



# Entegre Raporlama

Nevzat GÜNGÖR

# Sunum Planı

- Kurumsal Raporlamanın Gelişimi
- Entegre Raporlama
- Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi
- Entegre Rapor: Örnekler
- Raporlamada Karşılaşılan Zorluklar ve Gelişmeye Açık Alanlar
- Sonuç ve Öneriler



# Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

## Finansal Raporlar

- Finansal Bilgiler
- Geçmiş Odaklı
- Kısa Vadede Değer Yaratma
- Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (Financial Accounting Standards Board;US GAAP), Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu, (International Accounting Standards Board; IFRS)
- Halka Açık Şirketlere Zorunlu

## Sürdürülebilirlik Raporları

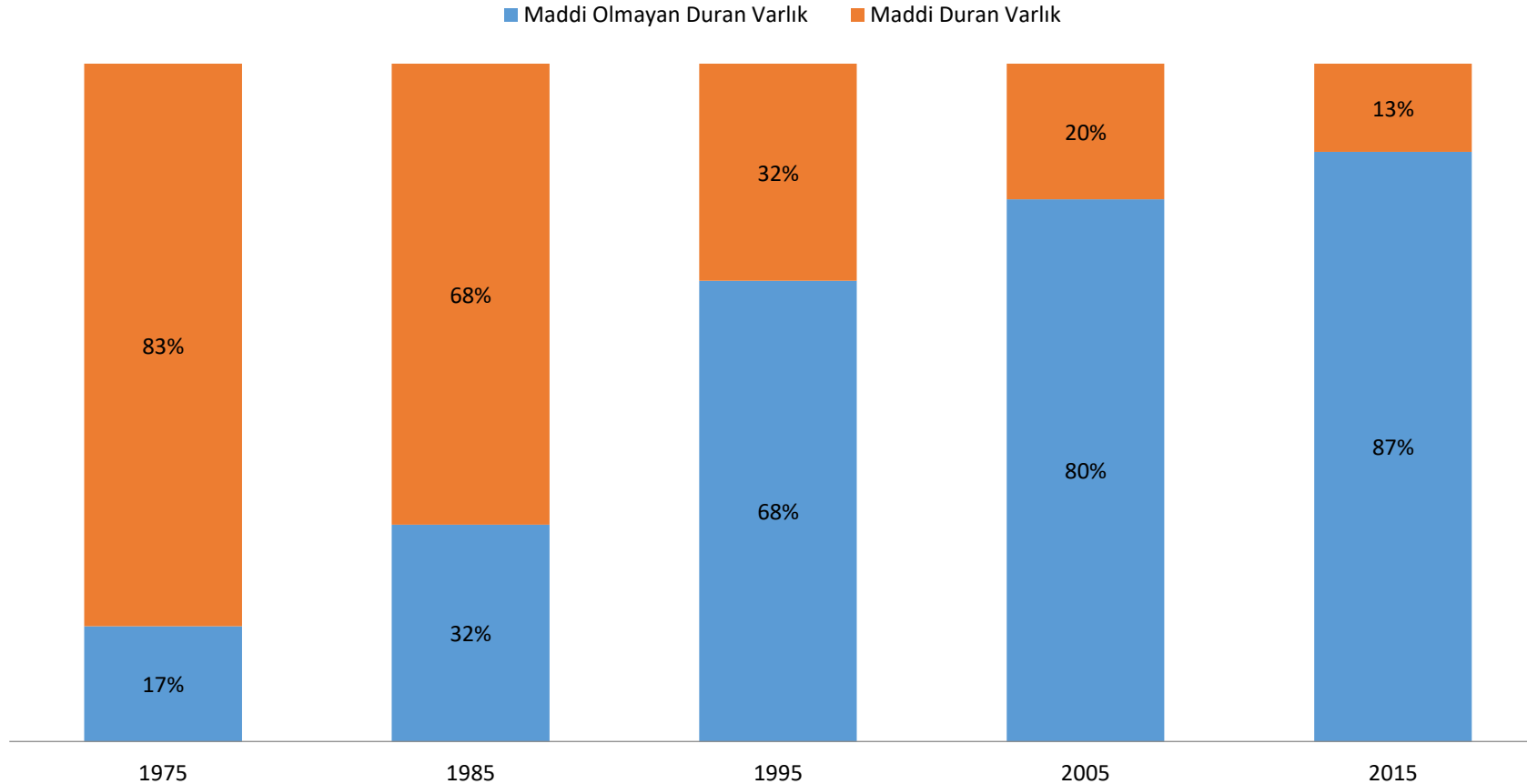
- Ağırlıklı Olarak Finansal Olmayan Bilgiler
- Geçmiş ve Gelecek Odaklı
- Uzun Vadede Değer Yaratma
- Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative;G4)
- Gönüllü veya Zorunlu

## Entegre Raporlar

- Finansal ve Finansal Olmayan Bilgiler
- Geçmiş ve Gelecek Odaklı
- Kısa, Orta ve Uzun Vadede Değer Yaratma
- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council,IR Framework)
- Gönüllü veya Zorunlu

# Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

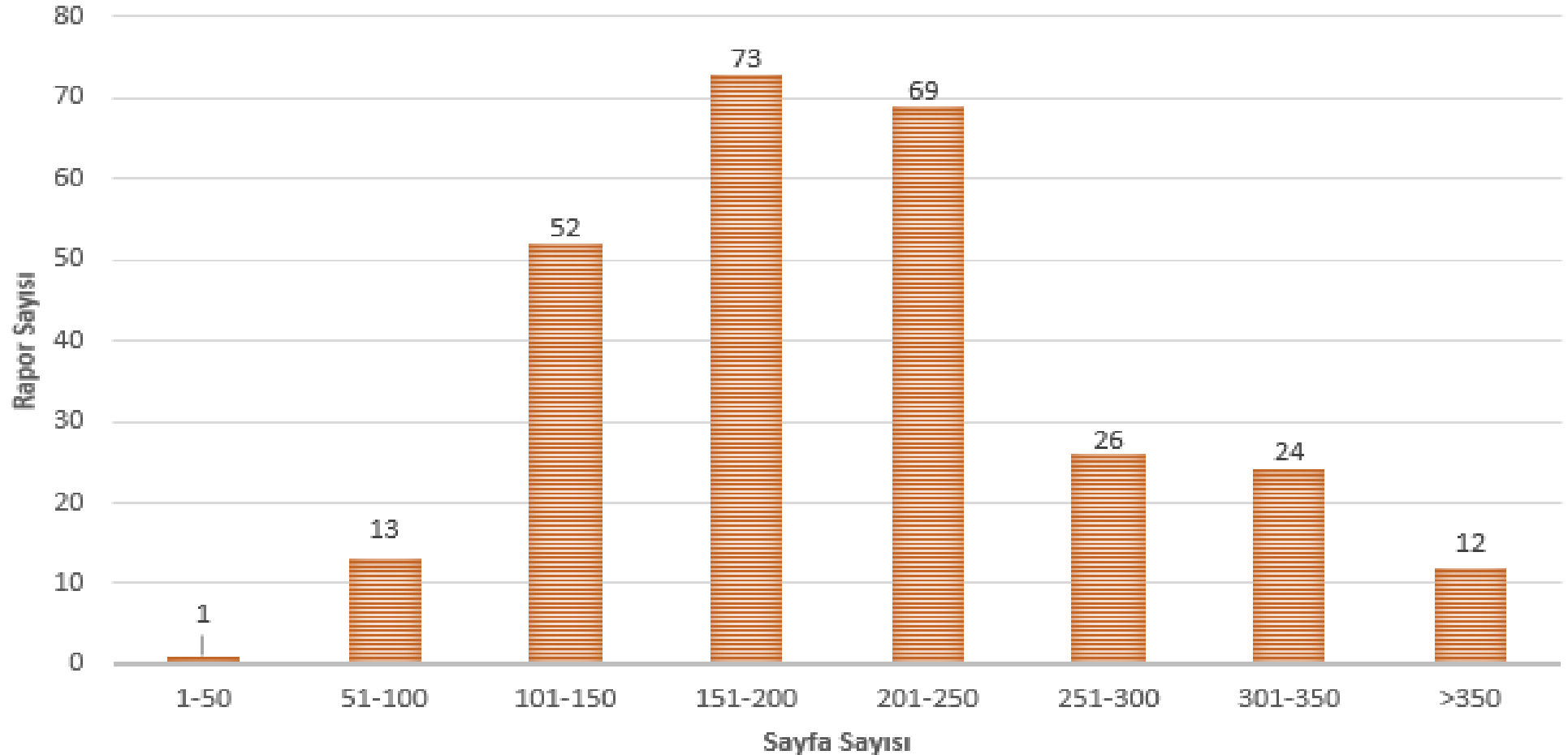
## S&P 500 Şirketlerinin Pazar Değeri Bileşenleri



Kaynak: <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>  
Nevzat Güngör-İstanbul Üniversitesi

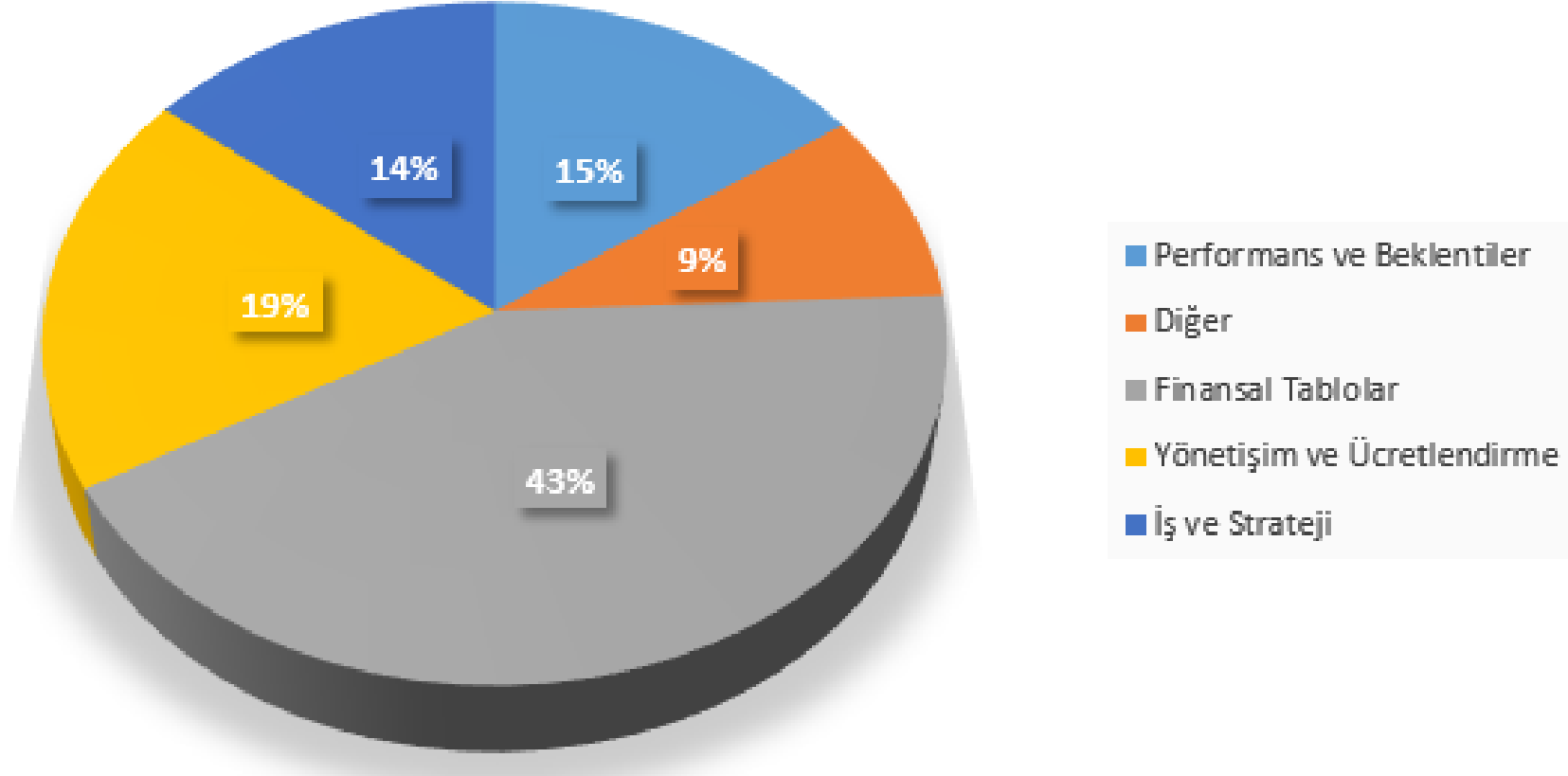
# Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

