

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA VE DENETİM
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ENTEGRE RAPORLAMA İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE
TÜRKİYE ve DÜNYA ÖRNEKLERİYLE BİR İNCELEME**

HAZIRLAYAN

GÖKTUĞ SUSMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. DENİZ UMUT DOĞAN**

ANKARA-2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 07 / 07 / 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Göktuğ SUSMAZ

Öğrencinin Numarası: 21910538

Anabilim Dalı: Muhasebe ve Finansal Yönetim

Programı: Uluslararası Finansal Raporlama ve Denetim Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN

Tez Başlığı: ENTEGRE RAPORLAMA İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE ve DÜNYA
ÖRNEKLERİYLE BİR İNCELEME

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 95 sayfalık kısmına ilişkin, 07 / 07 / 2021 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

ONAY

Tarih: 07 / 07 / 2021

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN

TEŐEKKÖR

Yüksek lisansımın her sürecinde benden desteğini, bilgisini ve deneyimini asla esirgemeyen, görüşleriyle bana yol gösteren hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN'a, kıymetli görüşleriyle gerek derslerinde gerekse tez hazırlama sürecimde ufkumu açan ve teşvik eden Prof. Dr. Nalan AKDOĞAN'a, yüksek lisansım boyunca her konuda bana destek olan, hep yanımda olan eşim Pelin'e, kızım Sare'ye ve öğrenim hayatımda bugünlere kadar gelmemi sağlayan aileme teşekkür ederim.

Göktuğ Susmaz

Ankara, 2021

ÖZET

Günümüzde bilgiye erişimin teknolojik gelişmelerle birlikte kolaylaşması bilgiye olan talebi de giderek arttırmaktadır. Kuruluşların paydaşları ile iletişim araçlarından olan kurumsal raporlamalardaki kapsam da değişen bu duruma ayak uyduracak şekilde, mevcut raporlara gelen yeni düzenlemeler ve de yeni tür raporlama çeşitleriyle gün geçtikçe genişlemektedir.

Tüm paydaşların karar alma ve görüş edinme süreçlerinde finansal bilgiler artık tek başına yeterli değildir. Günümüzde sadece mevcut finansal durum ve ilgili dönemin finansal performansı değil, gelecekte yaratılabilecek olası değerlerin tahmin edilmesi ve paydaşlara iletilmesi de bir gerekliliktir. Gelecekte yaratılacak bu değer ile ilgili kişiler, finansal veriler ile finansal olmayan verilerin birleştirilmesi sonucunda oluşacak kriterlere göre karar verme eğilimindedirler. Bu eğilim, bir kuruluşun stratejisi, kurumsal yönetim ve finansal performansı ile sosyal, çevresel ve ekonomik çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren, kuruluşun değer yaratmak için neler yapılabileceğinin anlaşılabilir ve sade bir biçimde sunulmasını amaç eden entegre raporları doğurmuştur.

Bu tezde, Türkiye ve Dünya’da entegre raporlama yapan şirketlerin söz konusu raporlarının, bulunduğu ülke ve sektörleri düzeyindeki belirleyicileri ışığında incelenip, tespitlerden faydalanılarak entegre raporların standartlaşmaması eleştirileri Entegre Raporlama Çerçevesi özelinde sorgulanacaktır. Bu inceleme sonucunda da, ülkeler arası karşılaştırılabilir ve şirket düzeyindeki belirleyiciler fark etmeksizin kullanılabilir bir raporlamada, entegre düşüncenin özüne uygun en iyi uygulama örnekleri sunulacaktır.

Tüm bu tartışmaların ve araştırmaların odak noktası, kuruluşların paydaşlarına, kendi ihtiyaçlarına uygun, etkin ve kaliteli bir entegre rapor sunma çabalarında hangi hususlarda ne gibi farklılaşma yarattıklarının; diğer taraftan ise hangi hususlarda standartlaşıp benzer uygulamalara gidildiğinin ortaya çıkarılması olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Finansal Bilgi, Kurumsal Raporlama, Entegre Raporlama, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, Değer Yaratma Süreci

ABSTRACT

Nowadays, the ease of access to information with technological developments boosts the demand for information. The scope of corporate reporting, which is one of the communication tools of organizations with their stakeholders, is expanding day by day with new regulations and new types of reporting to keep up with this changing situation.

Financial information alone is no longer sufficient in the decision-making and opinion-making processes of all stakeholders. Today, not only the current financial situation and the financial performance of the relevant period, but also estimating the possible values that can be created in the future and communicating them to the stakeholders is a necessity. People who are interested in this value to be created in the future tend to decide according to the criteria that will be formed as a result of combining financial data with non-financial data. This trend has generated integrated reports that show the relationship between an organization's strategy, corporate governance and financial performance, and its social, environmental and economic environment, aiming to present in an understandable and simple way what the organization can do to create value.

In this thesis, the reports of companies that make integrated reporting in Turkey and Worldwide will be examined in the light of the determinants at the level of the country and their sectors, and the criticisms of the inability to standardize the integrated reports will be questioned in the context of the Integrated Reporting Framework. As a result, best practice examples in line with the essence of integrated thinking will be presented in a report that is intercountry comparable and can be used regardless of company-level determinants.

The focus of all these discussions and researches is to reveal what kind of differentiation they create in the efforts of organizations to present an effective and high quality integrated report to their stakeholders. On the other hand, it will be revealed in which issues standardized and similar practices are applied.

Keywords: Financial Information, Corporate Reporting, Integrated Reporting, International Integrated Reporting Framework, Value Creation Process

