



Sürdürülebilir Başarı Modeli©

Dr. Yılmaz Argüden
Pınar Ilgaz
Hakan Kilitçioğlu
Dr. Erkin Erimez



Helping You Succeed

Başarınız için Yanınızdayız

SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI MODELİ®

Dr. Yılmaz Argüden

Pınar Ilgaz

Hakan Kilitçioğlu

Dr. Erkin Erimez



Helping You Succeed

ARGE 30 Yıldır

Yönetim Kalitesini Geliştiriyor

Dünyada en iyi tanınan Türk yönetim danışmanlığı şirketi

ARGE Danışmanlık, geçtiğimiz 30 yılda;

500'ü aşkın kurumla 1.500'den fazla **yönetim danışmanlığı** projesi gerçekleştirdi.

Yürüttüğü projelerde dört alana odaklandı:

- **Strateji** (*doğru işi yapmak*)
- **Kalite** (*işin doğru yapmak*)
- **Kurumsallaşma** (*başarısını sürdürülebilir kılmak*)
- **İyi Yönetişim** (*yönetim kalitesini geliştirecek iklim ve kültür ortamı yaratmak*)

Toplumsal gelişime öncü katkılar sağladı:

- KalDer'in **Ulusal Kalite Hareketi**'ni oluşturmaları; tüm sektörlerde ve Anadolu'da yaygınlaştırması
- Dünyanın en önemli **Sürdürülebilirlik Platformu** olan UN Global Compact'ın Türkiye Ağı'nın kurulması ve dünya genelinde Ulusal Ağların geliştirilmesi
- **Yönetişim** kavramının gelişimi; kamu, sivil toplum ve özel sektörde yaygınlaşması
- Özel Sektör Gönüllüler Derneği ile **Kurumsal Gönüllülük** anlayışının yaygınlaşması
- **Entegre Raporlama** kavramının Dünya'da ve Türkiye'de yaygınlaşması

Geliştirdiği örnek uygulamalarla **Dünya'da ve Avrupa'da ödüller** kazandı, çalışmalarını örnek gösterildi.

Birleşmiş Milletler, G20, OECD, Dünya Bankası, IFC, EBRD, Dünya Ekonomik Forumu gibi **uluslararası kurumlara entelektüel katkılar** sundu.

Geliştirdiği fikirler Harvard Business Review ve Insead Knowledge gibi fikir önderi uluslararası dergilerde yer aldı; Palgrave MacMillan, Wiley gibi saygın yayınevleri kitaplarını yayınladı.

ARGE 30 Yıldır

İlklere İmza Atıyor, Örnek Oluyor

- **ARGE Danışmanlık**, strateji, kalite, yönetim, sürdürülebilirlik ve aile şirketlerinde kurumsallaşma alanlarında **ulusal lider**
- Yönetişim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmalarıyla **dünyada öncü**
- **B20 Bilgi Ortağı** (Yönetişim ve Sürdürülebilirlik) seçilen **dünyada tek ulusal şirket**
- **UN Global Compact** (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi) imzalayan **ilk Türk şirketi**
- Avrupa Kalite Vakfı (EFQM) Resmi '**Gelişim Ortağı**' ve **EFQM 2020 Modeli**'nin gelişimine Türkiye'den katkı sağlayan tek kurum
- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) onaylı '**Gelişim Ortağı**' seçilen **dünyadaki 10 kurumdan biri** ve **Türkiye'de tek kuruluş**
- Hem EFQM hem de IIRC onaylı **dünyadaki ilk ve tek kurum**
- **Dünya Ekonomik Forumu** Profesyonel Hizmetler Çalışma Grubu üyesi **tek Türk şirketi**
- ARGE, Türkiye Ağı'nın kuruluşuna ve yaygınlaşmasına sağladığı katkılar ve yenilikçi stratejiler nedeniyle seçildiği **UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanlığı** sırasında, dünyanın bu en yaygın sürdürülebilirlik platformunun yönetişimine önemli katkılar sağladı.
- ARGE Danışmanlık'ın toplumsal gelişim için kurduğu **Argüden Yönetişim Akademisi** Vakfı tarafından geliştirilen '**Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi**' ve '**Belediye Yönetişim Karnesi**' gibi yenilikçi çalışmalar, iyi yönetim kültürünün yaygınlaşması için '**Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey**' ve '**Yönetişim Gençlik Ağı**' girişimleri **dünyada örnek uygulamalar** olarak takip ediliyor.
- Akademi, **Türkiye'de ilk Entegre Rapor** yayınlayan kurum, STK'lar arasında Entegre Raporlamayı benimsemesiyle **dünyada öncü ve örnek** oldu. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) **Bilgi Ortağı** seçildi.
- ARGE Danışmanlık, farklı sektörlerde önde gelen birçok şirketin **yeni stratejik açılımlar** yaparak kârlılıklarını ve piyasa değerlerini artırmalarına yardımcı oluyor.
- ARGE'nin müşterileri Avrupa'da ve Türkiye'de birçok **kalite ödülleri** kazandı.
- **Kurumsallaşma** çalışmalarıyla oluşturulan organizasyon ve insan kaynakları sistemleriyle binlerce çalışanın performans yönetimi ve kariyer planları gerçekleştiriliyor.
- Sürdürülebilir başarı için **Aile Şirketleri** ve **Yönetim Kurulları** için sürekli gelişimi destekliyor.
- '**Balanced Scorecard**', '**Entelektüel Sermaye**', '**Değer Yönetimi**', '**Değişim Yönetimi**', '**İtibar Yönetimi**', '**Yönetim Kurulu Değerlendirmesi**', '**Sürdürülebilirlik Yönetişimi**' ve '**Belediye Entegre Raporu**' gibi yönetim alanında birçok **yeniliğin** Türkiye'de uygulanmasına **öncülük yaptı**.
- Şirket politikası olarak çalışanlarının, haftada bir günlerini gönüllü olarak topluma yararlı faaliyetlere ayırmalarını teşvik eden ARGE, 2002 yılında **Avrupa Parlamentosu**'nda **Geleceği Şekillendiren En İyi Üç Şirket** arasında tanındı.
- Gönüllü olarak **PERYÖN, TAİDER, Rekabet Forumu, ÖSGD, Micro Girişimcilik** (Citibank-KEDV) gibi birçok **STK** için toplumsal gelişimi tetikleyecek **Ödül Sistemleri** kurdu.
- ARGE, **Avrupa Komisyonu** tarafından yayınlanan '**Sorumlu Girişimcilik**' (*Responsible Entrepreneurship*) kitabında yer alan **tek Türk şirketi** oldu.
- ARGE'nin toplumsal çalışmaları birçok üniversitede **vaka çalışması** olarak işleniyor. Boğaziçi Üniversitesi tarafından hazırlanan çalışma, European Case Clearing House tarafından dünya üniversitelerine sunuluyor.
- Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası, IFC, EBRD, AB gibi kurumların oluşturduğu **küresel standartların gelişimine entelektüel katkılar** sağlıyor.

ARGE Danışmanlık Yayınları

No: 13

Yazarlar

Dr. Yılmaz Argüden

Pınar Ilgaz

Hakan Kilitçioğlu

Dr. Erkin Erimez

ISBN 978-605-2288-15-3

Birinci baskı: Haziran, 2021

Copyright © 2021, ARGE Danışmanlık

Tüm hakları saklıdır. Yayıncının izni olmadan kitabın tamamı ya da bir kısmı hiçbir şekil ya da biçimde kopyalanamaz ve çoğaltılamaz.

Tasarım: Özhan Binici

Türkiye’de basılmış ve ciltlenmiştir.

İÇİNDEKİLER

Giriş 1

Model 7

Doğru Yön 13

Eylem 33

Gelişim 61

Entegrasyon 75

Resmin Bütünü 87

Ek A: SBM, EFQM ve <IR> İlişkisi 103

Ek B: Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce 109

Ek C: EFQM 2020 Modeli 113

GİRİŞ

Yaşam kalitesini geliştirme güdüsüyle,
insanlar iki temel nedenle kurum kurarlar:

- kaynakların daha etkin kullanımı,
- risklerin daha iyi yönetilmesi

Şirketler pay sahiplerine kâr yaratmayı hedefleyen sınırlı sorumluluğa sahip bir yapı olarak kurulur¹. Tanımı gereği şirket, hem pay sahiplerinin kaynaklarını bir araya getirerek² hem de risklerin paylaşımını ve sınırlandırılmasını sağlayarak bu iki temel ihtiyacı karşılayan bir sistemdir. Ancak, şirket kararlarının özellikle pay sahibi olmayan diğer paydaşlar üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulduğunda sınırlı sorumluluk, şirketin aşırı risk alarak ürettiği faydadan daha fazla zarar yaratmasına da neden olabilir³.

İnsanların risk alarak yatırım ve inovasyon yapmasının, yenilikçi icatlar ortaya çıkarmasının arkasındaki temel motivasyon kazanç elde etme beklentisidir. Ancak kurumlar kararlarını oluştururken sadece kısa vadeli getirilere odaklanarak, dışsallıkları değerlendirmediklerinde, uzun vadede temel amaçlarını yerine getirememe durumu ile karşılaşabilirler. Kararlarda uzun vadeli etkiler göz önüne alınmadığında kurumun faaliyet izninin kaybedilmesi, yasalara uyumsuzluk kaynaklı cezalar gibi önemli riskler ile karşı karşıya kalmasına hatta oluşturduğu zararları karşılayamayacak duruma gelerek faaliyetlerine devam edememesine neden olabiliyor. Dışsallıkların⁴ karar süreçlerine

Kurumlar kararlarını oluştururken sadece kısa vadeli getirilere odaklanarak, dışsallıkları değerlendirmediklerinde, uzun vadede temel amaçlarını yerine getirememe durumu ile karşılaşabilirler.

¹ Kâr amacı gütmeyen şirket dışında kalan kurumlar

² Tek ortaklı şirketler dışında olan kurumlar

³ Zarar sadece dış paydaşlar ile sınırlı kalmayabilir, pay sahipleri açısından da yatırımlarda beklenen getirinin elde edilememesi ya da yapılan yatırımın kaybedilmesi gibi sonuçlar doğurabilir.

⁴ Dışsallık; bir kurumun kendi faydasını artırmak için aldığı kararın, organik bağı olmayan başka bir kurumun aldığı bir başka kararın sonuçlarını dolaylı ya da dolaysız etkilediği durumlarda ortaya çıkan bir kavramdır. Buna göre bir ekonomik birimin seçimleri, diğer birime fayda ya da zarar olarak etki edebilir. Dışsallıklar genelde pozitif dışsallıklar ve negatif dışsallıklar olarak iki grupta toplanır.

Bir kurumun başarı ölçüsü değer yaratma ve değeri paydaşlara ulaştırabilme becerisiyle yaratılan değerden alabildiği pay ile belirlenir.

Ölçülmeyen performans geliştirilemez.

dahil edilmesi uzun vadeli risklerin daha iyi yönetilmesine ve kurumun, tüm paydaşları için değer yaratmasına imkân sağlıyor.

Bir kurumun başarı ölçüsü değer yaratma ve değeri paydaşlara ulaştırabilme becerisiyle yaratılan değerden alabildiği pay ile belirlenir (Faaliyetlerinden kâr elde edebilme becerisi). Değer yaratabilmek için müşterilerin sorunları ve ihtiyaçları konusunda derin bir bilgiye sahip olmak gerekiyor. Müşterilerin sorunlarına çözüm üretilmesi ve bu çözümlerin müşterilerin ödemek istediği bedelin altında bir fiyat ile sunulabilmesi değerden alınan payı belirler (Çözümün piyasa fiyatı ile çözümü üretme ve müşterilere ulaştırılması maliyeti arasındaki fark).

Değer yaratma finansal, entelektüel, üretilmiş, doğal, insan ve ilişki sermayelerinin etkin kullanılması ile gerçekleştirilebilir⁵. Kurumun etkin bir değer önermesi ortaya koyabilmesi için stratejik yönünün doğru belirlenmiş olması (stratejik yön, kurumu rakiplerinden ayıran tutarlı seçimleri içermelidir); kaynakları etkin ve verimli kullanma, inovasyon ve yatırım yapma kabiliyetinin ise rakiplerden üstün olması gerekir. Bu çerçevede kurumun ürettiği çözümlerin sürdürülebilir olmasını sağlayacak kaynaklara, doğru maliyetler ile ulaşabilme gücü ve bu kaynakları sürekli olarak koruyarak geliştirebilmesi kurumun uzun vadeli başarısının da temelini oluşturur. Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Bu yüzden söz konusu kaynakların yönetilmesi ve sonuçlarının ölçülmesi kurumun başarısında kritik rol oynar.

Yarışılabilir piyasalar teorisi (contestable markets)⁶ giriş ve çıkış konusunda engellerin olmadığı veya çok sınırlı olduğu piyasalarda, uzun vadede kârlılığın sıfır seviyesine yaklaştığını söyler. Piyasaya giriş ile ilgili karşılaşılan engeller; yatırımların kapsamı ve büyüklüğü, ölçek ekonomisi, Ar-Ge faaliyetlerine duyulan ihtiyaç, değişen maliyet bazları, marka bağımlılığı, kamusal düzenlemeler, önemli kaynaklara sınırlı ulaşım imkânı olarak sayılabilir. Piyasa giriş engellerinin erimesinin önüne geçerek ve kârlılığı sürdürebilmek için şirketin bu konularda sürekli inovasyon ve yatırım yapması gerekir.

⁵ Entegre düşünce, değer yaratma sürecinde 6 sermayenin kilit öneme sahip olduğunu ifade ediyor.

⁶ William J. Baumol (1982)

16. yüzyılda Osmanlı'nın Akdeniz'i kontrol etmesinin ardından, Portekizliler okyanusta seyahat edebilen gemiler yapmak ve Asya'nın zenginliklerine farklı rotalardan ulaşmak amacıyla teknolojik inovasyonlara imza attılar. Ancak, ilk dönemlerde Asya'ya giden gemilerin %20'si, gemicilerin ise %60'ı çeşitli riskler nedeniyle geri gelemiyor, telef oluyorlardı. Risklerin bu kadar yüksek olması ticaretin gelişmesinin de önünde engel oluşturuyordu. Bu alandaki kurumsal inovasyonlar ise Hollandalılar tarafından gerçekleştirildi.

Hollanda Doğu Hindistan Şirketi (Dutch East India Company) 1602 yılında korsanlık, salgın hastalık, gemi kaza ve kayıplarını ve piyasa risklerini yatırımcıları açısından daha iyi yönetebilmek amacıyla kuruldu. Kurum, yatırımcıların kaynaklarını bir havuzda topluyor ve tüm gemilerin riskini yatırımcılarına dağıtıyor, bu sayede riskler gerçekleştiğinde yatırımcılar tüm sermayelerini kaybetmek yerine kısmi kayıplar yaşıyor ve başarılı seferler sonucu elde edilen getiriler yatırımcıları tatmin edecek düzeyde oluyordu. Dutch East India Company aynı zamanda dünyanın ilk halka açık şirketi ve kurumsal yapısı ile de dikey olarak entegre olmuş küresel tedarik zincirlerinin ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının erken bir örneğini oluşturdu. Kuruluşundan 200 yıl sonra temsilci hissedar, çıkar çatışmaları ve ortaya çıkan yolsuzlukların da etkisiyle iflas etti. Bu deneyimden yola çıkarak iyi yönetim ilkeleri ortaya çıkmaya başladı. Bu deneyimler belki de günümüzde bile Hollanda'da yönetim kalitesinin yüksek olmasının temellerini oluşturuyor.

Yönetişim kelimesinin kökeni eski Yunanca *kybernao* kelimesidir. *Kybernao* kelimesi ilk defa Plato ve Aristo döneminde 'direksiyon-yönlendirme' anlamında kullanıldı. Bu kelime kendi içinde iki önemli kavramı barındırıyor: yönlendirme ve gözetim (denetim).

Yönetişim kendi içinde iki önemli kavramı barındırıyor: yönlendirme ve gözetim.

Sir Cadbury, Kurumsal Yönetişimi "şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem" olarak tanımlıyor. Yönetim Kurulları şirketlerin yönetiminden sorumlu olan yapılardır. Pay sahiplerinin bu yapıdaki rolü Yönetim Kurulu üyeleri ve denetçilerin belirlenmesi ve şirketin yönetim yapısının kendilerine ve diğer paydaşlara güven verecek şekilde doğru kurgulandığının emin olmaktır.

Yönetim Kurulunun sorumlulukları; kurumun stratejik amaçlarını belirlemek, stratejinin uygulanması konusunda kurumun liderlerine yön göstermek (yönetimi yönlendirmek ve koçluk yapmak), işlerin yasalar, etik değerler, iyi niyet ve kurum politikaları ile uyumlu yönetilmesini sağlamak amacıyla gözetim yapmak ve denetim yapılmasını sağlamaktır.

Güven, kurumsal yönetişimin temeli ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır.

Güven, kurumsal yönetişimin temeli ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşıdır. Kurumun kalıcı olarak başarılı olması ancak paydaşların güvenini kazanması ile sağlanabilir. Güvenin zedelenmesi stürünme katsayısının artması gibidir; bu durumda işin yapılması için daha fazla enerji ihtiyacı ortaya çıkar. Güven eksikliği kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına engel olur, bu durum kurumların temel kuruluş amaçlarını etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmelerini engeller. İyi yönetişim, yönetimi yönlendirerek (stratejik yön ve koçluk) ve gözeterek, paydaşların güvenini kazanmayı bu şekilde onların kaynaklarına avantajlı bir şekilde ulaşmayı ve yaratılan değerın etkin kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmesini güvence altına alır.

Kurumların sürdürülebilir başarıları ancak uzun vadeli bir bakış açısı ile karar süreçlerinde paydaşların görüşlerinin dikkate alınması, sürekli yatırım ve inovasyon ile sağlanabilir. Sürdürülebilir başarı, (inovasyon ve sürdürülebilirlik için) entegre düşünce yaklaşımının uygulanması, (değer yaratma ve değerden pay almak için) etkin uygulama yaklaşımının, ve değer modelinin doğru bir şekilde anlatılması ile başarılabilir. Değer raporlaması (entegre raporlama) paydaşların güvenini kazanarak farklı sermayelere avantajlı koşullar ulaşmayı sağlamaya yardımcı olur.

ARGE Danışmanlık 1991 yılından bu yana bu kavramların gelişimine katkı yapmanın yanı sıra strateji, kalite, yönetişim, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik gibi kavramların uygulanması ve bu konudaki taahhütleri ile bir rol model oluşturuyor. ARGE uyguladığı politikalarla danışmanlarını;

- insan kaynağını ve entelektüel sermayesini geliştirmek amacıyla, yılın bir ayında bilgi birikimini geliştirmelerine ve yönetim alanında yenilikçi fikirler ortaya koymalarına,

- sosyal ve ilişki sermayesini geliştirmek amacıyla her hafta bir günlerini STK'larda çalışarak toplumun gelişmesine yardımcı olmaya teşvik ediyor.

Bu yaklaşım ile ARGE Danışmanlık; KalDer'in (Ulusal Kalite Derneği) Ulusal Kalite Hareketi'ni geliştirmesine ve karekete liderlik etmesine, EFQM Mükemmellik Modeli'nin yaygınlaşarak ülke genelinde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında uygulanması konularında kritik katkılar sağlamıştır.

ARGE 2002 yılında Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UN Global Compact) imzalayan ilk Türk şirket olmuş, UN Global Compact Türkiye ağıının kurulması ve geliştirilmesinde önemli rol oynamış, UN Global Compact Ulusal Ağlar Dünya Başkanı seçilerek dünyanın en büyük sürdürülebilirlik inisiyatifinin gelişmesine küresel boyutta katkılar sunmuştur.

ARGE Danışmanlık 2015 yılında Yönetişim ve Sürdürülebilirlik (Governance & Sustainability) alanında B20 Bilgi Ortağı olarak seçilmiş, entegre raporlama ve sorumlu liderlik ilkelerini küresel liderlerin gündemine taşımıştır.

Sürdürülebilir Başarı Modeli®, ARGE'nin sahip olduğu deneyim ve bakış açısı ile kuruluşunun 30. yılında geliştirildi. Model, entegre düşünce (stratejik ve sorumlu liderlik), EFQM 2020 Modeli (Kurum bütününde sürekli gelişme kültürü ile etkin uygulamaların yaygınlaştırılması) ve (paydaşların güvenini kazanmak ve yönetim kalitesini iyileştirmek için) değer raporlaması / entegre raporlama yaklaşımlarından esinlenmiştir.

Kısaca sürdürülebilir başarı için bakış açımızı dört alanda geliştirmeye ihtiyaç var: zaman (kısa vadeden, uzun vadeye), yer (faaliyet merkezimizin olduğu yerden tüm faaliyet alanlarına yaklaşım ve uygulamaların yaygınlaştırılması), sermayeler (finansal dışında kalan, entelektüel, doğal, ilişki ve sosyal, üretilmiş ve insan sermayelerini de içerecek şekilde), paydaşlar (doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim içinde bulunanlar). Kitapta modeli, farklı kurumların etkin bir şekilde kullanmaları ve uygulamalarını sağlamak amacıyla detaylı bir şekilde anlatıyoruz. Bu çalışmadaki temel amacımız yaşam kalitesinin sürdürülebilir şekilde artırılmasını sağlamaktır.

Model, ARGE'nin sahip olduğu deneyim ve bakış açısı ile kuruluşunun 30. yılında geliştirildi.

MODEL

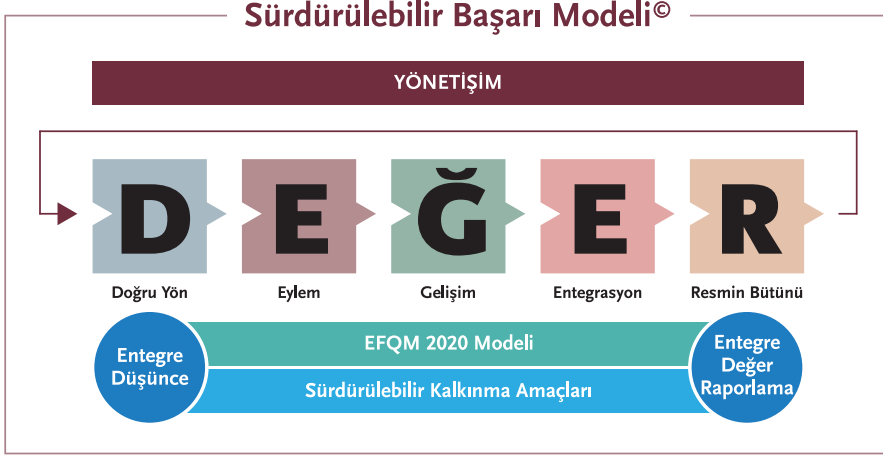
Sürdürülebilir Başarı Modeli® (SBM), kurumların değer yaratma yolculuklarına destek olmak amacıyla geliştirildi. Günümüz dünyasında kurumların temel amacı, yaratılan değeri geliştirmek olmalı. Kurumların başarılı, sürdürülebilir, kârlı ve dayanıklı olabilmeleri için tüm kilit paydaşlarına değer yaratmaları bekleniyor. Değer yaratma; kurum değerlerinin, amacın, misyonun ve vizyonun belirlenmesi ile başlayan bir süreç. Hedeflenen değer; amaç, misyon, vizyon ve stratejiyi şekillendirir ve belirlenen stratejinin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için ihtiyaç duyulan iş modelinin tasarlanmasına rehberlik eder.

Değer önerisi ve kurum stratejisi oluşturulurken, ekosistemden başlayan bütünsel bir bakış açısı ile hareket etmek, paydaşların ihtiyaç, beklenti, endişe ve önerilerini, sosyal ve teknolojik trendleri anlamak açısından büyük önem taşır. Kurumun değer yaratma yolculuğu, etkin bir iletişim ve raporlama ile şeffaf bir şekilde paylaşılsa, ekosistemde yer alan paydaşların güveni kazanılır. Güveni kazanılan paydaşlar, sahip oldukları kaynakları kurumun değer yaratma yolculuğuna katkı sağlayacak şekilde harekete geçirirler.

Değer yaratma yolculuğunun başarısı, **iyi yönetim** uygulamaları ile güvence altına alınabilir. Yönetim Kurulu iyi yönetim uygulamalarının merkezinde yer alır ve temel sorumluluğu kurumun faaliyetlerini ve iş yapış yaklaşımını yönlendirilmek ve denetlenmektir. Yönetim Kurulu karar süreçlerinin veri temelli, gücünü çeşitlilikten alan, katılımcı ve eleştirel düşünce yaklaşımını uygulayan, konuların bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirildiği bir yapıda olması gerekir. Bütünsel bakış açısı ancak Yönetim Kurulu üyelerinin ortak akıl ile hareket ederek, Yönetim Kurulu seviyesinde entegre düşünce anlayışını hayata geçirmesi ile sağlanabilir. Yönetim Kurulunun liderliği, iyi yönetim uygulamalarının kurumun her seviyesine indirgenmesi ve her seviyede uygulanmasını sağlar. Yönetim Kurulunun entegre düşünce yaklaşımını benimsemesi, kurum içinde üst yönetimden başlayarak kurumun en alt seviyelerine

Kurumların başarılı, sürdürülebilir, kârlı ve dayanıklı olabilmeleri için tüm kilit paydaşlarına değer yaratmaları bekleniyor.

kadar olumlu bir atmosfer oluşmasına, ortak ve katılımcı bir çalışma kültürünün yerleşmesine fayda sağlar. İyi yönetim yaklaşımı ve EFQM 2020 Modeli, iş modelinin etkin ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar.



Model, **Sürdürülebilir Başarı** için gereken yaklaşımları beş ana bileşenle ortaya koymuştur: **Doğru Yön**, **Eylem**, **Gelişim**, **Entegrasyon** ve **Resmin Bütünü**. Modelin sunduğu bu çalışma yöntemi, **DEĞER** üretmenin ve Sürdürülebilir Başarının güvencesini oluşturacak bir araçtır.

Sürdürülebilir başarının temelinde Değer Yaratma vizyonuna odaklanma ve bu değerini sürekli gelişimini sağlama motivasyonu olmalıdır. Ancak bu şekilde iç ve dış gelişmeleri izleyerek, ihtiyacı ve iyileştirme fırsatlarını araştıran ve sürekli gelişim motivasyonunu canlı tutan yapılar geliştirilebilir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli®, **Doğru** yönü belirlememizi, bu yöndeki **Eylemlerimiz** ve **Gelişim** sağlama ufkumuz ile **Entegre** düşünceyi işimize yansıtmanızı ve **Resmin** bütününe –*ekosistemi*– göz önüne alarak birleştirici ve ortak paydalar oluşturmamızı önermektedir. Beş bileşen ile **DEĞER** kavramı vurgulanmakta ve Değeri oluşturmak için kurumların izlemeleri gereken yola ilişkin rehber niteliği taşıyacak adımlar tanımlanmaktadır.

Yönetim sistemleri, yeni bakış açıları geliştirilerek ve verimliliği, karar verme sürecinin kalitesini, iş performansını geliştirme yönünde katkı sağlayacak yöntemlerle gelişmektedir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli;

- Entegre düşünce bakışındaki felsefeyi, EFQM 2020 Modeli'nin ortaya koyduğu yön verme, uygulama ve ölçüm yaklaşımlarına ilişkin sistematığı bir araya getirerek şekillendirildi,
- Sürdürülebilirlik anlayışına yön veren Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na sunulan katkının ön plana çıkarılması gerekliliği vurguluyor,
- Ekosistemin bütününde sürekli öğrenme döngüsü tanımlanmış,
- Yönetişim ve uygulama alanındaki güçlü deneyimlerle yapısal ve bütünsel hale getirilmiştir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli'nde (SBM) başlangıç olarak, entegre düşünce felsefesi ile değer odaklı bakış açısının oluşturulması tanımlanır. Model, EFQM 2020 Modeli ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkı gözetilerek gerçekleştirilen yaklaşım ve uygulamalar ile DEĞER'in gerçekleştirilmesini hedefler. Modelde Entegre Raporlama, ekosistemin bütününe yönelik iletişim ve performans sunumunun güçlü şekilde gerçekleştirilmesine işaret eder. Güçlü iletişim ve değer odaklı performans sunumu, ekosistemde güven unsurunu destekler.

Yönetişim kavramı ise SBM'nin çatısını oluşturur, yönetişimin sürdürülebilirliğini güvence altına almak için en üst bakış açısı olarak tanımlıdır. Modelin ortaya koyduğu en kritik unsurlardan biri de öğrenme döngüsünün yönetişim çatısı altında ve sürekli gerçekleştirilmesi yönündeki vurgudur.

*Güçlü iletişim ve
değer odaklı
performans sunumu,
ekosistemde güven
unsurunu destekler.*

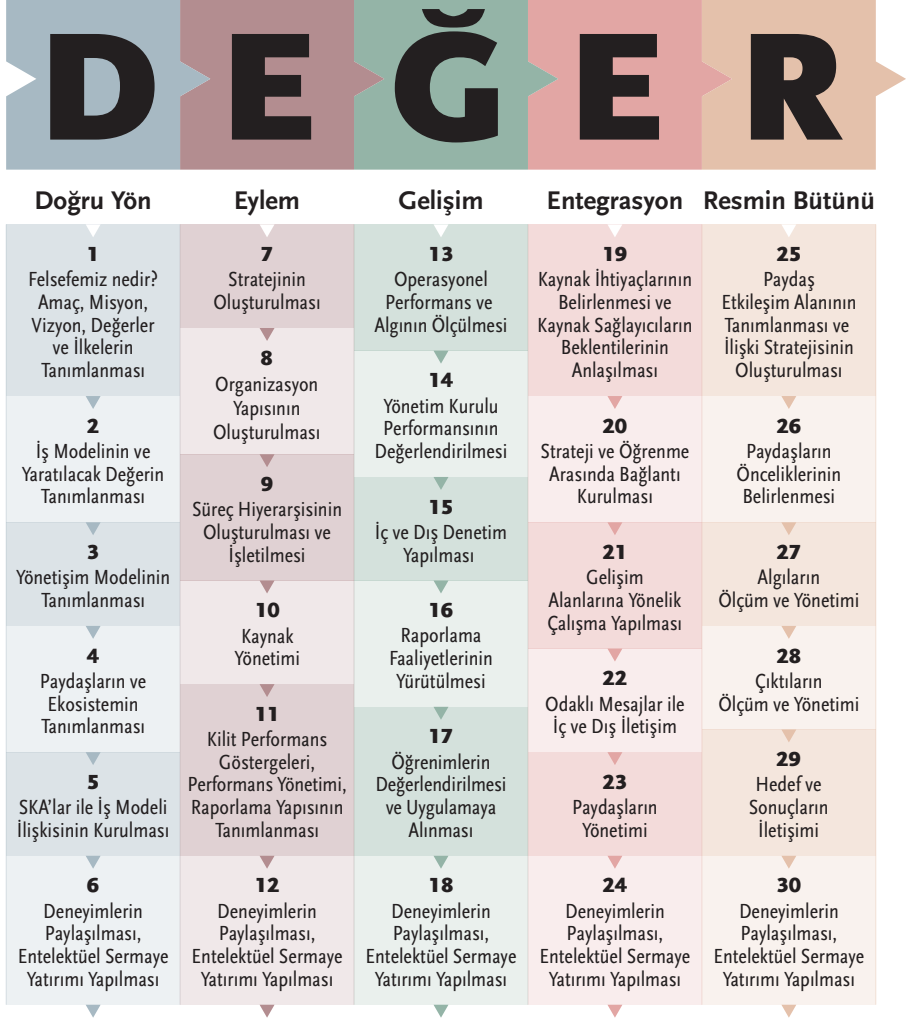
SBM, beş bileşende 30 adım ile kurumlara bir yol haritası da sunmaktadır. Model açıklamasında her adım için tanımlamalar, SBM'nin bu adımın uygulanmasındaki kritik noktalara ilişkin önerileri ve uygulamada kullanılan yöntemlere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Her bileşende ayrıca genel kavramlar ve iyi örneklerle somutlaştırılan uygulama önerileri yer almaktadır.