## FAALİYET RAPORLARININ UZUNLUĞU



# Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

## Rapor İçeriği



- Faaliyet Raporlarının ortalama uzunluğu 204 sayfa



# Sürdürülebilirlik Raporları

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) Ortak Geleceğimiz Raporu(1987)

«**Sürdürülebilir Kalkınma**» günümüz ihtiyaçlarının gerektirdiği kalkınmanın, gelecek kuşakların ihtiyaçlarının karşılanmasının ortadan kaldırılmadan gerçekleşmesidir.





# Sürdürülebilirlik Raporları

«Üç Boyutlu Raporlama» John Elkington 1997

- Ekonomik Sürdürülebilirlik
- Sosyal Sürdürülebilirlik
- Çevresel Sürdürülebilirlik



# Sürdürülebilirlik Raporları

- Çevresel Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES)
- 1997 yılında Finlandiya Sürdürülebilirlik raporlarını zorunlu hale getiren ilk ülke olmuş ve Finlandiya'yı, Avustralya, Avusturya, Kanada, Çin, Danimarka, Fransa, Almanya, Yunanistan, Endonezya, İtalya, Malezya ve İngiltere gibi ülkeler izlemiştir.



# Sürdürülebilirlik Raporları

- Küresel Raporlama Girişimi(Global Reporting Initiative- GRI)
- GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Kılavuzu (2000)
- G2 Kılavuzu (2002)
- G3 kılavuzu (2006)
- G4 kılavuzu (2014)

- 11.241 kuruluş, toplam 44.250 adet sürdürülebilirlik raporu %65'i (28.588'ü) ise Küresel Raporlama Girişimi (GRI) raporu\*

\* [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)



# Sürdürülebilirlik Raporları

- Türkiye’de gönüllülük esası
- BİST Sürdürülebilirlik Endeksi(Kasım 2017-Ekim 2018, 44 şirket)
- 1999-2017 arasında 344 Sürdürülebilirlik raporu



# Entegre Raporlamaya Doğru

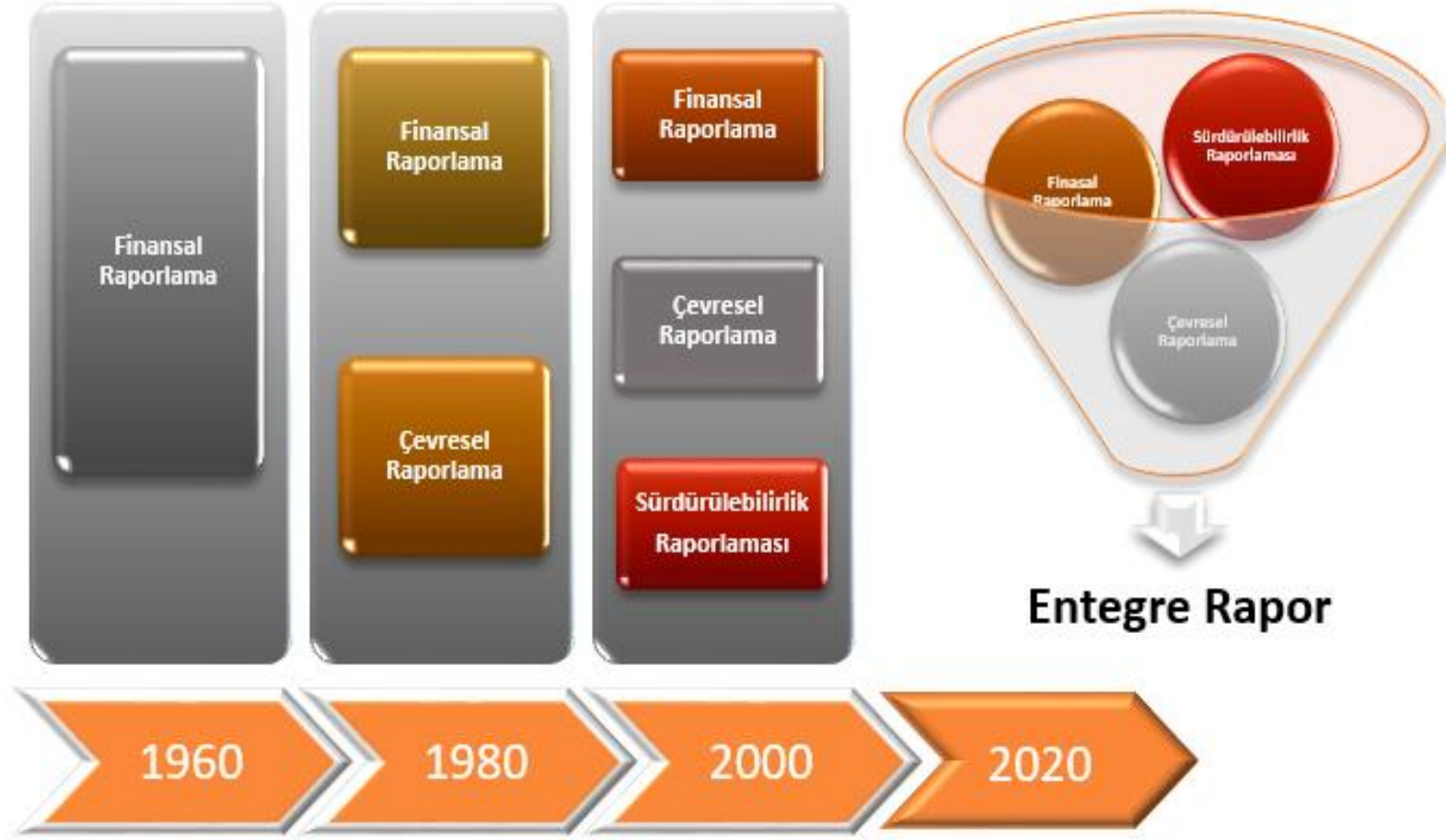
- Finansal Raporların tüm risk ve performansı yansıtmakta yetersiz kalması,
- Sürdürülebilirlik raporlarında sunulan bilgilerin şirketin iş modeli ve stratejisi içerisinde yeterince konumlandırılmaması,
- Şirketlerin sürdürülebilirlik performansı ile finansal performansı arasındaki bağı kurulamaması,
- Şirketlerin birbirlerinden farklı standartlar ve formatlarda raporlama yapmaları sonucu birbiri ile bağımsız, uzun, yer yer birbirini tekrarlayan ve karmaşık bilgilerin ortaya çıkması,

# Entegre Raporlamaya Doğru

ACCA'nın 2013 yılında 18 ülkede gerçekleştirdiği ankette yatırımcıların üzerinde durduğu konular,

- Raporların ülkeler arası karşılaştırılabilir olmaması,
- Raporların yatırımcılar için önemli olan noktaları öne çıkarmada yetersiz kalması,
- Raporların şirket stratejisi ve riskleri ile bağlantısının yeterince kurulamaması,
- Finansal olmayan bilgilerin finansal bilgilere entegre edilmesinin gerekliliği olmuştur.

# Entegre Raporlamaya Doğru



# Entegre Raporlama

Birleşik Krallık Muhasebe Standartları Yönlendirme Komitesi (UK Accounting Standards Steering Committee) «The Corporate Report» (1975)





# Entegre Raporlama

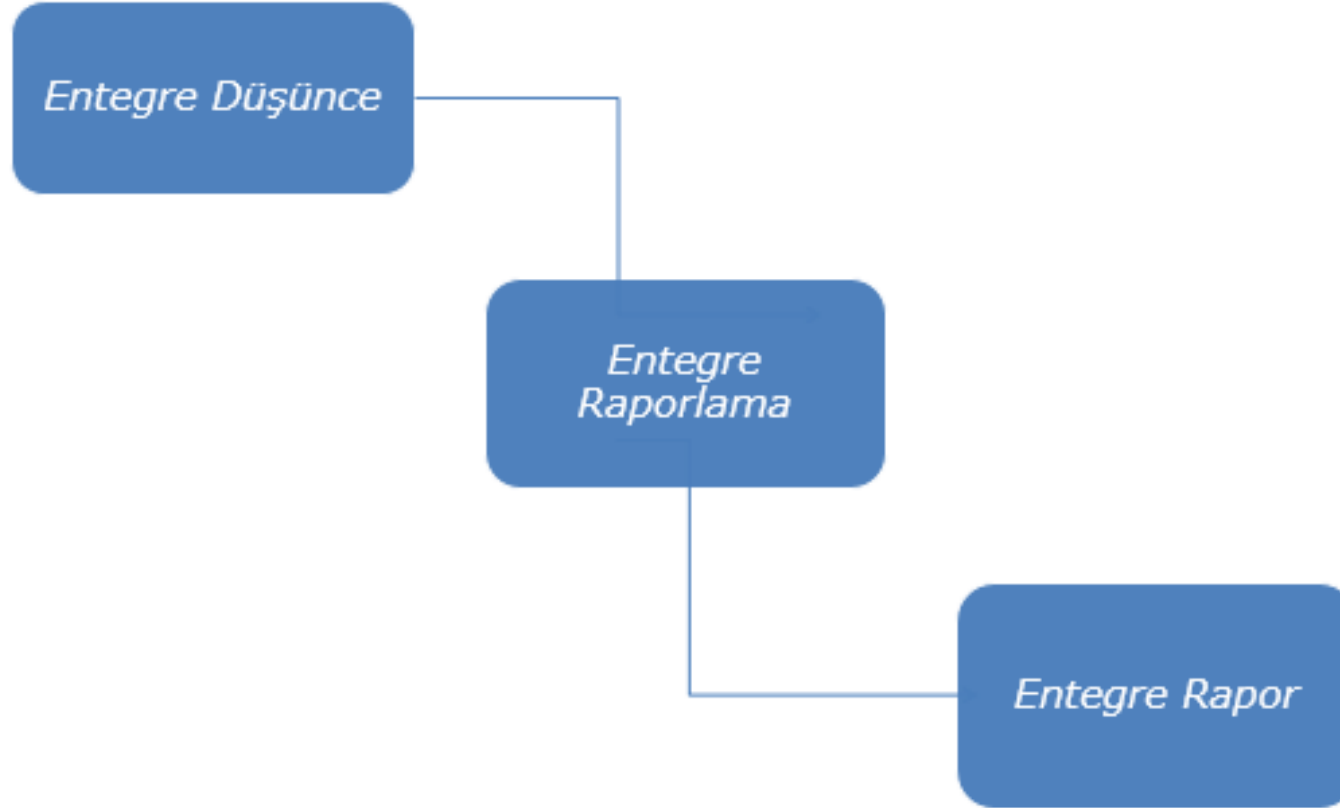
- Nelson Mandela
- Mervyn King
- King I (1994), King II (2002), King III 2009
- IIRC (2009),
- Entegre Raporlama Çerçevesi(2013)



# Entegre Raporlama



# Entegre Raporlama



# Entegre Raporlama

- IIRC entegre raporlamayı “*Bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısaca ve öz bir şekilde bildirilmesi*” şeklinde tanımlamıştır.
- King Raporu entegre raporlamayı “*işletmelerin hem finansal hem de sürdürülebilirlik performansının bütüncül ve entegre bir sunumu*” olarak tanımlamaktadır.