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR DİZİNİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. ENTEGRE RAPORLAMA VE ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİ.....	4
1.1 Entegre Raporlama Kavramı.....	4
1.2 Entegre Raporlama Kavramsal Çerçevesi.....	5
1.3 Entegre Raporlama Teorik Alt Yapısı.....	7
1.4 Entegre Raporlamanın Tarihsel Gelişimi.....	10
1.4.1 Dünya’da Entegre Raporlama.....	14
1.4.2 Türkiye’de Entegre Raporlama.....	17
1.5 Entegre Raporlamanın Amacı.....	20
BÖLÜM II. ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ VE İÇERİĞİ.....	23
2.1 Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri.....	23
2.1.1 Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim.....	24
2.1.2 Bilgiler Arası Bağlantı.....	26
2.1.3 Paydaşlarla İlişkiler.....	28
2.1.4 Önemlilik, Kısa ve Öz Olma.....	30
2.1.5 Güvenilirlik ve Tamlık.....	31
2.1.6 Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik.....	33
2.2 Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri.....	35
2.2.1 Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre.....	36
2.2.2 Kurumsal Yönetim.....	38
2.2.3 İş Modeli.....	38
2.2.4 Riskler ve Fırsatlar.....	41
2.2.5 Strateji ve Kaynak Aktarımı.....	42
2.2.6 Performans.....	43
2.2.7 Genel Görünüş.....	44
2.2.8 Hazırlık ve Sunum Temeli.....	45
BÖLÜM III. ENTEGRE RAPORLAMA UYGULAMA ÖRNEKLERİ	
KARŞILAŞTIRMALARI ve DEĞERLENDİRMESİ.....	47
3.1 Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı.....	47
3.2 Literatür Taraması.....	51
3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	57
3.4 Araştırmanın Analizi ve Elde Edilen Sonuçlar.....	59
SONUÇ.....	86
KAYNAKLAR.....	91

KISALTMALAR DİZİNİ

A4S:	the Prince’s Accounting for Sustainability Project
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
BİST	Borsa İstanbul
CCI	Coca-Cola İçecek
DBS	Singapur Kalkınma Bankası
ERTA:	Entegre Raporlama Türkiye Ağı
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
GRI:	Küresel Raporlama Girişimi
IAS:	International Accounting Standards
IASC:	International Accounting Standards Committee
IFRS:	International Financial Reporting Standarts
IIRC:	Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
JSE:	Johannesburg Stock Exchange
OYAK:	Ordu Yardımlaşma Kurumu
SEC:	Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu
SKD	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SSE	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Borsalar Girişimi
TDK:	Türk Dil Kurumu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UFRS:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
US GAAP:	Birleşik Devletler Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları
YOİKK	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sermaye Ögelerinin Anahtar Performans Göstergeleri.....	9
Tablo 2. Türkiye’de Entegre Rapor Yayımlayan Kuruluşlar.....	19
Tablo 3. Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri.....	35-36
Tablo 4. İnceleme İçin Seçilen Entegre Rapor Örnekleri Veren Kuruluşlar.....	58
Tablo 5. İnceleme İçin Seçilen Entegre Raporları Şekil Bakımından Özellikleri.....	59-60
Tablo 6. Finansal Bilgilerin Seçilen Entegre Raporlarında Sunum Şekli.....	66
Tablo 7. Örnek Entegre Raporların Bölümleri.....	69
Tablo 8. Örnek Entegre Raporların Temel Öğeleri İçerme Durumu.....	70
Tablo 9. Örnek Entegre Raporların İçerik Öğeleri’ni Bulundurma Durumu.....	83
Tablo 10. Örnek Entegre Raporların İçerik Öğeleri’ni Bulundurma Durumu.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değer Yaratma Sürecindeki Etmenler ve İlişkileri.....	8
Şekil 2. Kurumsal Raporlamanın Yıllar İçinde Gelişimi.....	14
Şekil 3. Türkiye’de Entegre Raporlama Türkiye Ağı’nın (ERTA) Yıllar İçinde Gelişimi.....	18
Şekil 4. Aksa Akrilik 2019 Yılı Entegre Raporu İş Modeli Şeması.....	72
Şekil 5. Garanti BBVA 2020 Entegre Raporu GRI Standart Endeksi Çevresel Konular Bölümünden Örnek Bir Kesit.....	74
Şekil 6. CCI Türkiye 2020 Entegre Raporu Çevresel Ayak İzi Bölümünden Örnek Bir Kesit.....	75
Şekil 7. OYAK Maden Grubu 2020 Entegre Raporu Önceliklendirme Analizi Örneği.....	78

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. IIRC Tarafından Geçerliliği Kabul Edilmiş Tüm Raporları Yayımlayan Kuruluşların Merkezlerinin Bulunduğu Lokasyona Göre Dağılımı	62
---	----



GİRİŞ

Kurumsal raporlama konusunda 1930’larda yaşanan Büyük Buhran sonrasında şirketler için en önemli olan finansal bilgilerin raporlanması olmuştur. Şirketlerde yasal otoritelere veya yatırımcılarına şirketin durumunu ve performansını doğru ve anlaşılabilir sunma kaygısı öncelikli hale gelmiştir. Bu doğrultuda da muhasebe uygulamalarının ve finansal raporlamanın standardizasyonu ile ilgili ilk yapı taşları koyulmaya başlanmıştır. Ancak günümüzde sadece mevcut finansal durum ve ilgili dönemin finansal performansı değil, gelecekte yaratılabilecek olası değerlerin tahmin edilmesi ve paydaşlara iletilmesi de giderek önemini arttırmaktadır. Gelecekte yaratılacak bu değer ne olduğu konusunda finansal veriler ile finansal olmayan verilerin sentezi ile bilgi edinme arayışı ortaya çıkmıştır (Yılmaz, Atik ve Okyay, 2017).

Bu yönelimin etkisi ile filizlenen entegre düşünce ile oluşturulan entegre raporlamalar bu yönüyle finansal olan ve finansal olmayan bilgileri birleştirerek, paydaşların her birine çok farklı noktalardan hitap etmesi gereken yapısıyla, kuruluş ile ilgili asimetrik bilginin minimize edilmesini amaçlamaktadır.

Entegre raporlamanın ortaya çıkış süreci ve entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar, 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin (“IIRC”) kurulması ile kurumsal bir nitelik kazanmıştır. IIRC’nin kurulmasına asıl olarak 2000’li yıllarda ortaya çıkan ve önemi giderek artan sürdürülebilirlik muhasebesi alanında önde gelen iki organizasyon: the Prince’s Accounting for Sustainability Project (“A4S”) ve the Global Reporting Initiative (GRI) öncülük etmiştir. Başlıca amaçları sürdürülebilirlik muhasebesi uygulamalarını ileri götürmek olan bu iki organizasyon; bir kuruluşun bütüncül performansı ve durumu hakkında daha kapsamlı daha anlaşılır bilgilerin geliştirilmesiyle ortaya çıkacak, giderek artan sürdürülebilir küresel ekonomik ihtiyaçları karşılayacak, geriye dönük olduğu kadar ileriye dönük bir yaklaşıma sahip bir çerçeve yaratma amacındaydı (Flower, 2015). IIRC bu belirlenmiş görevi ışığında 2011 yılında yayımladığı taslak belgeye Dünya’nın birçok yerinden özel sektör ve kamu ile sivil toplum örgütleri ve üniversitelerden gelen görüşlerle “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi” Aralık 2013’te son haline getirilerek yayımlanmıştır (Kaya, 2015).

