve daha etkin finans ve muhasebe mesleği ile sonuçlanacaktır.

Bu, finans ve muhasebe meslekleri için, zorlu ancak bir o kadar da ödüllendirici bir yolculuktur; çünkü değer yaratmanın anlaşılması ve iletilmesi kesin bir bilim değil yinelemeli bir girişimdir. Değer yaratmanın yönlerini ölçümleme konusunda genel fikirler gelişmektedir. Bu çalışmalar geniş yelpazede disiplin ve bakış açısından insanları bir araya getirmektedir.

DEĞER YARATMANIN ANLAŞILMASI

Yaratılacak değeri ölçmeden, izlemeden ve iletmeden önce, paydaş gözünden değer yaratmanın ve bu değerın amaç, strateji ve iş modelinde nasıl yaratılacağıın anlaşılması önemlidir.

Bu ancak, değerin tanımlanması, yaratılması, sunulması ve sürdürülmesine yönelik bir yönetim süreci ile gerçekleştirilebilir. Bu unsurlar, değer yaratmanın ne anlama geldiği ve aşağıdakiler dahil paydaşlara nasıl ulaştırılacağı konusunda genel resmin oluşmasına yardımcı olur:

- ◆ Değer, müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar tarafından nasıl tanımlanır? Bu, paydaş katılımını gerektirir ve değer yaratılacak konuların tespit edilmesi, amacın paydaş sonuçları ve başarı ölçütleri ile birbirine bağlı olması için temel oluşturur.
- ◆ Tüm kaynaklar, sermaye ve ilişkileri entegre bir şekilde göz önünde bulundurarak kuruluşun amacı, stratejisi ve işletme modeli aracılığıyla değerin nasıl yaratılacağı.
- ◆ Hepsi uygun maliyet-fiyat dengesinde ilgili ürün ve hizmetler ve pazara giriş kanalları ile müşteriler, kamu ve topluma değerin nasıl ulaştırılacağı. Teknoloji, dijital ve veri sebebiyle değerin ulaştırılma şekli hızla

değişmektedir ve mevcut ortamda, aslında değer kullanılmakta ve sunulmaktadır.

- ◆ İşletme içerisinde değerın korunması ve devam ettirilmesi ve yeniden yapılacak yatırımlar ile hissedarlar ve geniş anlamda topluma değerin dağıtılması ile değerin nasıl sürdürüleceğı. Tercihen, işletmenin amacı ve değeri hedefleri ile bağlantılı olarak işletme tarafından sağlanan değerin korunması ile paydaşlara bu değerin dağıtılması arasında dengeli bir yaklaşım olması gerekir.

Bu alanların her biri strateji, hedefler, ölçütler ve teşvikler hakkında bilgi vermektedir.



PERFORMANS VE DEĞERİN ENTEGRE GÖRÜNÜMÜ

Yaratılan değer finansal açıdan yeterli oranda yakalanamadığı ve ölçülemediği durumda, diğer çeşitli değer ve performans perspektiflerinin izlenmesi, toplanması ve analiz edilmesi gerekir. Bu, işletmenin merceğinden, hissedarlar ve genel pazar perspektifinden ve birliktelikler ve toplum perspektifinden değer ve performansı içerir.

Kurumsal performans ve değer, kapsayıcı ve entegre bir kurumsal performans ölçütü ve raporlama sistemi için esas olan üç değer yaratma bakış açısını kullanması gerekir:

- ◆ **Geleneksel muhasebe bakış açısı:** Bilanço (defter) değeri - kullanılan ve sağlanan sermayenin ortaya koyduğu ve finansal tablolarda temsil edilen muhasebe değeri.
- ◆ **Yatırımcı bakış açısı:** İşletme (beklenen) değeri - Gelecekte büyüme sağlayacak ve artık kar, sürdürülebilir kazanç ve değerlendirme ve azalan risk için esas oluşturan stratejik ve maddi olmayan varlıkların ortaya koyduğu değer.
- ◆ **Toplumsal bakış açısı:** Toplumsal (sürdürülebilir) değer - bir işletmenin müşterileri, çalışanları, toplum

ve çevre ile ilgili faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz etkilerini temsil eder. Dış etkiler ölçülebilir ve paraya dönüştürülebilir, fakat henüz onlar işletmenin nakit akışlarına yansıtılmamıştır. Ancak gelecekteki fırsatları ve riskleri temsil ederler. İlgili finansal olmayan etkiler gelecekte bir noktada nakit akışları ve finansal performansı etkileyecektir ve yatırımcılar ve sermaye piyasaları tarafından fiyatlandırılacaklardır.