# Entegre Raporlama: Ne Değildir?

- Finansal rapora eklenmiş bir sürdürülebilirlik raporu veya tam tersi
- Faaliyet raporunun daha da genişletilmiş bir versiyonu
- Diğer raporlarda yer alan bilgilerin özeti
- Şirketlerin halkla ilişkiler girişimi



# Entegre Raporlama: Amaç



# *Uluslararası<ER> Çerçevesi*

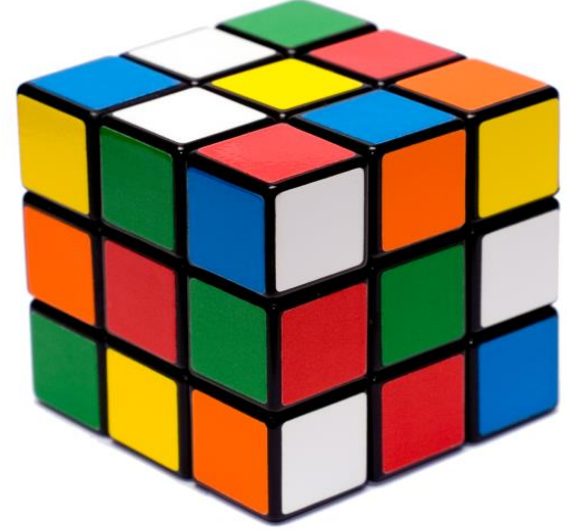
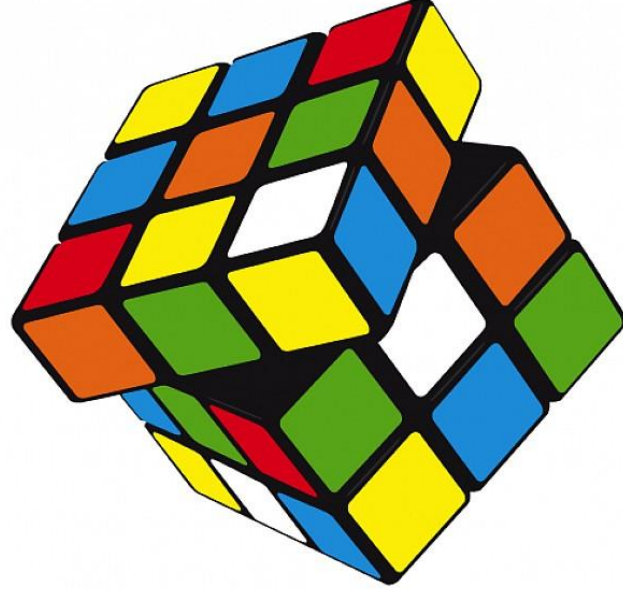
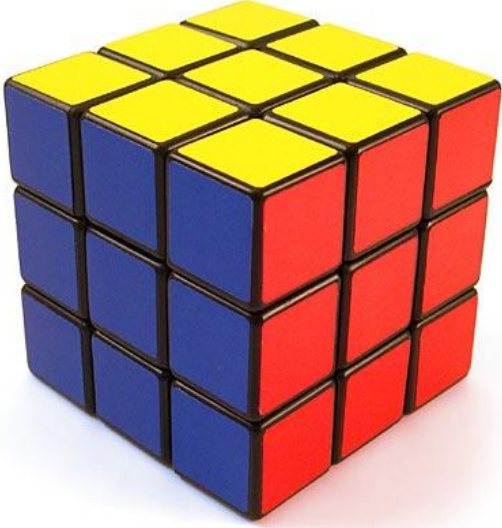
# Çerçeve: Temel Kavramlar



- Kuruluş ve diğerleri için değer yaratma
- Sermaye Öğeleri
- Değer Yaratma Süreci



# Çerçeve: Temel Kavramlar



- Finansal Sermaye,
- Üretilmiş Sermaye,
- Fikri Sermaye,
- İnsan Sermayesi,
- Sosyal Ve İlişkisel Sermaye,
- Doğal Sermaye

# Çerçeve: Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri



# Çerçeve:Kılavuz İlkeler

*Raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılır.*

*Raporun içeriği hakkında bilgi verir.  
Bilgilerin nasıl sunulduğunu gösterir.*

- Bilgiler arası bağlantı,
- Paydaşlarla ilişkiler,
- Kısa ve öz olma,
- Stratejik odak ve geleceğe yönelim,
- Güvenilirlik ve eksiksizlik,
- Önemlilik,
- Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik

# Çerçeve:İçerik Öğeleri



*Öğelere ilişkin cevaplanması gereken sorular yer alır.*

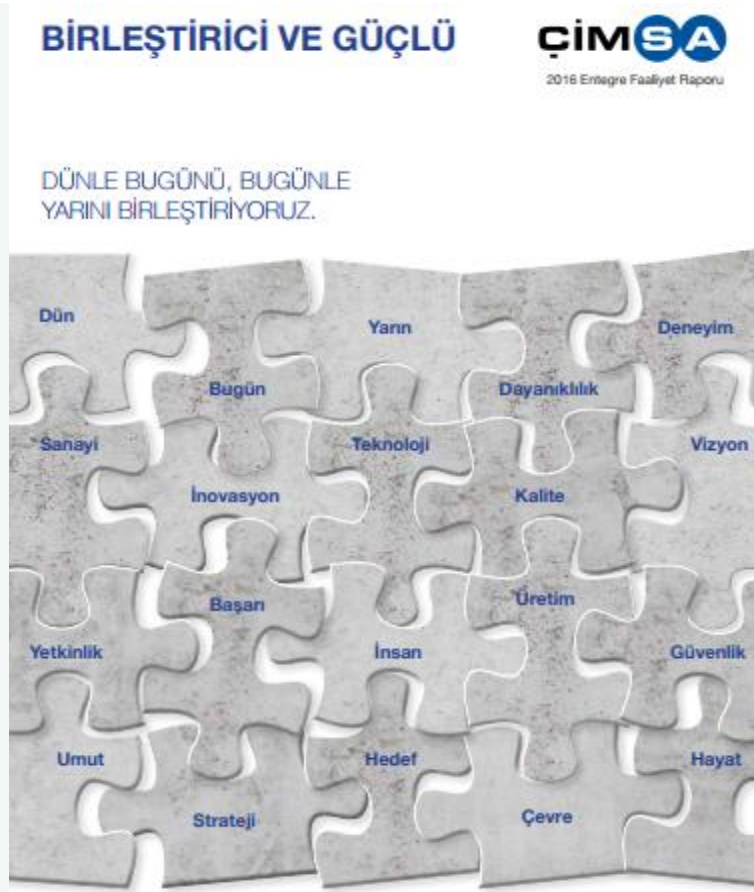
*Her bir öge birbiriyle bağlantılıdır.*

*Öğelerin belirli bir sırayla ve birbirinden bağımsız bölümler halinde verilmesi gerekmez.*

*Şirket, stratejik hedeflerini veya yaratılan değeri raporun merkezine alarak bu çerçevede tüm öğelerin rolünü açıklayabilir.*

- Kurumsal görünüm ve dış çevre,
- Kurumsal yönetim,
- İş modeli,
- Riskler ve fırsatlar,
- Strateji ve kaynak aktarımı,
- Performans,
- Genel görünüş,
- Hazırlık ve sunum temeli.

# Entegre Raporlama: Örnekler



# Kurumsal Görünüm ve Dış çevre

Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?

## 2016 Yılı Ekonomik Görünüm

- > DÜNYA EKONOMİSİ
- > TÜRKİYE EKONOMİSİ
- > BANKACILIK SEKTÖRÜ

TSER ENTEGRE RAPOR 2016 \ 2016 YILI EKONOMİK GÖRÜNÜM

### KÜRESEL BÜYÜMEDE İLİMLİ SEYİR DEVAM ETMEKTEDİR

BMF, Ocak 2017'de yayınladığı Dünya Ekonomik Görünümü güncellemesinde 2016 yılı için küresel büyüme tahmini %3,2'den %3,1'e düşürmüştür. Bu güncellemede 2016 yılı için küresel büyüme tahmini %3,1'e düşürmüştür. Ancak, Brexit referandumunun yarattığı etkiler belirsizlikler ile beklentileri karşılayamayan ABD büyümesinin etkileri öne çıkmıştır. Buna ek olarak 2016 yılında gelişmekte olan ekonomilerde Çin'in büyüme hızının yavaşlaması, Hindistan'ın çığır dışı büyüme kaydetmesi, Brezilya ve Rusya ise resesyondan çıkış yolunda ilerlemişlerdir.

### FİNANSAL PİYASALARDA DEĞİŞEN EĞİLİMLER GÖRÜLMEKTEDİR

Brexit referandumunun piyasalara olan etkisi, referandum sonrasında uygulanan para politikalarının yardımı ile kısa süreli bir çalkantıyla atlatılmaktadır. Ancak Fed'in Aralık ayında gerçekleştirdiği faiz artışı sonrasında faizlerde izlenen yükseliş, ABD seçimleri sonrasında metallerde yaşanan fiyat artışı ve güçlenen enflasyon beklentileri "güçlü ABD doları ve yüksek faiz" dönemini başlatmış görünmektedir.