Ne var ki, bu Çerçeve kapsamlı olarak finansal bilgiyi tek tipleştiren bir normlar bütünü değildir. Bunun tam aksine entegre raporların barındıracağı öğelerin belirlenmesine ve içeriğine rehberlik etmeye yardımcı olacak bir metindir. Bunun sonucu olarak da bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Hedeflenenin aksine kuruluşların başlıca raporlaması haline gelememiştir. Sürdürülebilirlik konusunda sürdürülebilirlik raporlarındaki kriterleri karşılayacak kadar kapsamlı değildir. Paydaşların ilgisi açısından firmanın operasyonlarının etkisi kapsamlı ve net bir şekilde sunulamamaktadır. En önemlisi IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve limitli zorunluluklar nedeniyle, entegre raporlamaların bilgi aktarımında yarattığı etki ve taşıdığı önem sınırlı kalmıştır (Flower, 2015).

Bu araştırmada örneklem olarak belli bir metot ile seçilen entegre raporlar Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin Temel Öğeler, Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri başlıklarına göre analiz edilmiştir. Sektörel veya diğer başka değişkenler etkisinde farklılaştıkları ya da benzeştikleri noktaların tespitleri yapılmaya çalışılmıştır. Çerçeve'nin sunduğu geniş özgürlük alanı ve limitli zorunlulukların entegre raporların paydaşlara daha etkin bir biçimde hizmet edebilmesine yarattığı engeller araştırılmıştır. Örneklem raporlarda bu etkinliği arttırıcı uygulamalar saptanarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. İlk bölümde önce entegre raporlamanın tanımı üzerinde durulmuş ve kavramsal çerçevesi ortaya koyulmuştur. Entegre raporlamanın teorik alt yapısı, Türkiye'de ve Dünya'da gelişim süreci ile kapsamına ilişkin incelemelere yer verilmiştir. Son olarak da entegre raporlamanın amacı kavramsal çerçeve ışığında irdelenip, çeşitli yönleriyle açıklanmıştır. İkinci bölümde ise ilk bölümde tanıtılan Entegre Raporlama Çerçevesi derinlemesine irdelenmiş ve Kılavuz İlkeleri'nin üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra entegre raporlamanın İçerik Öğeleri açıklanmış ve bu açıklamalar üzerinden kuruluşlara ilişkin karar alma süreçlerine nasıl dahil edildikleri incelenmiştir. Son bölümde de “Entegre Raporlama İlkeleri Çerçeve'sinde Türkiye ve Dünya Örnekleriyle Bir İnceleme” başlıklı araştırmanın önemi ve amacı, literatür taraması, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, araştırmaya ilişkin analiz çalışmaları ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın evreni, IIRC tarafından geçerliliği kabul edilmiş raporlar olarak belirlenmiştir. 2013 yılında Entegre Raporlama Çerçevesi son halinin ortaya çıkmasından itibaren yayımlanan ve geçerliliği kabul edilmiş entegre raporlar baz alınmıştır. IIRC bu

geçerliliği kabul edilmiş entegre raporları sektör bazında örneklem seçimi için gruplamıştır. Burada IIRC'nin kendi internet portalında yaptığı sektör sınıflamasından faydalanılarak telekomünikasyon ve teknoloji, sağlık ürünleri ve ilaç, finansal hizmetler, madencilik, enerji ve altyapı, sanayi işletmeleri, tüketim ürünleri ve hizmetleri sektörlerinden Dünya çapında ve Türkiye'de verilen örneklerden birer adet seçilmiştir. Seçilen kuruluşların yayımlanan en güncel entegre raporları dikkate alınmıştır. Bu örnek entegre raporlar ilk önce şekil yönünden belirlenen belli başlı noktalardan incelenmiştir. Daha sonra da Çerçeve ile paralel doğrultuda Temel Öğeler, Kılavuz İlkeleri ve İçerik Öğeleri bakımından irdelenmiştir.



BÖLÜM I. ENTEGRE RAPORLAMA VE ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİ

Bu bölümünde ilk önce entegre raporlamanın tanımı üzerinde durulacak ve kavramsal çerçevesi ortaya koyulacaktır. Daha sonra entegre raporlamanın teorik alt yapısı, Türkiye’de ve Dünya’da gelişim süreci ile kapsamına ilişkin incelemeler sunulacaktır. Son olarak da entegre raporlamanın amacı kavramsal çerçeve ışığında irdelenip, çeşitli yönleriyle açıklanacaktır.

1.1 Entegre Raporlama Kavramı

“Entegre” sözcüğü, dilimizde oldukça yaygın kullanılan Fransızca’dan Türkçe’ye geçmiş olan sözcüklerden birisidir. TDK sözlüğüne göre “entegre” sözcüğü anlamı “bütünleşmiş” demektir.

Bir kavram olarak literatüre girişi uzun yıllara öncesine dayanmayan entegre rapor tek rapor, bütünleşik rapor, tümleşik rapor gibi farklı isimlerle de karşımıza çıkmaktadır.

Entegre sözcüğünün anlamından da anlaşılacağı üzere, bütünleştirici ve birleştirici şekilde bilgileri raporlama prensibine uygun olarak, kuruluşların çevreye ele alınarak tüm etkileşim içinde olduğu taraflarla olan durumunu aktaran ve bu etkileşimle kuruluşlarda oluşturulan veya oluşturulacak olan değeri beklentilerle birlikte açıklamaya yarayan iletişim kanalı entegre raporlamadır.

Entegre raporlama söz konusu olduğunda işletmelerde salt parasal içerikli finansal bilginin değil finansal olmayan bilginde aynı şekilde yer alması yönünden finansal raporlamadan daha kapsayıcı ve daha çok yönlü bir karakteristiği olduğu bilinmelidir.

Entegre raporlama işletmelerin etki çevresinde oluşturduğu tüm paydaşlar için bir değer yaratma amacı ile oluşan; sadece finansal bilgiler ile kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik vb. hususları bütünleştiren değil aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri de bünyesine alan bir raporlama sistemi temelinde çerçevelenmiştir. Değer yaratma kavramı entegre raporlamanın en temel öğelerinden birisidir. Yaratılan değer

rapor okuyucusuna aktarılabilmesi, sürdürülebilirliği ve gelecekteki durumu hakkında fikir verilmesi çizilen bu çerçevenin en basit anlamda edildiği görevin tanımıdır.