SKA'lara yönelik katkı, tüm yaklaşım ve hedef belirleme aşamalarında önemli bir bakış açısı getirir.

Yönetim kalitesini geliştirmek ve başarının sürdürülebilirliğini güvence altına alabilmek amacıyla, izlenmesi gereken yol ve yöntemlere ilişkin IR – Entegre Düşünce ve EFQM ilişkisi her aşamada tanımlanmış ve 30 adımda sunulan ilerleme yönteminin her adımıyla ilişkisi, tablo olarak yer almaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) yönelik katkının tüm yaklaşım ve hedef belirleme aşamalarında önemli bir bakış açısı getireceği düşüncesi vurgulanmış ve bu nedenle, iyi örneklerde SKA ile ilişkili çalışmalar paylaşılmıştır.

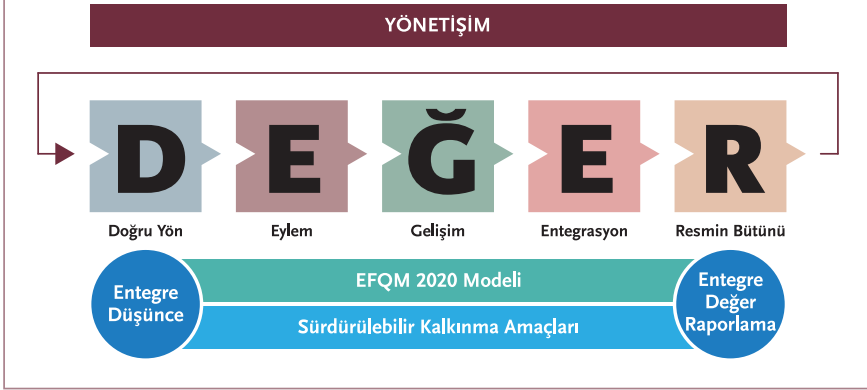
Başarılı bir değer yaratma yolculuğunu tanımlayabilmek için her bileşenin altında yer alan konuları ileriki bölümlerde açıklıyor olacağız.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI MODELİ©



Model geliştirilirken Entegre Düşünce, Entegre Değer Raporlama, EFQM 2020 Modeli ve SKA'lardan faydalanıldı.

Sürdürülebilir Başarı Modeli®



Doğru Yön	Eylem	Gelişim	Entegrasyon	Resmin Bütünü
1 Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	7 Stratejinin Oluşturulması	13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması
2 İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması	8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması	14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi
3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması	9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	15 İç ve Dış Denetim Yapılması	21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi
4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	10 Kaynak Yönetimi	16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi
5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	23 Paydaşların Yönetimi	29 Hedef ve Sonuçların İletişimi
6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

DOĞRU YÖN

Vizyon

Her kurum bir ekosistemin (toplum, bölge, ülke, dünya) parçasıdır. Bu ekosistem içinde yer alan kilit paydaşları ve kendisi için değer yaratması kurumun sürdürülebilirliğini sağlar.

Her kurumun:

- Kendi ve paydaşları için yaratacağı değeri,
- Belirlenen değeri başarılı bir şekilde yaratmak için hedeflerinin neler olduğunu,
- Hedeflere ulaşmak için neler yapılacağını,
- Hedeflere ulaşılıp değer yaratıldığında kurumda ve ekosistemde yaratılacak etkileri açıkça ortaya koyması beklenir.

İş Yapma Felsefesi

Amaç, misyon, vizyon, değerler, etik kurallar ve değer yaratma modelinin oluşturulması konularına rehberlik eder.

İş yapma felsefesi, kurumun değer yaratma faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği yönünde yol gösteren ilke ve değerler bütünüdür. İş yapma felsefesi kurumun amaç ve hedeflerinin nasıl olması gerektiği konusunda bir çerçeve çizer. Bu çerçeve, kurumun tamamında hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için kurum içinde ve kurum dışında izlenecek yolun nasıl olması gerektiği konusunda ortak bir anlayışın gelişmesini sağlar.

Amaç

Kurumun amacı, varlık sebebini ve varlığı ile yerine getirdiği görevin önemini ifade eder. Amaç kurumun ekosisteme yaptığı katkı olarak değerlendirilebilir.

Misyon

Kurumun, amacını gerçekleştirmek için ne yapması gerektiğini ve kendini rakiplerinden farklı kılan özelliklerini ifade eder.

*Dr. Yılmaz Argüden
Doğru Yön hakkında
konuşuyor.*

Aşağıdaki QR kodu telefonunuzun kamerasına okutun ya da direkt web adresini ziyaret edin:

<https://arge.com/videolar/surdurulebilir-basari-modeli/dogru-yon>



İYİ ÖRNEK

General Motors, sayfa 20

Vizyon

Vizyon, kurumun kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri ifade eder. Vizyon hedeflere ulaşmak için izlenecek yol haritasının belirlenmesine rehberlik eder.

Değerler

Kurumun davranış biçimlerini tanımlarlar; ahlaki olarak kurumun davranış, karar alma ve standart belirleme konularında nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda yol gösterir.

Yaratılacak Değer

Yaratılacak değerın bütünsel bir bakış açısı ile tanımlanması gerekir. Değer tanımlanırken paydaşların aşağıdaki konularda katılımlarının sağlanması gerekir.

- Paydaş ihtiyaçlarının önceliklendirilmesi,
- İhtiyaçlar ile kurum amaç ve strateji arasındaki ilişkinin anlaşılması,
- Kurumun misyon ve vizyonu ile beklenti ve ihtiyaçların nasıl dengeli bir şekilde yönetileceğinin değerlendirilmesi çalışmaları.

Kurum değerlerinin belirlenmesi çalışmalarına paydaş katılımı, taraflar arasındaki uyumsuzluk ve karşılıklı olarak katlanılacak kayıp ve kazançların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. Hedefleri ve yaratılacak değeri belirlemek ve başarıyı güçlendiren faktörleri anlamak konusunda veriler ile hareket etmek kilit öneme sahiptir.

Embankment Project for Inclusive Capitalism tüm paydaşları için yaratmayı hedeflediği değeri, amacı ile ilişkilendirerek¹ aşağıdaki örnekte sunuyor.

Amacımızı gerçekleştirdiğimizde her paydaş grubu için yaratacağımız değerler:

- **Toplum:** Sağlıklı yaşam ve daha uzun bir yaşam yoluyla refaha katkı.
- **Çalışanlar:** Yenilikçi iş ortamı ve keyifle çalışılan iş yeri.

Amaç: “Yenilikçi ürünlerimiz ile daha iyi işleyen bir dünya katkı yaparak yaşam kalitesini iyileştirmek”.

¹ Understanding Value Creation, IFAC, 2020

- **Yatırımcılar:** Yenilikçi ürünler yoluyla daha yüksek kâr payı.
- **Müşteriler:** Sağlıklı yaşam dolayısıyla daha az sağlık harcaması.
- **Kamu:** Yaşam kalitesi ve verimliliği artan sağlıklı bir insanlar.

Paydaşlar kurumun faaliyetlerini etkileyen veya faaliyetlerinden etkilenen kurum içindeki ve dışındaki insanlar, toplum, kurum, kamu kurumu, sivil toplum kuruluşu, vb. yapılardır. Paydaşların belirlenmesi süreci kurumu etkileyen ve kurumdan etkilenen tüm yapıların tespit edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilir. Her paydaş grubunun kurumu farklı şekilde etkileme gücüne sahip olduğunu bu süreçte göz önüne almak gerekir. Bu yüzden sürecin planlı, detaylı ve iyi bir analize dayalı olarak yapılması ile hiçbir paydaş grubunun dışarıda kalmaması sağlanabilir. Bu çalışma, kurumlar ve coğrafyalar bazında yapılabileceği gibi paydaş gruplarının kurumun faaliyetleri ile ilişkilerinin boyutu, yakınlığı, etkileşim seviyesi, etkileme gücü ve çıktılar odaklı yapılabilir.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) bugün ve gelecekte insanların ve dünyanın refah ve barış içinde yaşaması için yapılması gerekenler konusunda acil çağrıdır². Söz konusu hedeflere ulaşmak için kamu, özel sektör ve sivil toplumun küresel boyutta iş birliği içinde çalışması ihtiyacı öngörülüyor.

SKA'lar özel sektöre, geliştireceği teknolojiler ve dünyanın karşı karşıya olduğu sorunlara bulacağı çözümler ile yeni iş fırsatları yakalaması imkânını sunuyor. Bu fırsat özel sektörün Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının gerçekleşmesine sağlayacağı katkıyı ortaya koyma imkânını da yaratıyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları özel sektörün vizyon ve stratejilerinin tanımlanması konusunda temel oluşturabilir. Bu yaklaşım gelecek iş fırsatlarının ortaya konulması, paydaş ilişki ve etkileşiminin güçlendirilmesi, paydaşların güveninin kazanılması ve geliştirilen çözümler ile ekosistem dengelerinin korunmasına yardımcı olabilir.

Entegre Düşünce kurumun vizyonunun oluşturulması ve gerçekleştirmesinin güvence altına alınması konularında

SKA'lar özel sektöre, geliştireceği teknolojiler ve dünyanın karşı karşıya olduğu sorunlara bulacağı çözümler ile yeni iş fırsatları yakalaması imkânını sunuyor.

² <https://sdgs.un.org/goals>

önemli ve yol gösterici bir rol oynar. Bütünsel bakış açısı ile konuların değerlendirilmesi kurum için fonksiyonlar ve birimler, sermayeler ve ekosistem arasındaki etkileşimlerin, bağımlılıkların, ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur. Entegre düşünce yaklaşımı ortak akıl ile iç ve dış paydaşların katılımı sağlanarak karar süreçlerinin şekillendirilmesi konusunda yol gösterir. Bu şekilde kararlar,kaynaklar arasındaki, ekosistem içindeki, kurumun farklı birimleri arasındaki etki, bağımlılık ve etkileşimleri dikkate alınarak alınmış olur. Bu şekilde kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratması için en iyi sistem, yöntem ve yaklaşımlar ortaya konmuş olur.

Yönetişim

Yönetişim, kurumun en üst yönetim organının kurumu yönlendirip denetlerken uygulayacağı etik liderliğin nasıl etkin bir şekilde gerçekleştirileceğini ifade eder.

Yönetişim, kurumun en üst yönetim organının kurumu yönlendirip denetlerken uygulayacağı etik liderliğin nasıl etkin bir şekilde gerçekleştirileceğini ifade eder. Bu yüzden yönetim yaklaşımı, değer yaratma yolculuğunun yönlendirilmesi ve denetlenmesi açısından önemli bir etkiye sahiptir.

Yönetişim yaklaşımı, pay sahipleri, Yönetim Kurulu, yönetim, çalışanlar ve paydaşlar arasındaki ilişkinin karşılıklığını, kalitesini ve şeffaflığını doğrudan şekillendirir. Bu yaklaşım, kurumun paydaşlara sürdürülebilir değer yaratma konusundaki yetki ve sorumluluklarını da tanımlar³. Paydaşların güveninin kazanılması: yetenekleri cezbetmek, kaynaklara ulaşmak ve sürdürülebilir değer yaratmak için önemlidir.

Yönetim Kurulu, kurumun en önemli yönetim organıdır. Yönetim Kurulunun kurumu yönlendirirken aldıkları kararlar ve sergiledikleri davranış kalıpları başarıyı ve uzun vadedeki sürdürülebilirliğini şekillendirir. Yönetim Kurulunun temel görevleri yönetimin etkin denetimi ve değer yaratma stratejisi konusunda kuruma yön vermektir⁴.

³ A Corporate Governance Model: Building Responsible Boards and Sustainable Business, Dr. Yılmaz Argüden, Private Sector Opinion Issue 17, Global Corporate Governance Forum IFC

⁴ Disclosure of Governance Information in the Integrated Report an Information Paper, Integrated Reporting Council of South Africa, Aralık 2017, sayfa 3

Yönetim Kurulu, kurumun kendi ve ekosistemi için uzun vadede sürdürülebilir değer yaratması konusunda yön vermek açısından kilit role sahiptir. Etkin çalışan yönetim kurulları kurum açısından önemli konuların politikalara, uygulamalara ve kurum stratejisine dahil edilmesini güvence altına alırlar. Yönetim Kurulu politikaların tüm paydaşları, çalışanları, tedarik zincirini ve ilişki içinde bulunduğu toplulukları kapsayacak şekilde tüm bileşenleri içermelerini sağlarlar. Ancak doğru politikaları oluşturmak tek başına yeterli değildir. Politikaların değişen şartlar çerçevesinde gözden geçirilmesi ve ihtiyaç halinde revizyon yapılması gerekir. Politikalar ile verilen taahhütlerin doğru şekilde yerine getirilmesi kurumun doğru süreçlere ve bu süreçleri etkin bir şekilde hayata geçirecek insan kaynağına da sahip olmasını gerektirir.

Yönetim Kurulunun denetim rolünü hakkı ile yerine getirebilmesi için bağımsız ve etkin işleyen bir iç denetim yapısına ihtiyaç vardır. Bu yapının temel görevi: kurumun ve tedarik zinciri içinde yer alan kurumların faaliyetlerini ve çalışanların davranışlarının etik kurallara, kurum politika, değer, strateji ve yaklaşımlarına uygunluğunu denetlemektir. Ayrıca kurumun dış paydaşlara gerçekleştirdiği raporlama çalışmalarının şeffaflığının ve bilgi kalitesinin istenen seviyede olması konusunda yönlendirici rol oynar. Kurum performansının yakından takibi ve bilgilerin doğru bir şekilde yönetim kuruluna iletilmesi, yönetim kurulunun etkin bir denetim yaklaşımı sergilemesi açısından önemlidir.

Yönetim Kurulunun, kurumun değer yaratma sürecinin şekillendirilmesi konusunda en başından itibaren sorumluluğu bulunur. Bu sorumluluk altı sermayenin nasıl kullanıldığı, kullanımlar sonucunda sermayelerdeki dönüşüm ve değişimleri, çıktı ve sonuçları kapsar. Söz konusu sonuçlar kurumun gelecekte kullanacağı girdilerinin kalitesini, maliyetlerini ve ulaşma kabiliyetini doğrudan etkiler. Yönetişim yapısı ve yaklaşımları söz konusu süreçlerin doğru bilgi ile denetlenmesini sağlar.

İyi yönetişim kurumun değer modelinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar. Yönetim Kurulunda çeşitlilik ekosistemin daha iyi anlaşılması için geniş bir bakış açısının oluşmasında etkili olur. Yönetim Kurulunda farklı cinsiyetlerde, farklı konularda eğitim almış, farklı yaş gruplarından, farklı ırklardan,

İYİ ÖRNEK

Unilever, sayfa 22

İYİ ÖRNEK

Anglo American, sayfa 23

farklı deneyim ve yetkinliğe sahip insanların bulunması farklı bakış açılarının karar süreçlerinde değerlendirilerek karar kalitesinin artmasına destek sağlar. Bu şekilde karar alınmadan önce karar alternatifleri riskler ve fırsatlar açısından detaylı bir şekilde irdelenebilir.

Yönetim Kurulu üyelerinin ortak akıllı karar süreçlerinin etkinliğinin artmasına katkı sağlar. Ortak aklın oluşması Yönetim Kurulu seviyesinde entegre düşüncenin uygulanması olarak tanımlanabilir. Entegre düşünce yaklaşımı Yönetim Kurulunun karar kalitesini artırır. Ortak akıl oluşurken çeşitlilik önem taşır. Yönetim Kurulu yapılandırılırken kurumun stratejisi ve iş modeli çeşitliliğin boyutlarının belirlenmesinde yönlendirici olur. Yönetim Kurulu üyelerinin yetkinlikleri ile kurumun stratejik önceliklerinin ve kurum için önemli konulardaki bilgi ve deneyimin uyumlu olması, etkin ve kaliteli karar süreçlerinin işletilmesi ve kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratması için önem taşır.

İYİ ÖRNEK

Coca Cola HBC, sayfa 24

Yönetim Kurulu üyeleri doğru yetkinliklere sahip olurlarsa kurumun değer yaratma stratejisinin uygulanması konusunda etkin bir yönlendirme ve denetim gerçekleştirebilirler. Yönetim Kurulunda; kilit paydaşların karar süreçleri, gelişmekte olan trendler ve uygulamalar ile ilgili yeterli deneyime ve konuları farklı bakış açılarından, boyutlardan, risklerden değerlendirmeye imkân sağlayacak çeşitlilik bulunması kurumun karar kalitesini ve başarısını artırır. Yönetim Kurulu yetkinlik matrisinin oluşturulması ve bu matrisin Yönetim Kurulu oluşumunda etkin şekilde kullanılması; kurumun bugün ve gelecekte karşı karşıya kalacağı zorluklarla baş edebilmesi, fırsatları değerlendirmesi için gerekli olan yetkinlik, bilgi, deneyim ve kabiliyetlerin tanımlanmasını sağlar.

İYİ ÖRNEK

AngloGold Ashanti
sayfa 25

Yönetim Kurulunun kurumun stratejisinin ve değer modelinin etkin işleyişini sağlamaya yönelik sorumluluklarının arasında üst yönetim ücretlendirilmesi politika ve yaklaşımının oluşturulması da yer alır. Kurumun amaç, misyon, vizyonunun kurumun günlük işleyişine ve karar süreçlerine yansıtılmasını sağlamak için Yönetim Kurulunun yönetimi kurumun ortaya koyacağı sonuç ve sonuçların yaratacağı etkiler sonucunda hesap verebilir kılması gerekir. Bu alanda başarılı olan

kurumlar üst yönetim ücretlendirmesi ile stratejik hedefler arasında bağlantı kurarak yönetimin değer yaratma hedeflerini önceliklendirmeleri konusunda yönetimi teşvik etmektedirler.

İyi yönetim uygulamaları, Sürdürülebilir Başarı Modeli© bileşenleri arasında bağlantı ve koordinasyonu sağlar. Faaliyetlerin koordinasyon içinde yürütülmesi modelin başarısı açısından kilit öneme sahiptir. King IV Yönetişim kodunda açıklandığı gibi iyi yönetişimin çıktıları olan etik kültür, başarılı performans, etkin kontrol ve meşruiyet kurumun değer yaratma sürecini destekler ve başarıya ulaşmasını güvence altına alır⁵.

Bir kurumun iyi yönetim süreçlerine sahip olduğu karar süreçlerinin hazırlık aşamasından başlayarak çok yönlü, katılımcı, sorgulayıcı ve titiz bir anlayışla işletilmesinden anlaşılır. Karar kalitesi ve titiz karar alma yaklaşımları Yönetim Kurulunun entegre düşünce yaklaşımını uygulaması ise geliştirilebilir. Bu şekilde Yönetim Kurulunun kararlarını sermayeler, birimler, süreçler ve faaliyetler arasındaki ilişki, etki, etkileşimleri değerlendirerek alması sağlanmış olur. Bu yaklaşımın etkin uygulanabilmesi için Yönetim Kurulunda çeşitlilik ve ortak aklın oluşturulması faydalı olur.

Entegre Raporlama yaklaşımı paydaşlar nezdinde güven oluşturmak için kurumun yönetim yapısı ve yaklaşımı konusunda yeterli bilginin paylaşılması gerektiğini ifade ediyor. Aynı yaklaşım değer yaratma ve yönetim arasındaki ilişkinin de ortaya konulmasını öneriyor.

Entegre Raporlama iç ve dış paydaşların karar süreçlerini ve karar alma yaklaşımlarını anlamalarını sağlıyor. Entegre Raporlama, kurumun faaliyetlerinin uzun vadede nasıl bir değer yaratacağı ve sonuçlarının ne olabileceği konusunda paydaşları bilgilendiriyor. İç paydaşların değer yaratma hedef ve stratejilerine sahip çıkması Sürdürülebilir Başarı Modelinin© başarı ile uygulanmasında önemli bir rol oynar.

⁵ *Disclosure of Governance Information in the Integrated Report and Information Paper, Integrated Reporting Council of South Africa, Aralık 2017, sayfa 3*

General Motors Amerika merkezli uluslararası bir kuruluş.

General Motor vizyonu kurumun hedeflerini net bir şekilde ortaya koyuyor. Bakıldığı zaman kurum hedeflerinin:

- 0 kaza
- 0 emisyon
- 0 trafik tıkanıklığı olduğu görülüyor.

Bu hedeflere ulaşmak için izlemek istedikleri yol haritası konusunda da kısa bir bilgilendirme yapıyorlar.

general motors 3 2020 SUSTAINABILITY REPORT

ESG MANAGEMENT

Cadillac LYRIQ

OUR VISION

We Are General Motors

We see a world with

- ZERO** crashes,
- ZERO** emissions and
- ZERO** congestion

We are committed to SAFETY in everything we do.

We earn CUSTOMERS for life.

We build BRANDS that inspire passion and loyalty.

We translate breakthrough TECHNOLOGIES into vehicles and experiences that people love.

We create SUSTAINABLE solutions that improve the COMMUNITIES in which we live and work.

CHEVROLET BUICK GMC Cadillac

ON CRUISE BRIGHTDROP

GM Sustainability Report 2020, sayfa 4

https://www.gmsustainability.com/_pdf/resources-and-downloads/GM_2020_SR.pdf

Strategic Report

Purpose to Value

Guided by our Purpose – *re-imagining mining to improve people's lives* – our strategy is to secure, develop and operate a portfolio of high quality, long life resource assets. We then apply innovative practices and technologies in the hands of our world class people to deliver sustainable value for all our stakeholders.

Our Values

Anglo American's Values and behaviours are at the heart of everything we do. Guided by our Purpose and our Values, we enable high performance and purposeful action. Our Values and the way in which we, as individuals, are expected to behave are the foundation of our Code of Conduct.



Our strategy

The quality and long life of our mineral assets are the foundations of our global business.

We actively manage our asset portfolio to improve its overall competitive position, providing products that increasingly support a fast-growing population and a cleaner, greener, more sustainable world.

④ For more on Portfolio
See pages 20-21



Across every aspect of our business, we are thinking innovatively about how we work to ensure the safety of our people, enhance our sustainability performance, and deliver industry-leading margins and returns. We are developing a replicable model of differentiated practices and capabilities that is designed to deliver superior value to all our stakeholders from assets that are in our hands.

④ For more on Innovation
See pages 28-41

Our people are critical to all that we do: we create working environments and an inclusive and diverse culture that encourages and supports high performance and innovative thinking. The partnerships we build, both within Anglo American and with our stakeholders – locally and globally – are central to maintaining our regulatory and social licences to operate and our sustained commercial success.

④ For more on People
See pages 42-49

Capital allocation

Underpinning our strategy, we have a value-focused approach to capital allocation, with clear prioritisation.

④ For more on Capital allocation
See pages 50-51

Measuring delivery of our strategy

We track our strategic progress holistically – spanning non-financial and financial performance – and throughout the year using KPIs that are based on our seven pillars of value.

④ Safety and health
To do no harm to our workforce

④ Environment
To minimise our impact on the environment

④ Socio-political
To partner in the benefits of mining with local communities and government

④ People
To create a sustainable competitive advantage through capable people and an effective, purpose-led, high performance culture
④ For our KPIs
See pages 52-59

④ Production
To sustainably produce valuable product

④ Cost
To be competitive by operating as efficiently as possible

④ Financial
To deliver sustainable returns to our shareholders

Delivering sustainable value for all our stakeholders

④ For more on stakeholder engagement, see page 13

Balanced reward

Anglo American's directors' remuneration policy is designed to encourage delivery of the Group's strategy and creation of stakeholder value in a responsible and sustainable manner, aligned to our Purpose.

The main elements of the remuneration package are basic salary, annual bonus and Long Term Incentive Plan (LTIP).
④ For more on remuneration, see pages 123-147

Anglo American Güney
Afrika'da yerleşik bir maden şirketi.

Amaç'tan Değerlere sayfası; amaç, değerler ve strateji arasındaki bağın anlaşılmasını kolaylaştırıyor.

Kurum amacı: İnsanların yaşam kalitesini iyileştirmek için madencilği yeniden tasarlamak

Bu amaca giderken benimsenen temel değerler: Güvenlik, İnsanları korumak ve değer vermek, dürüstlük, hesap verebilirlik, iş birliği ve inovasyon

Kurum stratejisi: Uzun vadeli kaynaklara sahip bir portföy oluşturarak koruyacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanıyor.

Amaç merkeze alınarak İnsan, Portföy ve İnovasyon konularında yol haritaları belirleniyor.

Anglo American Integrated Annual Report 2020, sayfa 8

<https://www.angloamerican.com/-/media/Files/A/Anglo-American-Group/PLC/investors/annual-reporting/2021/aa-annual-report-full-2020.pdf>

Unilever merkezi İngiltere'de olan ve hızlı tüketim malı sektöründe yer alan bir kurum.

Yönetişim politikası, bu kurumun nasıl yönlendirildiğini anlamamız açısından iyi bir örnek teşkil ediyor:

- Oldukça güçlü etik değerlere sahip olduğunu görüyoruz. Etik değerler yolsuzlukla mücadele, bilgi güvenliği, insan ve insan haklarına saygı ve paydaş katılımı gibi konulara öncelik veriyor.
- Taahhütlerinin neler olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Ayrıca bu taahhütleri yerine getirirken çalışmaların nasıl davranmalarını gerektirdiğini, neleri yapmalarının ve yapmamalarının beklendiğini de tanımlanıyor.

Avoiding Conflicts of Interest

Conflicts of interest can have a significant negative impact on the reputation and effectiveness of Unilever, its business and its people. They arise when an employee allows their actual, perceived or potential personal, financial or non-financial interests to affect their objectivity when performing their job at Unilever.

This Code Policy sets out what employees must do to prevent and to manage these situations.

A conflict of interest may arise, when an employee:

- Hires, manages, or has an influence on the workload, performance assessment, granting of approvals and / or reward of someone with whom they have a close personal relationship
- Accepts or performs a **Public Official** role, or has a **family member**, or a close personal contact who is a Public Official with the ability to take decisions that could impact Unilever business
- Has a close personal interest in the business of competitors or other third parties relevant to Unilever. This includes cases where the employee, their family members or a close personal contact:
 - work for or provide any services to competitors or to any other third parties relevant to Unilever's business

- hold investments other than in publicly traded pension funds, index linked or tracker funds that represent
- Substantial interests in a competitor, State controlled or influenced entity, or any other third party relevant to Unilever business (5% of the net worth of any of these entities)
- Any interest in a third party if they, or one of their team, are involved in engaging, monitoring or investigating the third party's performance
- Allows their non-financial interests such as personal values, beliefs, welfare and political views to take precedence over Unilever's lawful and ethical expectations, affecting their performance or objectivity at work

Musts

Employees must:

- Ensure Unilever is best placed to benefit from potential business opportunities
- Follow the process outlined [here](#) to immediately disclose an actual, perceived or potential conflict of interest to their Business Integrity Officer who will determine the best way to manage the situation in consultation with the employee's Line Manager

- Follow the same process if they are interested in taking up, in a personal capacity, a proposed directorship (or equivalent) of another organisation, whether commercial or not-for-profit, including roles in trade associations and roles for public bodies. This obligation extends to new joiners that hold directorships and have not disclosed them as part of the recruitment process

The above disclosure requirements excludes roles of school governors, governing positions in amateur sporting or recreational groups, and directors of property/housing blocks in which an employee lives

- Obtain written approval from the Chief Legal Officer and the Chief Business Integrity Officer, before becoming a director of any publicly listed company
- Ensure that external commitments do not:

- Detract them from their commitment and contribution to Unilever
- Provide access to commercially sensitive information concerning actual or potential Unilever competitors (see Code Policies on [Fair Competition](#) and [Safeguarding Information](#)) and / or

- Create any liability for Unilever. The employee must inform the other organisation that they take up this position on a personal basis, with no responsibility for Unilever and that any fees or benefits that arise from their engagement are not passed on to Unilever

Must nots

Employees must not:

- Accept appointments, debate, vote, or participate in any decision-making process or activity when a conflict of interest exists or might arise before their Business Integrity Officer has provided clearance
- Take, or divert to others, any business opportunities that arise in the course of doing their job at Unilever that could be of interest to Unilever
- Misuse their position in Unilever to advance personal interests
- Hire, contract or engage any individual or organisation without ensuring they are free of conflict of interest with Unilever
- Hire or retain the services of former Public Officials without following Unilever's Principles on 'revolving doors'.