Uluslararası piyasalarda altı para birimiyle oluşturulan ve ABD dolarının değerini yansıtan dolar endeksi (DXY), Fed'in 14 Aralık'taki faiz artışı öncesinde 103'ü aşmış olup 2016 yılı %3,6 yükselişle 103,2

### Büyüme Beklentileri %



### ABD Merkez Bankası faiz Oranı

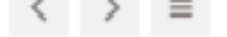


# TSKB-Entegre Rapor 2016

## 2016 Yılı Ekonomik Görünüm

- > DÜNYA EKONOMİSİ
- > TÜRKİYE EKONOMİSİ
- > BANKACILIK SEKTÖRÜ

TSKB ENTEGRE RAPOR 2016 \ 2016 YILI EKONOMİK GÖRÜNÜM



### KÜRESEL BÜYÜMEDE İLİMLİ SEYİR DEVAM ETMEKTEDİR

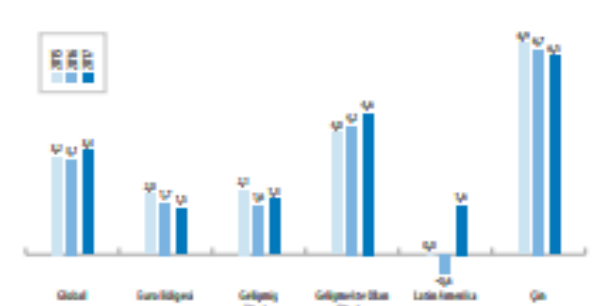
BM, Ocak 2017'de yayınladığı Dünya Ekonomik Görünümü güncellemesinde 2016 yılı için küresel büyüme tahminini %3,2'den %3,1'e düşürmüştür. Bu güncellemede 2016 yılı ortasında gerçekleşen ve İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılmasının yolunu açan Brexit referandumunun yarattığı iktisadi belirsizlikler ile beklentileri karşılamayan ABD büyümesinin etkileri öne çıkmıştır. Buna ek olarak 2016 yılında gelişmekte olan ülkeler arasında da ciddi ayrımlar izlenmiştir. Çin'de yavaşlama devam ederken, Hindistan güçlü büyüme kaydetmiş, Brezilya ve Rusya ise resesyondan çıkış yolunda ilerlemişlerdir.

### FİNANSAL PİYASALARDA DEĞİŞEN EĞİLİMLER GÖRÜLMEKTEDİR

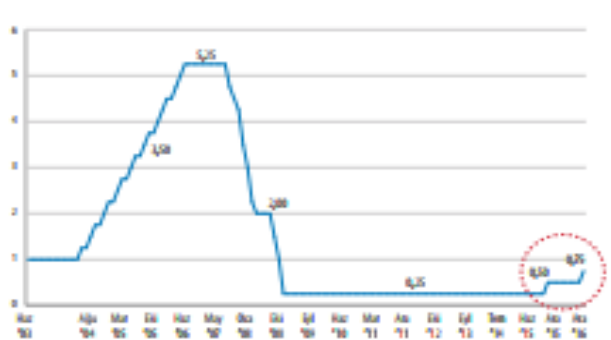
Brexit referandumunun piyasalara olan etkisi, referandum sonrasında uygulanan para politikalarının yardımı ile kısa süreli bir çalkantıyla atlattıkça. Ancak Fed'in Aralık ayında gerçekleştirdiği faiz artışı öncesinde faizlerde izlenen yükseliş, ABD seçimleri sonrasında metallerde yaşanan fiyat artışı ve güçlenen enflasyon beklentileri "güçlü ABD doları ve yüksek faiz" dönemini başlatmış görünmektedir.

Uluslararası piyasalarda altı para birimiyle oluşturulan ve ABD dolarının değerini yansıtan dolar endeksi (DXY), Fed'in 14 Aralık'taki faiz artışı öncesinde 103'ü aşmış olup 2016 yılı %3,6 yükselişle 102,2

### Büyüme Beklentileri %



### ABD Merkez Bankası Faiz Oranı



## Entegre Kurumsal Yönetim

Entegre Kurumsal Yönetim, Şirket'in değişen zaman aralıklarında yarattığı değeri daha ileriye götüren bir yönetim yaklaşımını temsil etmektedir.

OYAK Grup Şirketlerinde sürdürülebilir bir gelecek yaratma hedefiyle entegre kurumsal yönetim yaklaşımı takip edilerek Şirketlerin tüm birimlerine işleyen bir entegre yönetim stratejisi belirlenmektedir. Türkiye'nin en köklü kuruluşlarından OYAK Grubunun bir şirketi olan Aslan Çimento'nun, gelişme süreci açık olan entegre kurumsal yönetim anlayışı yüzüyle geride bırakan geçişinden günümüze taşıdığı en önemli değerlerinden biridir.

Aslan Çimento'nun entegre kurumsal yönetim anlayışı; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelere çerçevesinde kurulan komiteler, çalışma grupları ve diğer iletişim yapılan araçları ile paydaşların tümüne temsil imkanı sağlamayı temel almaktadır. Şirket bu sayede paydaşların gözünde sahip olduğu güvenilir durumu ve marka değerini elde etmekte birlikte oluşturduğu değer zinciri ve sürekli gelişim anlayışını sürdürmektedir.

Yönetim kararlarında kısa, orta ve uzun vadeli üst düzeyde tutulması sağlanarak Şirketin risk ve fırsatın doğrultusunda stratejik kararlar alınmaktadır. Böylece Şirket kültürünü oluşturan ve faaliyetlerini yönetmek için izlenen süreçler, mevcut ve olası risklerin bertaraf edilmesini sağlayarak Şirketin itibar yönetimi konusunda yol gösterici olmaktadır.

Sermaye ögeleri, Şirketin başarılı olmak için iş modellerinde girilerek kullanıldığı ve faaliyetleri ile çıktılar yoluyla artan, azalan veya dönüştürülen değerler bütünüdür. Bu anlayış doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadede yaratılan değer çeşitli sermaye ögelerine katkı sağlamaktadır. Halihazırda Aslan

Çimento'nun kurum kültüründe var olan kurumsal yönetim değerleri entegre raporlama konsepti içerisinde finansal, üretim, fiki, insan, sosyal ve çevresel, doğa ile ilgili başlıklar altında 6 sermaye ögesi olarak ele alınmaktadır. 6 ana sermayeden öne çıkan ögeler için Aslan Çimento'nun uygulama örnekleri aşağıdaki tablo 1'de görülmektedir.

Entegre kurumsal yönetim kapsamında Şirket hedefleri, politikaları, karar verme süreçleri, yönetim kurulu, etik kuralları ve sosyal sorumluluk içerikli yatırımlar verici pozisyonda olan üst düzey yönetim tarafından çok yönlü katılımı sağlayacak entegre bir yaklaşımla sürdürülmektedir.

# Kurumsal Yönetim

Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?

Tablo 1 Sermaye Ögesi ve Uygulama Örnekleri

6 Sermaye Ögesi	Aslan Çimento Uygulamaları
FINANSAL	Fon havuzu genişletilerek beklenen mali durumlar için sermaye kazanımını devam ettirmektedir.
ÜRETİLMİŞ	Farklı altyapı gözlemlenerek, bina ve teknoloji ekipmanları etkin şekilde kullanılmakta, sahip olunan tesisler ve süreçler stratejik bakımdan kuruluşu destekleyecek şekilde değerlendirilmektedir.
FİKRİ	Paydaşların ihtiyaçlarını uygun olarak karşılamak için AR-GE çalışmaları sürdürülmektedir. Rekabete geçiş için yeni ürünler ve işler için marka değeri artırılmaktadır.
İNSAN	İnsan sermayesi ve liderlik, güven, etik değerler ve sosyal sorumluluk konularında eğitimler düzenlenmektedir. İşletme ortamında ekip ruhu yüksek bir şekilde çalışma disiplini sağlanmaktadır.
ÇEVRESEL	Çevre dostu teknolojiler kullanılarak, enerji verimliliği sağlanmaktadır. Kurumun faaliyetleri çevreye zarar vermemek için gerekli önlemler alınmaktadır. İklim değişikliğiyle mücadele için çalışmalar sürdürülmektedir.

Kurumsal yönetimi oluşturan Genel Kurul, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, OYAK Sürdürülebilirlik Komitesi ve diğer katkı sağlayan komitelere ilgili alt çalışma gruplarının yapılan ve sorumlulukları, ilgili iç yönergelerde açıklanmaktadır.





# Aslan Çimento- Entegre Rapor 2016

## Entegre Kurumsal Yönetim

Entegre Kurumsal Yönetim, Şirket'in değişen zaman aralıklarında yarattığı değeri daha ileriye götüren bir yönetim yaklaşımını temsil etmektedir.

OYAK Grup Şirketlerinde sürdürülebilir bir gelecek yaratma hedefiyle entegre kurumsal yönetim yaklaşımını takip edilerek Şirketlerin tüm birimlerine işleyen bir entegre yönetim stratejisi belirlenmektedir. Türkiye'nin en köklü kuruluşlarından OYAK Grubunun bir şirketi olan Aslan Çimento'nun, gelişime sürekli açık olan entegre kurumsal yönetim anlayışı yüzyıl genide bırakan geçmişinden günümüze taşıdığı en önemli değerlerinden biridir.

Aslan Çimento'nun entegre kurumsal yönetim anlayışı; performans, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri çerçevesinde kurulan komiteler, çalışma grupları ve diğer iletişim yapılan araçları ile paydaşların tümüne temsil imkanı sağlamayı temel almaktadır. Şirket bu sayede paydaşların gözünde sahip olduğu güvenilir durumu ve marka değerini elde etmekte birlikte oluşturduğu değer zinciri ve sürekli gelişim anlayışı ile gücünü artırmaktadır.

Yönetim kademesindeki çeşitliliğin ve kapsayıcılığın üst düzeyde tutulması sağlanarak Şirketin risk ve fırsatları doğrultusunda stratejik kararlar alınmaktadır. Böylece Şirket kültürünü oluşturan ve faaliyetlerini yönetmek için alınan süreçler, mevcut ve olası risklerin bertaraf edilmesini sağlayarak Şirketin itibar yönetimi konusunda yol gösterici olmaktadır.

Sermaye ögeleri, Şirketin başarılı olmak için iş modellerinde girdi olarak kullandığı ve faaliyetleri ile çıktılar yoluyla artan, azalan veya dönüştürülen değerler bütünüdür. Bu anlayış doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadede yaratılan değer çeşitli sermaye ögelerine katkı sağlamaktadır. Halihazırda Aslan

Çimento'nun kurum kültüründe var olan kurumsal yönetim değerleri entegre raporlama konsepti içerisinde finansal, üretimsel, fikri, insan, sosyal ve ilgisel, doğa ile ilişkili başlıklar altında 6 sermaye ögesi olarak ele alınmaktadır. 6 ana sermayeden öne çıkan ögeler için Aslan Çimento'nun uygulamaları örneklere aşağıdaki tablo 1'de görülmektedir.

Entegre kurumsal yönetim kapsamında Şirket hedefleri, politikaları ve tüm karar verme süreçleri ele alınmakta olup, etik kurallar ve sosyal sorumluluk içerikli yatırımlar ve yönelimlerde Şirketin karar verici pozisyonunda olan üst düzey yönetim birimleri tarafından çok yönlü katılımı sağlayacak entegre bir yaklaşımla sürdürülmektedir.