Tam bu noktada entegre raporlama bir kuruluşun stratejisi, kurumsal yönetim ve finansal performans ile sosyal, çevresel ve ekonomik çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren, bunun yanı sıra kuruluş açısından artı değer yaratmak için neler yapılabileceğinin anlaşılabilir ve sade bir biçimde sunulması olarak tanımlanabilecektir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere asıl amaç yaratılması hedeflenen değerin nasıl ortaya çıkarılacağıdır. Değer yaratma olgusu üzerine yerleştirilen entegre rapordan, yatırımcılar, çalışanlar, yöneticiler, yasa koyucular ve ortaklar dahil olmak üzere tüm paydaşlardan faydalanır.

Lai ve diğerleri (2016) göre “Entegre raporlar, işletmelerin zaman içinde nasıl değer yarattığını açıklamaktadır ve finansal bilgileri çevresel, sosyal ve kurumsal bilgilerle harmanlamaktadır”. Entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan bilgileri bir araya getirerek, entegre düşünce yapısını oluşturmaya, aralarındaki mevcut ilişki bağına ortaya koymaya, paydaşlara sunulan bilginin kalitesini arttırmaya, işletmeyi etkileyen ve etkileyebilecek olan temel riskleri tespit etmeye çalışır.

1.2 Entegre Raporlama Kavramsal Çerçevesi

IIRC’nin ilk yarattığı bu taslak metinde “Entegre raporlama ne demektir?” sorusunu şu şekilde cevaplamıştır:

“Entegre raporlama, bir kuruluşun stratejisini, yönetişimini, performansını ve faaliyet gösterdiği ticari, sosyal ve çevresel bağlamı yansıtacak bilgiyi bir araya getirir. Bir kuruluşun nasıl yönetildiğini, ne şekilde değer yarattığını ve bu değeri nasıl sürdürdüğünü kısa ve öz bir şekilde ortaya koyar (IIRC, 2011, s. 2).”

Ortaya konulmak istenen aslında diğer tüm raporlamaların yerini alacak, IIRC’nin bir araya getirip sunacağı çerçeve eşliğinde hazırlanacak, kuruluşların birincil raporlaması olarak, diğer tüm raporlara ek olacak değil, tam aksine bunların hepsinin yerini tutacak ortak bir uygulamadır (Flower, 2015).

Ne var ki, bu çerçeve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (“IFRS”) tarzında kapsamlı olarak finansal bilgiyi tek tipleştiren bir normlar bütünü değildir. Bunun tam aksine entegre raporların barındıracağı öğelerin belirlenmesine ve içeriğine rehberlik etmeye yardımcı olacak bir metindir.

Entegre raporlama işletmenin, finansal ve finansal olmayan bilgilerinin kısa, orta ve uzun vadede sermaye öğelerini kullanarak iş modelinde nasıl değer yaratacağı konusundaki beklentilerin taraflara belirlenen bu rehberle uygun açıklanmasıdır.

Raporlamaya tek tip ve sistematik bir yaklaşımla geleceğe dönük bütünleşik bir bakış açısı getirmeyi hedefleyen entegre raporlama, tüm paydaşlara ulaşmayı sağlayabilecek en etkin yaklaşımlardan biri olarak önce çıkması amaçlanmıştır. Ancak halihazırda kuruluşların entegre rapor hazırlama konusunda belirlenmiş bir standart yol göstericisi mevcut değildir (Topçu ve Korkmaz, 2015: 1).

Tüm bu koşullar altında kuramsal çerçevesi şekillenen bir entegre raporun amacı diğer rapor ve bilgilendirmelerde (örneğin finansal tablolar, sürdürülebilirlik raporları, analist görüşmeleri veya web sitesi duyuruları) kullanılan bilgilerin bir özeti ve bir ek raporlama çeşidi olmaktan çok, kuruluştaki yaratılan değerlerin açıklanmasından tüm bilgiler arasında bağlantıyı kurmaktır (IIRC, 2013: 8).

Entegre raporlama kuruluşların faaliyetlerinin sosyal, ekonomik ve çevresel çıktılarını ve bunların bütünleşik raporlanması gerektiği prensibini baz alır. “Kuruluşun stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir sunumu” olarak başta tanımlanan entegre rapor, temel olarak işletmelerin yatırımcılarına ve diğer paydaşlarına yarattıkları değeri daha iyi anlatabilme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Aras ve Sarioğlu (2015) entegre raporların içerik gereksinimini şöyle tanımlar: “Finansal raporların ve sürdürülebilirlik raporlarının birleştirilmesinin ötesine geçen entegre raporlama, bu raporlar arasındaki bağlantıları da kurarak, sunulan bilgilerin şirketin değer yaratma kapasitesine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylelikle entegre rapor, başta yatırımcılar olmak üzere işletmenin tüm paydaşlarına işletmeye ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır”.

1.3 Entegre Raporlama Teorik Alt Yapısı

Entegre raporlamanın teorik alt yapısında tanımında ve amacında belirtildiği üzere değer yaratma olgusunun birincil olarak yer aldığı söylenebilir. Değer yaratma kuruluşların faaliyetleri ile ilgili aldıkları kararlarla, kendilerini varsa benzerlerinden ya da karşılaştırıldıkları diğer kuruluşlardan öne çıkaran ayırt edici özellik yaratan uygulamalarıyla, yaratılan sermaye yapısıyla veya maruz kalınan yasal düzenlemeler ile ortaya çıkar.