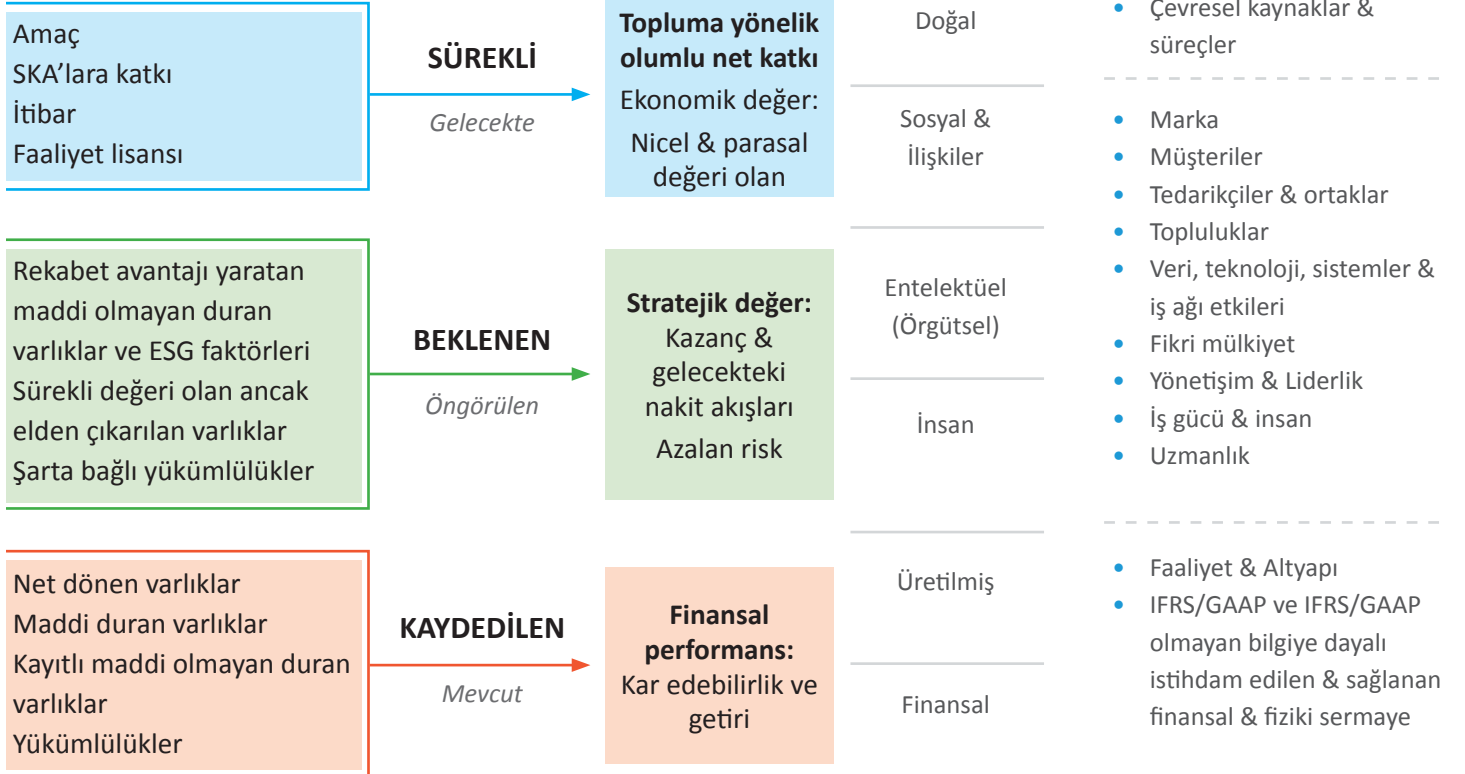
BİLANÇONUN ÖTESİNDEKİ DEĞERİN ANLAŞILMASI