Contents

The Code and our Standard of Conduct Our Framework 04 A message from Alan Jope 05 The Code of Business Principles 06 Living the Code 06 Legal Consultation 10 Responsible Risk Management 12 Responsible Innovation 13 Product Safety & Product Quality 14	Countering Corruption Avoiding Conflicts of Interest 16 Anti-Bribery 17 Gifts & Hospitality 19 Accurate Records, Reporting & Accounting 20 Protecting Unilever's Physical & Financial Assets & Intellectual Property 21 Anti-money Laundering 22	Respecting People Occupational Health & Safety 24 Respect, Dignity & Fair Treatment 25
Safeguarding Information Protecting Unilever's Information 28 Preventing Insider Trading 29 Competitors' Information 30 Personal Data & Privacy 31 Use of Information Technology 32	Engaging Externally Responsible Marketing 35 Responsible Sourcing & Business Partnering 36 Fair Competition 37 Contact with Government, Regulators & Non-governmental Organisations (NGOs) 39 Political Activities & Political Donations 41 External Communications - The Media, Investors & Analysts 42	Glossary Glossary 44



Kurum, yönetim politikasını web sayfasında paylaşıyor:

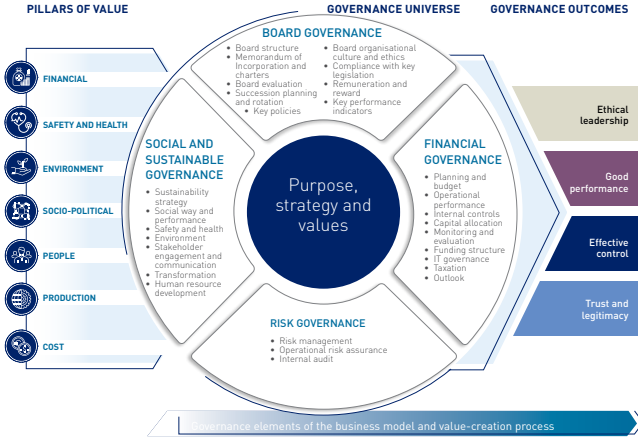
https://www.unilever.com/Images/code-of-business-principles-and-code-policies_tcm244-409220_en.pdf, sayfa 2, 16

CORPORATE GOVERNANCE

Sound corporate governance is a critical foundation for protecting stakeholder value and achieving the group's strategic growth objectives. Our governance universe (below) illustrates how the pillars of value are governed via the four governance segments – board, finance, risk, and social and sustainable – in support of the Amplats strategy and purpose. The elements in each segment are governed with appropriate processes, systems and resources to ensure we demonstrate the desired governance outcomes.

BOARD GOVERNANCE

The board is ultimately accountable for the governance universe and provides independent monitoring, guidance and oversight of the segments.



Amplats has adopted the principles and recommended practices in the King Report on Governance for South Africa 2016 (King IV). The board reviews its governance practices annually and is satisfied that all aspects of King IV were applied in 2018.

Our King IV application register is available on our website.

Anglo American Güney
Afrika'da yerleşik bir
maden şirketi.

Yönetişim yaklaşımı,
yönetim kurulunun
denetim sorumluluklarının
net bir şekilde paydaşlar ile
paylaşılması konusunda
iyi bir örnek teşkil ediyor:

- Sürdürülebilirlik konularında Yönetim Kurulunun denetim sorumluluklarını açıkça ortaya koymaktadır.
- Yönetim Kurulunun denetim sorumlulukları dört başlık altında tanımlanmıştır: Yönetim Kurulunun yönetişi, mali yönetişim, sosyal ve sürdürülebilirlik konularının yönetişi ve risk yönetişi.

Kurum, yönetişim yaklaşımını web sitesinde paylaşıyor:

https://www.angloamericanplatinum.com/~/_media/Files/A/Anglo-American-Group/Platinum/our-approach/corporate-governance, sayfa 1

Coca Cola HBC, Coca Cola ağında yer alan şişeleycilerden biridir. Faaliyet coğrafyası Avrupa, Asya ve Afrika kıtasında yer alan 28 ülkeyi kapsamaktadır.

Coca Cola HBC Yönetim Kurulu yetkinlik matrisini 2019 yılı Entegre Raporunda paylaşmıştır. Sunulan yetkinlik matrisi iyi bir örnek teşkil etmektedir:

- Kurumun faaliyetleri için gerekli olan yetkinlikler ile Yönetim Kurulunda bulunması gereken yetkinlikler, deneyimler ve sahip olunması gereken vasıflar arasında ilişki oluşturulmuştur.
- Yönetim Kurulunda istenen yetkinliklere sahip kaç Yönetim Kurulu üyesi bulunduğu paylaşılmıştır.
- Kurumun Yönetim Kurulunu oluştururken ihtiyaçlarının arasında: kurum faaliyetlerinin sürdürülebilir ve sorumlu bir yaklaşım ile yürütülerek paydaşların güveninin kazanılması yer almıştır.

96 COCA-COLA HBC

CORPORATE GOVERNANCE REPORT

Board composition

Membership of the Board

On 31 December 2018, our Board comprised 13 Directors: the Chairman, one Senior Independent Director, 10 non-Executive Directors and one Executive Director. The biographies of each member of the Board are set out on pages 90 to 95.

At the Annual General Meeting on 11 June 2018, Zoran Bogdanovic was appointed as an Executive Director of the Board.

The Operating Committee, described on page 109, supports Zoran Bogdanovic in his role as Chief Executive Officer.

The non-Executive Directors, of whom six (representing half of the members excluding the Chairman) are determined by the Board to be independent, are experienced individuals from a range of backgrounds, countries and industries. The composition of the Board complies with the UK Corporate Governance Code's recommendation that at least half of the Board, excluding the Chairman, comprise independent Directors. There were no other changes to the Board or committee membership during 2018.

General qualifications required of all Directors

Coca-Cola HBC's Board Nomination Policy requires that each Director is recognised as a person of the highest integrity and standing, both personally and professionally. Each Director must be ready to devote the time necessary to fulfil his or her responsibilities to the Company according to the terms and conditions of his or her letter of appointment. Each Director should have demonstrable experience, skills, and knowledge which enhance Board effectiveness and will complement those of the other members of the Board to ensure an overall balance of experience, skills, and knowledge on the Board. In addition, each Director must demonstrate familiarity with and respect for good corporate governance practices, sustainability and responsible approaches to social issues.

Business characteristics	Qualifications, skills and experience	Directors
 Our business is extensive and involves complex financial transactions in the various jurisdictions where we operate	Experience in finance, investments and accounting	12
 Our business is truly international with operations in 28 countries, at different stages of development, on three continents	Broad international exposure, and emerging and developing markets experience	12
 Our business involves the manufacturing, sale and distribution of the world's leading non-alcoholic beverage brands	Extensive knowledge of our business and the fast-moving consumer goods industry, as well as experience with manufacturing, route to market and customer relationships	8
 Our Board's responsibilities include the understanding and oversight of the key risks we are facing, establishing our risk appetite and ensuring that appropriate policies and procedures are in place to effectively manage and mitigate risks	Risk oversight and management expertise	6
 Building community trust through the responsible and sustainable management of our business is an indispensable part of our culture	Expertise in sustainability and experience in community engagement	7
 Our business involves compliance with many different regulatory and corporate governance requirements across a number of countries, as well as relationships with national governments and local authorities	Expertise in corporate governance and/or government relations	6

Coca-Cola HBC, Integrated Annual Report 2018, sayfa 96

https://www.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/us/documents/investors-and-financial/results-reports-and-presentations/reports/coca-cola-hbc-2018_iar_15mar2019.pdf.downloadasset.pdf

SECTION 3 | LEADERSHIP AND ACCOUNTABILITY

REMUNERATION REPORT CONTINUED

SECTION THREE: REMUNERATION IMPLEMENTATION REPORT – JANUARY TO DECEMBER 2018

This section of the Remuneration Report explains the implementation of the remuneration policy by providing details of the remuneration paid to executives and non-executive directors for the financial year ended 31 December 2018.

Executive pay

2018 has seen the gold price and share price relatively stable, although remaining relatively low. Cost control remains a key imperative and the external market reflected similar changes.

On behalf of AngloGold Ashanti, Mercer conducts an annual bespoke survey of executive remuneration. For 2018, Mercer reviewed the comparator group against AngloGold Ashanti to ensure that changes in the market had not led to variances that made the current matches inappropriate. The review consisted of a detailed analysis of companies who it was felt were appropriate for inclusion in the benchmark.

The companies included in the comparator group were ranked in terms of a number of criteria selected in areas which were, aligned with AngloGold Ashanti. The table below summarises the first comparator group.

2018 Comparator benchmark group

Anglo American Platinum Limited
Barrick Gold Corporation
Goldcorp Incorporated
Gold Fields Limited
Hemmony
Implats
Kinross Gold Corporation
Lorimin
Newmont Mining Corporation
Randgold Resources Limited
Sibanye
Sibanye-Stillwater
South32 Limited
Yamana Gold Incorporated

In 2018, the January annual increases resulted in each member of the executive management team receiving an increase in line with the CPI in their respective jurisdictions. This is in line with increases for all AngloGold Ashanti employees.

In 2018, Mr Srinivasan Venkateshkrishnan resigned as Chief Executive Officer effective 30 August 2018, and Mr Kelvin Dudhinsky was appointed as his replacement on 1 September 2018. The remuneration impact on Mr Venkateshkrishnan and Mr Dudhinsky is as follows:

- Mr Venkateshkrishnan received the standard payments as per policies currently in place for resignations at AngloGold Ashanti

- All benefits received by Mr Venkateshkrishnan terminated as at 30 August 2018. These included BUPA medical insurance cover and International Pension Scheme membership
- All vacation leave due to Mr Venkateshkrishnan was paid
- Mr Venkateshkrishnan exercised all vested shares prior to his official last day of work. Any unvested shares lapsed, as per the rules of the scheme.
- Mr Kelvin Dudhinsky was appointed on the following terms:
 - Basic salary of US\$ 1,300,000 per annum
 - Medical aid insurance through BUPA
 - International Pension Scheme membership

- A pro rata sign-on cash bonus in lieu of his previous company's 2018 performance year that would have been payable in 2018 valued at US\$ 800,000. Should Mr Dudhinsky leave the employment of AGA within 24 months from date of joining as a result of resignation or dismissal for cause, he will be liable to refund the Company on a pro-rated basis.
- Prior company share buy-out valued at US\$ 4,200,000. This will vest in cash and shares per below vesting periods:

Vesting date	Value of cash sign-on bonus in US\$
1 January 2019	400,000
1 January 2020	1,000,000
Total	1,400,000

Vesting date	Value of Shares (US\$)	Value of Shares (ZAR) ⁽¹⁾	Number of AngloGold Ashanti shares ⁽²⁾
1 January 2019	1,400,000	20,188,000	175,877
1 January 2020	700,000	10,094,000	87,939
1 January 2021	700,000	10,094,000	87,939
Total	2,800,000	40,376,000	351,755

⁽¹⁾ Exchange rate: 1 US\$ 14.42 ZAR.

⁽²⁾ 5-day VWAP prior to 1 September 2018: 114.7845.

The table overlaid represents the executive director and prescribed officer remuneration for 2018 and 2017. It comprises an overview of all the pay elements received by the executive management team for the 12-month periods ended 31 December 2018 and 31 December 2017 respectively.

INTEGRATED REPORT 2018

170

SECTION 3 | LEADERSHIP AND ACCOUNTABILITY

REMUNERATION REPORT CONTINUEDSECTION THREE: REMUNERATION IMPLEMENTATION REPORT – JANUARY TO DECEMBER 2018 CONTINUED

2018 DSP performance measure		Target	Achievement	Threshold measures		
Financial measures		10.00%	0.00%	Median TSR of comparators	Halfway between median and upper quartile	Upper quartile TSR of comparators
Relative total shareholder return: three year relative ranking with the selected comparator group. The comparison set: Barrick, Gold Fields, Harmony, Newmont, Kinross, Goldcorp, Gold EIT (World Gold Council SPDR classification), Randgold, Newcrest and Sibanye-Stillwater						
Absolute total shareholder return		10.00%	6.33%	US\$ CDE	US\$ CDE + 2%	US\$ CDE + 4%
Normalised cash return on equity (ICDPE)		15.00%	22.50%	US\$ CDE	US\$ CDE + 2%	US\$ CDE + 4%
Production		12.50%	16.66%	3,285oz (000)	3,350oz (000)	3,425oz (000)
All-in sustaining costs		16.00%	22.00%	\$1,250/cz	\$1,271/cz	\$1,294/cz
Future optionality	On Reserve additions (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	9.38%	Plus 2.4Moz	Plus 3.9Moz	Plus 4.9Moz
	Mineral Resource (pre-depletion, asset sales, mergers and acquisitions)	6.25%	0.00%	Plus 8.0Moz	Plus 12.8Moz	Plus 16.0Moz
Safety, health, environment and community		4.00%	6.00%	45% performance improvement (6.87)	40% performance improvement (6.51)	415% performance improvement (6.15)
AFR: three-year rolling average						
Major hazard management critical control percentage compliance		3.00%	4.50%	90% of major hazards identified, assessed and controlled.	92.5% of major hazards identified, assessed and controlled.	95% of major hazards identified, assessed and controlled.
Safety management systems and practices protocol		3.00%	4.36%	75% - compliant to proactive maturity level	80% - proactive maturity level	90% - proactive to resilient maturity level
Health - site compliance to the global safety standards on organisational health, wellness and fitness for work standard		1.50%	1.95%	90% compliance	95% compliance	100% compliance
Completion of bowtie risk assessments per region, including identification of critical controls and actions managed to closure		1.50%	2.25%	1	2	3
Number of reportable environmental incidents at operating mines		1.50%	0.75%	2	1	0
Greenhouse gas emissions intensity at gold producing operations, measured in kg CO ₂ /ounce		1.50%	2.25%	-0.3% off base	-0.6% off base	-1% off base
Community: number of human rights violations		2.00%	3.00%	≤ 2 human rights violations	≤ 1 human rights violations	0 human rights violations
Number of business disruptions as a result of community unrest		2.00%	0.00%	0	3	1
Core value: People	Strategic coverage ratio – measured by the number of successors ready to take up a role within one year for identified key leadership positions	2.00%	3.00%	1:1.48	1:1.56	1:1.64
	Key staff retention – measured through turnover excluding retrenchments, retirements and deaths within the leadership talent pool	2.00%	2.42%	85% pa	90% pa	95% pa
	Gender diversity – measured through female representation at leadership level	1%	1%	13% female representation	15% female representation	17% female representation
Total		100%	108.9%			

INTEGRATED REPORT 2018

177

AngloGold Ashanti Güney

Afrika merkezli bir maden şirkettir. Şirket 2018 yılı entegre raporunda ücretlendirme politikasını paylaştı.

Söz konusu politika, iyi örneklerden biri:

- Üst yönetim ücretlendirmesini güvenlik, sağlık, çevre ve toplum hedefleri ile (28 metrik ile toplam ücretlendirmenin % 20'si bağlanmış durumda) ve insan kaynaklarına yönelik hedefler ile (3 metrik ile toplam ücretlendirmenin % 5'i bağlanmış durumda) üst yönetim ücretlerinin bağlantısı kurulmuş.
- Politikada başarılı olmak için gerekli gerçekleşme seviyeleri, hedefler ve hangi durumlarda kısmi ödüllendirme yapılacağı her sürdürülebilirlik hedefi için metrikler ile belirlenmiş durumda.

- Sektör bazında üst yönetim seviyesi için rakiplerle kıyaslama yapılmış ve kıyaslama yapılan kurumlar isimleri ile paylaşılmış durumda.

AngloGold Ashanti, Integrated Report 2018, sayfa 170, 177

<http://www.aga-reports.com/r8/download/AGA-IR18.pdf>

1 Felsefemiz nedir?

Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması

Temel kavramlar kurumun yönünü belirler. Bu kavramların net olarak tanımlanması, yönün netlik kazanmasını böylece kaynakların etkin olarak kullanılabilmesini sağlar

SBM'nin Önerileri

Temel kavramların:

- Bütünsel bakış ile kısa, öz ve herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması,
- Vizyon 'un ölçülebilir, gerçekçi ve aynı zamanda zorlayıcı nitelikte olması gerekir.

IIRC Entegre Düşünce felsefesi ve EFQM modelinin de vurguladığı yaklaşımları da ön planda tutarak SBM Amaç'tan Vizyona kadar olan tanımları ve kurum kültürünün temeli olan ilkeleri birbirini tamamlayan ve kurum özelini, farkını ortaya koyan nitelikte tanımlanmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM bu tanımlama aşamasının katılımcı bir anlayışla gerçekleştirir. Üst düzeyin doğrudan katkısının alınması ve tüm çalışanların benimsemesini sağlayacak ortamı oluşturacak çalıştaylarla gerçekleştirir. Kısa, öz ifadelerle oluşturulan tanımlamalar yapılır, aynı zamanda bu ifadelerin çözümlemesi yapılarak amaç, misyon, vizyon ve ilkelerin iş yapma yöntemlerine yansıtması da ayrıca tanımlanır.

2 İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması

Kurumun yarattığı değeri tanımlaması, uzun vadeli bakış açısı kazanmasını sağlar. Perspektifi genişleyen kurumlar sermayelerinin kullanımı ve geliştirilmesi aşamasında çok daha sağlıklı planlama yapabilir.

SBM'nin Önerileri

Kurumun faaliyet alanındaki işleri gerçekleştirirken girdi olarak kullandığı 6 sermayeyi, sürdürülebilirlik bakışı ile kullanırken en az tüketim/zarar ve bunun yanında koruma ve gelişimini sağlayacak bakış açısı ile yaklaşımlar geliştirmesi beklenir. Faaliyetler sonucu operasyonel çıktılar yerine yaratılan değerin ve katkının tanımlanması gerekir. Yaratılan değer, operasyonel sonuçların ötesinde kısa, orta ve uzun vadeli olarak tanımlanmalı ve 6 sermaye ile değerin ilişkisi belirtilmelidir. IIRC'de 6 sermayenin korunması yaratılan değerin uzun vadeli ve sürdürülebilirliğinin güvencesi olduğu vurgusu yapılmaktadır. Kısa, orta ve uzun vadede kurumun yaratmayı hedeflediği değer tanımlanır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM kurum faaliyet alanı dinamikleri ve kurum özelini inceleyerek ana süreçleri tanımlar. Tanımlanan ana süreçler ile 6 sermaye ilişkisi tanımlanarak kurum değer modeli geliştirilir. Yaratılan değerin kısa, orta ve uzun vadeli değer tanımları ile SKA'larla ilişkisi belirlenir.

3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması

Değer odaklı kurumsal yapının geliştirilebilmesi için uygun yönetim yapısının tanımlanması gerekir. Yönetim Kurulu ‘takımının’ kurumun değer modeline uygun kompozisyonla oluşturulması amaca yönelik vizyona ulaşmada hız kazandırır.

SBM’nin Önerileri

Sürdürülebilir başarıyı güvence altına almak için yönetim kurulunun icranın yönlendirilmesi ve denetimi rollerini sağlıklı şekilde gerçekleştiriyor olması, iyi yönetim altyapısı, işleyişini kurguluyor olması gerekir. Yönetim Kurulu yapısı kurumun yönetim kalitesinin belirleyicisi konumundadır. Dolayısıyla, Yönetim kurulunun oluşumunun planlanması gerekir. Bu planlamada çeşitliliğin (cinsiyet, deneyim, uzmanlık, coğrafi çeşitlilik) sağlanması kritiktir. Yönetim kurulu yapısının oluşturulması aşamasında kurumun orta ve uzun vadeli stratejileri göz önüne alınarak Yönetim Kurulu yetkinlik matrisi oluşturularak, Yönetim kurulu takımı oluşturulmalıdır.

SBM’nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM kurum değer modeli ve ana süreçlerini inceleyerek ve kurum vizyonunu göz önüne alarak, Yönetim Kurulu takımının çeşitlilik ve uzmanlık alanlarını gözeterek olması gereken profilini belirler, mevcut yetkinlik matrisini oluşturularak, gelişimi planlanır. Yönetim Kurulunun komitelerinin karar kalitesini artırma ve icrayı yönlendirme açısından etkinliği kritiktir. SBM ile tüm komite çalışma alanları, yetki matrislerini içeren komite görevleritanımlanarak uygulamanın bütünsel kalitesinin gelişimi sağlanır.

4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması

Kurum faaliyetlerini gerçekleştirirken kendi kaynaklarının kullanılmasının yanında etkileşim halinde olduğu tarafların kaynakları da hareketlendirir.

Bu nedenle iş yapma modelini tanımlarken ekosistemin ve tüm paydaşların tanımlanması bütünsel bakış kazandırır.

SBM'nin Önerileri

Değer modeli ve iş yapma yaklaşımlarımızı belirlerken, kendi kaynaklarımızı göz önünde bulundurduğumuz gibi etkileşim halinde olduğumuz paydaşlarımızı da tanımlamalıyız. Birinci halkadaki paydaşlar ve daha dış çeperdekiler ile ekosistemimizi tanımlayarak, bütünsel etkileşim alanları ve ilişki tanımlarını netleştirmek gerekir. EFQM, ekosistem yönetimini öncelikli bakış açısı olarak belirlemiş ve uygulama ve ölçümlerde geniş çerçevenin göz önüne alınmasını model için gerekli olarak tanımlamıştır. Değeri gerçekleştirebilmek için, bütünsel etkileşim ve kaynak alanının öncelikli olarak belirlenmesi, etkili iş yapmanın vazgeçilmez bir unsurudur.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile ekosistem, kurumun iş yapma modelinin vazgeçilmez temelini oluşturur. Bu nedenle, paydaşlar, birinci halka ve geniş halkalar olmak üzere tanımlanır. Değer modeli ekosisteme yaratılan değer olarak geliştirilir. Tüm paydaşlarla ilişkiler ve kurumun paydaşlara yönelik değer önermesi ve ilişki yöntemi ve amacı belirlenir. İş modelinde ölçüm ve değerlendirme altyapısı bu bütünsel bakışa göre şekillendirilir.

5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması

Kurum, değer modeli ile yarattığı değerın dışında faaliyet alanı ve ekosistemini harekete geçirerek dünya kaynaklarına, BM SKA'lara da katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Katkı sunabileceğı SKA'ları değer modeli ile bağlantılı şekilde tanımlayarak kaynakları ile SKA'lara katkısını geliştirebilir

SBM'nin Önerileri

Kurumun yarattığı değeri genişletmesi, derinleştirmesi için değer tanımında daha geniş perspektife sahip olması gerekir. Etkiyi derinleştirmek ve kapsamı genişletmek için kurumun odaklanacağı SKA'ları belirlemesi ve iş yapma modeli ve ekosistem tanımında bu ilişkiyle tutarlı tanımlamalar yapması gerekir. Kurumların iş yapma yöntemlerinde daha geniş perspektife sahip olması gerekliliğı IIRC modeli ve EFQM modelinde de ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, UN tarafından ortak dil olarak oluşturulan SDG ilişkisini ve IIRC tarafından tanımlanan 6 sermaye bağlantısını bir araya getiriyor. SBM modeline göre, bu bağlantıları netleştirerek kaynak kullanımı, hedefler ve iş yapma yönteminin bütünsel ve tutarlı şekilde olmasını sağlayacak yaklaşım geliştirilmesi gerekiyor.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, değerin ve SKA'lar ile katkı sağlamanın raporlama aşamasında ilişkilendirme olarak tanımlanması değil, iş yapma yöntemlerine şekil ve yön verecek nitelikte tanımlanması için Doğru Yön – Vizyon bileşeninde konumlandırılmıştır. SBM'de, değer modeli, SKA ilişkisi, vizyon, strateji ve hedefleri birbiriyle tutarlı ve bütünsel bir yaklaşımla ve kaynak gereksinimi ile kurum potansiyeli dengelerini gözeterek oluşturulur.

6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

Kurumlar yaşam döngülerinde olgunluk düzeylerini arttırmak, her düzeyde yaşanan deneyimler, kurum kültürünün temellerini oluşturur. Deneyimleri biriktirmek ve kurum kültürüne kazandırmak, gelişim ve öğrenme zemini güçlü kılar

SBM'nin Önerileri

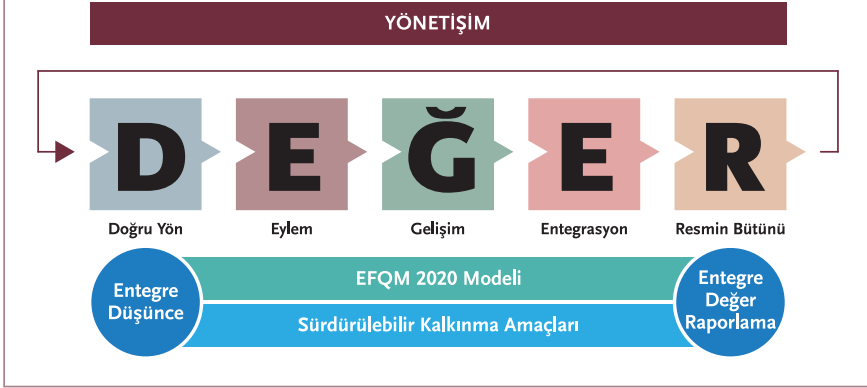
Entelektüel sermayenin gelişimi için, Ar-Ge, Ür-Ge çalışmaları kadar yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimlerin de öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için içerik geliştirmek, kayıt, dokümantasyon ve arşiv oluşturmaya kaynak ve öncelik ayrılmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile başarının uzun soluklu olması yönünde anahtar niteliğinde bir araç geliştirdik, sizi 'Doğru Yön' başlığıyla, kendi deneyimlerinizi ve iyi örnek olarak sunabileceğiniz uygulamaları bizimle paylaşmaya davet ediyoruz:

info@arge.com

Sürdürülebilir Başarı Modeli®



Doğru Yön	Eylem	Gelişim	Entegrasyon	Resmin Bütünü
1 Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	7 Stratejinin Oluşturulması	13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması
2 İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması	8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması	14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi
3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması	9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	15 İç ve Dış Denetim Yapılması	21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi
4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	10 Kaynak Yönetimi	16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi
5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	23 Paydaşların Yönetimi	29 Hedef ve Sonuçların İletişimi
6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

EYLEM

Yaklaşım

Eylem, kurum stratejisinin oluşturulduğu ve uygulama yöntem ve yol haritasının belirlendiği adımdır. Bu adımda kurum stratejisini, strateji ile uyumlu olarak oluşturulacak organizasyon yapısını ve iş süreçlerini kurumun amacı, misyonu ve vizyonu yönlendirip şekillendirir.

Strateji, kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratması için gerçekleştirmesi gereken çalışmalar konusunda alternatifleri ortaya koyar. Deneyimler kurum amacının kurum stratejisinde ve faaliyetlerinde merkeze alındığı durumlarda, çalışanların karar alırken kurum amaç ve değerlerine uygun hareket ettiklerini gösteriyor. Bu yaklaşım başarılı ve sorumlu iş yapma açısından kilit öneme sahiptir.

Değer yaratma ve stratejik öncelikler uzun vadeli ve bütünsel bir bakış açısı ile belirlenmelidir. Aşağıda sunulan yaklaşım bu konuda yol gösterici olabilir:

- Doğru iş ortakları ile çalışılması,
- Daha sürdürülebilir çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi,
- Sosyal ve teknoloji trendlerinin yakından takip edilmesi,
- Paydaşlarla etkin İletişim yapılması, etkin etkileşim ortamının oluşturulması, böylece ortak karar alma kabiliyetlerinin geliştirilerek değer yaratma kapasitesinin artırılması,
- Karşı karşıya kalınan zorluklarla ilgili hızlı harekete geçilmesi.

Vizyon ve zaman bağlamında bakış açısının genişletilmesi, sosyal ve teknoloji trendlerinin yakından takibi, paydaşların karar süreçlerine dahil edilmesi kurumun değer yaratma becerisini güçlendirerek paydaşların güvenini kazanmalarına yardımcı olur.

Hakan Kilitçioğlu
Eylem hakkında
konusuyor.

Aşağıdaki QR kodu telefonunuzun kamerasına okutun ya da direkt web adresini ziyaret edin:
<https://arge.com/videolar/surdurulebilir-basari-modeli/eylem>

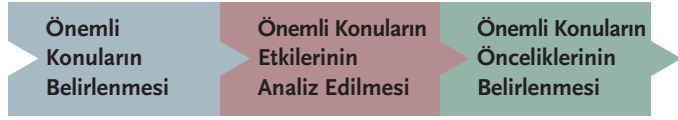


Farkındalık, kurumun önemli konulara odaklanmasını ve kaynak dağılımını bu bakış açısı ile gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Strateji geliştirme çalışmaları önemlilik ve paydaş matrislerinin oluşturulması ile başlar.

Kurum açısından **önemli konular** kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen konulardır. Kurum kendini etkileyen önemli konular hakkında bilgi sahibi olduğunda strateji ve karar süreçlerinin kalitesi artar. Farkındalık, kurumun önemli konulara odaklanmasını ve kaynak dağılımını bu bakış açısı ile gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Önemli konular aşağıdaki süreçte uygun olarak belirlenebilir¹:



Önemli Konuların Belirlenmesi

Dikkate alınması gereken konular²:

- Kurumun değer yaratma kapasitesini önemli ölçüde etkileyen faktörlerin belirlenmesi,
- Belirlenen faktörler ile kurum stratejisi, yönetim yaklaşımı ve performans yönetim sistemi arasındaki ilişkinin kurulması,
- Paydaşlar açısından belirlenen faktörlerini öneminin anlaşılması,
- Kurumun amacı, misyonu, vizyonu, stratejisi, iş modeli vb. alanlarda karşı karşıya olduğu risk ve fırsatların anlaşılması,
- Konunun Yönetim Kurulunda tartışılabilmesini sağlayacak bilgi alt yapısının oluşturulması.

Etkinin Analiz Edilmesi

Önemli konuların belirlenmesinde ikinci adım faktörlerin öneminin değerlendirilmesidir. Faktörlerin; kurum stratejisi, iş modeli, değer yaratma kabiliyeti üzerinde yarattıkları etkilerin büyüklüğü önceliklendirme çalışmasında fayda yaratır.

¹ Materiality in <IR> Guidance for preparation of Integrated Report, IFAC, Kasım 2015, sayfa 13

² Materiality in <IR> Guidance for preparation of Integrated Report, IFAC, Kasım 2015, sayfa 5

Etki büyüklüğünü analiz ederken³:

- Mümkün olan durumlarda etkinin büyüklüğünün sayısallaştırılması,
- Eğer etki sayısallaştırılamıyorsa kalitatif ölçütlerin kullanılması,
- Etkinin stratejik, finansal, operasyonel ve düzenleme konularını nasıl şekillendireceğinin anlaşılması,
- Ortaya çıkacak etki kurum içi veya kurum dışı kaynaklı olacağının anlaşılması,
- Etkinin hissedileceği zaman diliminin anlaşılması doğru analiz için önemlidir.