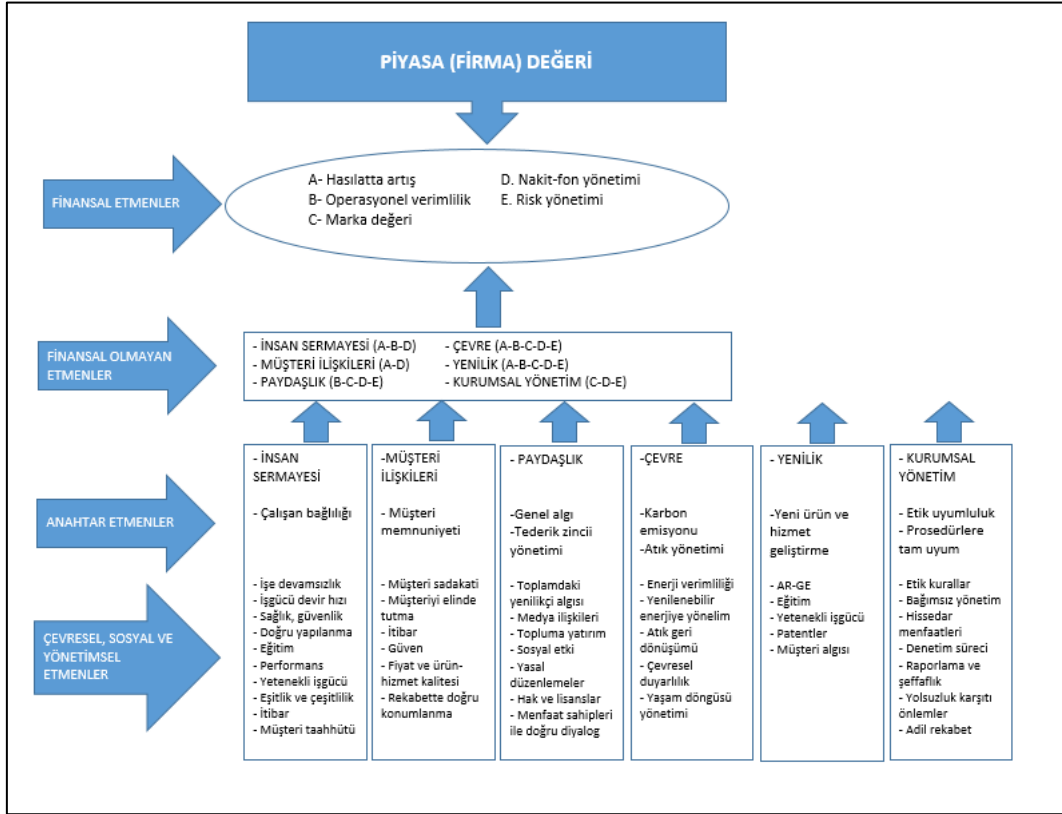
Bu yönüyle değer, öznel olarak ortaya çıkabildiği gibi değerlendirme ölçütleri ile nesnel olarak da ortaya çıkabilir. Değer, her kuruluş için içeriğindeki sermaye öğeleri, dönemi ve ilgili paydaşları farklılaştırılarak ortaya çıkarılır (IIRC, 2013: 12).

Entegre raporlama yüzeysel bir açıklamadan çok bir kuruluşun yarattığı değer konusundaki kapasitesini ve ayırt edici özellikleri sunmayı amaç edinir. Şimdiye değin kullanılan geleneksel raporlama türleri değer yaratma ile ilgili geleceğe yönelik bilgilerin açıklamasında çok yetersiz kalmaktadır.

Aras ve Sarioğlu'na göre (Aras ve Sarioğlu, 2015: 52) kuruluşun yarattığı değeri belirlerken veya gelecek ile ilgili beklentileri değerlendirirken şu öğelere dikkat çekilmelidir:

- Kuruluşun iş modelinin analizi
- Kuruluşun performans hedefleri
- Kuruluşun ne tür bir değer yaratmayı hedeflediği,
- Kuruluşun kim için ve nasıl değer yaratmayı amaçladığı
- Yönetiminin hedeflenen değerin yaratılıp yaratılmadığına ilişkin değerlendirmesi
- Yönetimin, kullanılan sermaye öğelerinin iş modeline etkisini değerlendirmesi
- Kuruluşun yenilikçilik gücü ve geleceğe bakışı
- Paydaş katılımı
- Kuruluşun dış çevre ile ilişkisi
- Finansal ve finansal olmayan belirleyicilerin değer yaratmaya olan etkisi
- Paydaşların yaratılan değere tepkileri

Şekil 1. Değer Yaratma Sürecindeki Etmenler ve İlişkileri



Kaynak: Doughty Centrefor Corporate Responsibility, Cranfield School of Management, “Sustainable Value EABIS Research Project: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”,

Şekil 1’de gösterildiği üzere değer yaratma sürecinde finansal ve finansal olmayan etmenler ile bunlara bağlı çevresel, sosyal ve yönetimsel temelli bazı anahtar etmenler beraberce etkili olur. Özelden genele bir tümevarım bakışı ile yaklaşılsa, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili yaratılan etmenler anahtar etmenleri aracılığıyla finansal olmayan etmenleri, finansal olmayan etmenlerde değer yaratımında ölçülebilirliği kolaylaştıran finansal etmenleri tetikler.

Değer yaratma süreci; kuruluş (iç çevre), sermaye öğeleri ve dış çevre olmak üzere üç madde üstüne kurulmuştur. Entegre raporlama faaliyet gösterdiği, ticari, sosyal ve çevresel bağlamda bir kuruluşun stratejisi, yönetim ve geleceği hakkında önemli bilgiler sağlar. Bu şekilde diğer tüm raporların aktardığı bilgileri sentezleyerek değer yaratma ve yaratılan

değeri sürdürebilme konusunda yatırımcılara ve ilgili tüm menfaat sahiplerine kuruluş hakkındaki görüşlerini oluşturmalarında destek olur.

Kuruluşun yapısı (iç çevre): Kuruluşların yönetim, fırsatlar ve riskler, strateji ve kaynak tahsisi, iş modeli, performans ve genel görünüm vb. birbirleriyle etkileşim halinde olan ayırt edici faktörlerinin olduğu kısımdır.

Sermaye ögeleri: Kuruluşlar süreklilikleri sağlamak için kaynak kullanımlarını ihtiyaç duyarlar. Kullanılan bu kaynaklar kuruluşun Entegre Raporlama Çerçevesi'nde benimseyeceği ilkelerin yansıtılması ile yaratılan değer ortaya çıkarılır. Çerçeve, sermaye olarak bu söz edilen kaynakları baz almaktadır. Sermaye; finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, doğal, sosyal ve ilişkisel olarak altı ögeden oluşmaktadır (Aras ve Sarioğlu, 2015:53).