Değer Perspektifi

Entegre Raporlama Sermayeleri

Kilit Değer Etmenleri

Sosyal Değer



Bu üç değer perspektifinin entegrasyonu ve birbirine bağlı olması, değer yaratma sürecinin anlaşılması, izlenmesi ve iletilmesinde önemlidir. Günümüzde performans ve değerin değerlendirilme şekli, sıklıkla paydaşlar ve topluma katkı sağlamak ile ilgili daha geniş değer sağlayıcılar ve daha geniş etkilerinden ayrılmış finansal analiz ile bağlantılı değildir.



Entegre yaklaşım ortak değere yol açar ve tüm paydaşlara hesap verme sorumluluğu yaratır. İşletmeler ve onların yatırımcıları için, gelecekteki tahmini kazanç ve nakit akışları, değer yaratmanın tüm ilgili yönleri hesaba katılmadığı sürece eksik bir çalışma olacaktır.

Uzun vadeli nakit akışları ve kazançlar, maddi olmayan varlıkların ve diğer sermaye türlerinin ne kadar iyi beslendiği ve yönetildiğinden ve ESG alanında performansın çeşitli paydaşlar için ne kadar uzun vadeli değer yarattığından etkilenecektir. Uzun vadeli değer yaratmanın esasını çoğu zaman finansal veya üretilen sermaye değil aynı zamanda beşeri, sosyal ve ilişkiler ve doğal sermaye gibi paydaş

sermayesi veya kaynaklar oluşturur. ESG stratejileri, şişletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının beklenen değerini arttırır veya azaltır, olumlu veya olumsuz toplumsal etkiler yaratır. Örneğin, sorumlu şiş yönetimi gelir yaratabilir; verimli ve düşük karbonlu üretim ve süreçler şişletme maliyetlerini azaltır; insana, yeteneğe ve çeşitliliğe yapılan yatırımlar verimliliği ve inovasyonu arttırır ve tedarik zincirinde ve topluluklar arasında toplumsal olarak kabul görmüş uygulamalar faaliyette bulunma yetkisi sağlar. Bu faktörlerin tamamı sonuç olarak marka değerini ve itibarını arttıracaktır.

Kapsayıcı bir değer yaratma süreci, kayıt, şişletme ve toplumsal değer ile ilgili ölçütler ve göstergelerin (finansal, finansal olmayan veya ön-finansman) bir arada olmasını gerektirir.

Ölçütler ve kilit performans göstergeleri, önemli “değer sağlayıcılarını” ve şişletmenin gelecekteki net nakit girişlerinin durumunu etkileyen ilgili fırsat ve risk faktörlerini göz önüne getirir. Bazıları bilanço ve kar/ zarar tablosundan kaynaklanan finansal değer sağlayıcıları olacaktır. Diğerleri, stratejik değer ve nihayetinde rekabet avantajı sağlayacak diğer sermaye ve kaynak türleri ile ilgili olacaktır.

Ancak, şişletmenin özel kazanç ve kayıplarını izleyen ölçütler ve kilit performans göstergeleri (örneğin dışsallıkla

yakalanamayan) yetersizdir. Daha geniş anlamda müşteriler, çalışanlar, toplumlar ve çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkiler, toplumsal değer üzerinde daha geniş bir perspektif sağlar. Bu tür etkilerin nicelleştirilmesi ve bunlardan para kazanılması, işletmenin faaliyetlerinin kilit paydaşlar ve işletmenin niteliği üzerinde yaratacağı sonuçlar ile ilgili kararların alınmasını sağlar.

Sonuç olarak, performans etkenleri ve değer sağlayıcıları izlemek için çeşitli ölçüt türleri, kilit performans göstergeleri ve para kazandıran bilgi dahil performans ve değer ölçütü çok yönlüdür. Bu bilgilerin tamamının, dış eğilimler ve paydaş beklentileri, amaç, strateji, iş modeli ve kısa ve uzun vadeli sermaye dağıtım planı ile birlikte verilmesi gerekir.