Önemli Konuların Önceliklendirilmesi

Üçüncü adım her önemli konunun önceliğinin belirlenmesidir. Önceliklendirme çalışması etkinin büyüklüğü baz alınarak yapılmalıdır. Önemli konular hem riskleri hem de fırsatları içerirler. Bu çerçevede çalışma, kurumu:

- Risk yönetimi ve risklerin azaltılması veya kontrol altında tutulması yaklaşımlarını geliştirmesi,
- Fırsatlardan yararlanmak için strateji ve mekanizmalarını oluşturması konularında yönlendirir.

Yönetim Kurulunun önemlilik konularının belirlenmesi çalışmalarına katılması önemlidir. Yönetim Kurulunun en önemli görevlerinden biri kuruma yön vermektir. Riskler ve fırsatlar strateji oluşturulması sürecine yön veren konulardır. Kurumun etkin bir strateji oluşturabilmesi ve doğru iş modelini kurgulayabilmesi için önemli konuların Yönetim Kurulu tarafından onaylanması gerekir.

Etkin bir **paydaş katılım** sürecinin hayata geçirilmesi, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin kurum hedeflerine ve stratejisine yansıtılmasına yardımcı olur. Etkin paydaş katılımı taraflar arasında fikir birliği oluşmasını ve güven tesis edilmesini sağlar.

Paydaş katılım süreci tek seferlik olmayıp sürekliliği olan bir çalışmadır.

İYİ ÖRNEK

Aveng, sayfa 47

³ Materiality in <IR> Guidance for preparation of Integrated Report, IFAC, Kasım 2015, sayfa 17

Anlamlı paydaş katılım süreci paydaşlar nezdinde güven oluşmasına ve kurum stratejisinin doğru şekillendirilmesine imkân sağlar. Bu süreç 7 adımdan oluşur.

Anlamlı paydaş katılım süreci paydaşlar nezdinde güven oluşmasına ve kurum stratejisinin doğru şekillendirilmesine imkân sağlar. Bu süreç 7 adımdan oluşur⁴:



- **Planlama:** Sürecin amacının, ele alınacak konuların, sürece katılacak paydaşların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi.
- **Anlama:** Paydaşların beklenti, ihtiyaç, endişe ve taleplerinin anlaşılması. Paydaş gruplarının bu sürece katılmak konusundaki motivasyonlarını, ihtiyaçlarının aciliyeti ve taleplerinin meşruiyetinin değerlendirilmesi. Paydaş beklentileri ve ihtiyaçları ile kurum stratejisi, iş modeli ve iş yapma yöntemi arasındaki ilişkisinin anlaşılması.
- **İç Hazırlık:** Kurumun içinde bu çalışmanın yürütülmesi için gerekli insan, zaman kaynağının sağlanması ve başarılı bir çalışma için gereken çabanın gösterilmesinin sağlanması. Paydaş katılım sürecinde kullanılacak kazan – kazan konuların belirlenmesi. Paydaş katılım ve müzakere süreçlerini desteklemek, taahhüt verme konulardaki yaklaşım ve sınırların belirlenmesi.
- **Güven Tesisi:** Her paydaş grubunun kuruma olan güveninin belirlenmesi. Paydaş katılım süreci öncesi kuruma güven duyulmasına yardımcı olmak amacıyla stratejinin geliştirilmesi. Paydaş katılım çalışması öncesi paydaşların değerlendirilecek konular hakkında bilgilendirilmesi. Bu yaklaşım ile paydaşların büyük resmi görerek, konuları bilerek sürece hazırlık yapmaları ve sürece bilgilendirilerek gelmeleri ile daha etkin çalışmanın yürütülmesi.

⁴ Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement, Neil Jeffry, Doughty Centre, Cranfield School of Management, Temmuz 2009, sayfa 9

- **Müzakere:** Müzakerelere adil katılımın sağlanması gerekir. Adil katılımdan kastedilen konu ile ilgili olan tüm grup temsilcilerinin müzakerelere katılımının sağlanmasıdır. Bu şekilde taraflar dengeli bir şekilde durum ve görüşlerini paylaşabilirler. Kurumun müzakerelerde ortaya çıkan konulara yönelik amaçları, beklentileri, ihtiyaçları, kabiliyetleri, iç dinamikleri ile uyumlu gerçekçi bir müzakere yaklaşımı yürütmesi gerekir. Müzakere konularının kurumun ekonomik, sosyal, çevresel ve yönetim riskleri açısından önemli konular olmasına dikkate edilmelidir. Paydaş katılım süreçleri farklı yöntemler veya bu yöntemlerin birlikte kullanılması yoluyla gerçekleştirilebilir. Etkileşim yöntemleri arasında: çalıştay, anket, mülakatlar, odak grup vb. yer alır.
- **Kararların Uygulanması ve Paydaşlara Geri Bildirim Verilmesi:** Paydaş katılım sürecinin sonuçlarının kurum stratejisine ve iş planına yansıtılması. Alınan fikirlerden hangilerinin kullanıldığı ve kullanılmadığı konusunda bilginin nedenleri ile paylaşılması.
- **İzleme ve Değerleme:** Bilgi yönetimi, verilerin toplanması ve öğrenme döngüsünün etkin bir şekilde çalışması konusunda önem taşır. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin kurum içinde ve dışında yaygınlaştırılması içinde şeffaf bir yaklaşım sergilenmesi gerekir. Şeffaflık iç ve dış paydaşlar nezdinde güvenin oluşturulmasını sağlar. Katılım sürecinde karşılıklı mutabık kalınan konular ile ilgili gelişmeler hakkında iç ve dış paydaşların düzenli bilgilendirilmeleri anlamlı paydaş katılımı açısından gereklidir. Bu şekilde geniş bir bakış açısı ile toplanan görüş ve veriler kurumun performansının farklı bakış açıları ile nasıl değerlendirildiğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu bilgilerin dokümanite edilmesi ve analizi kurumun fayda maliyet analizi yapabilme becerisini geliştirir. EFQM Modeli ve entegre düşünce yaklaşımı anlamlı paydaş katılımının uygulanmasını destekler.

EFQM Modelinin paydaş katılım yaklaşımı (Paydaş Bağlılığının Sağlanması) anlamlı paydaş katılımı ile uyumludur.

**EFQM Modelinin
paydaş katılım
yaklaşımı (Paydaş
Bağlılığının
Sağlanması)
anlamli paydaş
katılımı ile uyumludur.**

EFQM yaklaşımı⁵:

- Temel paydaş gruplarının hangi şekilde kategorize edilmesi gerektiğinin belirlenmesini,
- Sürekli paydaş etkileşimini gerçekleştirebilmek için temel paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılmasını (stratejinin geliştirilmesi açısından fayda sağlar),
- Temel paydaşların stratejini hayata geçirilmesi ve sürdürülebilir değerin yaratılması çalışmalarına katılımlarının sağlanarak katkılarının alınmasını (stratejinin geliştirilmesi açısından fayda sağlar),
- Paydaşları ile ilişkilerin kurulması ve güçlendirilmesi açısından ilişki temelini şeffaflık, hesap verebilirlik, etik değerler ile uyumlu hareket etmek ve güvene dayandırmayı (izleme ve etkin İletişim için fayda sağlar),
- Paydaşları ile ortak bir anlayış ve odak geliştirerek, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkelerine (UN Global Compact) katkı sağlamak konusunda birlikte neler yapılabileceği konusunda ortak vizyon oluşturmayı (stratejinin geliştirilmesi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirilmesi açısından fayda sağlar),
- Temel paydaşların algılarının onlar tarafından açıklanmasını beklemeden aktif bir şekilde öğrenmek için yöntemler kullanmayı (stratejinin geliştirilmesi açısından fayda sağlar),
- Kurum performansını temel paydaşların ihtiyaçları çerçevesinde değerlendirmesini ve temel paydaş görüşleri çerçevesinde geleceğini güvence altına almak için alınması gereken aksiyonları belirlemesini önermektedir (deneyimlerden öğrenme).

Entegre düşünce yaklaşımı da anlamli paydaş katılımını desteklemektedir⁶.

Paydaşlar, kurumun değeri yaratması açısından önemli olan ekonomik, sosyal, çevresel konularda önemli olan konular hakkında öneri, görüş ve bilgiler paylaşırlar.

⁵ The EFQM Model, EFQM, 2019, sayfa 16

⁶ International <IR> Framework Ocak 2021, sayfa 28

Bu görüşler kurumun:

- Paydaşların değer olarak neleri algıladığını anlamasına,
- Henüz farkına varılmayan ancak yükselmekte olan trendleri anlamasını,
- Önemli konuları risk ve fırsatları da içerecek şekilde anlamasını,
- Stratejisini oluşturulmasına ve değerlendirmesine,
- Risklerini yönetmesine,
- Önemli konulara yönelik stratejik ve hesap verilebilir şekilde aksiyon planları oluşturmaya yardımcı olur.

Entegre Raporlama Çerçevesi, entegre düşünce yaklaşımının uygulanarak paydaşların görüşlerinin kurumun faaliyetlerine dahil edilebilmesine imkân sağlayacağını ifade etmektedir. Entegre Raporlama şeffaflık ve hesap verebilirliği güvence altına alarak kuruma duyulan güvenin artmasına yardımcı olur.

Entegre Raporlama paydaşların ihtiyaç ve görüşlerinin kurum stratejisine, karar süreçlerine, faaliyetlerine nasıl yansıtıldığını göstermeye ve bu bakış açısı ile kurumun performansının paylaşılmasına katkı sağlar.

Önemlilik analizi ve paydaş katılımı kurumun ekosistemini, paydaş beklentilerini, trendleri, paydaşlar açısından değer yaratma fırsatlarını anlamak açısından fayda sağlar. Toplanan görüşler stratejinin oluşturulmasına yardımcı olur.

Stratejinin oluşturulması sürecinin bir sonraki adımı kurum hedeflerini amaç, misyon, vizyon, trendler ve paydaş beklentileri ile uyumlu olarak tanımlanmasıdır. Hedeflerin tanımlanması öncesinde kurumun olası hedeflerine yönelik bir fark analizi yaparak her hedef için kaynaklara ulaşmak, insan kaynağı, üretim sistemleri, organizasyon yapısı, inovasyon kabiliyeti, hizmet kalitesi konusunda olunması istenen yer ile mevcut duruma göre gelişim ihtiyaçlarını belirlemesi gerekir. Fark analizinin sonuçları kurumun iş modelinin şekillendirilmesi çalışmasına rehberlik eder. İş modelinin uygulanması ile ürünler ve hizmetler ortaya çıkar. Kurumun ürün, hizmet ve faaliyetleri kurum, ekosistem, paydaşlar ve kaynaklar üzerinde etkiler yaratır. İş modeli, stratejinin etkin bir şekilde uygulanması,

İYİ ÖRNEK

GFL, sayfa 48

İYİ ÖRNEK

Mitsubishi Heavy
Industries, sayfa 49

hedeflerin gerçekleştirilerek değerin yaratılması için gerekli temeli oluşturur.

Stratejik inisiyatiflerin bütünsel bir açısı ile oluşturulması gerekir. Kurum politika ve aksiyon planlarının faaliyet gösterdiği tüm coğrafyalarda tedarik zincirini de içerek şekilde uygulanması önemlidir. Kurumların tedarik zincirlerini geliştirerek şoklara karşı dayanıklılıklarını artırmaları en zor zamanlarda bile kesintisiz olarak faaliyetlerini devam ettirmelerine yardımcı olur. Tedarik zincirlerinin her durumda çalışır olması kurumun müşterileri, paydaşları ve toplum için sürdürülebilir değer yaratmasını sağlar. Söz konusu yaklaşım, toplumların ve ekonomilerin dayanıklılığını güçlendirir, kuruma olan güveni artırır ayrıca kurumun iş sürekliliği riskinin yönetilmesini de sağlar. Tedarik zincirinin dayanıklılığının artırılması, ekosistemin de dayanıklılığını artırır.

İYİ ÖRNEK

General Mills, sayfa 50

Geleceğin lider kurumları sadece kendi faaliyetleri ile ilgili yapacakları iyileştirmelerin sürdürülebilir değer yaratmak için yeterli olmadığının farkındalar. Bu yüzden kaynaklarını ve dikkatlerini kendi faaliyetlerinin yanında paydaşlarının geliştirilmesine ve ekosistemde yenilikçi uygulamalar oluşturmak için kullanmak gerektiğinin bilincindedirler. Tedarik zincirlerinin gelişmesi işlerin, toplumun ve dünyanın sürdürülebilirliği açısından önem taşıyor. Geleceğin lider kurumlarının geniş bakış açısı ile konuları değerlendiren, faaliyetlerinde ve aldıkları kararlarda ortaya çıkacak etkileri sadece kendi kurumları özelinde değil, aynı zamanda tedarik zinciri ve dışallıkları da değerlendirmesi beklenir. Uzun vadede tüm dışallıkların kurum üzerinde etki yarattığı gözlenmektedir.

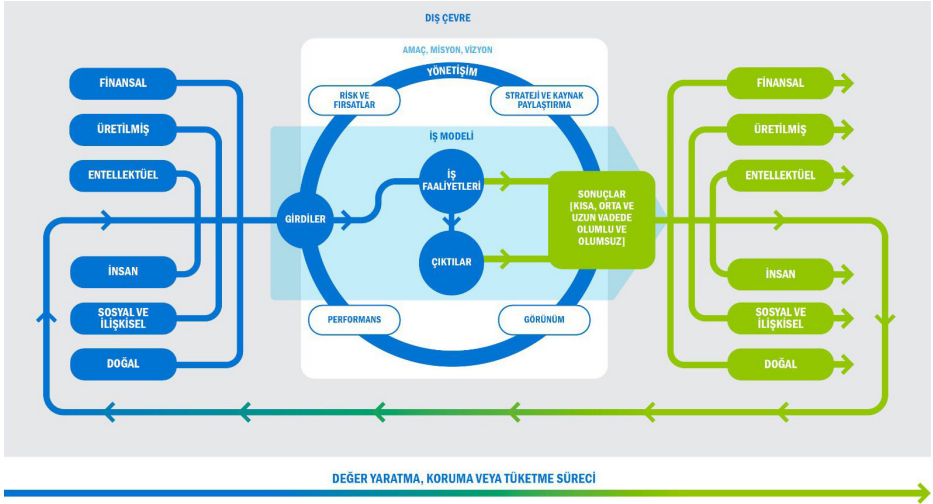
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar) küresel öncelikler ile kurum stratejisinin ilişkilendirilmesi için bir araç olarak değerlendirilebilir. SKA'lar çevre ve sosyal alanlarda etki yaratarak kurumların gelecekte faaliyet göstereceği bölgelerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. SKA'lar dünyanın karşı karşıya olduğu sorunları ortaya koyuyor. Bu sorunlar iş dünyasının çözüm ve teknolojiler geliştirerek insanlığın hizmetine sunmaları açısından önemli iş fırsatlarını temsil ediyor. İş dünyası çevresel sürdürülebilirlik, sosyal gelişim ve iyi yönetim konularında ortak aksiyon alınması konusunda öncü rol oynayabilir. SKA'ları

kurum stratejisi ile bağlantısı oluşturulurken kurum faaliyetleri ile en çok etki yaratacağı SKA'ların değerlendirilmesi faydalı olur. Bu çalışma sonrasında stratejisini oluşturup, yapılacaklar ile ilgili aksiyon planları hazırlayarak, performans göstergelerini paydaşlar ile paylaşarak ve bu alandaki gelişmeleri düzenli olarak raporlayarak süreci yürütebilir. Bu yaklaşım kurum ve ekosistem açısından değer yaratılmasına ve fırsatların değerlendirilmesine yardımcı olur.

İYİ ÖRNEK

Linde, sayfa 51

Entegre Raporlama Çerçevesinde ortaya konulan model iş modelinin tasarlanması açısından faydalı bir yaklaşım oluşturuyor⁷. Modelin girdilerini altı sermaye oluşturur:



- **Finansal Sermaye:** Kurumun stratejisini uygulaması, değer yaratma yolculuğunu gerçekleştirmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli olan mali kaynakları ifade etmektedir. Bu kaynaklar içinde sermaye, borçlar, dağıtılmayan karlar, krediler, bağışlar, vb. yer alır.
- **Üretilmiş Sermaye:** Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullanılan tüm teçhizat, bina, araç ve gereçler ile sağlanan alt yapı hizmetleri bu sermaye kapsamındadır.
- **Entelektüel Sermaye:** Kurumun sahip olduğu bilgi birikimi, know-how, patent, haklar, yazılımlar, ticari sırlar, sistemler,

⁷ International <IR> Framework Ocak 2021, sayfa 22

protokoller, prosedürler, modeller vb. bu kapsamda yer alır.

- **İnsan Sermayesi:** Kurum çalışanları, çalışanların yetkinlikleri, yetenekleri, kabiliyetleri, gelişme ve inovasyon yapma motivasyonları, vb. bu kapsamda yer alır.
- **Sosyal ve İlişki Sermayesi:** Kurumlar, topluluklar, gruplar ile ilişkiler, içinde yer alınan yapılar, bireysel ve toplumsal seviyede yaşam kalitesinin iyileşmesi için bilgi paylaşım yapma kabiliyetini kapsar. Bu sermaye kapsamında faaliyet izni, güven, ilişkiler, ortak değerler ve itibar da yer alır.
- **Doğal Sermaye:** Kurumun geçmişte, bugün ve gelecekte faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakları kapsar. Bu kaynaklar arasında su, toprak, madenler, hava, ormanlar, biyoçeşitlilik, ekosistem hizmetleri vb. yer alır.

İYİ ÖRNEK

Telkom, sayfa 52

İş modelinin uygulanması ile girdiler çıktılarına ve etkilere kısaca yaratılması hedeflenen değere dönüşürler.

Kurum stratejisi kurumun **organizasyon yapısını** şekillendirir. Organizasyon yapısı iş modelinin etkin işleyişi açısından kritik önem taşır.



İş süreçlerinin oluşturulması, organizasyon yapısının tanımlanmasının ilk adımını oluşturur.

İlişkili olan iş süreçleri fonksiyonlar altında toplanır.

Her süreç farklı iş tanımları olan çalışanlarca yürütülür. Kurum içinde yer alan her pozisyon için farklı yetenek ve yetkinliklere ihtiyaç duyulur. Kurum iş modelinin etkin uygulanmasını sağlayacak bir organizasyon yapısının her pozisyon için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri ve yetenek ihtiyaçlarını detaylı bir şekilde tanımlaması gerekir. Yetkinlik ve yetenek ihtiyaçları işe alım süreçlerini, insan kaynağı gelişim planlarını, kariyer planlamasını ve performans yönetim sisteminin oluşturulmasını şekillendirir.

Karar süreçlerinin doğru çalışması için kurum içinde yer alan her seviyesinin yetki ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde tanımlanmış olması gerekir.

Her kurumun stratejisini hayat geçirmek ve hedeflerine ulaşmak için kendi gerçekleri ile uyumlu bir yapı oluşturması gerekir. Farklı bakış açıları organizasyon yapısının şekillenmesinde etkili olur. Organizasyon yapısı tasarlanırken kullanılacak temel yaklaşımlar aşağıda sunulmaktadır.

KAVRAM	BAKIŞ AÇISI	AÇIKLAMA
Stratejik Yön	Vizyoner Liderlik	Vizyoner lider, insanları geliştirdiği vizyon hedeflerine ulaşmak konusunda motive ederek yönlendirir.
	Otoriter Liderlik	Kurum içindeki her bir pozisyonun yetki ve iş tanımı net bir şekilde tanımlanmıştır. Kararlar genellikle merkezi olarak alınır.
	Katılımcı Liderlik	Kararlar en alttan en üste kadar katmanlardaki önemli bilgiler değerlendirilerek katılımcı bir şekilde alınır.
Kurum Kültürü	Girişimcilik	Bu yaklaşımda yaratıcılık ve inisiyatif alma desteklenir.
	Takım Çalışması	Bu yaklaşımda şeffaflık, açıklık, takım olarak problem çözmeye, ortak aksiyon alma desteklenir.
	Rekabetçi	Bu yaklaşımda insanlar arası rekabet teşvik edilir. Bu yüzden kurum içi stres yüksektir.
	Disiplinli	Bu bakış açısında risklerin kontrol altında tutulması, kalite ile ilgili endişeler ve sürekli gelişim ön plandadır.
Denetim ve Hesap Verebilirlik	İnsan Merkezli	Profesyonel standartlar, etik değerler ve çalışan bağlılığının yüksek olması önemlidir. Bu yaklaşım genellikle yaratıcılığın yüksek olduğu ve girdi ile çıktı arasındaki ilişkinin takibinin zor olduğu kurumlarda uygulanır.
	Finansal Sonuç Odaklı	Rekabetçilik önemlidir. Başarının ademi merkezliyetçi karar süreçleri ile sağlanacağı kabul edilir. Performans en önemli kontrol mekanizmasıdır.
	Operasyonel Sonuç Odaklı	Süreç analizi, kilit performans göstergeleri ve hedeflerle yönetim önemlidir. İş tanımları yetkiler ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır.

KAVRAM	BAKIŞ AÇISI	AÇIKLAMA
Yetkinlik Geliştirme	Süreç Bazında Entelektüel Sermayenin Kurumsallaştırılması	Organizasyon yapısının yetkinliği, kişisel yetkinliklerden daha önemlidir.
	Kurum içi İnsan Kaynağının Geliştirilmesi	Çalışan bağlılığı ve çalışanların gelişmesi odak noktasını oluşturur.
	Yeteneklerin Cezbedilmesi ve Tutulması	Ekosistemin yakından izlenerek yeteneklerin kurum kazandırılması odak noktasıdır. Bu yaklaşım daha çok büyümekte olan kurumlar tarafından uygulanır.
	Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	Kurum süreçlerinde en iyi yeteneklerin çalışması önceliklidir. Bu yaklaşım hızlı büyüyen, proje bazlı çalışmalar yapan, yüksek yaratıcılığın önemli olduğu kurumlarda gözlenir.
İlişki Yönetimi	Müşteri İlişkileri Öncelikli	Kurumun sürdürülebilirliği için uzun vadeli müşteri ilişkileri önemlidir.
	Kurum İçi Rekabet Öncelikli	Kurumun başarısı için rekabetçilik, pazar payı ve rakiplerin yakın takibi önem taşır.
	İş Ortakları ile İlişkiler Öncelikli	Bu yaklaşım, farklı coğrafyalarda iş ortaklıkları ile faaliyet gösteren kurumlarda gözlenir.
	Düzenleyiciler ile Olan İlişkiler Öncelikli	Bu yaklaşım, düzenleyicilerin piyasa üzerinde etkili olduğu enerji, telekom, vb. sektörlerde gözlenir.

Kurumların yönetim sorumluluğu:

- Faaliyetlerin daha geniş coğrafyalara yaygınlaşması,
- Değişen ilişki dinamikleri,
- Altı sermaye yaklaşımı,
- Paydaşlar ile etkileşim ve trendleri etkileme ihtiyacı dolayısıyla artan iletişim ihtiyacı dolayısıyla genişlemiştir.

Kurumlar komiteler ve çevik yapıları kullanarak karar süreçlerini yönetmeye çalışmaktadır. Kurumsal yapılar giderek esnekleşmeye ve üst yönetim rolleri de yön vermekten koordinasyona ve etkilemeye doğru evrilmektedir. Sürdürülebilirlik gibi konuların etkin yönetimi ancak birden fazla birim ve departmanın bir arada çalışması ile sağlanabilmektedir.

Bu gibi durumlarda benzer alanlardaki konuların Çevik ekipler yoluyla yönetilmesi sık görülür hale gelmiştir. Yeni yapıların etkin yönetimi için beklenen yetkinliklere sahip olan kaliteli insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Yetenek yönetimi başarılı bir organizasyon yapısı oluşturulurken en önemli önceliklerden biridir. Sürdürülebilir Başarı Modeli® (SBM) kurumun stratejisini başarılı bir şekilde uygulayarak kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için kendine en uygun organizasyon yapısını oluştururken yukarıda bahsedilen yöntemlerden faydalanılmasının önemli olduğunu ifade etmektedir.

Organizasyon yapısı oluşturulduktan sonra pozisyonlar, sorumluluk alanları, görev tanımları, yetkiler, yetkinlikler ve yetenek ihtiyaçları belirlenir. Kurum hedeflerinin fonksiyonlara atanması gerekir. Her fonksiyon birimlerine alt hedefler oluşturarak bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde roller verir. Stratejinin etkin uygulanması ve değer yaratılması için her bir birim çalışanına yönelik hedefler oluşturulur. Kritik hedefler ile ödüllendirme ve ücretlendirme arasında bağlantı oluşturulması performans yönetim sisteminin odağını oluşturur. Yönetim Kurullarının üst yönetim ücretlendirmesi konusuna odaklanması başarı açısından büyük önem taşır.

<https://arguden.net/en/article/right-reward-for-right-performance/> bu makale doğru performans için doğru ödüllendirme yaklaşımları konusunda detaylı bilgi sunmaktadır.

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) gibi yaklaşımlar entegre düşünce yaklaşımının başarı ile uygulanmasına yardımcı olur. Bu yöntem stratejini geliştirilmesinde fayda sağlar.

Bir stratejik planlama ve yönetim sistemi olan Kurumsal Karne⁸:

- Hedeflerin etkin bir şekilde iletişimine,
- Strateji ile yapılan günlük işler arasındaki bağlantını sağlanmasına,
- Proje, ürün ve hizmetlerin önceliklendirilmesine,
- Stratejik hedeflere ulaşmak konusunda gelişmelerin ölçülerek takip edilmesine yardımcı olur.

Kritik hedefler ile ödüllendirme ve ücretlendirme arasında bağlantı oluşturulması performans yönetim sisteminin odağını oluşturur.

⁸ <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

Kurumsal karne metodolojisi ile Entegre Raporlama ve entegre düşünce yaklaşımı ortak özelliklere sahiptir. Her iki yaklaşım da stratejinin gerçekleştirilmesi ve değer yaratılması için hem finansal hem de finansal olmayan konulara odaklanılması gerektiğini ifade etmektedir.

Kilit Performans

Göstergeleri kurumun hedeflerine ulaşması ve stratejisini başarı ile uygulaması konusundaki performanslarını takip etmek amacıyla oluşturulan ölçülebilir göstergeleri ifade eder.

Kilit Performans Göstergeleri takip edilirken gelişim trendinin de takip edilmesi gerekir. Kilit Performans Göstergeleri, kurumun performansının akranları ile karşılaştırılması ve veriye dayalı gelişmeye yönelik bakış açısını oluşturur. Entegre Düşünce yaklaşımının yaygınlaştırılması açısından önem taşır.

Kurumsal Karne yaklaşımı ve EFQM Modeli arasında tamamlayıcı bir ilişki vardır⁹. Her iki modelin de temel amacı kurumsal performansı ve değer yaratma kabiliyetini geliştirmektir. Her iki model:

- Kurum genelinde stratejinin anlatılarak ortak vizyon ve anlayışın oluşturulmasını,
- Her ekip, komite ve birimin sorumluluk yetkilerinin netleştirilmesini,
- Yetkinliklerin geliştirilmesini,
- Öğrenme kültürünün güçlendirilerek hayata geçirilmesini,
- Şeffaf karar süreçlerinin, performans yönetim ve izleme sistemlerini oluşturulmasını,
- Etkin geri bildirim mekanizmalarının oluşturulmasını,
- İyi performansın ödüllendirilmesini hedeflemektedir.

EFQM ve Entegre Düşünce yaklaşımı stratejinin oluşturulması sürecinin temelini teşkil ederken, Entegre Raporlama kurumun değer yaratma hikayesini etkili bir şekilde anlatması için değerli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce kurum stratejisi geliştirilirken bütünsel bakış açısının kullanılmasını güvence altına alır, EFQM ise süreçlerin ve stratejinin uygulanmasının etkinliğini artırır. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde, kurum değer yaratması konusunda Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce ile EFQM yaklaşımları birbirlerini tamamlayarak güçlendirir.

⁹ *Balanced Scorecard, Dr. Yılmaz Argüden & Dr. Engin Sağdıç, Prof. Robert S. Kaplan & David P. Norton, ARGE, Yayın No: 1, 2000*

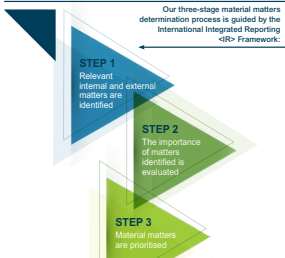
18 | Aveng Integrated Report 2019

Materiality

Aveng has a well-established process to identify, evaluate and manage risks and opportunities.

Aveng defines materiality of matters for reporting purposes as: matters that materially affect the Group's ability to create and sustain value over the short, medium and long term.

We determine and assess material matters regularly by proactively assessing trends in the changing business environment and responding to unforeseen developments. Our material matters inform our strategy, thereby enabling the Group to create value.



Materiality continued

Aveng's diverse range of stakeholders includes:

- Employees
- Shareholders and financial institutions
- Clients, subcontractors and other suppliers
- Trade unions
- Government and regulators
- Industry bodies
- Communities

During 2019, our stakeholder engagement plan focused on:



WHAT THEY EXPECT OF US

- A business that delivers projects or services safely on time and within budget**
- An employer that offers to provide the opportunity to realise their full potential in safe working environments**
- A trustworthy business that fulfils its promise of financial stability and sound, sustainable**
- A compliant business that shares its industry knowledge to ensure fair regulatory environments**

HOW WE RESPOND:



► Business development, pages 12 and 13.

18 | Aveng Integrated Report 2019

How we are and have been

IDENTIFYING RELEVANT INTERNAL AND EXTERNAL MATTERS

Aveng's material engagement Risk and opportunity management approach

Our approach to managing risk and opportunity is based on a "three lines of defence" combined assurance model.



Compliance insight

The Board-level and its committees

are the governing body for the

combined assurance model.

► Governance and ethics

► Environmental and safety

► Financial and risk

► Human resources

► Information technology

► Legal and regulatory

► Sustainability and social

► Tax and anti-corruption

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

► Other matters

Aveng Güney Afrikalı
altyapı ve madencilik
şirketidir.

Şirket önemli konuları
belirleme çalışmasında
yukarıda önerilen
metot ile gerçekleştirmiş
ve 2019 yılı entegre
raporunda bu süreci
paylaşmıştır

Süreç şeffaf bir şekilde
paylaşılmış, süreçte
yer alan paydaşlar da
raporlama sürecinde
paylaşmıştır.