Tablo 1. Sermaye Ögelerinin Anahtar Performans Göstergeleri

Finansal Sermaye	- İşletme faaliyetlerinden sağlanan nakit akımı - Yatırım faaliyetlerinden gelen nakit akımı - Temettüleri - Öz Sermaye - Satış gelirleri	Üretilmiş Sermaye	- Yeni bina ve hizmetler - İş geliştirmek ve üretim yatırımlar - Mülk, tesis ve ekipmana yapılan yatırımlar
Doğal Sermaye	- CO2 yayılımı - Enerji kaynağı başına enerji tüketimi - Atık miktarı - Çevre kazaları - Geri dönüşüm - Çevrenin korunmasına yönelik yatırımlar - Deneyler için hayvan kullanımı	Sosyal ve İlişkisel Sermaye	- Çalışmak için elverişli yer - Gönüllü sayısı - Hasar/ dava oranı - Müşteri memnuniyeti endeksi - Sosyal eylemlere katılım - Sosyal projeler karşılığı - Sosyal yatırım harcamaları
İnsan Sermayesi	- Çalışan sayısı - Çeşitlilik - Eğitim için yatırım - Çalışan başına ortalama yaş - Çalışma saatleri - Sağlık sorunları - Devamsızlık oranı - Kıdem oranı - Asgari ücret oranı	Entelektüel Sermaye	- Patent başvurularının sayısı - Ar-Ge harcamaları - Yeni teknoloji ile yapılan testler - Marka bilinirliği - Yeni ürün sayısı Diğerleri: - Örgütsel değişim/Süreç geliştirme harcamaları - İç sistemler için yazılım geliştirme harcamaları - Ar-Ge kaynaklı oluşturulan ürünlerin satışı

Kaynak: Elmacı ve Sevim, 2017

Dış çevre: Teknolojik, yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasi etmenlerdir. Bu etmenler ile kuruluşların değer yaratma becerileri oluşur. Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma becerileri olarak ortaya çıkar.

Yaratılan değerın ölçülmesi konusu entegre raporlamanın amacına uygun şekilde içeriğini ifadesi konusunda önemli bir yer tutar. Şöyle ki, kuruluşun değer yaratma çabaları

ve bu yöndeki uygulamaları gayet olumlu sonuçlar yaratsa da bunların ölçülebilirliğinin sağlanıp ilgililere aktarılması konusunda karşılaşılan sorunlar entegre raporlamanın etkinliğini azaltır.

Şekil 1’de de gösterildiği üzere direk finansal etmenlerden yaratılan değerler tablolar sayesinde elde edilebilirken, finansal olmayan etmenlerin gelecekteki değerini belirlemek için maddi olmayan varlıkların ve dışsallıkların değerinin nicel olarak ifadesi gerekir. Dışsallıkların maddi değeri genelde tahmini kaynaklardan türetilir. Bu yüzden dışsallıklar belirlenirken hangi tahminlere dayanarak karar verildiği, güvenilir ve tutarlı bir biçimde sayısal ya da sözel ifadelerle entegre raporlamada yer almalıdır. (Aras ve Sarioğlu, 2015: 53).

Ölçülebilirlik konusunda geleneksel bir yöntem olarak sayılabilecek skor kart (“balance scorecard”) uygulaması entegre raporlamanın her yönden performans yönetimiyle beraber performans ölçümünü birleştirmektedir. Bu yönüyle skor kart uygulaması, kuruluşların entegre raporlarında kullandığı finansal ve finansal olmayan bilgi setlerini bir araya getirip ileriye dönük fikirler de veren bir ifade şeklidir (Chaidali ve Jones, 2017).

Entegre raporlamanın teorik alt yapısı irdelenirken değer yaratma sürecinin yanında entegre raporlamanın ilkeleri, içeriğinin ve aktardığı bilgilerin ana nitelikleri de sayılmalıdır.

Entegre düşünce, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, gelecek odaklılık, çevresel hassasiyet ve şeffaflık entegre raporlamanın genel ilkeleridir. Entegre raporun içeriğinde yer alan bilginin nitelikleri ise; strateji ve gelecek odaklı, bilgiler arası bağlantıyı sağlayan, paydaşlarla hitap eden, önemli sıralamasına uygun, kısa, öz, güvenilir ve eksiksiz, tutarlı ve karşılaştırılabilir olmalıdır. Entegre raporlamanın içeriği ise; kurumsal genel görünüm ve dış çevre, kurumsal yönetim, iş modeli, riskler ve fırsatlar, strateji, kaynak aktarımı, performans ve geleceğin görünümü konularında bilgi aktarımını yapacak şekilde olmalıdır (IIRC, 2013: 22).

1.4 Entegre Raporlamanın Tarihsel Gelişimi

Finansal ve finansal olmayan bilgilerin birlikte raporlanmasından oluşan kurumsal raporlamanın temelleri ilk tarım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllarda tutulan muhasebe

kayıtlarına kadar uzanmaktadır. Kurumsal raporlama modern şirketlerin doğuşuyla birlikte ortaya çıkmış ve ilk finansal raporlamayı ise, 1903 yılında, Price, WaterHouse & Co.’nun denetimiyle U.S. Steel isimli ABD menşeli çelik üretim ve işleme şirketi gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, bu tür finansal raporların yayımlanmasının kanuni zorunluluk haline gelmesi 1930’ların başında ABD’de yaşanan “Büyük Buhran” (Great Depression) sonrasında gerçekleşmiştir (Altınay, 2016). 1933 yılında ABD’de yasal düzenlemelerle (Securities Act 1933) birlikte payları borsada halka açık olarak işlem gören işletmelerin finansal rapor sunma zorunluluğu başlamıştır. Yatırımcıların ve ilgili tarafların bu işletmeler hakkında yeterli ve doğru bilgi sahibi olarak kararlarını vermeleri başka bir anlamda bilgi asimetrisinin önüne geçilmek için bu gerekli görülmüştür (Karğın vd., 2013). Bu finansal raporlama zorunluğunun ardından 1934 yılında ABD Muhasebeciler Enstitüsü (American Institute of Accountants) New York Menkul Kıymetler Borsası (New York Stock Exchange) ile iş birliği içerisinde Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları’nı (US GAAP) oluşturmuştur. Yine aynı yıl içerisinde ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu’nu (SEC) kurularak payları borsada işlem gören şirketlerin finansal bilgilerini yayımlamasını zorunlu hale getirmiş ve bu zorunluluğun takibi konusunda görevlendirilmiştir. ABD’deki bu gelişmelerin ardından özellikle 2. Dünya Savaşı sonrası toparlanan ekonomik şartlarda Kıta Avrupası ve Büyük Britanya’da şirketlerin finansal bilgilerine ilişkin şeffaflığın yatırımcı güvenini artırdığının görülmesi ile benzer düzenlemelere gidilmiş finansal raporlama kısa sürede Dünya genelinde yaygınlaşmıştır.