KİLİT PERFORMANS VE DEĞER UNSURLARI

İlgili değer sağlayıcılara ilişkin uygun ve güvenilir bilginin geliştirilmesi önemli bir görev olabilir. Bu sebeple, işletme bünyesinde yalnızca ölçütler ve kilit performans göstergeleri kullanılmamalı, aynı zamanda bu bilgiler yatırımcılar ve kilit paydaşlara etkin bir şekilde iletilmelidir. İç yönetim ölçütleri ve kilit performans göstergelerinin kurum dışına iletilecekler ile uyumlu olması karmaşıklığı azaltır ve hem işletme hem de paydaşların ilgili konulara odaklanmasını sağlar. Aynı zamanda amaç ve sonuçların iletilmesi konusunda sorumlu tutmak yönetime şeffaf bir yol yaratır.

Bir ölçüm yaklaşımı, skor kartı geliştirilmesi ve bu uygulamanın sürdürülmesi aşağıdakiler de dahil, karar alma konusunda yararlı ölçüt ve kilit performans göstergelerinin tanımlanmasını içerir:

- Değer yaratma hedefleri ve paydaş sonuçları ile alakadar olma
- Bağlantılı olma. Böylece strateji, ilgili tüm sermaye ve kaynakları içerisine alan iş modeli, kilit değer etmenleri ve finansal performans arasında bir ilişki olur.

- İşletme genelinde departmanlar arasında işbirliğinin sağlanması
- Sayısal olarak yönetilebilir, ancak hem yol gösterici (öngörü) hem de tarihsel görüşler içeren
- Sağlam veri toplama süreçleri ve ilişkili kontroller ile geliştirilmiş (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD- World Business Council for Sustainable Development) ve Danke Revisorer (FSR), ESG bilgileri için önemli iç kontrol prosedürlerini vurgulayan Karar Almada ESG Bilgilerinin Kalitesinin Arttırılması ve Şirketler için Yol Haritası Geliştirilmesi Rehberi'ni yayınladı).
- Standartlaşmış ve tutarlı bir şekilde hesaplanan (mümkün olduğu yerlerde küresel standartlar ve çerçeveler uygulanarak) ve kilit varsayımları vurgulayarak (örneğin etkileri değerlendirmede).
- Planlama ve tahmin, risk yönetimi ve yatırım değerlendirme ve daha geniş karar alma süreçlerine dahil edilmiş
- Teşvik ve ücretler ile bağlantılı.

Başlangıç noktası, önemli işletme girdileri ve bağlılıkları olan kaynaklar veya sermayelerin (*bakınız entegre raporlamanın altı sermayesine*) belirlenmesi, tanımlanması

**ROYAL SCHIPHOL
GROUP**

Royal Schiphol'un yönetim gündemi beş önemli odak grubu (yerel sakinler, yolcular, hava yolları, çalışanlar ve hissedarlar) genelinde "ilk 8" performans göstergeleri tarafından temsil edilen en fazla değer katan faaliyetlerine odaklanmak için Grup içerisinde tüm faaliyetleri birbirine uyumlu hale getirdi. 2019 Yönetim Gündemi ve Kilit Performans Göstergeleri 2019 yılı Faaliyet Raporunda yer almaktadır. Çeşitli operasyonel ölçütler ve önlemler bu göstergelerin altındadır.

SOLVAY

Gelişmiş bir malzeme ve özel kimyasallar şirketi olan Solvay, entegre kurum karnesinde ortaya koyduğu sınırlı sayıda finansal ve finansal olmayan KPI ile değer yakalamaktadır. Yıllık entegre raporun bir parçası olarak sağlanan sosyal, çevresel ve diğer sürdürülebilir kalkınma bilgileri için makul ve sınırlı güvence sağlanır.