Bu yaklaşım ile aktörlerin
sorumluluk ve hesap
verme yükümlülüklerinin
paydaşlar tarafından
anlaşılmasına yardımcı
oluyor. Paydaşların
kuruma olan güveninin
artmasını sağlıyor.

Gujarat Fluorochemicals Limited Hindistan merkezli bir şirkettir.

Kurum değer önerilmesinde her paydaş grubunun kurum açısından neden önemli olduğunu açıklıyor. Her paydaş grubu ile olan etkileşim konularının neler olduğunu paylaşıyor.

Paydaş etkileşiminin, kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratması için geliştirdiği strateji, iş modellenmesindeki etkilerini anlatıyor.

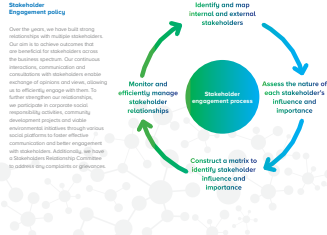
Stakeholder Engagement

Stakeholder engagement for GFCL is a continuous process adopted by us to communicate, consult and to understand our stakeholders better – what they want and why they want it.

These are important inputs to craft our plans and actions so that we create long term value for them, thereby making them true partners in progress. In our endeavor to conduct our business in a transparent and ethical manner, we have established a robust and all-inclusive stakeholder engagement process which help us to develop a long term mutually fruitful relationship.

Stakeholder Engagement policy

Over the years, we have built strong relationships with multiple stakeholders. Our aim is to achieve outcomes that are beneficial for stakeholders across the business spectrum. Our continuous interaction, communication and consultation with stakeholders enables exchange of opinion and ideas, allowing us to efficiently engage with them. To further strengthen our relationship, we participate in corporate social responsibility activities, community development projects and stakeholder awareness initiatives through various social platforms to foster effective communication and stakeholder engagement with stakeholders. Additionally, we have established a Stakeholder Engagement Committee to address any concerns or grievances.



024 Gujarat Fluorochemicals Limited

Stakeholder Engagement

Stakeholders	Community	Regulatory and Government Bodies	Industry Bodies and Media	Educational Institutes
Value Proposition	1. Sustainable development of communities around our operations	1. Policy formulation to shape future business growth	1. Sharing of best practices 2. Benchmarking 3. Collaboration	1. Talent identifi supply 2. Research and development
Why are they important to us	1. Ensuring community engagement to ensure lasting value 2. Involvement in activities in which we have an interest	1. To ensure business continuity, we need to comply with regulations 2. In regulatory matters, we have to comply with stipulations and policies	1. Understand industry trends and future needs 2. Engage with industry colleagues to discuss matters of mutual interest including regulatory trends 3. Aggregator needs coverage and company branding	1. Talent pipeline and talent development 2. Research and development 3. Intellectual property rights to understand research and development of product and technology
How do we engage with them	1. Public hearing 2. Meeting with community leaders 3. CSR Cell engagement with community 4. Community Development programmes and events 5. Community Development Newsletter	1. Participation in Seminars and events organized by the Regulatory Bodies 2. Meeting representatives whenever required	1. Press Conferences 2. Regional and national conferences and seminars of Industry Bodies 3. Meet with Media	1. Campus engagement 2. Seminar Management 3. Lectures 4. MOU
Key ESG concerns	1. Water availability 2. Environment protection 3. Pollution Prevention 4. Employee generation	1. Pollution Control 2. Emission and waste management 3. Energy efficiency 4. Community development 5. Compliance	1. Transparent Disclosure and information sharing on emission, water, safety, welfare and other social sustainability matters	1. Employment sustainability 2. Community involvement
Channel of engagement	251 Social & Relationship	251 Relationship 251 Natural	251 Relationship	251 Relationship

024 Gujarat Fluorochemicals Limited

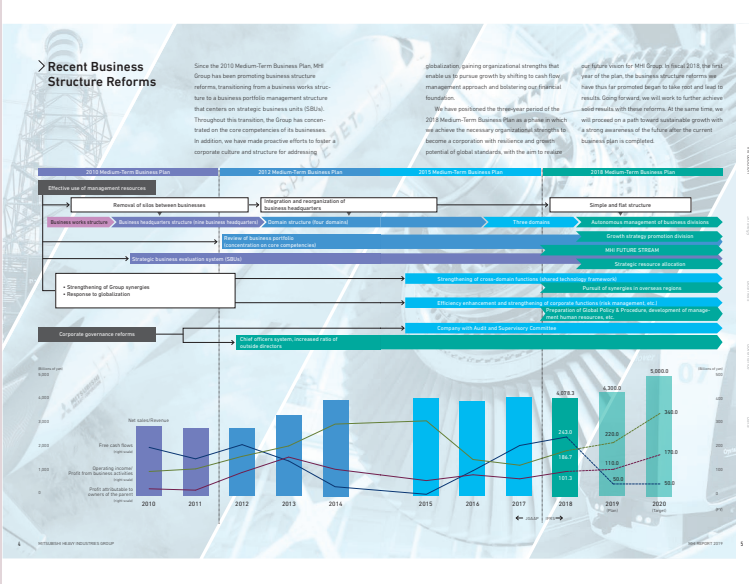
Stakeholders	Investors / Shareholders	Customers	Suppliers	Employees
Value Proposition	1. Return on investment 2. Growth in portfolio, customer base and expanding the business 3. Required Product offerings	1. Strong Brand 2. Quality products 3. Customer Price 4. On time Delivery 5. Technical services	1. Business continuity 2. Capex Building	1. Fair Wages 2. Timely salary 3. Work - living
Why are they important to us	1. Funding and capital investment 2. Annual Report 3. Press Briefings	1. Helps to increase market share 2. Revenue growth	1. Cost optimization 2. Operational leverage 3. Lean Manufacturing	1. Engaged and motivated employees drive business growth 2. Right talent pool on board 3. Right talent placement
How do we engage with them	1. Investor meetings 2. General Meetings 3. Annual Report 4. Press Briefings	1. Customer meeting 2. Sales and Marketing 3. Technical support 4. Conferences 5. Trade fairs 6. Product launches and website	1. Vendor Selection 2. Supplier Relationship 3. Vendor meetings 4. Vendor capability 5. Vendor capability	1. CSR 2. Employee Savings 3. Employee Incentives 4. Employee Welfare 5. Employee Development 6. Employee Communication 7. Employee Safety 8. Employee Health
Key ESG concerns	1. Climate change 2. Health and Environment 3. Technology and product innovation 4. Risk business prospects	1. Sustainability in Supply Chain and green products 2. Health and safety 3. Technology and product innovation 4. Risk business prospects	1. Sustainable procurement 2. Ethical Business practices 3. Health, safety and human rights 4. Sustainability Report	1. Talent Development 2. Social Labour market 3. Worker protection with regard to employee facilities
Channel of engagement	251 Financial 251 Relationship 251 Intellectual	251 Financial 251 Relationship 251 Intellectual	251 Financial 251 Relationship 251 Natural	251 Human 251 Financial

024 Gujarat Fluorochemicals Limited



GFL Integrated Annual Report 2019-20, sayfa 24-27

<https://gfl.co.in/upload/pages/ae739c2bda7e1bcb7b2004ca4943ad.pdf>



Mitsubishi Heavy Industries Integrated Report 2019, pages 4-5

https://www.mhi.com/finance/library/annual/pdf/report_2019.pdf

Kurum tarafından sunulan yukarıdaki tablo, kurumun neyi başarmayı hedeflediğini ve bu noktaya doğru nasıl ilerleyeceğini ortaya koymaktadır. Kurum gelecek vizyonunu gerçekleştirmeyi sağlamak için:

- Yapacağı yapısal reformları,
- Kurum içinde bu değişimin kabullenmesini sağlamak için yapacakları,
- Bu değişimi gerçekleştirirken stratejik önceliklerle kurum kültürünü nasıl ilişkilendireceğini,
- Risklere karşı dayanıklılığını nasıl artıracığını paylaşıyor.

Tabloda; yapılan reformlar, zamanlamaları ve kilit öncelikleri konularında bilgi sunuyor. Bu önceliklerin ekosistemin, paydaş beklenti ve ihtiyaçlarının ve şirket kabiliyetlerinin analizi sonrası belirlendiği anlatılıyor. Mitsubishi Heavy Industries iş planı, çubuk grafikler kullanılarak nasıl başarılı bir şekilde gelir artışı sağlandığını ortaya koymayı hedefliyor.

Mitsubishi Heavy

Industries gemi inşa, ulaşım sistemleri, ticari uçak ve elektrik üretimi konularında üretim ve mühendislik alanlarında faaliyetleri olan bir kurumdur.

Kurum 2010 yılından bu yana hazırlamış olduğu Orta Vadeli Stratejik Planının düzenli olarak geliştirmektedir.

Kurum, iş alanları odaklı çalışma yaklaşımından, portföy bazlı çalışma yaklaşımına geçmek yönünde yapısında değişiklikler yapmaya başlamıştır. Bu bakış açısı ile yapısını Stratejik İş Grupları (SBU – Strategic Business Unit) merkezinde oluşturmaktadır.

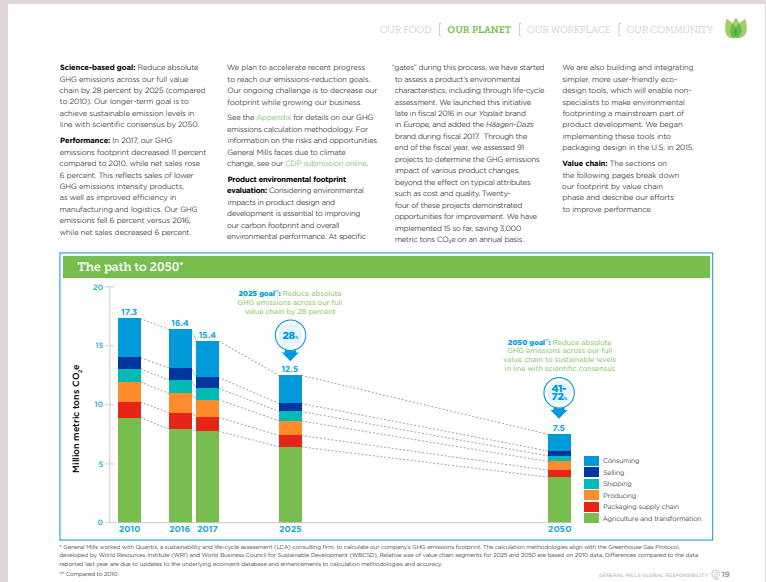
Söz konusu değişimin merkezinde küreselleşme, büyüme için güçlenme ve nakit yönetimi konuları yer almaktadır.

General Mills bir
Amerikan Gıda şirketi.

Kurum iş sürekliliğinin toprağa ve kaynakların devamlılığına olan bağlılığının farkında. Toprak, su ve iklim konularında ortaya çıkan tehditlerin gıda üretimin etkileyeceğini, bu durumun artan nüfusu beslemek ve kurumun sürdürülebilirliği açısından risk oluşturduğunun bilincinde. Dayanıklılığı sağlamanın sadece kendi faaliyetlerine odaklanarak sağlanamayacağına inanmakta.

Açıklamalarında,
“Mevcut durumu
korumanın yeterli
olmadığını, ayakta
kalmak için doğal
sistemin yenilenmesinin
gerektiğini” ifade
eden şirket, 2030 yılı
itibariyle 1 milyon dönüm
arazide yenileyici tarım
uygulamaları hayata
geçirecek bir program
başlattı.

Şirket dünya için doğru olan adımları ortakları ile atmış ve tedarik zinciri ile ilgili önemli konularda hedefler belirlemiştir. Raporunda şirketin bu alandaki performansı, 3 yıllık veriler ile eğilim olarak paylaşılmaktadır.



General Mills, Global Responsibility 2018, sayfa 19, 24
https://globalresponsibility.generalmills.com/2018/images/General_Mills-Global_Responsibility_2018.pdf

How We Create Economic, Environmental and Social Value

INPUT AND ACTIVITIES →	OUTPUT AND OUTCOMES →	IMPACT
Employees		
80,000 employees in 95 countries	Personnel expenses in 2019 totaled \$5.8 billion, including salaries, benefits, Social Security contributions and pensions, and share-based compensation	
Committed to Diversity and Inclusion	27% female employees worldwide - Continued to develop a diverse pipeline of senior leaders - Consistently listed on major Diversity and Inclusion indices	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
>5 million hours safety training delivered per year for employees and contractors	Lost Workday Case Rate 4X better than U.S. Occupational Health and Safety Administration all industries industrial average	
Customers and Investors		
Shareholder focus	27 consecutive years of dividend growth	
Capital intensive operations	- Return on capital: 11.6% - Industry-leading backlog of \$10 billion	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
Local business model	Linde manufactures and distributes nearly all its products and manages 2+ million industrial customers on a regional basis	
Innovation		
Technology Innovation	- First-ever commercial scale trial for low-carbon steel heating with hydrogen, which enables substantial reductions in carbon emissions. 53% of revenue from applications that bring environmental and social benefits - Building of the world's first hydrogen station for fuel-cell powered passenger trains - Leading electrolysis expertise: 40 megawatts, 80 units	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE
Natural Resources		
Resource productivity	- Delivered productivity fully in line with business strategic objectives (total productivity savings >\$750 million) \$84.5 million realized from sustainable productivity, including avoiding 100 million gallons of water and 505,000 MT CO₂e	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
37.5 million MT CO ₂ e direct and indirect GHG* emissions	15.5 TWh low-carbon energy sourced (35% of all energy) 100 million MT CO₂e avoided by customers from five of Linde's key technologies	7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY
162 million m ³ water consumed	Gases for water treatment and desalination enabled an estimated 290 million people to have access to safe drinking water	
Society		
Commitment to Ethics and Integrity	Maintained strong compliance culture; new Code of Business Integrity implemented across combined company	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
\$8 million in funding for social projects and initiatives	More than 1,300 organizations supported globally	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
61,000 employee volunteer hours contributed	300,000 children and students benefitted from employee community engagement projects	
Healthcare business	- Crucial support to hospitals and healthcare facilities during the COVID-19 pandemic in Linde countries of operation - In the U.S., Linde is the largest provider of respiratory care in the home	

*GHG: Greenhouse gas

** UN SDG: UN Sustainable Development Goals

Linde endüstriyel gazlar ve mühendislik konularında faaliyet gösteren bir Alman şirketi.

Kurum stratejisini ve değer yaratma önceliklerini SKA'lar ile ilişkilendirmiştir.

Kurumun değer yaratma öncelikleri, küresel problemler için çözümler ortaya koymaktadır. SKA'lar küresel sorunları temsil etmektedir.

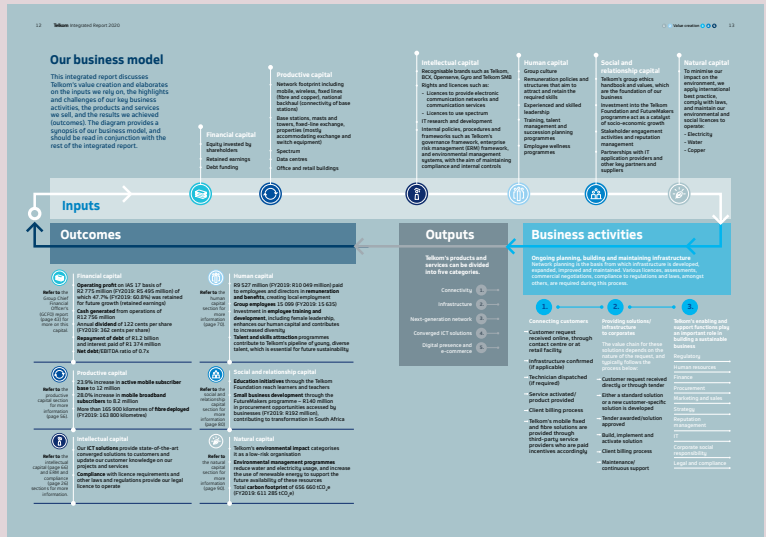
Linde Sustainable Development Report 2019, sayfa 11

<https://www.linde.com/-/media/linde/merger/documents/sustainable-development/2019-sustainable-development-report.pdf>

Telkom Güney
Afrika merkezli bir
telekomünikasyon şirketi.

Şirket entegre ses, data, sabit ve mobil hat, bilgi teknolojileri ve veri merkezleri konularında hizmet sunmaktadır. Raporunda iş modelini şeffaf bir şekilde sunarak stratejisini nasıl hayata geçirdiğini anlatmaktadır. İş modelini anlatırken modelin girdilerini, faaliyetleri vasıtasıyla nasıl bu girdileri dönüştürerek çıktılara dönüştürdüğünü açıklıyor. Yaratılan değer olan etkiler de net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

İş modeli Telkom'un değer yaratma hikayesini basit bir şekilde ortaya koymaktadır



Telkom Integrated Report 2020, sayfa 12-13

<http://examples.integratedreporting.org/resources/I57II/TELKOM-AR2020.pdf>

7 Stratejinin Oluşturulması

Amaç ve misyon doğrultusunda oluşturulan vizyona ulaşmak için farklı yollar belirlenebilir. Kurumun ilkeleri korunarak, değer modeli ile stratejilerini belirlemesi, kaynak ve potansiyel dengesini oluşturması, kurumun sürdürülebilir başarısı için kritik önemdedir.

SBM'nin Önerileri

Strateji belirlenirken çok yönlü olarak mevcut durumun değerlendirilmesi ve yine geniş perspektiften potansiyelin ortaya konması gerekir. Bu amaçla, SWOT & PESTLE analizlerini özenli şekilde oluşturmak gerekir. Önemlilik matris bu aşamada netleştirilerek, üst yönetimin de onayı alınarak, stratejiye girdi olarak kullanılmalıdır. IRC entegre düşünce yaklaşımının da önemli vurgu yaptığı önemlilik matris, stratejinin şekillenmesini sağlar. EFQM modelinin Yön başlığı ve kriterleri strateji belirlemede yol gösterici oluyor. Tüm bu yönlendirmeler ışığında, SBM'nin EYLEM modülü bakış açısını zaman, iş performansı ve etki alanı perspektifini genişletmeye yönlendiriyor.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

Önemlilik matrisin, paydaş katılımı ile oluşturulması ve sürdürülebilirlik yaklaşımı temel alınarak anket, çalıştay gibi metotlarla gerçekleştirir. Kurumsal Karne ile ve temel tanımlardan yola çıkarak (amaç, misyon vb) tanımlar. Yaratılan değerle ilişkiyi ölçülebilir tanımlarla netleştirir. Kısa, orta ve uzun vade hedefler ve birim bazında sahiplendirilmiş hedef ve izleme setini oluşturulur. Katılımcı anlayışla ve ortak görüş ve sahiplenmeyle gelişim sağlanabilmesi için, süreç tanımlanır, çalıştaylarla orta ve üst düzeyin katılımı sağlanır. Böylece tanımlarda ortak anlayışa erişim sağlanır.

8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması

Kurumun organizasyon yapısı, kurum faaliyet alanı ile ilgili olduğu kadar, olgunluk seviyesiyle de ilişkilidir. İnsan kaynağı yetkinlik düzeyi organizasyonda yetki düzeyini etkiler. Organizasyon yapısının tanımlanması aşaması sadece iç organizasyon olarak değil, iştirakler, iş birlikleri ve temel paydaşlarla ilişkiler göz önüne alınarak tanımlanır.

SBM'nin Önerileri

SBM, iş yapma yönteminde genişleyen perspektifi organizasyon yapısına da aktarıyor. IIRC Paydaş tanımlaması organizasyonun dış çeperinin tanımlanmasında yol gösterici oluyor. SBM, organizasyon yapılarında komite ve kurul işleyişinin güçlendirilmesi ve karar kalitesini geliştirecek yapılarla iş yapma yönteminin geliştirilmesini kurguluyor:

- Yönetişim altyapısının, iş performansını doğrudan etkilediği ve
- görüş zenginliğinin hızlı ve doğru kararı sağlayacağı yapıları tanımlı hale getiriyor.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

Paydaş matrisi oluşturma, iş yapma yöntemi ve ilişki yöntemini belirler. Organizasyon yapısını oluşturur, komite, kuruluş yapısı ile yönetim bakışını geliştirir. Tüm yapıların görev tanımları oluşturulur. RACI mantığı ile tanımlı ve bütünsel hale getirilir. İnsan kaynağı gelişimi ve yetenek yönetimini kurum başarısının ve ilişkilerin sürdürülebilirliği için anahtar niteliğinde tanımlayarak yönetim altyapısını geliştirir.

9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi

Kurumların süreç mimarisini tanımlayarak organizasyon yapısı ve iş yapma yöntemlerini şekillendirmesi hız, kalite ve maliyet yönetimi performansını olumlu yönde etkiler.

SBM'nin Önerileri

SBM, süreç mimarisinin oluşturulmasında geniş açıdan bakışa yönlendirir. Süreç girdisi ve çıktısının paydaş etkileşimini de kapsayacak şekilde tanımlanması, kurumun iş yapma yöntemindeki akışkanlığı sağlıyor. Süreçlerin Kilit Performans Göstergeleri ve kurum stratejileri ile bağı sağlanıyor ve sorumluluklar netleştiriliyor.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM kurum süreç mimarisini bütünsel bakış açısıyla oluşturur, süreç Kilit Performans Göstergeleri setleri ile RACI metodolojisi birleştirilerek, birim ve rol tanımları şekillendirilir. Organizasyondaki kurul ve komitelerin performans göstergeleri ile birimler arası görev paylaşımları bir arada tanımlanarak, gri alanların ve/veya boşlukların oluşması önlenir. SBM, gelişen teknoloji ve değişen davranış eğilimleri ve çalışma yöntemlerini süreçlere yansıtır.

10 Kaynak Yönetimi

Kurum kaynaklarının yönetiminde bütünsel bakışın geliştirilmesi, kurgu ve planlamaların sadece finansal kaynaklara odaklı olmanın ötesinde finansal olmayan başlıkları da kapsama almasını sağlamak.

SBM'nin Önerileri

Kurum kaynaklarının planlanmasında, faaliyetleri gerçekleştirirken yararlanılan tüm boyutları ele alınmalıdır. IIRC, kaynakları 6 sermaye olarak tanımlamıştır. SBM, EFQM Modeli 'Uygulama' kriterleri yönetim kalitesini bu sermayelerinin bütünündeki performans olarak ele alıyor. Kaynak planlamanın bütçelendirme aşamasında da 6 sermaye boyutunda tanımlanmasını sağlıyor.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, stratejinin kaynak gereksinimi 6 sermaye boyutunda tanımlar. Kaynak kullanımı kısa, orta, uzun vade perspektifi ile Kilit Performans Göstergeleri setleri ve finansal bütçe ile ilişkilendirerek tanımlar. Kaynak kullanımı sorumluluk alanları ve rollerle ilişkili olarak ortaya koyar.

11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması

Performans ölçüm sistemine ilişkin KPI setlerinin oluşturulması ve ölçüm değerlerinin raporlanması, yönetim ve karar verme mekanizması için girdi olarak kullanmak, strateji ve gelişim süreçleri için gerekli sıklık ve kapsamda ele almak. KPI setlerini farklı bakış açılarına yön verecek kapsamda belirlemek.

Raporlama niteliğini geliştirmek; (i) Finansal raporlama sınırlarından çıkarmak, (ii) Geçmişe yönelik bilgi verme bakışına gelecek boyutunu eklemek, (iii) Bütünsel, karar vermeye destek sağlayacak nitelikte kapsam ve derinlikte sunmak, (iv) Veriyi bilgiye dönüştürmek.

SBM'nin Önerileri

Kurum performansını ölçerek geliştirmek ve yönetmek amacıyla belirlenen Kilit Performans Göstergeleri setleri, strateji ve yaratılması hedeflenen değeri doğru tanımlayacak nitelikte belirlenmelidir. SBM, kurum Kilit Performans Göstergeleri setlerini belirlerken, değer odağını kaybetmeden, geniş bakış açısı kazanmak amacıyla SASB, GRI vb standartlarından yararlanarak oluşturulmasını sağlıyor.

Raporlama amaç değil araç olarak kullanılabilir nitelikte, fayda üreten kapsam ve sadelikte oluşturulmalıdır. EFQM Sonuçlar boyutunda ve Entegre Raporlama yaklaşımı bu faydayı üretmeyi hedefler. SBM, raporlama formatının oluşmasından, raporun hazırlanması sürecine kadar tüm adımlarda değer odağı ve karar vermeye katkı hedefini korur.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, Mevcut durum ve hedeflenen arasındaki yolu tanımlayarak etkili, kapsamlı ve karar kalitesine destek sunacak nitelikte Kilit Performans Göstergeleri seti oluşturur. Kurumsal Karne metodolojisi temelinde, Kilit Performans Göstergeleri setini sektör özeli ve standartlar birleşimine göre kurum bazında ölçüm seti oluşturur. Performansı anlamlı şekilde ölçecek sadelik ve derinlikte ve değer odağı ile tutarlı Kilit Performans Göstergeleri seti oluşturarak, çalışma kültürünü şekillendirir.

SBM yaratılması hedeflenen değere odaklı entegre raporlama yaklaşımını uygular. Veriyi bilgiye dönüştürecek nitelikteki Kilit Performans Gösterge seti ile her düzeydeki karar verici için gerekli detay ve aynı zamanda sadelikte rapor formatlarını geliştirerek (her seviye için kokpit oluşturur) verimsizlikleri önler ve bilgi odağını korur.

12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

Kurumlar yaşam döngülerinde olgunluk düzeylerini arttıırırlar, her düzeyde yaşanan deneyimler, kurum kültürünün temellerini oluşturur. Deneyimleri biriktirmek ve kurum kültürüne kazandırmak, gelişim ve öğrenme zemini güçlü kılar.

SBM'nin Önerileri

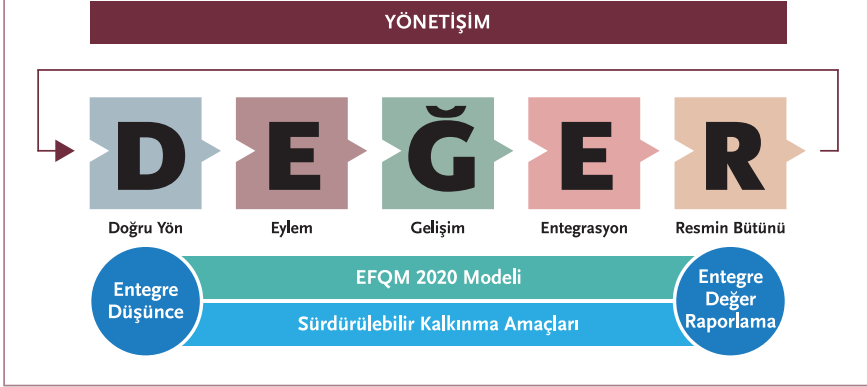
Entelektüel sermayenin gelişimi için, Ar-Ge, Ür-Ge çalışmaları kadar yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimlerin de öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için içerik geliştirmek, kayıt, dokümantasyon ve arşiv oluşturmaya kaynak ve öncelik ayrılmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile başarının uzun soluklu olması yönünde anahtar niteliğinde bir araç geliştirdik, sizi 'Eylem' başlığıyla, kendi deneyimlerinizi ve iyi örnek olarak sunabileceğiniz uygulamaları bizimle paylaşmaya davet ediyoruz:

info@arge.com

Sürdürülebilir Başarı Modeli®



Doğru Yön	Eylem	Gelişim	Entegrasyon	Resmin Bütünü
1 Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	7 Stratejinin Oluşturulması	13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması
2 İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması	8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması	14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi
3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması	9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	15 İç ve Dış Denetim Yapılması	21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi
4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	10 Kaynak Yönetimi	16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi
5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	23 Paydaşların Yönetimi	29 Hedef ve Sonuçların İletişimi
6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

GELİŞİM Öğrenme

Bir Çin atasözü “*Eğer bugünün geçmişten farklı olmasını istiyorsan geçmişten öğren¹*” der. Deneyimler geçmişi analiz ederek geçmişten ders çıkaran kurumların stratejilerini, iş süreçlerini, performanslarını ve kısa, orta ve uzun vade de değer yaratma kabiliyetlerini iyileştirdiklerini gösteriyor.

Uygulanmakta olan yönetim modellerinin çoğu sonuçları ölçme ve öğrenmeye yönelik araçları kullanıyor. Söz konusu modeller ister çok bilinen modeller olsun, isterse kurumun kendisi tarafından geliştirilmiş olsunlar strateji ve planlardaki gerçekleştirmeleri takip ederek vizyon ile belirlenmiş olan hedeflere yönelik nasıl ilerlediklerini ölçmeyi amaçlıyorlar. Kurumlar ölçme çalışmalarının yanında iç veya dış denetim ve değerlendirmeler ile tanımlı kriterler çerçevesinde nerede olduklarını anlamaya çalışıyorlar. Paydaşlarla yürütülen etkileşimler onların gözünden kurumun stratejisine/ faaliyetlerine/ yaklaşımlarına yönelik değerlendirmelerini öğrenmeyi sağlıyor.

Öğrenme gelişimin en önemli harcıdır. En çok kullanılan öğrenme araçları:

- Strateji ve planların başarılarını ölçmek,
- Operasyonel performansın takibi (finansal ve finansal olmayan),
- Paydaşların algısının ölçülmesi (çalışanlar, müşteriler, toplum, iş ortakları, vb.),
- Süreç performansının detaylı bir şekilde ölçülmesi,
- Süreç bazında en iyi örnekler ile kıyaslama yapılması,
- Düzenli iç ve dış denetimlerin yapılması (finansal ve finansal olmayan konulara yönelik),
- Kurumun sistemlerini sistematik olarak değerlendirilmesi

Dr. Erkin Erimez
Gelişim hakkında
konusuyor.

Aşağıdaki QR kodu telefonunuzun kamerasına okutun ya da direkt web adresini ziyaret edin:
<https://arge.com/videolar/surdurulebilir-basari-modeli/gelisim>



¹ <https://iveybusinessjournal.com/publication/learning-from-experience/>

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi projesinin bulguları sektöründe lider olan kurumların, kurum içinde kriter temelli ölçüm süreçleri oluşturarak öğrenme iklimi yarattıklarını ortaya koyuyor (trendler, kıyaslamalar)². Öğrenme kurumun kendi faaliyetleri ile sınırlı değildir. Aynı projenin bir diğer önemli bulgusu: “Akran kurumlar sürdürülebilirlikle ilgili iyi örnekleri birbirleri ile paylaştıklarında, aralarında önemli öğrenme fırsatları oluşuyor³”.