Ne var ki 1960’lı yıllardan itibaren ortaya çıkan finansal raporlamalarla ilgili standartlaşma ve yaygınlaşan uygulamaların bütünlüğünün sağlanması konusunda ihtiyaçlar ortaya çıkmıştır. Farklı ülkelerden şirketlerin farklı standartlara ve amaçlara göre raporlama yapmasının yatırımcılar açısından uluslararası seviyede karşılaştırma yapmayı zorlaştırması, yatırımcıların ve kanun koyucuların sağlıklı karşılaştırma yapabilmesi ve uluslararası ticaretin bu yolla geliştirilebilmesi için 1973 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) tarafından “Uluslararası Muhasebe Standartları” (International Accounting Standards-IAS) ortaya konmuştur. Söz konusu standartlar 2001 yılında güncellenerek bugün Dünya’nın birçok ülkesinde ortak raporlama dili olarak kullanılan “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards-IFRS)” halini almıştır (Altınay, 2016).

O halde bir yüzyılı aşkın bir geçmiş bulunmaktadır. Bu yüzyılda, Dünya'nın her tarafından birçok kuruluş finansal bilgilerini, kurumsal yapılarını ve faaliyetlerini dönemlik olarak paydaşlarına sundu. Ardından borsalara kote olan hisseleri halka arz olmuş şirketlerin yıllık finansal raporlamalarını yapması da zorunlu kılındı.

Dönemlik finansal raporlamalara getirilen en büyük eleştirilerden biri, söz konusu raporların sadece mevcut finansal durumu ele alması ve kuruluşun geleceği ile ilgili beklentilere yeterince kaynak oluşturamaması konusunda olmuştur.

Bu doğrultuda 1980'lerde çevresel hassasiyetlerle geliştirilen çevresel raporlamalar ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlamaları ile başlayan bu bildirim yapma ve performans sunum faaliyetleri, bugün çokça sözü edilen ve standartlara kavuşan sürdürülebilirlik raporları ile daha da gelişmiş oldu (Doğru, 2015:50).

Sürdürülebilirlik raporlama çerçevelerinin ilkinin 1999'da ortaya koyan ve merkezi Hollanda'da GRI tarafından sürekli geliştirilen raporlama standartları rehber taslağı (Sustainability Reporting Guidelines), 2016 yılı itibarıyla dördüncü kez güncellenerek G4 standartları haline gelmiştir. GRI kuruluşu, sosyal ve çevresel performansların ölçümü ve paydaşlara raporlanması hususlarında küresel olarak uygulanabilir bir çerçeve bulunmadığı için bu boşluğu doldurmayı hedeflemiş ve sürdürülebilirlik raporlamasında en çok kullanılan standartlar haline gelmiştir. Her güncellemesinde standartlarını daha da belirginleştiren, sektörel olarak raporlanacak alanları standardize eden GRI, halen sürdürülebilirlik raporlaması alanının neredeyse en önemli inisiyatifi konumundadır.

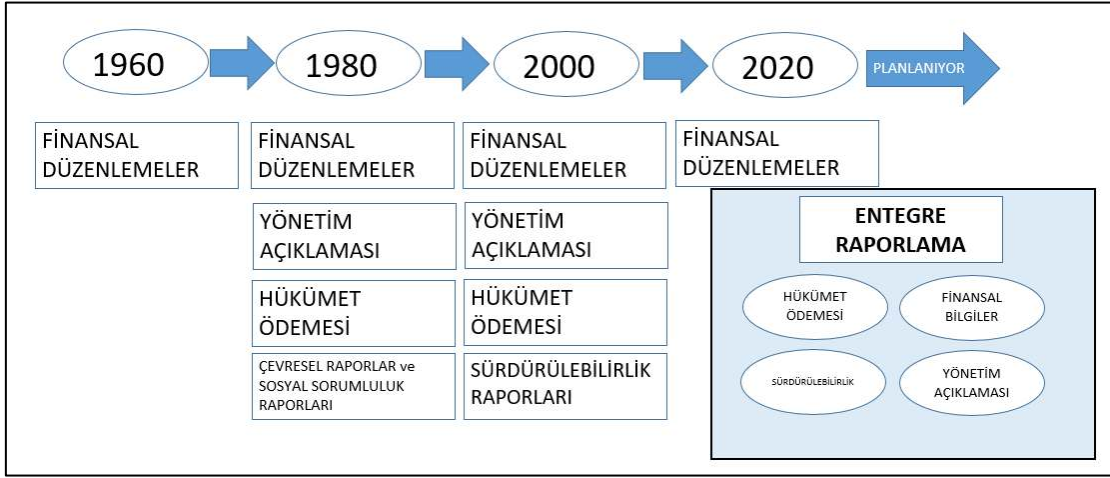
Karbon emisyonlarından iş güvenliği ve sağlığına, sosyal etki analizlerinden iklim değişikliğine uyuma, iyi yönetimden paydaş analizi ve ilişkilerine kadar uzanan bu kapsamlı raporlama standardı, kurumsal şirketlerin çevresel ve sosyal etkilerinin adeta ayrıntılı bir fotoğrafını çekmektedir (Aydın, 2015:64, GRI, 2013:47:, Doğru, 2015:51 Eccles ve Spiesshofer, 2015:3), Bir firmanın, finansal göstergeleri gayet iyi gözükmeyle birlikte, iklim şartlarından sosyal çatışmalara kadar tüm normalleri giderek değişen dünyaya uyum sağlayıp sağlamadığını, risklerini ve fırsatlarını iyi yönetip yönetmediğini görmenin neredeyse tek yolu olan sürdürülebilirlik raporlamasıdır ve bunun yokluğu finansal raporlamanın yatırımcı ve menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi ve beklentilerini oluşturması için tek başına yetersiz kaldığının göstergesidir. Bir başka deyişle, sürdürülebilirlik

raporlama faaliyetinde bulunmayan bir kuruluşun risklerini doğru şekilde yönetip yönetmediği tartışmalı duruma gelmiştir (Elmacı ve Sevim, 2017).