ve kanıtlanması ve performans ve değer sağlamasıdır. Bunları değer yaratmaya ve finansal performansa bağlamak, gelir artışı, faaliyet etkinliği, marka ve itibar eşitliği, sermaye ve risk



maliyetine yönelik değer etkenlerini bağlaması gerekir. Kilit alanlar, ölçütleri, kilit performans göstergelerini ve aşağıdaki alanlarda nicel veya parasal verileri içerecektir:

BİLANÇO DEĞERİ

- Bilanço, muhasebe meslek mensupları ve finansal piyasalarınaşınaolduğutarihselveyagerçeğeyygundeğer işlemlerini esas alan defter değerini yansıtır. Finansal performans bilgisi, IFRS veya GAAP muhasebesinden türetilir ve genellikle karlılığı ve getirileri, varlık kalitesini ve likiditeyi yansıtan alternatif performans ölçütlerini (örneğin, IFRS dışı veya GAAP dışı) kapsayan ek finansal bilgileri içerir.
- Bilanço, bir rekabet avantajı kaynağı olan ve beklenen değer yaratımının esasını oluşturan stratejik varlıklar ve kaynakları yansıtmaz. Bugünün dijital ve bilgi ekonomisinde, şirketlerin çoğunun defter değeri, piyasa değerinden nispeten küçüktür (Ocean Tomo Maddi

Olmayan Duran Varlıklar Piyasa Değeri Araştırmasına göre, maddi olmayan duran varlıklar artık tüm işletme değerinin% 80'ini oluşturmaktadır). Sonuç olarak, bu değer gizli bir değerdir ve uygun ölçüm ve nitel bilgiler kullanılarak yakalanması gerekir.

İşLETME DEğERİ

- Gelecekteki kazançları ve nakit akışlarını yönlendiren değer yaratma ve büyüme beklentileri olasılığı ağırlıklı olarak maddi olmayan duran varlıklara (fiziksel olmayan kaynaklarvesermaye)veESGfaktrlerinedayanmaktadır. Bunlar, piyasa ve gerçek değer ile yansıttığı bir işletmenin beklenen değeri ile ilgili birçok alanı kapsar (bir şirketin stratejilerine ve bunları yürütme yeteneğine dayalı bir işletmenin ileriye dönük değer ölçüsü) ve rekabet avantajı ve fırsat kaynakları ve değer yaratma risklerini temsil eder.
- Kurumsal Karne veya benzer bir performans yönetim yaklaşımınıkullananbuşirketler,maddive maddiolmayan duran varlıklarını içeren stratejik hedefleri ve istenilen sonuçlar üzerinde etkiye sahip olan mali olmayan değer etkenlerinden bazılarını zaten yakalayabilir. Maddi olmayan duran varlıkların arttırılması zordur ve sınırlı tedarike sahiptir, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, araştırma ve geliştirme (Ar- Ge), fikri mülkiyet ve inovasyonu (rneğin yeni ürün gelişimi), insanlar ve yetenek, ustalık, veri, teknoloji, sistemler ve iş ağı etkilerini içerir.

Maddi olmayan varlıkların değerinin oldukça içeriksel olduğu göz önüne alındığında, kurumsal bağlamda bu faktörlerin stratejik değerin, rekabetçi konumun ve uzun vadeli bağarının gelişimini nasıl desteklediğini dış paydaşlara göstermek önemlidir.

- Finans, operasyonlar ve müşteriler ile ilgili olanlar gibi geleneksel performans ve değer faktörleri, genellikle ölçütler ve KPI'lar ile izlenir. Örneğin, bir havayolu, muhtemelen kapasite, yolcu, yolcu verimi/mil başına yolcu başına ortalama ücret, yk faktörü dahil operasyonel gelir faktörlerini izleyecektir. Müşteriler açısından, büyümeye bağlı işletmelerin çoğu, sürekli gelir ile bağlantılı olarak müşteri değerini yansıtmak için müşteri portfoynn genişletilmesi, müşteri kaybı ve ilişkilerini izleyecektir. Üretim ve mühendislik işletmeleri, kalite ve gelişim maliyeti ve pazara çıkış süresi gibi kapasite ve performansı içeren bir dizi önemli Ar&Ge ve ürün gelişim değer etmenlerini izleyecektir.
- ESG veya sürdürülebilirlik konusunda bilgiler sermaye piyasalarında güven ve itibar hatta risk için birer gösterge olarak giderek daha çok kullanılmaktadır. Bu bilgiler, önemli kısa ve uzun vadeli sürdürülebilirlik performansının ve yatırımcılar için risk ve getiri ile ilgili etkilerin bir göstergesidir ve bu sebeple, yatırım ve oylama kararlarını tamamlar. Ticari faaliyetin çevresel ve sosyal sonuçları, yolsuzluk ve yönetim kurulunun