Kurumun öğrenme kabiliyeti etkin bir ölçüm sistematğine sahip olan başarılı bir performans yönetim sistemi ile geliştirilebilir.

Kurumun öğrenme kabiliyeti etkin bir ölçüm sistematğine sahip olan başarılı bir performans yönetim sistemi ile geliştirilebilir. Eğer kurum uygun ölçüm araçlarına, performans kriterlerine ve süreçlere sahip ise performans iyileştirilebilir ve kıyaslama yoluyla öğrenilenler süreçlere adapte edilebilir. Deneyimlerden öğrenme stratejinin, hedeflerin gerçekleşmesini ve değerlerin yaratılmasını sağlar. Kurumsal öğrenmenin performansını ölçmek için paydaş görüşlerinin alındığı paydaş katılım çalışmaları, memnuniyet seviyesi ölçümleri ve iç ve dış denetim faaliyetleri kullanılabilir.

Kurumun öğrenme döngüsü veri temelli karar alma yaklaşımının yerleşmesine yardımcı olur. Veri temelli karar alma karar kalitesini artırır. Öğrenme süreci:

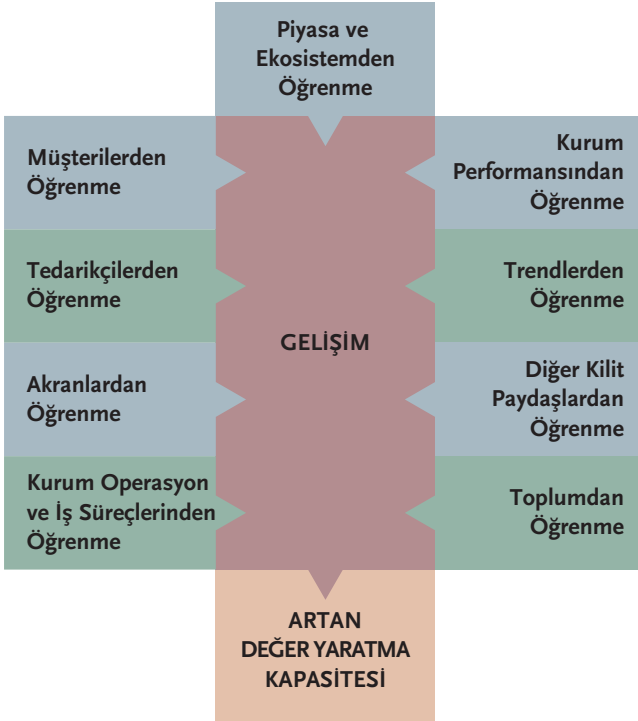
- Yeni ürün geliştirme ve süreç iyileştirme konusundaki inovasyon yapma kabiliyetini güçlendirir,
- İş Sağlığı Güvenliği konusunda eğitim içeriklerinin yeni riskleri kapsayacak şekilde geliştirilmesini sağlar,
- Yeni risklerin belirlenmesine destek olarak bu risklerin yönetilmesine yönelik politika ve yöntemlerin geliştirilmesini sağlayarak, risk yönetim sistemlerinin etkinliğinin artmasını sağlar,
- Değer yaratma kabiliyetindeki artış kaynaklı ders ve deneyimlerle işe alım süreçlerinin geliştirilmesine yardımcı olur,
- Yönetim Kurulu üyeleri ve çalışanlar için hazırlanan oryantasyon programlarının ihtiyaçlar çerçevesinde geliştirilmesini sağlar.

² Sürdürülebilir Yönetişim Karnesi, Argüden Yönetişim Akademisi, 2019

³ Sürdürülebilir Yönetişim Karnesi, Argüden Yönetişim Akademisi, 2019

Öğrenme kabiliyeti kurum içi ile sınırlı tutulmayıp değer zincirinde de yaygınlaştırılmalıdır. Eğer öğrenme sürecinin içinde temel paydaşlar yer almaz ise ve sadece kurumun problemlerinin çözülmesi ile sınırlı kalırsa, değer yaratma sürecindeki iyileşmedeki kazanımlar hedeflenen seviyede gerçekleşemez. Öğrenme ekosisteminin içinde tedarik zinciri, satış, satış sonrası süreçler, akranlar, müşteriler, diğer paydaşlar ve yeni trendler yer almalıdır. Bu yaklaşım kurumun tüm değer zincirini iyileştirmesini sağlayarak, değer zinciri içindeki hem tüm bileşenlerde hem de zincirin bütününde değer yaratma kabiliyetinin gelişmesini sağlar.

Öğrenme Ekosistemi – Kıyaslama ile Öğrenme:



Entegre Raporlama ve EFQM Modeli ölçme, öğrenme ve gelişim döngüsünün önemine odaklanıyor. Entegre Raporlama daha üstten bir helikopter vizyonuna odaklanırken, EFQM Modeli kurumun süreçlerine odaklanır.

EFQM RADAR tanı aracı kurumun alt seviye süreçlerine veya üst seviye strateji temelli süreçlere odaklı çalışma

Entegre Raporlama ve EFQM Modeli ölçme, öğrenme ve gelişim döngüsünün önemine odaklanıyor.

yaklaşımı uygulamasından bağımsız olarak tüm seviyelerde sürekli gelişimi destekler. RADAR tanı aracı, tüm seviyelerde yaklaşımları anlamayı, çıktıların nasıl ölçüleceğini belirlemeyi ve sonuçları iyileştirmeyi amaçlar. Temel sonuç ve performans göstergeleri için hedef konulmasını ve kıyaslama yapılarak istenen seviyelere ulaşılmasını önerir.

Entegre düşünce deneyimlerden öğrenmeyi sağlar. Entegre düşünce yaklaşımı tüm kaynaklar, birimler, paydaşlar, süreçler arasındaki ilişkinin, etkileşimin, bağımlılığın dikkate alınarak karar alınmasını sağlar. Birimlerin temsilcilerinden oluşan karma takımlar kurarak birbirinden öğrenmeyi teşvik eder. Entegre Raporlama yaklaşımı içinde yer alan öngörü, stratejik bakış açısı, önemlilik, paydaş katılımı kavramları öğrenme deneyiminin geliştirilmesinde kilit önem taşır. Öğrenme, gelişimin temelidir.

Gelişimi sağlayan öğrenme alanları:

FAYDA	YAKLAŞIM	ÖĞRENME ODAĞI
Etkinlik ve Verimlilik	EFQM 2020 Modeli	Kıyaslama yönteminden, ekosistemden ve operasyonlardan öğrenme
Strateji ve Değer Yaratma	Entegre Düşünce	Geniş ekosistemden öğrenme
Uzun Dönemde Değer Yaratma	SKA'lar	Küresel deneyimler
Güven ve Sürdürülebilirlik	İyi Yönetişim Kültürü ve İlkeleri	Eğitim kültürünün teşvik edilmesi

Sürdürülebilir Başarı Modeli® kurumun vizyonunu ve yaklaşımlarını hayata geçirirken öğrenme aracı oluşturulması yaklaşımı ve yöntemleri konusunda bir rehberlik yapıyor. Bu araç yukarıda bahsi geçen yaklaşımları içeriyor, bunun yanında gelecekte kurum için faydalı olacak araçların sisteme uyarlanması da destekliyor. Diğer taraftan farkların tespit edilerek belirlenen sonuç temelli adımların atılması modelin Entegrasyon bileşeninde ele alınacaktır. Bu şekilde tüm

alanlardaki etkiler ve süreç ve girdiler arasındaki sinerjinin daha iyi anlaşılması hedeflenmektedir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli® öğrenme yaklaşımı içinde aşağıdaki konular yer alır:

Operasyonel Performansın ölçülmesi her kurum için önemlidir ve bu ölçümlerden öğrenilenler Doğru Yön ve Eylem bileşenleri ile bağlanarak bu kapsamdaki konularda iyileştirmeler için temel teşkil etmelidir. Tanımlanmış performans parametreleri, çıktılar ve etkiler ölçülerek raporlanmalıdır. Bu raporlama finansal ve finansal olmayan parametreleri ve tüm seviyeler ile ilgili detaylı bilgileri içermelidir.

Paydaş Algısının ölçülmesi kurum performansının paydaşlar gözünden nasıl değerlendirildiğinin anlaşılmasına ve kurum tarafından paydaş talep ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının anlaşılmasına yardımcı olur. Kastedilen paydaşların ekosistem temelli olarak belirlenmesi ve bu çalışma kapsamında paydaş yönetim yaklaşımının da düşünülmesi gerekir. Paydaş belirleme çalışmaları kapsamında müşteriler, çalışanlar, iş ortakları, tedarikçiler, toplum, yerel topluluklar, stratejik ortaklar, Yönetim Kurulu üyeleri, pay sahipleri, diğer üçüncü taraflar ve kamu kurumlarını içerebilir. Algı ölçüm çalışmalarının sıklığı kurumun vizyon, strateji, yaklaşım ve ekosistemdeki değişimin hızına göre belirlenmelidir. Uzun vadeli öğrenme kabiliyetinin iyileştirilmesi ancak trend analizleri ile sağlanabilir.

Algı analizlerinin bir bölümü çalışanlar, müşteriler ve Yönetim Kurulu üyeleri ile yapılmalıdır. Çalışan ve müşterilerle gerçekleştirilecek odak grup algı araştırması sonuçları konunun daha iyi anlaşılmasına ve çıktılarının daha detaylı analiz edilebilmesi gelişime yönelik yol haritasının belirlenmesine katkı sağlar.

Yönetim Kurulunun Değerlendirilmesinin düzenli aralıklarla yapılması özellikle yönetim süreçleri ile ilgili öğrenme kabiliyetinin gelişmesini destekler. Yönetim kurulu kurumun strateji ve vizyon belirleme çalışmalarına etkin bir şekilde katılmalı ve kurumun faaliyetlerinin değerler ve stratejiler ile uyumunu denetlemelidir.

Yönetim Kurulunun Değerlendirilmesinin düzenli aralıklarla yapılması özellikle yönetim süreçleri ile ilgili öğrenme kabiliyetinin gelişmesini destekler.

Bu yüzden Sürdürülebilir Başarı Modeli® açısından Yönetim Kurulunun rolünü doğru bir şekilde yerine getirmesi önem taşır. Yönetim Kurulunun performansını değerlendirerek iyileştirmek ve geliştirmek konusunda gerekli adımları atması gerekir. Bu amaca hizmet edecek sistematik bir ölçüm mekanizmasının oluşturulması bu yaklaşımı destekler ve gelişimi sürekli kılar.

Kurumun operasyonel performansı ve kurum ile ilgili algının ölçülmesinin yanında **Çıktılar ve Etkilerin Ölçülmesi** kurumun uzun vadedeki başarısı açısından önemlidir. Her bir çıktı için ayrı bir tanım yapılmalıdır. Bazı çıktılar ile operasyonel sonuçlar aynı alanlarda olabilir, bu şekilde ayrıştırma yapılabilir. Etkilerinde, kurum tarafından, ölçüm mekanizmaları ve raporlama yaklaşımlarını da ortaya koyacak şekilde tanımlanması gerekir. Çıktı ve etkiler ile ilgili bilgilerin, İletişim yaklaşımının detaylı bir şekilde tanımlanması önem taşır.

Özdeğerlendirme kurum içinde çalışanların bütün içinde kendi rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarına, gelişim alanlarının belirlenmesine ve kurum içinde öğrenme kültürünün yaygınlaşmasına yardımcı olur.

Kurum açısından tanımlı bir metodoloji çerçevesinde **Özdeğerlendirme** yapılması kurum açısından gelişim alanlarının tespit edilmesine yardımcı olur. Özdeğerlendirme kurum içinde çalışanların bütün içinde kendi rol ve sorumluluklarını daha iyi anlamalarına, gelişim alanlarının belirlenmesine ve kurum içinde öğrenme kültürünün yaygınlaşmasına yardımcı olur.

İç Denetim ve **Bağımsız Dış Denetim** faaliyetleri gelişim alanlarının belirlenmesine imkân sağlayan diğer araçlardır. Bağımsız dış denetim dışarıdan üçüncü bir göz yoluyla yapılarak olası gelişim alanlarının bağımsız bir şekilde ortaya konulmasını sağlar. Kurumun yapılacak iç ve dış denetimlerin hangi standartlar çerçevesinde yapılacağını tanımlaması gerekir. Entegre iç denetim yapısı vasıtasıyla hangi standartların uygulanacağını belirlenmesi bu konuda iyi bir yaklaşım olabilir.

Raporlama, Entegre Raporlama yaklaşımı tarafından önemli bir öğrenme aracı olarak sınıflanıyor. Entegre Raporun düzenli bir şekilde hazırlanması, kurumlara vizyonuna ulaşmak ve stratejisinin performansı konularında analiz yapmaya ve geldiği durumu değerlendirerek anlamak açısından önemli bir imkân sunuyor.

Sürdürülebilir Başarı Modeli© **Kıyaslamayı**⁴ bir diğer öğrenme aracı olarak değerlendirmektedir. Kıyaslama farklı seviyelerde yapılabilir. Kurum kıyaslama çalışmasının, nasıl ve ne zaman yapılacağını belirlemesi gerekir. Kıyaslama operasyonel düzeyde süreç sahibi tarafından iyi örnekler veya bu konuda en iyi performans gösteren kurum (veya içerideki benzer süreçler) ile yapılabilir. Bu çalışma sonunda kendi süreci ile ilgili gelişim alanlarını belirleme imkânına kavuşur. Kıyaslama yaklaşımı performans ve çıktılar seviyesinde de yapılarak akran kurumlara göre kurumun durumunun anlaşılması için kullanılabilir. Diğer bir kıyaslama alanı kurum algısı konusudur. Algı kıyaslamaları iyi örnekler kullanılarak yapılır. Bu şekilde algının iyileştirilmesine yönelik gelişim alanları bulunur.

Öğrenme sürecinin en önemli adımı **Çıkarılan Derslerin Analizi ve Değerlendirilmesidir**. Gelişim fırsatlarının yakalanması için yukarıda açıklanan tüm ölçme ve öğrenme araçları ile elde edilen bulguların detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Kurumun gelişmişlik seviyesi ile bağlantılı olarak yapılacak analiz farklı seviyelerde ve karmaşık bir yapıda olabilir. Öğrenme bileşeni çıktıları, Bağlantıların Kurulması ve Birleştirme bileşeni için gelişim alanlarına yönelik planlama yapmak ve sürekli gelişimi desteklemek için önem taşır.

Sürdürülebilir Başarı Modeli©nin başarı ile uygulanması açısından öğrenme ile sağlanan gelişim, kritik öneme sahiptir. Gelişim kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmanın temel güvencesini oluşturur. Entegre Raporlama ve EFQM Modeli öğrenme konusunda birbirlerini tamamlayarak öğrenme deneyiminin gelişmesini desteklerler ve gelişimin sürekliliğini sağlar.

Öğrenme sürecinin en önemli adımı Çıkarılan Derslerin Analizi ve Değerlendirilmesidir.

⁴ Bu konuda daha fazla bilgi için Kıyaslama kitabımızı inceleyebilirsiniz:

<https://arge.com/kitaplar/kiyaslama.pdf>

13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez anlayışıyla, bütünsel bakış ve çeşitli sermaye boyutlarına ilişkin ölçüm metriklerinin ve bu ölçümleri yapabilecek altyapıyı geliştirmek.

Kurumda yönetim sorumluluğu taşıyan pozisyondakilerin kendi değerlendirmelerini yaparak potansiyellerinin değerlendirilmesini ve birbirleri ile paylaşmasını sağlamak. Ölçüm anlayışını çıktı ile sınırlı tutmayarak, yaratılan değeri kısa, orta ve uzun vadede ölçme yönünde değer, etki alanı ve ölçüm sistematığı geliştirmek.

SBM'nin Önerileri

- Ölçüm alt yapısı, öncü ve artçı göstergelerin ve aynı zamanda kısa ve uzun vadeli hedeflerin dengeli şekilde ölçümlemesini içermelidir.
- Operasyonel performans göstergeleri ile algı göstergeleri de düzenli şekilde ölçümlemelidir.

SBM, ölçümleri tek değer olarak değil:

- Eğilim olarak (en az 3 dönem sonuçları)
- Kurum içinde coğrafi dağılım varsa ya da benzer iş modelleri tekrar eden yapıdaysa birbirleri arasında karşılaştırmalarla,
- Sektördeki en iyilerle karşılaştırmalarla,
- Kıyaslamalar ve genel araştırmalar temel alınarak, sadece veriyi sunmak değil yorumlarla destekleyerek raporlar.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM'de tüm bu ölçüm yaklaşımı, kurumdaki yönetim seviyelerinin karar verme yetki düzeylerine göre farklı derinlikte düzenlenir. Her seviye için bir kokpit niteliğinde geliştirilir. Kurumsal Karne bakışı uygulanır.

14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi

- Yönetim Kurulu boyutunda ölçüm yaklaşımı geliştirmek. Yönlendirme ve denetleme rolü olan Yönetim Kurulunun doğru detay ve kapsamda ve aynı zamanda yönlendirme kararlarını destekleyecek nitelikte ölçüm ve raporlama sistemi oluşturmak.
- Yönetim Kurulunun performansının ölçümlenerek gelişime yön vermesini sağlamak.

SBM'nin Önerileri

Yönetim Kurulu, takım olarak yönlendirme ve denetleme fonksiyonunu yerine getirir. Kurum performansını geliştirmek için Yönetim Kurulunun takım olarak uyumu ve performansını geliştirmek gerekir. SBM, kurumun yönetim kalitesinin iş sonuçlarına doğrudan etkili olduğunu göz önünde bulundurarak, Yönetim Kurulu seviyesinde de takım performansının ölçülmesi sürecini işletir.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, Yönetim Kurulu performansını dönemsel olarak ölçer. Amaç takım performansını ölçmek ve geliştirmektir, karşılaştırmalı değerlendirmelerle mevcut gelişim alanları ve gelecek dönem Yönetim kurulu profili ve yetkinlik matrisi oluşturulmasına girdi oluşturacak analiz ve değerlendirmeler yapılır.

15 İç ve Dış Denetim Yapılması

İç ve dış denetimi hesap verebilirlik, şeffaflık ilkelerinin uygulaması olma yönünde çalıştırmanın ötesinde öğrenme aracı olarak kullanmak.

SBM'nin Önerileri

İç ve dış denetim prosedürle bir süreç değil, kritik öğrenme adımı olarak değerlendirilmelidir. (İç ve Dış/bağımsız) SBM, EFQM Uygulama – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma alt kriteri bakışı ile denetimi süreçlerin iyileştirilmesi ve süreç işleyişinin değere odaklı ve doğru işleyişini sağlayacak şekilde işletir.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, denetimi karşılaştırma, kıyaslama ve öğrenme fırsatı olarak değerlendirerek, süreç iyileştirme aşamalarına girdi olarak kullanır.

16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi

Değer Yaratma temeline oturtulmuş, İş modelinin ve sonuçların entegre raporlama anlayışıyla özet, bütünsel ve anlaşılır şekilde raporlanmasını sağlamak.

SBM'nin Önerileri

Raporlama mevcut durum performansı ile hedeflere giden yol haritasındaki hızı ve gelişim alanlarını bilgi olarak sunacak nitelikte hazırlanmalıdır. SBM, Entegre Raporlama yaklaşımını benimser ve raporlamada bütünleşik, tutarlı, kısa, öz ve dere odaklı olarak geçmiş ve gelecek köprüsünü oluşturur.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, rapor formatı oluşturma aşamasında iş yapma yöntemleri ile uyumlu ve kurum özelinde ve karara destek olacak nitelikte oluşturduğu yapı ile raporlamadaki bakış açısının İş yapma kültüründe benimsenmesini sağlar, böylece raporlama ayrı bir çaba gerektirmeden hızlı ve doğru kapsamda sunulur. SBM raporlamada sonuçları ekosistemle ve SKA'larla ilişkilendirerek geniş bakışı ve geniş hareket alanının oluşmasını sağlar.

17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması

Dönemsel olarak tüm işleyiş, ölçüm sonuçları ve yol haritasını değerlendirmek, bütünsel bakış ile tüm değerlendirmelerden öğrenme başlıklarını ortaya koymak. Veriye dayalı öğrenme ve iyileştirme planları, yol haritalarını geliştirmek.

SBM'nin Önerileri

Kurum içinde çok yönlü öğrenme araçlarının sonuçlarının bir arada değerlendirilerek elde edilen sonucun geleceğe dönük yol haritası için kullanılması gerekir. EFQM öğrenme döngüsü (RADAR tanı aracı) ile SBM algı ölçümleri, performans verileri ve analizleri birleştirilerek süreçlerin gelişimi sağlayacak ve paydaşları olumlu yönde harekete geçirecek nitelik kazandırır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, kurum içi öz değerlendirme çalışmaları, paydaşlarla beklenti ve ihtiyaç analizlerine yönelik çalıştaylarla öğrenmeyi bütünsel ve kalıcı hale getirir. Mevcut öğrenme başlıklarını, harekete geçirecek şekilde yol haritasına dönüştürür ve sonraki dönem strateji ve hedeflerine yansıtır

18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

Kurumlar yaşam döngülerinde olgunluk düzeylerini arttıırırlar, her düzeyde yaşanan deneyimler, kurum kültürünün temellerini oluşturur. Deneyimleri biriktirmek ve kurum kültürüne kazandırmak, gelişim ve öğrenme zemini güçlü kılar.

SBM'nin Önerileri

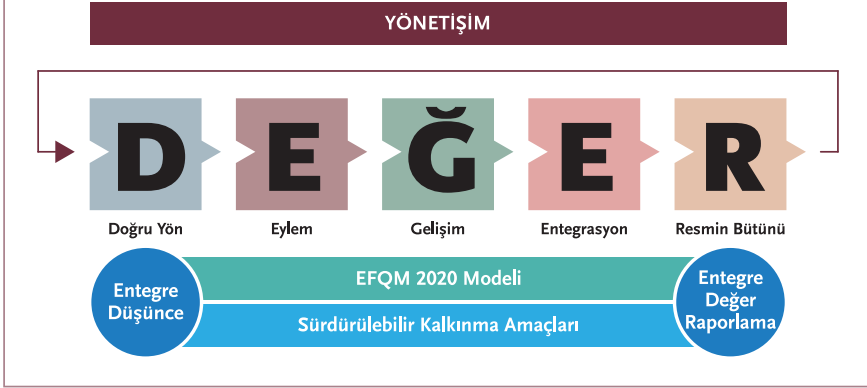
Entelektüel sermayenin gelişimi için, Ar-Ge, Ür-Ge çalışmaları kadar yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimlerin de öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için içerik geliştirmek, kayıt, dokümantasyon ve arşiv oluşturmaya kaynak ve öncelik ayrılmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile başarının uzun soluklu olması yönünde anahtar niteliğinde bir araç geliştirdik, sizi 'Gelişim' başlığıyla, kendi deneyimlerinizi ve iyi örnek olarak sunabileceğiniz uygulamaları bizimle paylaşmaya davet ediyoruz:

info@arge.com

Sürdürülebilir Başarı Modeli®



Doğru Yön	Eylem	Gelişim	Entegrasyon	Resmin Bütünü
1 Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	7 Stratejinin Oluşturulması	13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması
2 İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması	8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması	14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi
3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması	9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	15 İç ve Dış Denetim Yapılması	21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi
4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	10 Kaynak Yönetimi	16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi
5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	23 Paydaşların Yönetimi	29 Hedef ve Sonuçların İletişimi
6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

ENTEGRASYON

Entegre Düşünce

Entegrasyon; Sürdürülebilir Başarı Modelinin® Doğru Yön, Eylem ve Gelişim bileşenlerinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının bir araya getirilerek kuruma ve ekosisteme uygun şekilde uyarlanmasıdır. Bu bileşende diğer bileşenlerden gelen girdiler analiz edilerek bütünsel bir bakış açısı ile ortak bir dil geliştirilir. Gelişim bileşeni çıktıları kurumun gelişim alanlarını ortaya koyarak kurum stratejisinin, iş modelinin ve değer yaratma yolculuğunun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarını yönlendirir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli®:

- EFQM mükemmellik modelinin uygulama ve ölçüm yaklaşımı ile,
- EFQM modelinde öngörülen değer yaratma yolculuğundaki hızı anlamak için performans sonuçlarının yanında algının da ölçülmesi gerekliliği ile entegre düşünce yaklaşımı arasında bağlantı kuruyor.

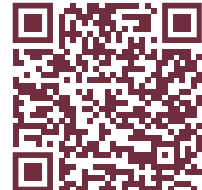
Neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz? Nasıl bir değer yaratmayı hedefliyoruz? Soruları cevaplandığında değer yaratmak için doğru yolu belirlemek ve bu yoldan sapma riskini azaltmak kolaylaşıyor. Model değer yaratma yolcuğu bakış açısının genişlemesini sağlıyor.

Modelde farklı boyutlar arasındaki ilişkiyi dikkate alan bir bakış açısı öneriliyor:

- Zaman
- Etki alanı
- Girdiler ve performans
- Paydaşlar ve topluma yapılan katkılar

Pınar Ilgaz
Entegrasyon hakkında
konusuyor.

Aşağıdaki QR kodu telefonunuzun kamerasına okutun ya da direkt web adresini ziyaret edin:
<https://arge.com/videolar/surdurulebilir-basari-modeli/entegrasyon>



Zaman boyutundaki bakış açısının geliştirilmesi uzun vadede değer yaratacak olan yatırımların gerçekleştirilmesini güvence altına alır. Geçmiş ile gelecek arasında bağlantının kurulması, kurumsal kapasitenin geliştirilmesini hızlandırır. Entegre Raporlama 6 Sermaye yaklaşımı, kurumun çıktı ve etkileri ile söz konusu sermayelerde ortaya çıkan değer artışı, değer azalışı veya korunmasına odaklanır. Kurum faaliyetleri sonucu ortaya çıkan etkiler kısa, orta ve uzun vadede farklı boyut ve seviyelerde gerçekleşir. Zaman boyutuna yönelik bakış açısının genişlemesi, kurumun kısa, orta ve uzun vadede 6 sermaye ile ilgili risk ve fırsatları daha iyi değerlendirerek strateji ve iş modelini şekillendirmesine imkân sağlar.

İYİ ÖRNEK

GAP, sayfa 78

Sürdürülebilir Başarı Modeli®, **etkiler** ile değer yaratmanın önemini ortaya koyuyor. Eylem bileşeninde paydaş katılımı büyük önem taşır. Paydaş katılımı ekosistem yönetimini kolaylaştırırken, kurum hedefleri ile paydaş hedeflerini ortaklaştırma imkânı sunar. Kurumun ekosistemi ile birlikte hareket etmesi, çözümler geliştirmesi tek başına hareket etmesinden daha faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Model, genişletilmiş zaman, etki ve etkileşim bakış açılarının kurumun stratejisi, iş modeli ve yatırımlarında süreçlerine adapte edilmesini hedefliyor.

Sürdürülebilir Başarı Modeli® kurum performansına ‘topluma yapılan katkıyı’ da eklemeyi önerir. Kurumlar faaliyet izinleri olmadan çalışamazlar. Faaliyet izni ise ancak toplum için değer yaratarak elde edilebilir. Bu bakış açısı ile Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce bakış açıları arasında paralellik bulunuyor. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA’lar) dünyanın karşı karşıya olduğu problemleri çözmeyi hedefliyorlar. SKA’lar ile kurum stratejisi ve değer yaratma öncelikleri arasında bağlantı kurulduğunda, hem kurumun değer yaratma hedeflerine hem de SKA’lar için öngörülen hedeflere ulaşmayı destekleyecek inovatif çözümler geliştirilerek SKA hedeflerine ulaşılabilir.

Değerler, yönetim ilkeleri, hedefler ve değer yaratma önceliklerine yönelik iç iletişim, kurumun her seviyesinde değer yaratma yaklaşımının içselleştirilmesini ve ortak bakış açısının geliştirilmesini güçlendirerek hızlandırabilir. Etkin bir iç iletişim başarı açısından gereklidir. Çift yönlü iletişim, kurum

kültürünün gelişmesi ve derinleşmesine imkân sağlar.

Değer yönelimli yaklaşım açısından “başarı” nedir? Başarı, ortak bir hedef oluşturarak bu hedefi iç ve dış paydaşlara doğru bir şekilde iletmek olarak tanımlanabilir. Değer yönelimli bakış açısı, birleştirici bir bakış açısının gelişmesini sağlar.

Başarı görünen ile sınırlı değildir.

Sürdürülebilir Başarı Modeli® başarılı kurumsal yaklaşımı, tüm paydaşları kapsayacak şekilde değer yaratmayı hedefleyen kurumsal kapasite gelişimi olarak tanımlamaktadır. Sürdürülebilir başarı, tüm iç ve dış paydaşlar nezdinde var olan gerçek performans ile algılanan performans arasındaki farkın ortadan kaldırılması ile mümkün olur. Bu şekilde kuruma güven duyulması sağlanır. Güven odaklı ilişki, kurumun yönetim kalitesinin yüksekliği ile oluşturulabilir. İyi yönetim ilkelerinin kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi ve iş yapma şekillerine yansıtılması, yönetim kurulunun öncü rol üstlenmesi ve kurum içinde yaygınlaşması için çaba sarf etmesi ile mümkün olur. İyi yönetişimin kurum kültürünün bir parçası haline dönüşmesi, kuruma duyulan güveni de güçlendirir.

Ortak bir iletişim dilinin oluşturulması, konular hakkında iç ve dış paydaşlar nezdinde ortak bir anlayış oluşmasını da sağlar. Paydaşlar arasında ortak bir anlayışın oluşması, değer konusunda mutabakatın gelişimini sağlar. Entegrasyon bileşeni SBM’nin uygulanması için güçlü mesajların geliştirilmesine odaklanır. Geliştirilen değer odaklı dil, kurum kültürünün şekillenmesini sağlar. Kurum bu seviyeye ulaştığında değer yaratma yolculuğunun paydaşlara anlatılması kolaylaşır.