Tablo 1 Sermaye Ögesi ve Uygulama Örnekleri

6 Sermaye Ögesi	Aslan Çimento Uygulamaları
FINANSAL	Finansal başarıya odaklanarak, kısa ve orta vadeli başarılar için odaklanılmakta, şirketin uzun vadeli ve sosyal stratejik kalkınma kuruluşu olarak başarıya odaklanılmaktadır.
ÜRETİLMİŞ	Fikri ve teknolojik güncellenerek, kısa ve orta vadeli başarılar için odaklanılmakta, şirketin uzun vadeli ve sosyal stratejik kalkınma kuruluşu olarak başarıya odaklanılmaktadır.
FIKRI	Paydaşların ihtiyaçlarına en uygun çözümler üretmek için AR-GE çalışmaları sürdürülmektedir. Rekabet gücünü artıran yeni ürünler ile var olan ürünler geliştirilmektedir.
İNSAN	Çalışanların performans ve uzmanlıklarını, güven ve sadakatini ile teknolojik konularında uzman ve yeni zamanda ekip çalışması yüksek başarı ile başarıya odaklanılmaktadır.
SOSYAL ve İLİŞKİSEL	Paydaşlar ile paylaşımları ve ortaklık ilişkileri değerlendirilerek en büyük kazanım gözüyle bakılmakta ve bu konuda sürekli gelişim katkılarında bulunulmaktadır.
DOĞAL	Yerel ve yerel düzeyde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili olarak faaliyetler sürdürülmektedir.

Kurumsal yönetimi oluşturan Genel Kurul, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi, Riskin Erken Saptanması Komitesi, OYAK Sürdürülebilirlik Komitesi ve diğer katılımcı paydaşlar komiteleri ilgili alt çalışma gruplarının yapılan ve sorumlulukları, ilgili iç yönergelerle açıklanmaktadır.



# İş Modeli

## FARLİYET ALANLARIMIZ

**KALKINDIĞI BİRRACILIK**

## STRATEJİLERİMİZ

- Ekonomik sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- Sosyal sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- Çevresel sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- İnsan kaynakları stratejilerimiz
- İnovasyon stratejilerimiz
- Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerimiz

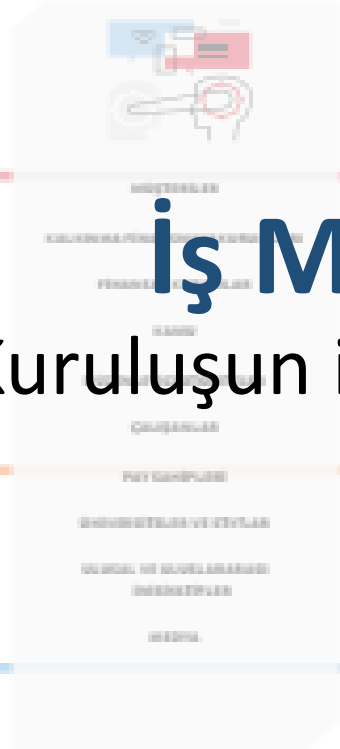
**YATIRIM BİRRACILIK**

- Yatırımların etkin ve verimli yapılmasını sağlamak için stratejilerimiz
- Yatırımların sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için stratejilerimiz

**ORNEKLERİMİZ**

- Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerimiz
- İnsan kaynakları stratejilerimiz
- İnovasyon stratejilerimiz

## PAYDAŞLARIMIZ



## ÇIKTILARIMIZ

- Ekonomik sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- Sosyal sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- Çevresel sürdürülebilirlik için stratejilerimiz
- İnsan kaynakları stratejilerimiz
- İnovasyon stratejilerimiz

- Yatırımların etkin ve verimli yapılmasını sağlamak için stratejilerimiz
- Yatırımların sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik için stratejilerimiz

- Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerimiz
- İnsan kaynakları stratejilerimiz
- İnovasyon stratejilerimiz

**İş Modeli**  
Kuruluşun iş modeli nedir?

**THE GLOBAL GOALS**  
For Sustainable Development

**SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA HEDEFLERİNE DESTEK**

Bünyemiz, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Sustainable Development Goals, SDG), 2030 yılında kabul edilmiş ve dünya çapında uygulanacak olan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne destek vermektedir. Türkiye, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne katkıda bulunan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'dir.

Türkiye, çevre, sosyal ve ekonomik kalkınma için sürdürülebilir kalkınma için önemli adımlar atmaktadır. Türkiye, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne katkıda bulunan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'dir.

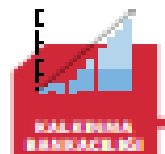
Türkiye, çevre, sosyal ve ekonomik kalkınma için sürdürülebilir kalkınma için önemli adımlar atmaktadır. Türkiye, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne katkıda bulunan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'dir.

Türkiye, çevre, sosyal ve ekonomik kalkınma için sürdürülebilir kalkınma için önemli adımlar atmaktadır. Türkiye, 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'ne katkıda bulunan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi'dir.

# TSKB-Entegre Rapor 2016

## İş Modeli

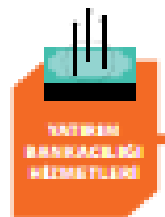
### FARLİYET ALANLARIMIZ



**KALDIRIM BERRAKLIĞI**

### STRATEJİLERİMİZ

- Ekonomik sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Çevresel sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek



**TATLİREN BERRAKLIĞI VE İKLİMİ YAKINLIĞI**

- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek
- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek
- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek



**ORNEKLERİN İZLENİMLERİ**

- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek

### PAYDAŞLARIMIZ



### ÇIKTILARIMIZ

- Ekonomik sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Çevresel sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Kurum kültürünü geliştirerek sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek

- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek
- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek
- İklim değişikliğiyle mücadele için strateji geliştirmek

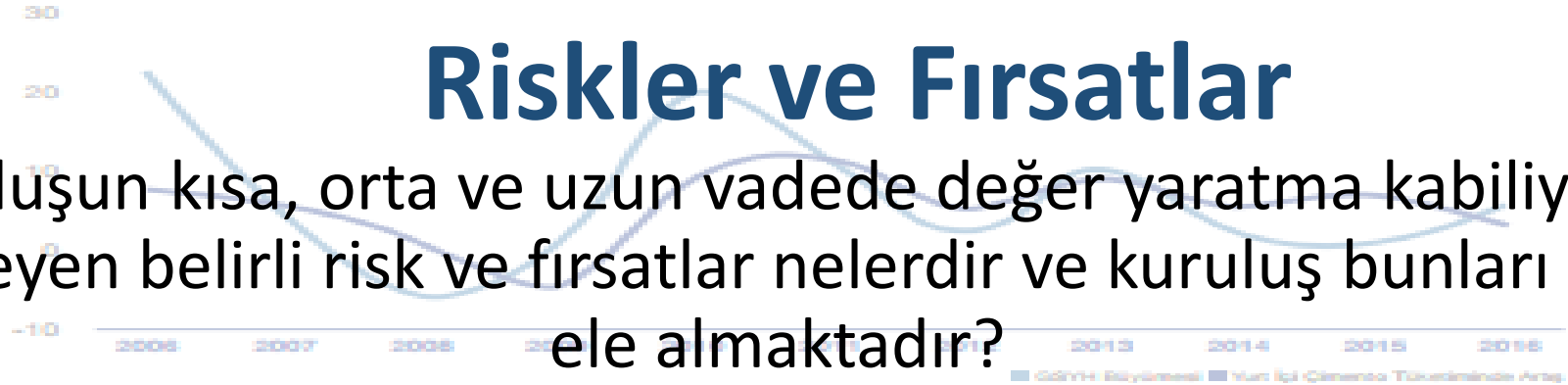
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek
- Sosyal sürdürülebilirlik için strateji geliştirmek

#### İhracatta yeni pazar arayışları

2015 yılından bu yana Suriye'de yaşanan iç savaş, Rusya'daki ekonomik durgunluk, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarındaki sosyal ve siyasi karışıklıklar Türkiye çimento sektöründe yeni pazar arayışına itmiştir. Bu dönemde Kuzey ve Güney Amerika ile Batı Afrika öne çıkan yeni pazarlar olmuştur.

2016 yılında toplam çimento ve klinker ihracatı yaklaşık 13 milyon ton olarak gerçekleşirken, bir önceki yıla göre %17 artmıştır.

#### GSYH Büyümesi ve Yurt İçi Çimento Tüketimi



## Riskler ve Fırsatlar

Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen belirli risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?

#### Küresel ve Türkiye Çimento Pazarlarını Etkileyen Ana Trendler ve 2017 Beklentileri

##### Dünyada

2016'da dünya ekonomik büyümesinin ve geçmiş yıllar çimento tüketim artışlarının altında bir büyüme yaşanırken, ana trend girislet konsolidasyonları olmuştur.

2017 yılında düşük büyüme ve durgun talep koşulları öngörülmektedir, ana trend artan enerji maliyetlerine bağlı maliyet düşürücü aksiyonlar ve varlık satışı olmaya adaydır.

##### Türkiye'de

2016'da sektör büyüme gösterirken, komşu Orta Doğu ülkelerindeki durum ve iç gelişmeler bazı bölgelerde daralmaya neden olmuştur. Ana trend yabancılar ve ihracatta yeni pazar arayışları olmuştur.

2017 yılında sektörün GSYH'ye paralel büyüyeceği öngörülmektedir. Yeni kapasitelerin devreye girmesi, artan enerji ve diğer girdi maliyetlerine bağlı maliyet düşürücü aksiyonlar ile ihracatta yeni pazar arayışları ana trend olmaya adaydır.

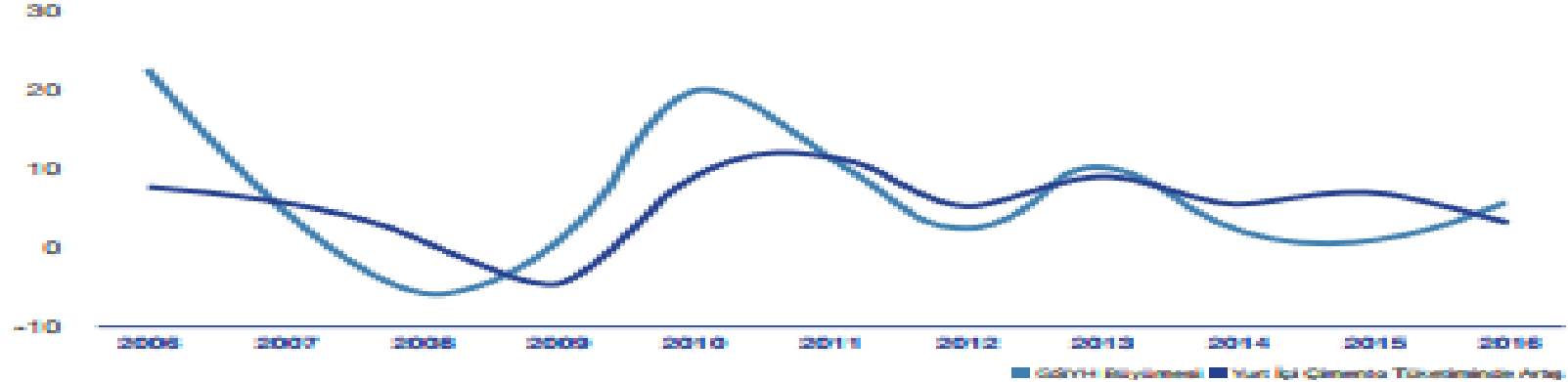
# Çimsa-Entegre Faaliyet Raporu 2016

## İhracatta yeni pazar arayışları

2015 yılından bu yana Suriye'de yaşanan iç savaş, Rusya'daki ekonomik durgunluk, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarındaki sosyal ve siyasi karışıklıklar Türkiye çimento sektörünü yeni pazar arayışına itmiştir. Bu dönemde Kuzey ve Güney Amerika ile Batı Afrika öne çıkan yeni pazarlar olmuştur.