etkinliği gibi yönetişim sorunları, maddi olmayan duran varlıkların üretkenliği ile bağlantılı olabilecek uzun vadeli değer yaratmaya yönelik fırsatlar ve riskleri de temsil eden iş idaresi ile ilgili daha geniş faktörleri temsil eder. Tekrar, havayolu örneğini kullanacak olursak, emisyonlar ve yakıt verimliliği, ekonomik büyüme, güvenlik, çalışan ahlakı, eğitim ve çeşitlilik ve veri gizliliğinin yönetilmesi değer yaratma ile ilgili ölçmek, yönetmek ve iletişim kurmak için önemli alanlar olabilir.

- ESG ltleri, özellikle ESG ve sağlam yatırımın temelini oluşturduğu ve yatırım getirilerini arttırdığı görüldükçe, daha yaygın olarak kullanılmaya başlanacaktır. Ancak, ESG stratejilerinin ve performansının yalnızca şirketin gerçek değer için değil aynı zamanda paydaşlar için de ekonomik anlam taşıması gerekir. Yatırımcılar ve diğer ilgililer doğru risk değerlendirmesi yapabilmek için giderek artan alaka, güvenilirlik ve ESG bilgisi ve açıklamalarının karşılaştırılabilirliğini de talep edebilirler. ESG ve maddi olmayan varlıklar hakkındaki bilgi uluslararası standartlara tabi değildir ve nadiren güvenceye tabidir ve bu da IFAC ve muhasebe mesleğinin çok tartıştığı bir konudur (bakınız Genişletilmiş Kurumsal Raporlama - [Enhancing Corporate Reporting](#)).

TOPLUMSAL DEĞER

- Toplumsal değer, nihayetinde paydaşlar ve toplum üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler ile değerlendirilecektir. İlgili paydaş beklentileri ile ilgili olumlu ve olumsuz etkileri, bir şirketin sosyal değerinin, iş modellerinin ve faaliyetlerinin bir göstergesidir. İlgili sonuçlar ve etkilerin çoğu, bir işletmenin amacı ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA) katkı ile şekillendirilebilir. SKA'lar, yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği ve barış ve adalet gibi sistematik ve birbirine bağlı kalkınma sorunlarını ele almak amacıyla hükümetler, iş dünyası ve diğerleri için ortak hedefler, amaçlar ve belirleyiciler çerçevesi sunar (değer yaratma süreci ile ilgili SKA'lara katkı sağlayan çerçeveye buradan ulaşabilirsiniz)
- Özellikle doğal sermaye (örn. arazi ve su kullanımı, emisyonlar ve biyolojik çeşitlilik), beşeri sermaye (ör. geçim sağlayacak ücretin ödenmesi ve çalışan refahı) ve sosyal ve ilişki sermayesi (ör. destekleyici topluluklar, müşteri sadakati ve deneyim) ile ilgili kurumsal etkiler ve bağlılıkların daha derinlemesine anlaşılması, değer etkileri ve dışsallıkların temelini oluşturur. Ekonomik değerlendirme, şirketlerin riski değerlendirmesi ve fırsatları belirlemesine, negatif etkileri azaltmasına ve tercihen zaman geçtikçe iş modellerini geliştirmesine, olumlu net katkının maksimum hale getirilmesine ve kilit

paydaşlara yönelik değer yaratmayı optimize eden kararlar almalarına yardımcı olur.