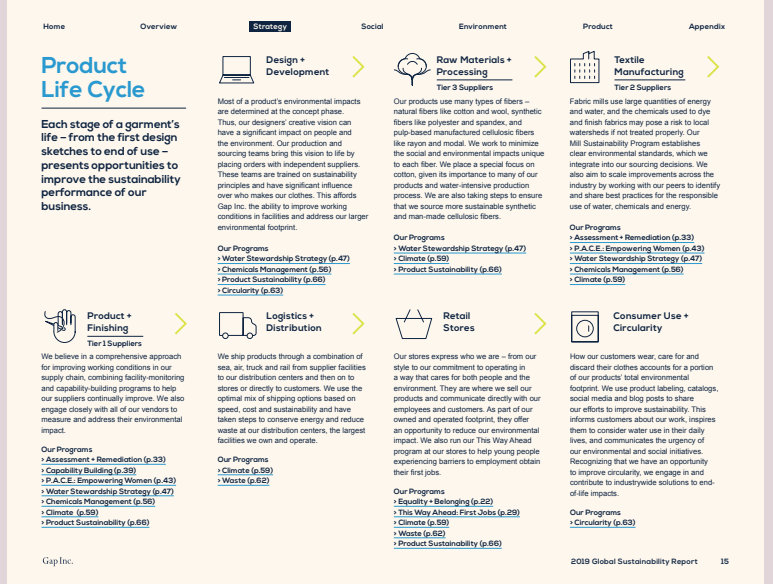
Kurum kültürünün önemi konusunda farkındalığa sahip olan kurumlar, paydaşlarına güçlü ve güvenilir mesajları sunabilirler.

Modelin hayata geçirilmesi:

- Dış paydaşların olumlu algısını artırır,
- İç ve dış paydaşlar nezdinde kuruma duyulan güveni artırır,
- Ortak hedefler oluşturulması konusunda motivasyon sağlar,
- Kurum performansı ve topluma katkı sağlamak için ortak kaynakları hareket geçirir.

Paydaşlar arasında ortak bir anlayışın oluşması, değer konusunda mutabakatın gelişimini sağlar. Entegrasyon bileşeni SBM’nin uygulanması için güçlü mesajların geliştirilmesine odaklanır.

GAP küresel boyutta faaliyet gösteren bir perakende şirkettir. Perakende faaliyetleri, giyim, aksesuar ve kişisel bakım ürünlerini kapsamaktadır.

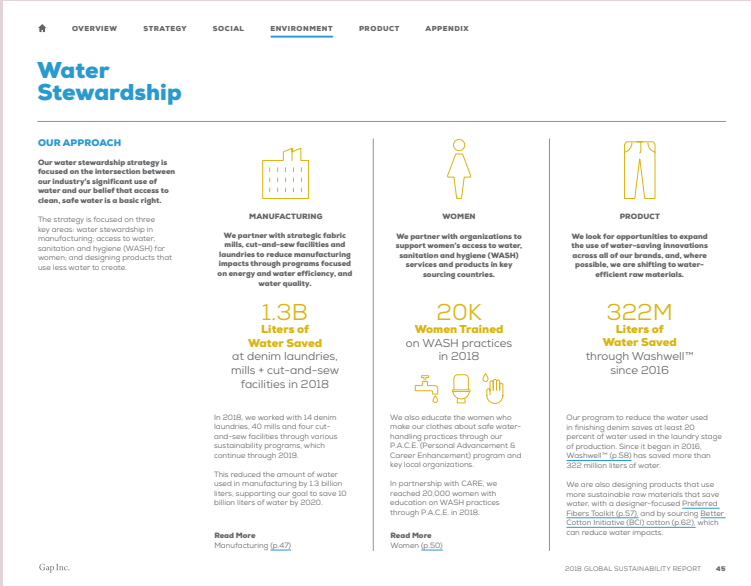


GAP Inc 2019 Sustainability Report, sayfa 15

<https://www.gapinc sustainability.com/sites/default/files/Gap%20Inc%202019%20Report.pdf>

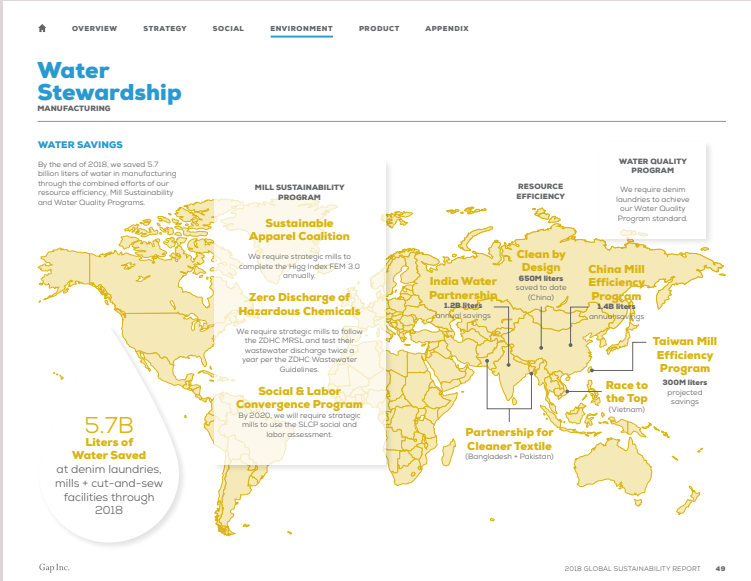
Kurum güvenli ve adil çalışma koşulları sunulması ve çevreye olan etkilerini en alt seviyede tutulması konusunda taahhütte bulunmaktadır. Bu amacını gerçekleştirirken kendi ve değer zincirinde ortaya çıkan etkilere yönelik iyileştirme çalışmaları yapmaktadır. Çalışmalarını gerçekleştirirken devletler, iş dünyası ve sivil toplum ile iş birliği içinde çalışmaktadır.

GAP kendini ve değer zincirini uzun vadede değer yaratacak şekilde geliştirmeye yönelik stratejisini oluşturmuştur. Şirket iş sürekliliğinin, dünyanın korunması ile bağlı olduğunun farkındadır. Ürün hayat döngüsü yaklaşımı planının hedeflediği şekilde uygulamasına imkân sağlamaktadır.



Örneğin GAP su yönetim yaklaşımı kapsamında sadece kendi faaliyetlerinde su kullanımı azaltmanın yanında tedarik zincirinde de su kullanımının azaltılması için eğitim ve teşvikler verilmesini öngörüyor. GAP bu konuda bir adım daha ileri giderek, faaliyetleri ile ilgili bölgelerin su havza yönetimlerinin iyileştirilmesi ve ortak kaynağın doğru kullanım ve paylaşımı için eğitimler gerçekleştirerek, ölçüm teknikleri konusunda yöntemler sunarak destek sağlıyor.

Bu politika ve uygulama, Sürdürülebilir Başarı Modeli® ile ortaya konulan yaklaşımın anlaşılması açısından önemli bir örnek teşkil ediyor.



GAP Inc 2018 Sustainability Report, sayfa 45, 49

<https://www.gapincustainability.com/sites/default/files/Gap%20Inc%20Report%202018.pdf>

19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması

İç ve dış paydaşların beklentilerini doğru şekilde anlamak ve gelişim ve iyileştirme çalışmalarına dahil etmek.

SBM'nin Önerileri

EFQM Yön – Amaç, Vizyon ve Strateji, Uygulama – Paydaş Bağlılığının Sağlanması, Sonuçlar – Paydaş Algıları kriterleri.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM iç ve dış paydaş beklentilerini anlamaya yönelik olarak çalıştaylar gerçekleştirerek, farklı değerlendirmeleri bütünleştirerek bilgiye dönüştürür.

20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması

Tüm ölçüm sonuçları, beklentiler, trendler ve kıyaslama çalışmalarından elde edilen kazanımları, stratejilerle uyumlandırmak.

SBM'nin Önerileri

Öğrenmenin strateji ile bütünleşik hale gelebilmesi için geçmiş ile gelecek arasındaki bağlantının kurulması, gerçekleşen performans ve ileriye dönük potansiyel bağlantısının tanımlanması gerekir. EFQM- Değerlendirme ve İyileştirme. SBM zaman perspektifini genişletir, kurumun öğrenme yöntemlerini ve öğrenme hızını göz önüne alarak stratejik planlama döngüsünü kurgular.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, tüm sonuçlar, eğilimleri beklentilerin değerlendirilerek stratejilere girdi oluşturabilmesi için strateji döngüsünü, değerlendirme ve hedef güncelleme periyodunu dinamik bir yapıda işletir. Hızlı refleksleri ve esnek yapısı olan strateji döngüsü tanımlar.

21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması

Kurumun değer yaratma modelinde ekosistemin tüm taraflarının gelişim alanlarını tanımlamak ve yol haritası oluşturmak.

SBM'nin Önerileri

Kurumun ekosistemindeki etkileşim alanında ilerleme / performans her boyutta farklı seyredecektir, bu farkları gözlemleyerek yol haritası ve kaynak planlama yapılmalıdır. EFQM -İlgi, Uygunluk, Performans / Değerlendirme ve İyileştirme alanında belirtildiği gibi SBM ekosistemdeki farklı hızdaki ilerlemeleri ölçerek, bütünsel gelişimi ve değer yaratma yol haritasındaki uyumu gözetken planlamayı yapar.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, tanımladığı alanlara dair geliştirdiği stratejiyle uyumlu, detaylı ve kapsayıcı iyileştirme planları ve yol haritalarının geliştirilmesi ve uygulanmasını hedefler. Bu planlar, tüm ilgili ölçüm ve iyileştirme fırsatlarıyla entegre olmalıdır.

22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim

Değer odaklı çalışma anlayışını, kurum dışı iletişimin temeline almak, ekosistemdeki tarafların öncelikleri ile ilişkilendirilmiş iletişim dili geliştirmek.

SBM'nin Önerileri

İlerleme ve başarı ekosistemdeki taraflar için farklı şekilde tanımlanabilir. Ortak bir dil oluşturarak odaklanma sağlamak, kaynakların ortak hedef yönelik hareketlendirilmesi için vazgeçilmez önemdedir. SBM, değer modeli ve SKA'lar üzerinden ortak dil ve ilkeler temelindeki uygulamalarla ortak kültür oluşturur.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, ekosistemdeki tarafların çeşitliliğini ve beklentilerini göz önüne alarak değer önermelerini tanımlar ve kurum iletişim stratejisini paydaş bazında özelleştirirken kurum ana stratejisinde bütünleştirir. Yaratılan değeri ve SKA'lar ile sağlanan katkıyı iç ve dış iletişimde ortak payda olarak kullanır. Değer kavramını ortak dil ve yaşanan kültür haline getirme yönünde değişim yönetimi araçlarını uygular.

23 Paydaşların Yönetimi

Değer odaklı yaklaşımı tüm taraflar için ortak payda niteliğine getirecek uzlaşım ve paylaşım ortamları oluşturmak, ortak hedefler belirlemek.

SBM'nin Önerileri

Ekosistem yönetimi, tüm taraflar için faydanın anlamlı ve net olarak belirlenmesini, aynı zamanda ilişkinin sürekliliğini gerektirir. SBM ekosistem ilişkisini stratejiyle uyumlu, devamlılık ve fayda temelli şekillendirir.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, paydaş matrisi ve ilişki yöntemi tanımları ile paydaşlar arası etkileşimi de yönetecek yaklaşımlar geliştirerek, ortak hedef bütünlüğü sağlar.

24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

Kurumlar yaşam döngülerinde olgunluk düzeylerini arttırırlar, her düzeyde yaşanan deneyimler, kurum kültürünün temellerini oluşturur. Deneyimleri biriktirmek ve kurum kültürüne kazandırmak, gelişim ve öğrenme zemini güçlü kılar.

SBM'nin Önerileri

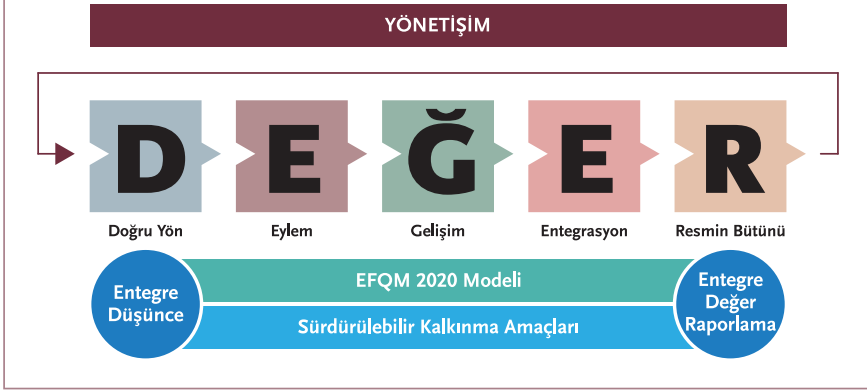
Entelektüel sermayenin gelişimi için, Ar-Ge, Ür-Ge çalışmaları kadar yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimlerin de öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için içerik geliştirmek, kayıt, dokümantasyon ve arşiv oluşturmaya kaynak ve öncelik ayrılmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile başarının uzun soluklu olması yönünde anahtar niteliğinde bir araç geliştirdik, sizi 'Entegrasyon' başlığıyla, kendi deneyimlerinizi ve iyi örnek olarak sunabileceğiniz uygulamaları bizimle paylaşmaya davet ediyoruz:

info@arge.com

Sürdürülebilir Başarı Modeli®



Doğru Yön	Eylem	Gelişim	Entegrasyon	Resmin Bütünü
1 Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	7 Stratejinin Oluşturulması	13 Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	19 Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması
2 İş Modelinin ve Yaratacak Değerin Tanımlanması	8 Organizasyon Yapısının Oluşturulması	14 Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	20 Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi
3 Yönetişim Modelinin Tanımlanması	9 Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	15 İç ve Dış Denetim Yapılması	21 Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi
4 Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	10 Kaynak Yönetimi	16 Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	22 Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi
5 SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	11 Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	17 Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	23 Paydaşların Yönetimi	29 Hedef ve Sonuçların İletişimi
6 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	12 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	18 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	24 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

RESMİN BÜTÜNÜ Ekosistem

Aktörlerin birbirlerinin stratejilerini ve değer yaratma süreçlerini etkilemeleri ve paydaşlar arasındaki etkileşim, bağımlılık gibi konular dolayısıyla ekosistemin önemi giderek artmaktadır. Kurumların gelişimlerini sürekli hale getirmek, performanslarını arttırmak ve sürdürülebilirliklerini güvence altına almak için Resmin Bütünü'nü anlama, değerlendirme ve etkileşimi sağlıklı bir yapıyla oluşturması vazgeçilmez önemdedir. Ekosistemi açıklamaya yönelik iki ayrı yaklaşım bulunmaktadır¹.

Birinci yaklaşım ekosistemi bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Moor'un tanımı bu yaklaşımı ile uyumludur². "Birbirleri ile etkileşim içinde olan kurum ve insanlardan oluşan ekonomik bir topluluk – iş dünyasının organizmaları.

Ekonomik topluluk, aynı topluluğun bir parçası olan müşteriler için değer yaratan ürün ve hizmetler sunar. Topluluğun üyeleri arasında tedarikçiler, öncü üretici kurumlar, rakipler ve diğer paydaşlar yer alır. Zaman içerisinde kabiliyet, kapasite ve rollerini birlikte geliştirirler. Merkezde yer alan bir veya birkaç kurum tarafından bir yön belirlenir. Diğer kurumlar bu yön doğrultusunda çalışma yaklaşımlarını oluştururlar.

Zamanla lider kurumlar değişebilir. Ekosistem liderinin fonksiyonu topluluk tarafından değerlidir, çünkü lider ortak vizyonu doğru birlikte hareket etme, yatırımları yönlendirme ve birbirlerini destekleyici rol ve yaklaşımlar geliştirmeleri konusunda önemli rol oynar.”

Dr. Yılmaz Argüden
Resmin Bütünü
hakkında konuşuyor.

Aşağıdaki QR kodu telefonunuzun kamerasına okutun ya da direkt web adresini ziyaret edin:
<https://arge.com/videoalar/surdurulebilir-basari-modeli/resmin-butunu>



¹ *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, Ron Adner - Dartmouth College, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, Ocak 2017 39–58

² *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, James F. Moore, Harvard Business Review Mayıs/Haziran 1993

İkinci yaklaşım ekosistemi bir yapı olarak tanımlar. Ron Adler'in tanımı bu yaklaşım ile uyumludur³. "Ekosistem çok taraflı ortakların bir araya geldiği bir yapıdır. Bu ortakları bir araya getiren ortak bir değer önermesinin gerçekleşmesini sağlamak için etkileşim içinde olmalarıdır."

Her iki yaklaşımın değerlendirilmesi de kurumların değer yaratma stratejilerini oluşturmak için faydalıdır.

Bir kurumun ekosisteminde akranları, faaliyet gösterdiği ülkelerin devletleri, toplum, Sivil Toplum Kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler, standart koyucular, çok uluslu yapılar, çok taraflı kuruluşlar, vb. yer alır. Trendler, politikalar, davranışlar ve teknolojiye meydana gelen değişiklikler ekosistemi etkiler. Kurumların ekosistemleri ile yakın ve sürekli etkileşim içinde olarak karşı karşıya kalacakları riskleri ve fırsatları anlamaları ve bunları yönetmeleri gerekir. Paydaşlar ile olan iletişimlerinde şeffaflık güven kazanmak için önemlidir.



Ekosistemin gücünü geliştirmenin temel unsuru karşılıklı bağlantının, etkileşimin yönetimidir. Ekosistemin bir bölümünde meydana gelen olaylar diğer kısımları da etkiler.

³ *Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy*, Ron Adner - Dartmouth College, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, Ocak 2017 39–58

Kurum açısından bakıldığında, içinde bulunduğu ekosistem kaynaklı birçok dışsal konu faaliyetlerini etkilerken bu konular üzerinde kontrol sahibi olmadığı görülür. Bu konular arasında kamu politikaları, içinde bulunduğu bölgenin ekonomik ve sosyal yapısı, içinde yer aldığı toplulukların toplumsal ve dini konulardaki beklentileri, sürdürülebilirlik uygulamaları ve finansal kaynakların durumu yer alır. EFQM ekosistem tanımı kurumun içinde bulunduğu ekosistemi detaylı bir şekilde tanımlıyor⁴.

Sürdürülebilir Başarı Modeli® ekosistemi en geniş şekliyle tanımlamayı amaçlıyor. Bu bakış açısı ile kurum, ekosistemini tanımlarken tüm ilişkilerini, bağımlılıklarını, etkileşimlerini, ortaklıklarını ve rakiplerini göz önünde tutması gerekir. Ekosistemin tanımlanması; paydaşların algılarının yönetilmesi, etkilerin yönetilmesi, raporlama ve dış iletişim stratejisinin oluşturulmasına yardımcı olur.

Paydaş algısının yönetilmesi kurum açısından önemli bir konudur. Algı doğrudan kurum imajı ve itibarını etkiler. Kurumların trendleri, paydaş beklentilerini ve bu beklentilerdeki değişimleri, değer yaratma fırsatlarını ve kendi durumlarını şeffaf bir şekilde anlatmak için ekosistem ile sürekli etkileşim halinde olmaları gerekir. Şeffaflık güvenin temelidir. Ekosistemin yakından takibi kurumun değişimlerle başa çıkabilmesini sağlayacak iyileştirmeleri stratejisinde, iş modelinde ve değer yaratma yolculuğunda gerçekleştirmesine imkân sağlar. İyileştirmeler ve zorluklarla başa çıkılmasına yönelik şeffaf iletişim algının yönetilmesine yardımcı olur. Farklı paydaş gruplarının beklenti, talep ve istekleri konusunda birbirleri ile uyumlu olmayan yaklaşımları algı yönetimini güçleştirir. Böyle bir durumda kurumun yol seçiminin arkasındaki sebepleri açık bir şekilde tüm paydaş grupları ile paylaşması başarılı bir şekilde paydaş iletişimi ve yönetimini gerçekleştirmesi açısından önemlidir.

Etkiler, kurum çıktıları tarafından ekosistem üzerinde oluşturulurlar. Söz konusu **etkilerin yönetimi** önemlidir, çünkü etkiler yaşam kalitesinde ve 6 sermayede meydana

Kurum, ekosistemini tanımlarken tüm ilişkilerini, bağımlılıklarını, etkileşimlerini, ortaklıklarını ve rakiplerini göz önünde tutması gerekir.

⁴ EFQM Model, EFQM, 2019

gelen değişimleri yönlendirir. Yaklaşım bileşeninde etki ve çıktıların tanımlanması ve detaylı bir şekilde analiz edilmesi, iş modelinin etkin bir şekilde uygulanarak arzu edilen hedeflere ulaşmayı sağlar. Güçlü bir iç denetim fonksiyonunun olması kurum kültürünün yerleşmesine yardımcı olur. Denetim ve kurum kültürü iş süreçlerinin değerler, strateji ve politikalar ile uyumlu yürütülmesini sağlar, böylece planlanan hedeflere ulaşma imkânı ortaya çıkar. Ekosistem ile sürekli iletişim içinde olunması kurum strateji ve iş modelinin paydaşlar açısından hedeflenen kısa, orta ve uzun vadeli değerleri üretip üretmediğinin anlaşılmasını sağlar.

İYİ ÖRNEK

BP, sayfa 92

Kurumlar sürdürülebilirlikleri için zaman içinde iş modellerinde değişiklikler yaparlar. Böyle önemli bir değişimi gerçekleştirirken paydaşlarını bu konuda bilgilendirmeleri gerekir.

Raporlama ekosistem ve iç paydaşlar ile güven temelli etkin iletişim açısından önem taşır. Raporlama kurumun strateji ve iş modelinin sağlığı ve performansını analiz ederek takip etmek, değer yaratma konusunda iyileştirme fırsatlarını belirlemek için bir araç niteliğindedir. Raporlama aynı zamanda kurumun karar süreçlerini de destekler.

Sürdürülebilir Başarı Modeli© **Entegre Raporlamayı** kurumun ekosistemi ile değer yaratma hikayesinin etkin paylaşımı için önemli bir araç olarak değerlendirmektedir.

Entegre Raporlama⁵:

- Paydaşlara sunulan bilginin kalitesinin artmasını sağlayarak, sermayelerin daha verimli ve daha etkin dağılımına katkı sağlar,
- Kurumun değer yaratma kabiliyetini etkileyen tüm önemli faktörleri içeren bağlantılı ve etkili bilgi vermeye imkân sağlayan raporlama yaklaşımını destekler,
- Finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, ilişki ve sosyal ve doğal sermaye gibi geniş bir tabanda sermayelerin arasındaki bağlantı ve etkileşimlerin anlaşılabilirliğin yönetilmesini ve bu konudaki hesap verebilirliğin artmasını sağlar,
- Entegre düşüncenin hayat geçirilmesini destekler, karar

⁵ International <IR> Framework, Integrated Reporting, Ocak 2021, sayfa 2

süreçlerinin ve faaliyetlerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanmasını sağlar,

- Kısa ve öz, stratejik odak ile, öngörülerini paylaşarak, birbirleri ile bağlantılı, sermayeleri ve aralarındaki bağımlılık ve etkileşimleri açıklayacak şekilde bilgi sunulmasına vurgu yapar.

Entegre Raporlama iletişimde şeffaflığı artırarak kuruma duyulan güveni güçlendirir. Güven sürdürülebilir kalkınmanın temelidir.

Dış iletişim kurumun ekosistemi ile kendi arasındaki çift yönlü iletişimidir. Dış iletişim raporlamanın ötesinde gerçek zamanlı olarak web sitesi, bloglar, sosyal medya, yüz yüze iletişim, toplantılar, bilgilendirmeler, basın açıklamaları, mülakatlar, e-postalar, vb. farklı kanallar kullanılarak gerçekleştirilir. Dış iletişim stratejisinin amaç, misyon, vizyon, kurum stratejisi ve değer yaratma hikayesini temel alması ve kurgulanması gerekir. Şeffaflık ve dürüstlük başarılı bir iletişim politikası oluşturmak açısından önem taşır. İletişim stratejisinin bilgi talepleri, ekosistemde yer alan farklı paydaş gruplarının beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınarak geliştirilmesi uygun olur. Bu çerçevede sürekli paydaş etkileşimi başarılı bir iletişim stratejisi ve yaklaşımı geliştirmek konusunda büyük bir öneme sahiptir. Kurumların acil durumlara hazır olmaları ve kriz olmadan acil durum iletişim planları hazırlamaları önemlidir.

Kurumlar ekosistemleri ile sürekli İletişim içinde olarak değer yaratmak konusundaki isteklerini paydaşlarına anlatmalıdır. Bu yaklaşım güvenin kazanılması ve paydaşların ortak bir değer yaratma hedefi için harekete geçirilmesine yardımcı olur. İş birliği, birlikte çalışma, katılımcı karar alma değer yaratma yolculuğunun başarısını hızlandırıp hedefe ulaşmayı kolaylaştırır.

İYİ ÖRNEK

ABN AMRO, sayfa 93

İYİ ÖRNEK

Evonik, sayfa 94

İYİ ÖRNEK

American Express
sayfa 95

BP CEO'su Bob Dudley 2018 yılında yaptığı bir açıklamada "Petrol sektörünün önemli bir değişim yaşadığını ancak hidrokarbonların BP'nin portföyü içinde merkezde yer alacağını" ifade etti.

"Yaşanan değişimin yenilenebilir enerji konusunda bir yarış değil sera gazlarının azaltılması alanında bir yarış olduğunu söyledi. Yenilenebilir enerji ve temiz enerji yatırımları tarihteki herhangi bir enerji yatırımında daha hızlı ilerlese de gelecek on yıllarda hala petrole olan talep devam edecek" dedi.

Söz konusu iletişim paydaşların, BP'nin sera gazlarını azaltmak konusunda önemli çalışmalar yaptığını ancak temiz enerji dönüşümünün zaman alacağını ve fosil yakıtların önemini bir süre daha koruyacağı konusundaki düşüncelerini ve kurum ile algılarını doğrudan etkiliyor.



[News](#)
[Opinion](#)
[Sport](#)
[Culture](#)
[Lifestyle](#)

[Environment](#)
[Climate change](#)
[Wildlife](#)
[Energy](#)
[Pollution](#)



BP

BP aims to invest more in renewables and clean energy

Boss says his industry is changing but 'the world is going to need oil and gas for decades'

Adam Vaughan
[@adamvaughan_uk](#)
 Tue 6 Feb 2018 16.01 GMT

BP has declared it is looking to acquire more green energy firms, as the British oil giant pledged to set carbon targets for its operations.

However, while the chief executive, Bob Dudley, said the industry was in a period of major change, he made clear that hydrocarbons would remain the core of BP's business.

"It's not a race to renewables, it's a race to lower greenhouse gas emissions. As fast as renewables and clean energy can grow, faster

BP aims to invest more in renewables and clean energy

<https://www.theguardian.com/business/2018/feb/06/bp-aims-to-invest-more-in-renewables-and-clean-energy>

Evonik yatırımcı sunumu ile SKA'lar konusunda gerçekleştirdiği faaliyetleri yatırımcıları ile paylaşıyor.

UN Sustainable Development Goals (SDGs)

>50% of Evonik's portfolio with positive benefit to SDGs



>50%¹
of Evonik's sales
contribute to SDGs

1. 2018 sales continuing operations | Most relevant SDGs ranked by significance from left to right

81



UN Sustainable Development Goals (SDGs)

Our positive impact on the SDGs of most relevance for Evonik¹

Our contribution to SDG 12

- High safety standards
- Responsible supply chain management
- Responsible management of chemicals and waste
- Products for resource efficiency in highly demanding applications

Our contribution to SDG 3

- APIs² and intermediates
- Food ingredients and nutritional delivery
- Highly purified amino acids
- Parenteral and drug delivery
- Medical devices

SDGs of most relevance for Evonik



Our contribution to SDG 13

- Ambitious CO₂ reduction targets
- Silica-silane technology for „green“ tires
- Oil additives to extend life of hydraulic machines and save fuel
- Membranes for biogas upgrading
- DL methionine for animal nutrition
- High-performance insulation materials

Our contribution to SDG 6

- Global water management system: development of site-specific action plans within Evonik Group
- Oxidation agents, waste water treatment
- Biosurfactants

1) Examples 2) API = Active Pharmaceutical Ingredient

82



Evonik Company Presentation Q1 2020, sayfa 81-82

[https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/IR/2020_Q1/20200507_Evonik%20Company%20Presentation%20\(May%202020\)_final_asduaus.pdf](https://corporate.evonik.com/Downloads/Corporate/IR/2020_Q1/20200507_Evonik%20Company%20Presentation%20(May%202020)_final_asduaus.pdf)

How We Approach Environmental, Social and Governance

Our approach to environmental, social and governance (ESG) is a natural extension of both our mission—to become essential to our customers by providing differentiated products and services to help them achieve their aspirations—and our commitment to doing what is right. Our executive management reviews and evaluates performance and long-term goals with respect to ESG matters within their business units. The Board's Nominating, Governance and Public Responsibility Committee reviews our Corporate Social Responsibility program, monitors progress against our goals and provides guidance on our efforts.

 **Promoting Responsible Business Practices**
Maintain the highest standards of ethics and integrity

- The Ames Ethics Hotline is available 24/7 for employees, contractors, vendors and others to raise ethical or compliance concerns.
- Each colleague receives **Global Regulatory Learning Enterprise Essential Training**.

 **Caring For Our Communities**
Strengthen the communities in which we operate and engage citizens

- **\$42M** in charitable giving from grants provided by the Company, our Foundation, our Center for Community Development and gift matching programs.
- **7M** estimated citizen volunteers engaged, in part, by grants from American Express.

 **Managing Our Operations Responsibly**
Reduce our environmental footprint

- **100%** renewable electricity powered our operations.
- **Zero net carbon emissions**.

 **Serving Our Colleagues**
Foster a diverse and inclusive culture and support our colleagues' professional and personal goals

- **20 weeks** of gender-neutral paid parental leave for U.S. colleagues.
- Maintained **100%** score on the Human Rights Campaign's Corporate Equality Index and inclusion on **Bloomberg's Gender-Equality Index**.
- **89%** of colleagues participated in personal or professional development trainings.

 **Delivering For Our Customers & Partners**
Meet the evolving needs of our customer base and make our products and services better for society

- Launched the first ever **American Express Card** manufactured primarily from recovered plastic found in the oceans and on the coasts.
- **\$96M** donated through U.S. Card Members program from 2012 to 2019 to benefit charitable causes.

For more information, please see our 2020 Proxy Statement at <https://ir.americanexpress.com/ProxyStatements/index?keyGenPages=303692> and 2018-2019 Corporate Social Responsibility Report at <https://patrol.americanexpress.com/corporate-responsibility-reports>.