2016 yılında toplam çimento ve kliniker ihracatı yaklaşık 13 milyon ton olarak gerçekleşirken, bir önceki yıla göre %17 artmıştır.

## GSYH Büyümesi ve Yurt İçi Çimento Tüketimi



Çevre mevzuatına uyum sektörün önceliklerinden biridir. Çimento sektörü, ekonomik olarak büyümeye devam ederken, çevresel sorumluluklarının bilincinde olup, sürdürülebilir büyümenin yaygınlaşması konusunda da etkin bir rol edinmeyi hedeflemiştir. Özellikle Avrupa Birliği'ne uyum mevzuatları çerçevesinde sürdürülebilir kalkınma, 2015 yılında olduğu gibi 2016 yılında da öne çıkan bir konu olmuştur. Enerji maliyetlerini düşürmek ve atmosfere salınan karbondioksit oranını azaltmak amacıyla; alternatif yakıtların kullanılması, alternatif hammadde kullanımı, atık, enerji verimliliği Türkiye'de üzerinde durulan önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır.

## Küresel ve Türkiye Çimento Pazarlarını Etkileyen Ana Trendler ve 2017 Beklentileri

### Dünyada

2016'da dünya ekonomik büyümesinin ve geçmiş yıllar çimento tüketim artışlarının altında bir büyüme yaşanırken, ana trend girizgah konsolidasyonları olmuştur.

2017 yılında düşük büyüme ve durgun talep koşulları öngörüldükçe, ana trend artan enerji maliyetlerine bağlı maliyet düşürücü aksiyonlar ve varlık satışları olmaya adaydır.

### Türkiye'de

2016'da sektör büyüme gösterirken, komşu Orta Doğu ülkelerindeki durum ve iç gelişmeler bazı bölgelerde daralmaya neden olmuştur. Ana trend yatırımlar ve ihracatta yeni pazar arayışları olmuştur.

2017 yılında sektörün GSYH'ye paralel büyüyeceği öngörülmektedir. Yeni kapasitelerin devreye girmesi, artan enerji ve diğer girdi maliyetlerine bağlı maliyet düşürücü aksiyonlar ile ihracatta yeni pazar arayışları ana trend olmaya adaydır.

## Stratejimiz

Çimaa'nın **stratejik** odaklı rekabetçi üretim gücünü korumak, büyümeyi sürdürmek ve katma değer üretmektir.

Çimaa, bu hedeflerine ulaşma yolunda, sürdürülebilirliğin önemli bir role sahip olduğuna inanmakta ve tüm faaliyetlerini bu bakış açısıyla yürütmektedir.

Çimaa'nın stratejik, Türkiye'de ve yurt dışında yürüttüğü tüm operasyonlarda ve her seviyede, karar alma süreçlerine katılacaklık etmektedir.

Güçlü mali ve operasyonel performansa, Çimaa için toplam çaktan sadece bir bölümüdür. Çimaa, paydaşlarıyla kurduğu etkileşimli ilişkiden elde ettiği çaktan ve en geniş anlamda topluma etkisini dikkate alarak hareket etmektedir.

Bu entegrasyon, devrimsel ve kısa süreli, Çimaa'nın rekabetçi üretim gücünü korumasına, büyümeyi sürdürmesini ve katma değer üretmesini mümkün kalmaktadır. Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına sağlamaktadır.

Çimaa'nın aksiyon planı

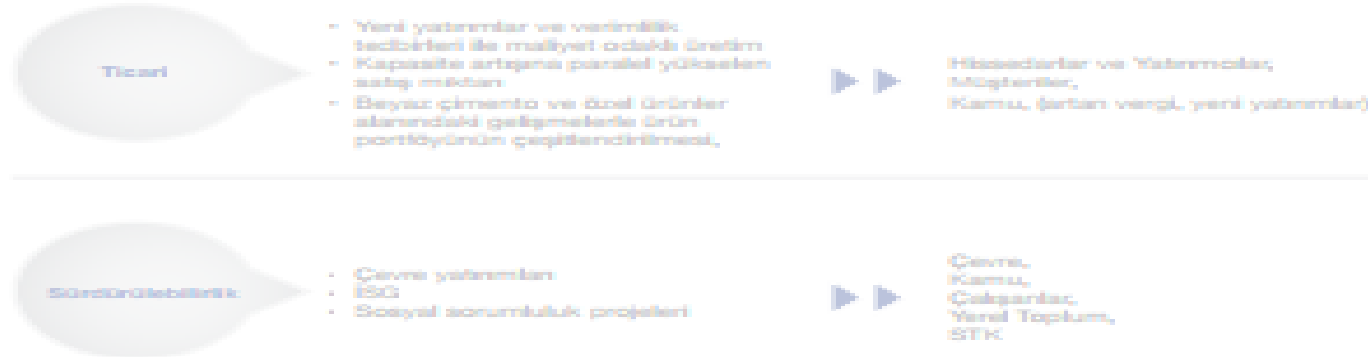
- Beyaz çimento ve özel ürünlerde büyüme ve bu ürünlerin portföy içindeki payını artırmak. Bu alanlarda Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirmek.
- Afyon ve Eskişehir yatırımlarının doğrudan bir sonucu olarak üretim süreçleri verimliliği artırmak, ürün portföyünü çeşitlendirmek ve pazarlarda etkinliği artırmak adına farklı ürünler için pazarlama yakından izlemek.
- Enerji tüketimini azaltmak hem de enerji maliyetleri ile döviz kurundaki dalgalanmalardan daha az etkilenmek adına alternatif hammaddeler ve alternatif yakıtların araştırılması.

## Strateji

Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?

Stratejinizin temelleri ve paydaşlarımız

Çimaa tüm paydaşları için en üst seviyede değer yaratmayı hedeflemekte ve kısa, orta ve uzun vadeli aksiyonlarını bu doğrultuda belirlemektedir. Çimaa, her türlü kapasitesinin en verimli şekilde kullanılmasına yönelik aksiyonlar ve tedbirler almakta, yeni büyüme fırsatlarını yakından ve proaktif bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Çimaa, stratejinin temellerini, ticari ve sürdürülebilirlik ana eksenlerinde belirlemiştir.



Çimsa'nın **stratejisi**, odaklı rekabetçi üretim gücünü korumak, büyümeyi sürdürmek ve katma değer üretmektir.

Çimsa, bu hedeflerine ulaşma yolunda, sürdürülebilirliğin önemli bir role sahip olduğuna inanmakta ve tüm faaliyetlerini bu bakış açısıyla yürütmektedir.

Çimsa'nın stratejisi, Türkiye'de ve yurt dışında yürüttüğü tüm operasyonlarda ve her seviyede, karar alma süreçlerine kalırcılık atmaktadır.

Güçlü mali ve operasyonel performansa, Çimsa için toplam çıktının sadece bir bölümüdür. Çimsa, paydaşlarıyla kurduğu etkililiği ilişkiden elde ettiği çıktıları ve en geniş anlamda topluma etkisini dikkate alarak hareket etmektedir.

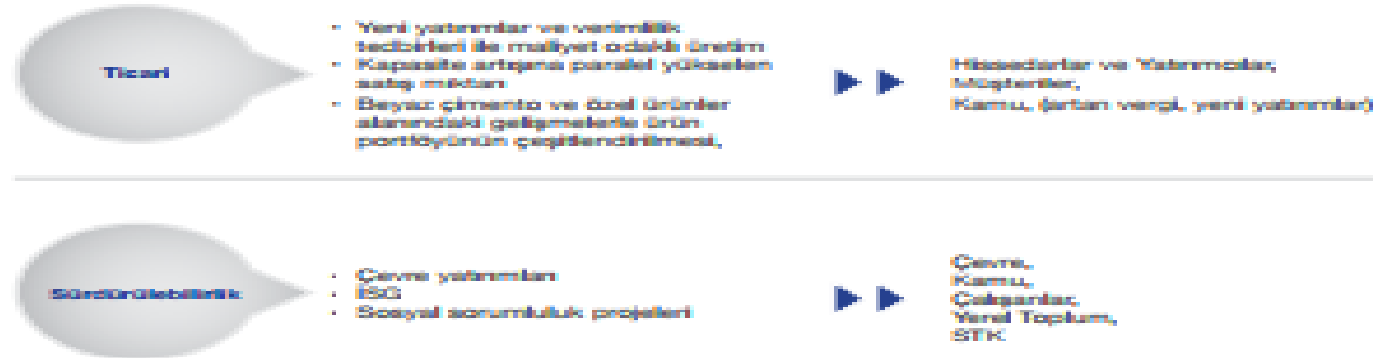
Bu entegre bakış, davranış ve lora şekli, Çimsa'nın "rekabetçi üretim gücünü korumasına, büyümeyi sürdürmesini ve katma değer üretimini" mümkün kılacaktır. kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

Çimsa'nın aksiyon planı

- Beyaz çimento ve özel ürünlere büyüme ve bu ürünlerin portföy içindeki payını artırmak. Bu alanlarda Ar-Ge çalışmalarını gerçekleştirilmek.
- Afyon ve Eskişehir yatırımlarının doğrudan bir sonucu olarak üretim süreçlerinde verimliliği artırmak, ürün portföyünü optimize etmek.
- Yurt dışında yeni pazarlarda etkinliği artırmak adına farklı ülkelerde iş fırsatlarını yakından izlemek.
- Hem CO2 salınımını azaltmak hem de enerji maliyetleri ile döviz kurundaki dalgalanmalardan daha az etkilenmek adına alternatif hammaddeler ve alternatif yakıtları araştırarak için gerekli çalışmaları yapmak.

### Stratejimizin temelleri ve paydaşlarımız

Çimsa tüm paydaşları için en üst seviyede değer yaratmaya hedeflemekte ve kısa, orta ve uzun vadeli aksiyonlarını bu doğrultuda belirlemektedir. Çimsa, her türlü kapasitesinin en verimli şekilde kullanılmasına yönelik aksiyonlar ve tedbirler almakta, yeni büyüme fırsatlarını yakından ve proaktif bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Çimsa, stratejisinin temellerini, ticari ve sürdürülebilirlik ana eksenlerinde belirlemiştir.





# Performans

Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir?

Aslan Çimento, gerçekleştirdiği faaliyetler ile paydaşlarına ekonomik olarak fayda sağlarken ülkenin gelişimine de doğrudan ve dolaylı olarak büyük katkıda bulunmaktadır.