- Ticari faaliyetler ve çıktıların ötesinde etkilerin sayısallaştırılması ve parasal değere kavuşturulması değer yaratmadan etkiye yönelik bir köprü oluşturur. Çeşitli paydaş çıkarları arasında, kısa ve uzun vadeli sonuçlar arasında ve bir karar veya yatırımı bir diğerinin yerine seçmek arasında hasılat ve maliyet dengesinin anlaşılması ve yönetilmesine yardımcı olan önem, izafiye ve birbirine bağıllık konusunda görüş sağlar. Değerleme, şirketin sermaye, kaynak ve ilişkilerinin sürekli uygunluğu ve gücü konusuna odaklanmasına olanak sağlar.
- Etkilerin değerlemesi ve parasallaştırılması pratik ve felsefi zorluklar olmaksızın olmasa da, para kazanma, kurul ve yönetimlerin birçok boyut genelinde toplam değeri değerlendirilmelerine (aynı dilin tutarlı kullanılması ile), ortak bir ölçüt biriminde etkilerin karşılaştırılmasına ve etkiyi mevcut analiz (net bugünkü değer ve iç karlılık oranı) ve raporlama (kar ve zarar, bilanço ve gösterge raporları) araçlarına dahil etmelerine yardımcı olur. Ekonomik değerlendirmeler ve değerlemeler, kar ve zarar hesabında entegre bir etki yaratmak için giderek daha çok işletme tarafından kullanılmaktadır (Bakınız Etki Değerlemesi).

ETKİ DEĞERLEMESİ

Ekonomik değerlendirmeler ve değerlemeler, kar ve zarar hesabında entegre bir etki yaratmak için giderek daha çok işletme tarafından kullanılmaktadır. Value Balancing Alliance, the Impact Management Project ve the Impact Institute gibi etki ölçümlemesi ve değerlemeyi ilerletmeye odaklanmış çeşitli girişimler vardır.

Etki Ağırlıklı Muhasebe: Harvard Business School projesi olan Etki Ekonomisi için Eksik Parçalar (The Missing Piece for an Impact Economy), değer etkileri için standart bir metodolojinin geliştirilmesi üzerinde çalışmaktadır. 56 şirket listelenmiştir ve parasal etki değerlemesini kullanan bu şirketlerin %86'sı çevresel etkileri ölçümlemiş, %50'si çevresel ve sosyal etkiler konusunda tahminde bulunmuş ve %20'si ürün etkisini dikkate almıştır. Bir değer zincirinde etkinin parasallaştırılmasına The Crown Estate (Gayrimenkul Yatırım) Toplam Katkı Yaklaşımı bir örnektir. Sonuçlar, Toplam Katkı Raporunda (Son versiyon 2017) yer almaktadır. Rapor, kuruluşun değer yaratmak için ayırdığı, faaliyet ve dış etkilerden kaynaklanan olumlu ve olumsuz nakit akışlarını göz önünde almak için etki ölçümü ve ekonomik değerlendirme kullandığı sermayeleri vurgulamaktadır.

Bazı şirketler, etki değerlemelerini kar ve zarar tablolarında gösterirler. Örneğin, Hollanda Bankası, ABN AMRO N.V, mali olmayan sermaye öğelerinin etkilerini ölçmek ve parasallaştırmak için entegre bir kar ve zarar tablosu hazırlar. 2018 ve 2019 Etki Raporunun hazırlanma süreci, şirketin dengeleri anlamasına, yaratılan toplam değeri arttırmasına ve çeşitli paydaş ihtiyaçları arasında doğru dengeyi sağlamasına olanak sağlar.

Mali olmayan performans alanlarının tamamı, nicel bir değerlendirme ve değer göstergesi sağlamak için kolaylıkla para kazandırmasa da, ekonomik bir değerlendirme sağlamak için çeşitli teknikler kullanılabilir. Örneğin, BASF'ın Topluma Değer Metodolojisi, parasal değerlerin, pazar fiyatlandırması, emisyonları ile ilgili azaltma maliyetleri ve faydaları ve ticari faaliyetlerden kaynaklanan ücretlendirilmemiş dışsalılık sebebiyle topluma yansıtılan maliyetler ve faydaların ortaya koyduğu ticari etkilerden nasıl etkilendiğini göstermektedir.