6

American Express

yatırımcı sunumu
ile sürdürülebilirlik
konusunda
gerçekleştirdiklerini
yatırımcılarına anlatmış

American Express Investor Presentation

25 Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması

Kurum faaliyetleri ve yaratılan değerlerle ilgili olarak tüm paydaşlarla etkileşim yöntemini ve ilişki seviyesini tanımlamak. İletişim stratejisi ve yol haritasını belirlemek.

SBM'nin Önerileri

Bu bakış açısını tanımlayan ve yöneten kuruluşlar, kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını ve iş performansının daha yüksek olmasını sağlar. Organizasyon genelinde uygulanan strateji doğrultusunda yönetilen paydaş ilişkileri, iş yapma ve ilişkilerde proaktif olma standardını sağlar.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, etkileşim düzeyine ve paydaşların etkisine göre paydaş haritası oluşturmayı amaçlar. Bu harita, organizasyondaki görevlere hazır olmayı, iletişim stratejisini ve kalite standartlarını yükseltmek için proaktif katılımı sağlamak için altyapıyı geliştirir.

26 Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi

Ekosistem yönetimindeki belki de en kritik nokta, ilişkilere sadece kendi organizasyonunuzun perspektifinden bakılmaması gerektiğidir. Paydaşların bakış açılarını ve önceliklerini anlamak, ekosistem yönetiminde yapıcı ve güvenilir ilişkiler sağlar.

SBM'nin Önerileri

Kuruluş, alanını etkileyecek dinamikleri değerlendirirken paydaşlarının etki alanlarını da dikkate almalıdır. IR'ın Önemlilik Matrisi bu iki yönlü değerlendirmeyi sağlar.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, paydaş ve kuruluşun önceliklerini ve risklerini önceliklendirme matrisinde aynı potada değerlendirmeyi önermektedir. Kuruluşun ana paydaşları için SWOT ve PESTLE analizlerini de değerlendirmesini önerir. Bu değerlendirmeye göre proaktif bir yaklaşım, çözüm önerileri ve iyileştirici önerilerle iş yapma kalitesi artırılmaktadır.

27 Algıların Ölçüm ve Yönetimi

Katılımcı anlayışla, beklentileri, algıyı anlamak, paydaşları iş yapma anlayışımızın içine dahil etmek.

SBM'nin Önerileri

Geniş etkileşim alanında değer üretmek amacıyla, ihtiyacı, beklentiyi, performansı tüm tarafların algısını değerlendirerek yönetmek gerekir. SBM ekosistem ile ilişkiyi periyodik raporlamaların ötesinde sürekli ve iş ortağı anlayışıyla yürütür. (IIRC paydaş matrisi & EFQM Uygulama Paydaş Bağlılığının Sağlanması ve Sonuçlar Paydaş Algıları kriterleri)

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM paydaş ilişkilerinde kurul ve komitelerle iletişim kurma, çalıştaylarla beklenti ve ihtiyaçları belirleme, anketlerle analizler yaparak algıyı değerlendirir ve iş ortağı yaklaşımı ile yönetir.

28 Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi

Yaratılan değeri ekosistemdeki tüm taraflar için tanımlamak, ölçüm ve gelişimi için kaynak planlamasını yapmak.

SBM'nin Önerileri

Etkileri yönetebilmek için kısa, orta, uzun vadeli yol haritası, ölçüm sistemi ve değer önermelerini tanımlamak ve ekosistem dinamikleri ile uyumunu sağlamak gerekir. IIRC'nin değer ve kısa, orta, uzun vadeli bakışını benimseyen SBM, sektör ve ekosistem dinamiklerini gözетerek yaratılan değer yönetimini gerçekleştirir.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, değerin kısa, orta, uzun vadeli tanım ve KİLİT Performans Göstergelerini belirler. Ekosistemdeki paydaşların etki alanlarına göre bu tanımları özelleştirir. Her biri için ayrı yol haritası ve kaynak planlamasını belirler.

29 Hedef ve Sonuçların İletişimi

Sonuçları, yönetim ilkeleri doğrultusunda (şeffaflık, tutarlılık, hesap verebilirlik) paylaşmak ve vizyona erişimdeki yol haritasında ekosistemdeki tarafların katılımını sağlayacak nitelikte iş ortaklığı ortamı geliştirmek.

SBM'nin Önerileri

Sonuçların etkileşim alanındaki taraflarla doğru paylaşımı sağlanarak ortak amaç ortamı oluşturmak gerekir. EFQM sonuçlarındaki değerlendirme bakışı ve IIRC entegre raporlama yaklaşımı ile SBM öğrenme sağlayacak paylaşım gerçekleştirir.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM, iletişim stratejisi, dilini ve araçlarını tanımlayarak ekosistemdeki paydaşların sonuçlarla ilgili doğru bilgilendirmeye erişmesini sağlar. Ortak amaç ortamı geliştirir.

30 Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması

Kurumlar yaşam döngülerinde olgunluk düzeylerini arttıırırlar, her düzeyde yaşanan deneyimler, kurum kültürünün temellerini oluşturur. Deneyimleri biriktirmek ve kurum kültürüne kazandırmak, gelişim ve öğrenme zemini güçlü kılar.

SBM'nin Önerileri

Entelektüel sermayenin gelişimi için, Ar-Ge, Ür-Gze çalışmaları kadar yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimlerin de öğrenme aracı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunu sağlayabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için içerik geliştirmek, kayıt, dokümantasyon ve arşiv oluşturmaya kaynak ve öncelik ayrılmalıdır.

SBM'nin Uygulanması için Yaklaşım

SBM ile başarının uzun soluklu olması yönünde anahtar niteliğinde bir araç geliştirdik, sizi 'Resmin Bütünü' başlığıyla, kendi deneyimlerinizi ve iyi örnek olarak sunabileceğiniz uygulamaları bizimle paylaşmaya davet ediyoruz:

info@arge.com

EK A

İLİŞKİ TABLOSU

SBM, EFQM ve <IR>

	SBM	EFQM	<IR>
	DOĞRU YÖN		
1	Felsefemiz nedir? Amaç, Misyon, Vizyon, Değerler ve İlkelerin Tanımlanması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.1 Amaç ve Vizyon Tanımlama, Kurum Kültürü ve Liderlik – 2.1 Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme	Entegre Düşünce Yaklaşımı
2	İş Modelinin ve Yaratılacak Değerin Tanımlanması	UYGULAMA – Sürdürülebilir Değer Yaratma	Entegre Raporlama Değer Modeli
3	Yönetişim Modelinin Tanımlanması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.5 Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama	Entegre Raporlama, Yönetişim, İş Modeli
4	Paydaşların ve Ekosistemin Tanımlanması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.2 Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama – 1.3 Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	Entegre Raporlama 6 Sermaye
5	SKA'lar ile İş Modeli İlişkisinin Kurulması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.3 Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	Entegre Raporlama Değer Modeli
6	Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	Entelektüel Sermaye

SBM		EFQM	<IR>
	EYLEM		
7	Stratejinin Oluşturulması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.4 Strateji Geliştirme	Entegre Raporlama, Önemlilik
8	Organizasyon Yapısının Oluşturulması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.2 Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama – 1.5 Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama UYGULAMA – 5.2 Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme	Entegre Raporlama, Paydaşlar
9	Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması ve İşletilmesi	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.1 Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme	İş Modeli
10	Kaynak Yönetimi	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	Entegre Raporlama 6 Sermaye
11	Kilit Performans Göstergeleri, Performans Yönetimi, Raporlama Yapısının Tanımlanması	SONUÇLAR – Stratejik ve Operasyonel Performans	Entegre Raporlama, Çıktılar ve Etkiler, Performans
12	Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	Entelektüel Sermaye

	SBM	EFQM	<IR>
	GELİŞİM		
13	Operasyonel Performans ve Algının Ölçülmesi	SONUÇLAR – Paydaş Algıları – Stratejik ve Operasyonel Performans RADAR Tanı Aracı	Entegre Raporlama, Çıktılar ve Etkiler
14	Yönetim Kurulu Performansının Değerlendirilmesi	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.5 Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama	Entegre Raporlama, Yönetişim
15	İç ve Dış Denetim Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	Entegre Düşünce, Yönetişim
16	Raporlama Faaliyetlerinin Yürütülmesi	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.5 Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama SONUÇLAR – Paydaş Algıları – Stratejik ve Operasyonel Performans	Entegre Raporlama
17	Öğrenimlerin Değerlendirilmesi ve Uygulamaya Alınması	SONUÇLAR – Paydaş Algıları – Stratejik ve Operasyonel Performans RADAR Tanı Aracı	Entegre Düşünce
18	Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	Entelektüel Sermaye

	SBM	EFQM	<IR>
	ENTEGRASYON		
19	Kaynak İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Kaynak Sağlayıcıların Beklentilerinin Anlaşılması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.2 Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması SONUÇLAR – Paydaş Algıları	Entegre Raporlama, Paydaşlar, Önemlilik
20	Strateji ve Öğrenme Arasında Bağlantı Kurulması	YÖN – Amaç, Vizyon ve Strateji – 1.4 Strateji Geliştirme SONUÇLAR – Stratejik ve Operasyonel Performans RADAR Tanı Aracı	Entegre Raporlama, Entegre Düşünce, Öngörüler
21	Gelişim Alanlarına Yönelik Çalışma Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme RADAR Tanı Aracı	Entegre Raporlama, Entegre Düşünce, Strateji, İş Modeli, Öngörüler
22	Odaklı Mesajlar ile İç ve Dış İletişim	UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması	Entegre Raporlama, Değer Yaratma
23	Paydaşların Yönetimi	UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması	Entegre Raporlama, Değer Yaratma
24	Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	Entelektüel Sermaye

SBM	EFQM	<IR>
RESMİN BÜTÜNÜ (EKOSİSTEM)		
25	Paydaş Etkileşim Alanının Tanımlanması ve İlişki Stratejisinin Oluşturulması	YÖN – 1.2 Paydaş Beklentilerini Anlama ve Tanımlama
26	Paydaşların Önceliklerinin Belirlenmesi	UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması
27	Algıların Ölçüm ve Yönetimi	UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması SONUÇLAR – Paydaş Algıları
28	Çıktıların Ölçüm ve Yönetimi	UYGULAMA – Sürdürülebilir Değer Yaratma RADAR Tanı Aracı
29	Hedef ve Sonuçların İletişimi	UYGULAMA – Paydaş Bağlılığının Sağlanması SONUÇLAR – Paydaş Algıları
30	Deneyimlerin Paylaşılması, Entelektüel Sermaye Yatırımı Yapılması	UYGULAMA – Performans ve Dönüşümü Yönlendirme – 5.4 Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma

EK B

ENTEGRE RAPORLAMA VE ENTEGRE DÜŞÜNCE

Entegre Raporlama ilke bazlı bir kurumsal raporlama yaklaşımıdır. Entegre Rapor, kurumun değer yaratma süreci hakkında paydaşların karar almalarını kolaylaştırmayı amaçlar. Finansal ve finansal olmayan bilgiler, ilgili paydaşlara yönelik olarak sunulur.

Entegre Düşünce kurumun, kendi birimleri ve fonksiyonları arasındaki kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma amacıyla kullandığı veya etkilediği sermayeler arasındaki etkileşim ve ilişkileri dikkate alarak, bütünsel karar alma süreçlerini işleterek faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Tüm kurumlar değer yaratmak için kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Entegre düşünce yaklaşımı ve Entegre Raporlama çerçevesi söz konusu kaynakları 6 sermaye olarak tanımlamaktadır.

Entegre Raporlama kurumun kullandığı ve etkilediği kaynaklar ve ilişkiler konusunda bilgi sunmayı hedefler. Bu kaynak ve ilişkiler Entegre Raporlama Çevresinde 6 *sermaye* olarak adlandırılır. Entegre Raporlama aynı zamanda kurumun dış dünya ve sermayeler ile olan etkileşimini anlatarak, söz konusu sermayelerin kısa, orta ve uzun vadede değerinin nasıl artırıldığı, korunduğu veya azaltıldığı ile ilgili bilgi sunar¹.

Sermayeler değer depoları olup kurumun faaliyetleri sonucunda artar, azalır veya dönüştürülür. Sermayeler, Entegre Raporlama çerçevesinde finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, sosyal ve ilişki, doğal sermaye olarak adlandırılırlar:

- **Finansal sermaye** – finansal kaynaklar,
- **Üretilmiş sermaye** – teçhizat, ekipman, altyapı ve değer yaratmak amacıyla kullanılan aletler,
- **Entelektüel sermaye** – kuruma ait bilgi birikimi, patent, hak ve know-how,
- **İnsan Sermayesi** – çalışanlara ait yetkinlikler, kabiliyetler, deneyimler, yetenekler ve motivasyon,
- **Sosyal ve İlişki Sermayesi** – paydaşlarla olan ilişkiler,
- **Doğal Sermaye** – doğadan kullanılan tüm yenilenebilir ve yenilenemez kaynaklar.

¹ International <IR> Framework, Integrated Reporting, Ocak 2021, sayfa 6

Entegre Raporlama, Raporlama Çerçevesinde belirtilmiş olan Rehber İlkeler ve İçerik Ögeleri ile uyumlu olarak hazırlanır.

Entegre Raporlama Çerçevesi 7 Rehber İlkesi:

- **Stratejik odak ve gelecek öngörüsü** – Kurumların stratejilerini açıklayarak, bu stratejinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratmayı destekleyeceğini anlatmaları gerekir. Söz konusu açıklama gelecek öngörüsü verilerek netleştirilmelidir.
- **Sunulan bilgiler arasında bağlantı bulunması** – Sunulan bilginin bütünsel bir bakış açısı ile hazırlanması ve raporun kurumun sermayelerini, iç birimlerini ve dış dünya ile olan etkileşimini, bağımlılık ve ilişkileri anlaşılır bir şekilde birbiri ile bağlı olarak ortaya koyması beklenir.
- **Paydaşlar ile ilişkiler** – Raporun, paydaşlarla yürütülen ilişkinin doğası ve niteliği hakkında bilgi sunması beklenir. Sunulan bilgi içinde paydaşların beklenti, ihtiyaç ve taleplerinin nasıl öğrenildiği ve bu talep, ihtiyaç ve beklentilerin karar süreçlerine nasıl dahil edildiğinin anlatılması beklenir.
- **Önemlilik** – Entegre Raporda sunulan bilgilerin kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında olması gerekir.
- **Kısa ve öz olma** – Sunulan bilgi kısa ve öz olmalıdır.
- **Güvenilirlik ve tam kapsamlı bilgilendirme** – Tüm önemli bilgilerin dengeli bir biçimde, faaliyetlerin ve performansın olumlu ve olumsuz yanlarını da kapsayacak şekilde sunulması beklenir.
- **Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik** – Sunulan bilgilerin zaman içinde tutarlılıklarını koruması, verilen bilgilerin bir trend halinde sunulması, değişiklik yapıyor ise neden değişiklik yapıldığının açıklanması beklenir. Sunulan bilgiler geçmiş performans ve akran kurumların performansı ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

Entegre Rapor, her biri birbiri ile bağlantılı olan **8 İçerik Ögesi** kapsamında hazırlanır:

- Kurum hakkında bilgiler ve kurumun içinde olduğu dış çevre ve bağlam,
- Yönetişim yapısı,
- İş modeli,
- Riskler ve fırsatlar,
- Strateji ve kaynakların dağılımı,
- Performans,
- Gelecek öngörüsü,
- Sunulan bilginin temelleri.

Entegre düşünce yaklaşımı, kurumun farklı birim ve fonksiyonları arasında iş birliğini, birlikte çalışmayı ve entegrasyonu destekler. Bu yaklaşım fikirlerin birlikte yeşertilmesini, yeni değer yaratma inisiyatiflerinin ortaya konulmasını ve sermayeler arasındaki etkileşimlerin anlaşılmasına imkân sağlar.

“Entegre düşünce birden fazla sermayenin yönetilmesi yaklaşımı olup, kuruma kilit paydaşlarına zaman içinde değer yaratma amacını gerçekleştirme imkânı sağlar.

Entegre düşünce, değer yaratmak ve yaratılan değeri korumayı hedefler. Amaç ve değerler ile strateji, riskler, fırsatlar, hedefler, planlar, ölçüm metrikleri ve teşvikler arasında bağlantı kurarak kurumun karar kalitesini artırır.

Entegre düşünce yaklaşımının etkin şekilde uygulanması için iyi yönetişime, etkili kurum kültürüne, hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışına sahip olması gerekir. Bu yaklaşım, değer azalmasına yönelik adımlar atılmasının, sınırlayıcı koşullarının, değişen koşul ve bağlamın ve geri bildirim döngülerinin önemine işaret eder.”²

Bütünsel bir bakış açısı olarak değerlendirilebilir.

Entegre düşünce, kurum performansını iyileştirmenin ötesinde yönetim uygulamalarının gelişmesini sağlayarak daha iyi bir risk yönetimi yapılmasına imkân sağlar.

İş dünyası değişiyor. İş dünyasının kararları, müşteri ve pay sahibi odağından değerlendirme yapılarak alınırdı. Ancak bu yaklaşımın olumsuzluk yaratan dışsalılıkların yeteri kadar değerlendirilmediği artık fark ediliyor. Yeni karar alma yaklaşımı daha geniş bir bakış açısına sahip. Bu yaklaşım içinde:

- Kurumun pay sahipleri ve müşterilerinden daha geniş bir paydaş grubu,
- Sadece kısa vadeye odaklanmak yerine, kısa, orta ve uzun vadede yaratılan etkilerin anlaşılmasına imkân sağlayacak daha uzun bir zaman diliminin değerlendirilmesi yer alıyor.

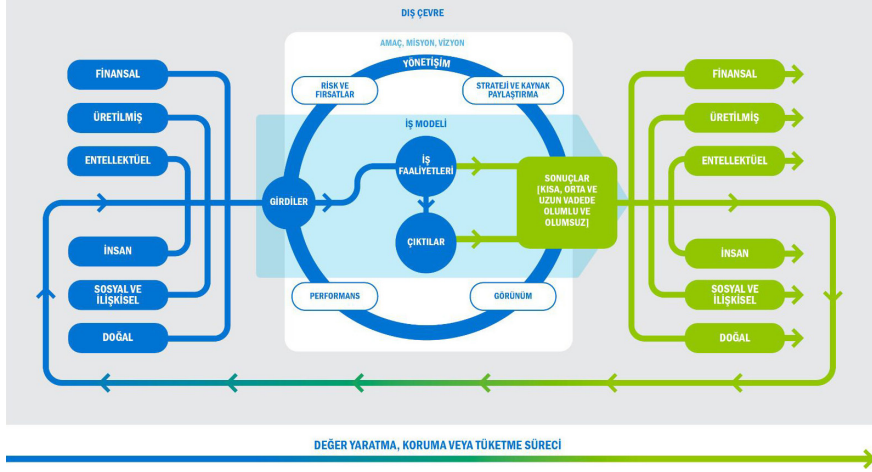
Daha öncede bahsedildiği gibi Entegre Raporlama yaklaşımı raporlama yapmanın ötesinde; entegre düşüncenin merkezde yer aldığı ve bu şekilde kurum stratejisinin, yönetişiminin, performansının ve görümünün dış çevre bağlamında nasıl kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya imkân sağladığını anlatmayı hedefler.

Entegre düşünce ve Entegre Raporlama çıktı ve etkilere odaklanır. Çıktılar kurum iş planının uygulanması sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir. Etkiler ise kurumun ürünleri, stratejisi ve iş modeli vasıtasıyla 6 sermaye üzerinde yaratılan etkileri ifade eder. Orta çıkan etkiler kurumun içine veya dışına yönelik olarak

² *Integrated Thinking and Strategy State of Play, Integrated Reporting, Aralık 2019*

gerçekleşebilir. Etkiler olumlu olduğu gibi olumsuz da olabilir. Etkilerin ortaya çıkması belli zaman sonra gerçekleşebilir.

Entegre Raporlama yaklaşımı aşağıdaki model çerçevesinde bilgi sunar³:



Etkiyi anlamak açısından iyi bir örnek:

“Bir araba üreticisinin temel çıktısı arabalardır. Arabalar müşteriler üzerinde hareket kabiliyeti ve konfor gibi olumlu etkiler yaratırlar. Diğer taraftan çıktılar, yine müşteriler üzerinde harcamalarını artırmak ve kaza gibi olumsuz etkiler de yaparlar. Çıktıların toplum üzerinde yarattığı etkilere baktığımızda, topluluklar arasında bağlantıların kurulması ve ekonomik refah gibi olumlu etkiler yaratırken, diğer taraftan fosil yakıtların azalması, hava kirliliği, karbon salınımı ve sağlık sorunları gibi olumsuz etkiler de yapmalarıdır.”⁴

Entegre Raporlama ve Entegre Düşünce hakkında daha detaylı bilgi almak için:

<https://integratedreporting.org/>

³ International <IR> Framework, Integrated Reporting, Ocak 2021, sayfa 22

⁴ International <IR> Framework Revision Topic Paper 2 Business Model Considerations, Integrated Reporting, Şubat 2020

EK C

EFQM 2020 MODELİ

EFQM küresel ölçekte kabul gören bir yönetim çerçevesidir. Model, kurumların performanslarını ölçerek hedefleri ile geldikleri yer arasındaki farkı anlamalarına ve bu şekilde gelişim alanlarına yönelik iyileştirme faaliyetleri gerçekleştirerek kurum performansının gelişmesi ve hedeflerine ulaşması konusunda başarılı olmasını sağlar. Model her büyüklükte kuruma uygun olarak tasarlanmıştır.

Modelin uygulanması, kurumun¹:

- Güçlü bir amaç tanımı yapmasını,
- Her seviyedeki liderlere esin ve ilham kaynağı olarak onları motive etmeyi,
- Performans odaklı bir kültürün oluşturulmasını,
- Çevik ve adapte olabilir olmayı,
- Geleceğe hazırlıklı olmak için değişime hazır olunmasını sağlar.

EFQM 2020 Modeli'nin yapısı üç temel soru etrafında şekillenmektedir²:

- “Neden” bu kurum var? Hangi amacı gerçekleştirmek için kuruldu?
“Neden” bu stratejiyi seçti? (Yön)
- Amaç ve stratejisini “Nasıl” gerçekleştirecek? (Uygulama)
- Bugüne kadar “Ne” gerçekleştirdi?
Gelecekte “Neyi” başarmayı hedefliyor? (Sonuçlar)

Yukarıdaki üç soru kurum amacı ve stratejisi arasındaki bağın kurulmasına yardımcı olmaktadır. Bu ilişki kurumun tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmasının temel taşıdır.

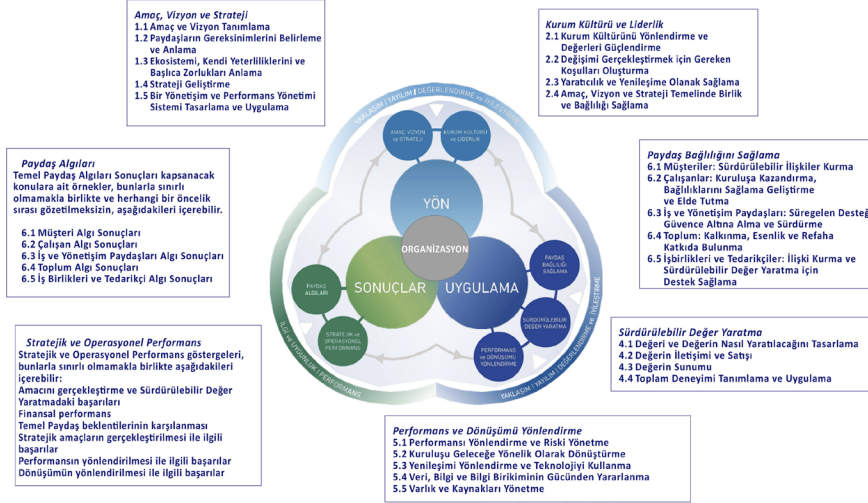
EFQM Modelini uygulayan kurumlar karmaşık bir ekosistem içinde faaliyetlerini yürüttüklerinin farkındadır. Kurumlar:

- Müşteri, çalışanlar, rakipler, toplum gibi farklı paydaş grupları ile ilişkiler,
- Trendlerin izlenmesi ve kurumun mesajlarının paydaşlara iletilmesi,
- Paydaşların ihtiyaç, beklenti ve taleplerinin anlaşılması gibi konularda etkileşim içindedirler.

¹ <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

² “The EFQM Model”, EFQM, 2019

EFQM Modelinin temel amacı strateji ve amaç arasındaki bağlantıyı oluşturarak tüm paydaşlar için değer yaratılmasını sağlamaktır.



EFQM Modeli kurumlara aşağıdaki yaklaşımları önerir³

Amaç, vizyon ve strateji belirleme fazında:

- Amaçlarını katılımcı bir yaklaşım ile paydaşları ile birlikte belirlemelerini,
- Tüm paydaşlar için değer yaratacak bir stratejiyi heyecan veren bir vizyon etrafında şekillendirmeyi,
- İş birliğine dayalı kazanan bir kültürün inşa edilmesini öneriyor.

Uygulama fazında:

- Paydaşlar ile sürekli etkileşim içinde olmayı,
- Paydaş ihtiyaç ve beklentilerini, ihtiyaç ve beklentilerde meydana gelen değişimleri değer yaratma süreçlerine adapte ederek sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanmayı,
- Hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesini (performansın geliştirilmesi),
- İç ve dış ortamda meydana gelen değişimlerin yakından takibini, deneyimlerden öğrenmeyi ve başarının sürekliliğini sağlayacak dönüşümlerin yapılmasını (dönüşümün teşvik edilmesi) öneriyor.

³ EFQM Model, EFQM, 2019

Sonuçların analizi fazında:

- Paydaşların algılarını yakından takip ederek kurumun stratejisini gerçekleştirmek konusundaki başarısı ile kilit paydaş beklenti ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını anlamasını,
- Bugünü ve geçmişi analiz ederek öğrenmeyi ve öğrenilenleri gelecekteki faaliyetlerini planlamak için kullanmayı,
- Sürdürülebilir değer yaratma için amaç ve stratejisinin yeterliliğini anlamayı,
- Gelecek için hazır olma seviyesini anlamayı (kurumun sürdürülebilirliği) öneriyor.

1990 yılında ortaya çıkışından itibaren 2020 yılına kadar olan gelişmeler, EFQM modelinin tüm kurumlar için uygulanabilir olduğunu gösteriyor. İlk çıktığında KOBİ'ler için EFQM gibi alt modeller ortaya konulsa da EFQM tek model olarak gelişimini sürdürdü. EFQM Modeli her kurum, her kültür ve her dil için esnek ve uyarlanabilir olduğunu göstermiş bulunuyor. Bunun en önemli kanıtı 5 kıtada birden uygulanıyor olmasıdır. Farklı alanlarda faaliyetlerini yürüten Sivil Toplum Kuruluşları, EFQM Modeli'ni hem ödül sistemlerini tasarlamak hem de kurumsal gelişim amacıyla kullanıyorlar.

EFQM Modeli, RADAR tanı aracı ile sürekli gelişimin önemini vurguluyor. RADAR Sonuç, Yaklaşım, Hayata Geçirme, Değerlendirme ve İyileştirme başlıklarından oluşuyor (Results, Approach, Deployment, Assessment & Refinement). RADAR sürekli iyileşmeyi, trend analizi, kıyaslama ve karşılaştırma yapmayı ve model kriterlerine göre öğrenmeyi desteklemekte ve yönlendirmektedir. RADAR, EFQM tarafından kurumlara sunulan ve kurumun tüm sistemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için kullanılabilecek bir tanı aracı özelliği taşımaktadır.

EFQM Modeli ile ilgili daha detaylı bilgiye aşağıdaki web sitesinden ulaşabilirsiniz:

<https://www.efqm.org/efqm-model>

Başarınız için Yanınızdayız

**Bu kitap, ARGE Danışmanlık'ın 30. Kuruluş Yıldönümü
vesilesiyle hazırlanmıştır**



Sürdürülebilir Başarı Modeli®

ARGE, 1991 yılından bu yana müşterilerine **yönetim danışmanlığı** hizmetleri sunmaktadır. Bugün gelişmiş metodolojileri, çeşitli sektörlerde elde ettiği deneyimleri ve güçlü danışman ekibi ile **ARGE** Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

Rakamlar, **ARGE**'nin yeni işlerinin %60'ının eski müşterilerden geldiğini göstermektedir. Bu istatistik, müşteri mutluluğunun bir göstergesi olarak önem verdiğimiz bir performans göstergesidir.

Gücünü, müşterilerinin artan performanslarından alan **ARGE**'nin müşteri profilinde kendi sektörlerinde önder firmalar yer almaktadır. Bizce içinde bulunan konum ne kadar iyi olursa olsun, bununla yetinmemek ve daha iyiye ulaşmak için gayret göstermek, lider olmanın çok önemli ve içgüdüsel bir özelliğidir.

- En iyi başarımları için hiç vazgeçmediğimiz temel prensiplerimiz:
- Üstlendiğimiz her işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamak,
 - Müşterilerimizin gizliliğine daima özen göstermek.

Bu dört ana başlık altında verilen hizmetler şu şekildedir:

Strateji	Yönetimde Kalite	Kurumsallaşma	İyi Yönetişim
Strateji Geliştirme	İş Etkinliği Değerlendirmesi	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	Yönetim Kurulu Yapılandırma
Strateji Uygulama (Balanced Scorecard)	Toplam Kalite Yönetimi	Kurumsal Yönetişim	Yönetim Kurulu Değerlendirme
Stratejik İş Birlikleri ve Birleşme Sonrası Yapılanma	Süreç Verimliliği	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	Kamuda Yönetişim
Senaryo Planlama	Değer Yönetimi	Entelektüel Sermaye Yönetimi	STK'larda Yönetişim
Ülke Stratejileri	Yeniden Yapılanma	İnsan Kaynakları Sistem Değerlendirmesi	Global Yönetişim

ARGE danışmanları, uzmanlık konularında dünyadaki gelişmeleri takip etmek için senede bir ay eğitim alırlar. Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurum olarak, çalışanlarının haftada bir gün gönüllü kuruluşlarda çalışarak, deneyimlerini toplumsal sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik eder.

ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal **sosyal sorumluluk** projeleriyle geleceği şekillendiren **en iyi üç şirket** arasında değerlendirilmiştir.



Helping You Succeed

www.arge.com