Finansal performansını her yıl daha da geliştiren Şirket, 2016 yılındaki ekonomik etkisini yüksek seviyelere ulaştırmıştır.

Üretim maliyetlerinin azaltılması ile Şirket sürdürülebilirliğine katkı sağlayan yatırımlar ve özellikle yerel tedarikçilere sağlanan iş imkânları sayesinde yatırımcıların Aslan Çimento'ya duydukları güven pekiştirilmektedir.

Finansal faaliyetler, Aslan Çimento'nun uzun süreli değer yaratma hedefi paralelinde değerlendirilmektedir.

## Finansal ve Üretilmiş Sermaye

- 2016 yılı net satış değeri 304.985.130 TL
- Toplam vergi tutarı 22.227.715 TL
- Çalışanlara sağlanan faydaların toplam miktarı 22.280.494 TL
- Net kar 53.369.464 TL
- İşlem hacmi 1.742.235 TL
- Dönen varlıklar toplamı 209.369.678 TL
- Toplam varlıklar tutarı 520.825.032 TL
- Toplam özkaynaklar 286.067.943 TL
- Bölgesel atık yönetim ihtiyacı gözlemlenerek oluşturulan iş modeli ile hayata geçirilen ATY Tesisi
- Gemilere hizmet veren 80.000 DWT kapasiteli yük limanı



# Aslan Çimento Entegre Rapor 2016

## / Genel Bakış / Finansal Vizyon



Aslan Çimento, gerçekleştirdiği faaliyetler ile paydaşlarına ekonomik olarak fayda sağlarken ülkenin gelişimine de doğrudan ve dolaylı olarak büyük katkıda bulunmaktadır.

Finansal performansını her yıl daha da geliştiren Şirket, 2016 yılındaki ekonomik etkisini yüksek seviyelere ulaştırmıştır.

Üretim maliyetlerinin azaltılması ile Şirket sürdürülebilirliğine katkı sağlayan yatırımlar ve özellikle yerel tedarikçilere sağlanan iş imkânları sayesinde yatırımcıların Aslan Çimento'ya duydukları güven pekiştirilmektedir.

Finansal faaliyetler, Aslan Çimento'nun uzun süreli değer yaratma hedefi paralelinde değerlendirilmektedir.

### Finansal ve Üretilmiş Sermaye

- 2016 yılı net satış değeri 304.865.130 TL
- Toplam vergi tutarı 22.227.715 TL
- Çalışanlara sağlanan faydaların toplam miktarı 22.280.494 TL
- Net kar 53.369.464 TL
- İşlem hacmi 1.742.235 TL
- Dönem varlıklar toplamı 209.369.678 TL
- Toplam varlıklar tutarı 520.825.032 TL
- Toplam özkaynaklar 286.067.943 TL
- Bölgesel atık yönetim ihtiyacı gözetenek oluşturulan iş modeli ile hayata geçirilen ATY Tesisi
- Gemilere hizmet veren 80.000 DWT kapasiteli yük limanı

# Aslan Cimento- Entegre Rapor 2016

## Genel Bakış/ Çevresel ve Sosyal Vizyon



Çevresel ve sosyal performansını, finansal performansı ile aynı önemde ve öncelikte değerlendiren Aslan Çimento, bu konularda sürdürülebilirliğin sağlanması odağında ele aldığı faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreci duruş sergilemekte ve bu duruşu destekleyecek çalışmalar teşvik etmektedir.

Şirket günümüzün önemli gündemlerinden biri olan iklim değişikliği ile mücadeleye katkı sağlamak için yönetim süreçlerinde belirlediği riskler ve fırsatlar dahilinde konuyu stratejik olarak ele almaktadır. Aslan Çimento iklim değişikliği risklerinin sadece bireysel olarak ya da devletler düzeyinde ele alınmasının yeterli olmayacağına, özel sektörün de bu konuda inisiyatif alması gerekliliğine inanarak faaliyetlerini planlamakta ve hayata geçirmektedir.

Paydaşları ile yakın temas kurarak, bulunduğu bölgede varlığından gurur duyulan bir kurum olarak çevresel ve sosyal performansın en önemli göstergesi olduğuna inanan Şirket, OYAK Grubu'na katılması ile beraber çevre ve sürdürülebilirlik stratejilerine büyük katkı sağlayan yatırımlar ile ön plana çıkmıştır.

### Fikri Sermaye

- Etkin İşleyen Çevre Yönetim Sistemi
- Endüstri 4.0 Çalışma Grubu
- AR-GE ve İnovasyon faaliyetleri

### İnsan Sermayesi

- Toplam çalışan sayısı 259
- İSG eğitimlerine katılan çalışan sayısı 259
- Ölümle sonuçlanan kaza sayısı 0
- Doğum izninden sonra işe dönen çalışan oranı %100 (İzne ayları kadın ve erkek tüm çalışanlar izni sonrası işe dönmüşlerdir)
- Bir çalışanın almış olduğu yıllık eğitim saati 56,40 saat
- Tespit edilen yolsuzluk vakası sayısı 0

### Sosyal ve İlişkisel Sermaye

- Yersel tedarikçi sayısı 270
- Müşteri memnuniyeti oranı %85,8
- British Safety Council tarafından yapılan
- İSG denetiminde elde edilen yıldız derecesi '4' (Türkiye'de bu başarıyı sağlayan ilk şirket)

### Doğal Sermaye

- Tasaruf edilen toplam enerji miktarı 6.730.027 kWh
- Toplam CO<sub>2</sub> azaltımı 57.812.538 kg
- Alternatif yakıt yer değiştirme oranı %24,26
- Atık ısıdan üretilen elektrik enerjisi 7.166 kWh
- Yıllık toplam enerji tasarrufu 3.356.881 TL
- Alınan çevre ödüsü sayısı 0
- Yapılan toplam çevre koruma ve yatırım harcaması 5.193.868 TL
- Yenilenebilir enerji kaynaklarından enerji tüketim miktarı 55.582.489 kWh
- Geri kazanılan su miktarı 4.823 m<sup>3</sup>
- Geri dönüştürülen atık miktarı 1.827,2 ton
- 2011 yılından bu yana üretilen birim grün başına tüketilen suyun azaltım oranı %51
- Son 4 yılda dikilen ağaç sayısı 13.850

# TSKB-Entegre Rapor 2016

## SEKTÖR RAPORLARI VE TEMATİK ÇALIŞMALAR

TSKB, bünyesinde bulundurduğu Ekonomik Araştırmalar Departmanının sektörel ve teknik uzmanlık birikimini, hem Banka içine yönelik raporlar, sunumlar ve değerlendirme notları olarak hem de Banka dışında sektör temsilcileri ve müşterilere yönelik kapsamlı sektör raporları, aylık sektörel değerlendirmeler ve tematik çalışmalar olarak paylaşmaktadır.

- > Büyüme
- > Yurt İçi Tasarruf Eğilimleri
- > Sanayi ve Teşvik Politikaları
- > Sektörel Politikalar
- > Kalkınma Bankacılığı
- > Çimento
- > Demir Çelik
- > Gıda
- > İnşaat
- > Kimya
- > Lojistik
- > Metal ve Makine
- > Tekstil
- > Turizm

alanlarında sektörel ve tematik raporlar ile özel bilgi notları hazırlanmaktadır.

## Elektrik Sektörü Çeyrek Değerlendirmesi

PERİYOD: 3 ayda bir  
SEKTÖR: Enerji



## Aylık Elektrik Tüketimi Değerlendirmesi

PERİYOD: Aylık  
SEKTÖR: Enerji

## Çarklardan Çiplere

PERİYOD: Aylık  
SEKTÖR: İmalat sanayi alt sektörleri

## Sektörlere Bakış

PERİYOD: Yılda iki kez (Nisan, Kasım)  
SEKTÖR: Ekonomik görünüm + 26 sektöre ilişkin değerlendirme ve beklentiler

## Yeşil / Sürdürülebilir Tahvil (Green/Sustainable Bond)

2000'lerin başından itibaren gerçekleştirilen çevre, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, sosyal projeler ve kaynak verimliliğinin finansmanı, TSKB'nin güçlü bir sürdürülebilir finans portföyü oluşturmasını mümkün kılmıştır. Banka'nın uluslararası ödülleri ile taçlandırılan sürdürülebilir bankacılık vizyonu ile uyguladığı çevresel ve sosyal metodoloji, Banka için zengin bir altyapı ve entelektüel birikim sağlamıştır. Bu değerler birikimiyle TSKB, 2016 yılında yine bir ilke imza atarak Türkiye'nin ve CEEMEA (Orta ve Doğu Avrupa ile Orta Doğu ve Afrika) Bölgesinin ilk Yeşil / Sürdürülebilir Tahvil ihraçını gerçekleştirmiştir.

Uluslararası piyasalardan büyük talep gören TSKB'nin tahvil ihraç, bilinen yeşil tahvil özelliklerine, sürdürülebilirlik boyutunu da eklemektedir. Bu nedenle, ihraçtan temin edilen fonlar ile yeşil projelerin yanı sıra toplumsal faydaya dönük yatırımlara da destek verilebilmektedir. Yenilenebilir enerji, enerji ve kaynak verimliliği, karbon sıfır ulaştırma projeleri, sürdürülebilir atık ve su yönetimi yatırımları, sağlık ve eğitim, elektrik dağıtım hatları, limanlar gibi sosyal faydayı gözetilen yatırımlar, Yeşil / Sürdürülebilir Tahvil ile temin edilen kaynaklardan faydalanabilmektedir.