DEĞER YARATMANIN FAALİYETE GEÇİRİLMESİ

Entegre düşünce, uzun vadeli değer yaratmaya yönelik giderek artan örgütsel birliktelikler ile sonuçlanmalıdır. Kısa, uzun ve orta vade için değer yaratan kararlar vermede güven, uygun kalite bilgisi ve analizine dayanır. Entegre raporlama ve iletişim, işletme ve toplumsal değeri değerlendirmeler için yatırımcılar ve paydaşlara uygun bilgi ve öngörüyü sağlamalıdır.

Etkin işletme ortağı olmak, CFO ve finans ekibinin değer yaratılması ve korunmasına yönelik kararlara yol gösterecek eyleme geçirilebilir bilgiler sunmalarını gerekli kılar. Bu, performans ve değer yaratma ile ilgili veri ve analizlerin aşağıdakiler dahil çok çeşitli alanları bünyesinde barındıran yönetim kurulu, yönetim ve operasyonel faaliyetler geneline entegre edilmesini gerektirir:

- Değer yaratmanın kilit unsurları, amaç, strateji ve iş modeli ile ilgili sermaye genelinde performans ve değer önemli etkenleri ve belirleyicilerine ilişkin ortak bir anlayış elde edilmesi.

- Tutarlı bir uygulama sağlamak için önemli değer yaratma etmenleri konusundaki işletme genelinde uyum sağlanması.
- İlgili performans ve değer bilgisi ve stratejik girişimler, iş planları, kaynak dağılımı ve faktör esaslı planlama ve tahmin ile ilgili görüşmeler ve eylemlerdeki görüşlerin dahil edilmesi.
- İlgili KPI'lar ve uzun vadeli değer yaratma ölçütleri ile yönetim raporlaması ve skor kartının geliştirilmesi
- Stratejik risk değerlendirmesi ve risk raporlamasını değer yaratma süreci ve ölçümüne uyumlu hale getirmek
- Yönetim ve risk raporlamasını dış entegre raporlama sürecine uyumlu hale getirmek
- Teşvik ve ödüllerin değer yaratma amaçları ve başarı ölçütlerine bağlanması.

IIRC'nin Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi altı sermayeye referansta bulunur: Bunlar, finansal, üretilmiş, insan, entelektüel, doğal, sosyal ve ilişkilerdir.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Altı Sermaye Yaklaşımı	Sermayeler ile ilgili kaynaklar ve ilişkilere örnekler
FİNANSAL	Finansal kaynaklara erişim (özsermaye, borçlar ve hibeler gibi) şirket bünyesinde elde edilen finansal kaynakların performansı (gelir, kazanç, sermaye üzerindeki getiri)
ÜRETİLMİŞ	Şirketin altyapısı (binalar, ekipmanlar ve şirketin ihtiyaç duyabileceği yollar ve limanlar gibi diğer altyapılar)
ENTELEKTÜEL	Zımni bilgi, sistemler ve prosedürler, entelektüel sermaye dahil örgütsel bilgi esaslı maddi olmayan varlıklar (patentler, telif hakları, haklar ve lisanslar gibi)
İNSAN	Yönetişim ve liderlik, insanların yeterlilikleri, kapasiteleri ve deneyimleri dahil iş gücündeki gelişim, performans ve ilişkiler
DOĞAL	Doğal kaynaklara erişim, ürünler, hizmetler, faaliyetler ve tedarikçilerin etkisi dahil tüm yenilenebilir ve yenilenemez çevresel kaynaklar
SOSYAL VE İLİŞKİLER	Müşteriler dahil kilit paydaşlar, ortaklar ve iş ağları ile ilişkiler (mevcut ve hedef müşteri, son kullanıcı tabanı, erişim ve kanallar, sözleşme ve işin tamamlanması), ortaklar/ortak çalışanlar (örneğin kamu, düzenleyiciler ve tedarikçiler) ve faaliyette bulunmak için sosyal lisans olan marka ve itibar.





Değerin Anlaşılmasına
ilişkin daha fazla
bilgi için bu raporu
inceleyebilirsiniz.