İhraç Tarihi  
18 Mayıs 2016

Tutar  
300 milyon  
ABD doları

Yade  
5 yıl

MS Üstü Spread  
387,5 puan

Uluslararası piyasalarda  
317 kurumsal  
yatırımcıdan  
4 milyar ABD  
doları talep

Gelen taleplerin dağılımı  
%44 İngiltere  
%39 Kıta Avrupası  
%9 ABD off-shore fonları  
%8 Asya ve Orta Doğu

Türkiye'de finansal  
kurumlar tarafından  
yapılan tahvil ihraçlarında  
oluşan en yüksek talep  
13 kat

Türkiye, Orta ve Doğu  
Avrupa ile Ortadoğu ve  
Afrika'yı kapsayan  
Bölgenin (CEEMEA)  
ilk Yeşil Tahvil ihraç

Negatif yeni ihraç primiyle  
fiyatlanan ilk Türk finansal  
kurum ihraç



International Financing  
Review (IFR) 2016 "Yılın  
Sürdürülebilir Tahvil" Ödülü



Global Capital Avrupa, Orta Doğu  
ve Afrika Bölgesinde "Yılın Yeşil /  
Sürdürülebilir Tahvil İhraç" Ödülü

# TSKB-Entegre Rapor 2016



## Sosyal Sermaye

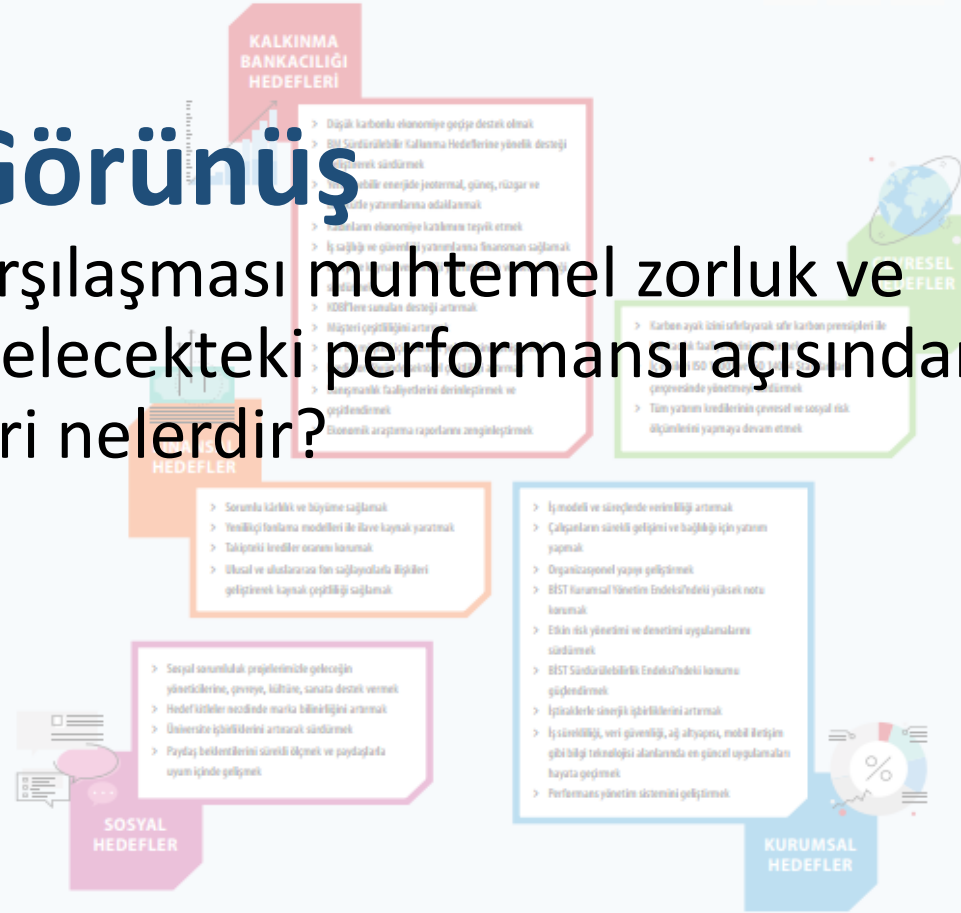
TSKB, "Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasında öncü banka olmak" vizyonunu paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerle güçlendirmektedir. Banka, tüm paydaş gruplarıyla farklı iletişim platformları kurgulayarak sürdürülebilir bir diyalog içinde bulunmaya büyük önem vermektedir. Paydaşlardan elde edilen geri bildirimler, TSKB'nin stratejik önceliklerinin belirlenmesinden ilgili politikaların oluşturulmasına, iş modelinden sosyal sorumluluk projelerine kadar pek çok konuya ışık tutmaktadır.



# Genel Görünüş

Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaştığı muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?

TSKB



# TSKB-Entegre Rapor 2016



# TSKB-Entegre Rapor 2016

## “Geleceğe Bakış” Programı

2016 YILINDA BANKA'NIN GELECEĞE HAZIRLANMASI, iş modelinin ve iş yapma yöntemlerinin gözden geçirilerek geliştirilmesi ve yeni iş modellerinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında Banka'nın orta-uzun vadeli geleceğinin ortak akıl ile planlanmasına yönelik olarak “Geleceğe Bakış” çatısı altında bir dönüşüm projesi başlatılmıştır.

Proje kapsamında TSKB'nin mevcut durumu detaylı olarak incelenmiş, gelişime açık yönleri saptanarak atılması gereken adımlar belirlenmiş, detaylı bir eylem planı oluşturulmuş ve uygulamaya yönelik çalışmalar başlamıştır.

Geleceğe Bakış sürecinde projenin hayata geçen çıktıları arasında organizasyon yapısı, performans yönetimi ve kaynak yönetimi alanlarındaki iyileştirmeler bulunmaktadır. Bu proje ile birlikte Banka aynı zamanda tüm organizasyon yapısı ve süreçleri ile gelecekte paydaş beklentilerini karşılayacak esneklik ve dinamizme sahip olacaktır.



### Danışmanlık Hizmetleri

Dönüşüm sürecinde ilk aşamada iş kolları bazında entegrasyonu sağlayan yeni bir organizasyon yapısına geçilmiştir. Bu yeni yapı ile tüm faaliyet alanlarında tam entegrasyon sağlanarak daha verimli ve tamamlayıcı bir çalışma biçiminin yakalanmasının yanı sıra, TSKB'nin teknik ve ekonomik alandaki bilgi birikiminin danışmanlık faaliyetlerine dönüştürülmesine yönelik bir yapılanma hedeflenmiştir. Belirlenen stratejiler çerçevesinde ve sektör çalışmalarını ışığında fırsatların belirlenmesi, mevcut ve potansiyel müşteriler için aksiyon planlarının oluşturulması ile 2017 yılından itibaren bu yapının katkılarının görülmesi beklenmektedir.

### Etkin Müşteri Yönetimi

2017 yılı itibarıyla kurulan “Müşteri Yönetimi Birimi ve Müşteri Yönetimi Komitesi” ile tüm bankacılık ürünlerine yönelik bütünlük pazarlama stratejilerinin oluşturularak, müşteri bazı planlama ve takip yapılması hedeflenmektedir. TSKB'nin ve iştiraklerinin tüm ürün ve hizmetlerinin müşteri bazında toplu olarak değerlendirilmesi, potansiyellerin saptanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik takibin koordinasyonu sağlanacaktır. TSKB'nin müşteri, ürün ve faaliyet çeşitliliğinin artırılması ana hedeftir.

### Fon Temini ve Yönetimi

TSKB'nin uzun vadeli fon sağladığı kurumlarla ilişkilerin zenginleştirilmesi ve farklı temalara yönelik çeşitli kaynak temininin yanı sıra kaynak sağlanan kurumların sayısının artırılmasına yönelik çalışmaların sistematik bir çerçevede yönetilmesi amacıyla bir Kaynak Yönetim Komitesi oluşturulması kararlaştırılmıştır.

Müşteri Yönetimi Birimi ve Kaynak Yönetim Komitesi'nin gözetimi ve yönlendirmesi ile gerçekleştirilecek planlama çalışmalarının neticesinde kaynak çeşitliliğinin ve derinleşmesinin artırılması hedeflenmektedir.

### Performans Yönetimi

TSKB'nin geleceğini şekillendirecek çalışanların mevcut performanslarının doğru değerlendirilmesi amacıyla kapsamlı bir revizyon çerçevesinde tüm çalışanlara yönelik olarak ölçülebilir temel performans göstergeleri belirlenmiş ve bu sistem yeni yılın başında devreye alınmıştır. Banka içinde bu sayede mevcut performans ölçüm sisteminin küresel olarak ve paydaş beklentilerini de dikkate alarak bir üst seviyeye taşınması, bu şekilde çalışan kalitesinin ve motivasyonunun artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca Banka içinde sistematik bir rotasyon programının uygulamaya alınması planlanmaktadır.

# Dünya'da Entegre Raporlama



- Güney Afrika
  - Brezilya
  - Avustralya
  - İngiltere
  - Finlandiya
  - Türkiye
- 
- Yayınlanmış 500'den fazla rapor



# Raporlamada Karşılaşılan Zorluklar ve Gelişmeye Açık Alanlar\*

- Kısalık paradoksu
- Özgün bir hikaye anlatma
- Ufku genişletme
- Performansı yeniden gözden geçirme
- Bağlantılar kurma



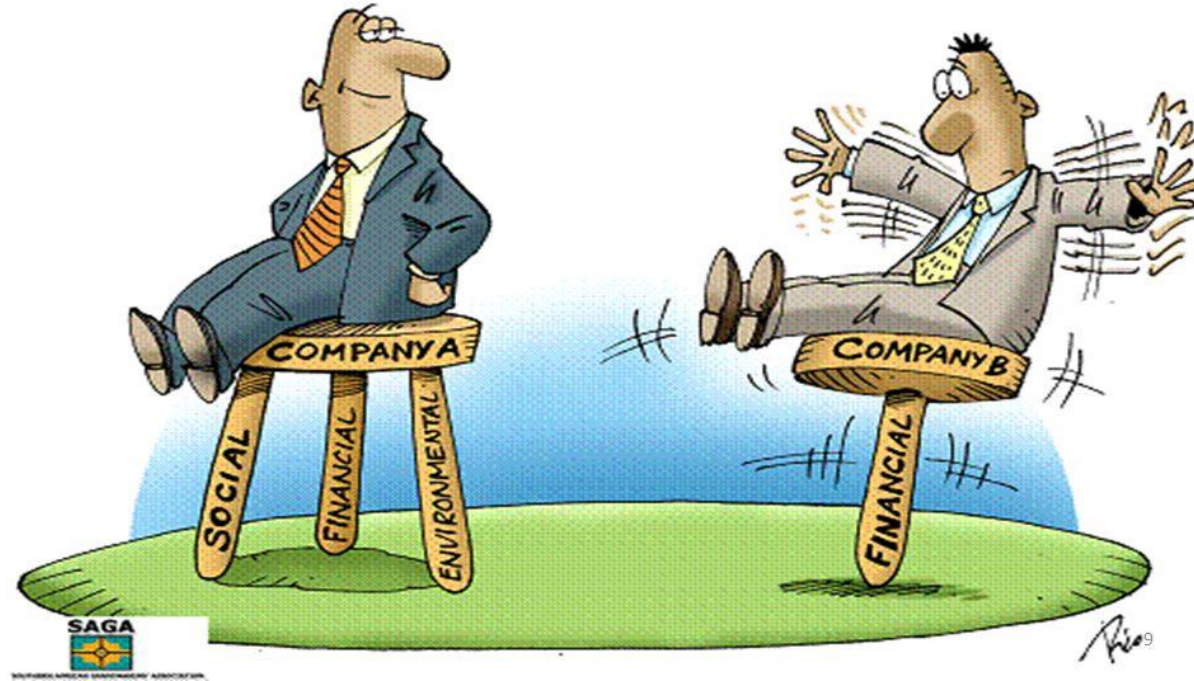
\*PwC, “Learning from Early Adopters of Integrated Reporting”, 2014.

# Sonuç ve Öneriler



# Teşekkürler...

INTEGRATED REPORTING IS...



# Kaynakça

Akgül, Urungu, **Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı**, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi, Sayı:24

Aras, Güler, Gaye Uğur Sarioğlu, **Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama**, TÜSİAD, 2015.

<http://www.entegreraporlamatr.org/tr>

EY, **IIRC Value Creation Background Paper**, Temmuz 2013.

IIRC, **Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi**, 2013.

IIRC, **Towards Integrated Reporting: Communication Value in the 21st Century**, 2011.

Aslan Çimento, Entegre Rapor, 2016

Çimsa, Entegre Faaliyet Raporu, 2016

TSKB, Entegre Rapor, 2016