Ne var ki, 2000’li yıllara gelindiğinden bir yandan finansal raporların tek başına kuruluş ile ilgili tüm performans öğelerini, gelecek ile ilgili risk ve beklentileri yansıtmakta yetersiz kalmasını açıkça görülmesini yanında kuruluşların sürdürülebilirlik performansı ile finansal performansı arasındaki bağın kurulamaması sorunu da kendini göstermiştir. Sürdürülebilirlik raporların standartlaşamamanın yarattığı farklı içerikte ve formattaki raporlar, finansal raporlarla bağdaştırılamayıp kuruluş hakkında tutarlı ve özet bir bilginin aktarımını zorlaştırmıştır. Kuruluşların birbirlerinden farklı standartlar raporlama yapmaları sonucu birbiri ile bağımsız, uzun, yer yer birbirini tekrarlayan ve karmaşık bilgilerin ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Yeni gelişen sürdürülebilirlik raporlarında sunulan bilgiler kuruluşların iş modeli ve stratejisi içerisinde yeterince konumlandırılmaması da bu tür raporların kendini ifade etme sıkıntısına düşmesine neden olmuştur.

Tam da bu noktada 2000’li yılların sonuna bu entegre bakış açısı ihtiyacı ile doğru orantılı olarak ortaya konan entegre raporlama, kuruluşların faaliyetlerinin sosyal, ekonomik ve çevresel birtakım sonuçları olduğu ve bu sonuçların bir bütün olarak raporlanması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Entegre raporlama bu haliyle finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının bütünleşik sunumunun ötesine geçerek, bu raporlardaki bilgilerin arasındaki bağlantıları sağlayıp, kuruluşun değer yaratma becerisine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kuruluşun paydaşlarına özellikle de yatırımcılarına kararlarını daha derin ve kolay anlaşılabilir bir bilgi edinimi ile almalarını sağlamaktadır. (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 16). Bunun yanında, kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk, faaliyet, stratejik konum, ücretlendirme, etik uyum vb. konularını da çerçevenin içine alarak “tek rapor” adı ile de anılabilecek bir raporlama halini almıştır.

Şekil 2. Kurumsal Raporlamanın Yıllar İçinde Gelişimi



Kaynak: EY, Integrated Reporting

1.4.1 Dünya’da Entegre Raporlama

İlginçtir ki Dünya’da entegre raporlama temelleri yukarıda ifade edilen kuruluşların raporlaması ile ilgili süregelen gelişmelerin haricinde entegre raporlamanın temelleri asıl olarak Güney Afrika Cumhuriyeti’ne 1994 yılına kadar dayandığı söylenebilir. Nelson Mandela devlet başkanı seçildiğinde, işletmelere karşı hissedilen güvensizliği ortadan kaldırabilmek için şeffaflık ve bilgi paylaşımı alanlarında teşvik edici çalışmalar yürütmüştür. Mandela bu amaç doğrultusunda eski bir yargıç olan Mervyn King’i, King komitesini kurması ve bu komite aracılığıyla kurumsal yönetime ilişkin ilkeler belirlenmesine yönelik çalışmalar yapması için görevlendirmiştir.

1994 yılında ilki sunulan King raporu işletmelerin ve kuruluşların finansal olmayan bilgiler sunmasını önermiştir. 2002 yılında tamamlanan King II raporu ise işletmelerin paydaş tanımlarına tüm ilgili menfaat sahiplerini dahil etmelerini ve bunlara karşı sorumluluklarını yerine getirirken finansal bilgilerin yanında, sosyal ve çevresel faaliyetlerini içeren raporları da paylaşmalarını talep etmiştir. Bu talep doğrultusunda ise entegre sürdürülebilirlik raporlaması fikrini ortaya koymuştur. Bu raporun yayınlanmasını takiben Johannesburg borsası, borsaya kote olan şirketlerin yıllık raporlarında King II raporunda belirtilen hususlara nasıl uyulduğunu anlatmalarını istemiştir.

2008 yılında meydana gelen finansal krizde finansal raporların mevcut riskleri ortaya çıkartmakta yetersiz kaldığının anlaşılmasıyla birlikte, 2009 yılında King III raporu yayınlanmıştır. 2010 yılına gelindiğinde ise Johannesburg borsası borsaya kote olan tüm şirketlerin entegre rapor yayımlamasını veyahut neden yayımlamadığını açıklamasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti böylelikle Dünya’da entegre rapor hazırlamayı zorunlu kılan Dünya’daki ilk ülke olmuştur ve değişen şartlara göre King raporunun revize edilen dördüncüsünü de 2016 yılında yayımlayıp, borsaya kote şirketleri için yürürlüğe koymuştur.

Entegre raporlamanın ortaya çıkış süreci ve entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar ise 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin (“IIRC”) kurulması ile kurumsal bir nitelik kazanmıştır. IIRC’nin kurulmasına asıl olarak 2000’li yıllarda ortaya çıkan ve önemi giderek artan sürdürülebilirlik muhasebesi alanında önde gelen iki organizasyon: GRI ve A4S öncülük etmiştir. Başlıca amaçları sürdürülebilirlik muhasebesi uygulamalarını ileri götürmek olan bu iki organizasyon; bir kuruluşun bütüncül performansı ve durumu hakkında daha kapsamlı daha anlaşılır bilgilerin geliştirilmesiyle ortaya çıkacak, giderek artan sürdürülebilir küresel ekonomik ihtiyaçları karşılayacak, geriye dönük olduğu kadar ileriye dönük bir yaklaşıma sahip bir çerçeve yaratma amacındaydı (Flower, 2015). IIRC bu belirlenmiş görevi ışığında 2011 yılında yayımladığı taslak belgeye Dünya’nın birçok yerinden özel sektör ve kamu ile sivil toplum örgütleri ve üniversitelerden gelen görüşlerle “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi” Aralık 2013’te son haline getirilerek yayımlanmıştır (Kaya, 2015).

IIRC, 2013 yılının sonunda entegre rapor çerçevesini ortaya koyup tüm Dünya’nın kabulüne sunmuştur. Entegre rapor; çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumunu bir bütün olarak açıklayabilecek yeni raporlama şekli olarak planlanmıştır. Paydaşlarca kolay anlaşılır, karşılaştırılabilir ve tüm beklentileri karşılayabilecek bilgiyi sunması beklenmektedir.

Gönüllü entegre raporların ilk yayımcıları, iki Danimarka menşeli şirket olmuştur. 2002’de enzim şirketi Novozymes ve 2004’te ilaç şirketi Novo Nordisk ve bunlara da 2003’te Brezilyalı kozmetik şirketi Natura eklenmiştir. O dönemde her kuruluşun kendi yaklaşımı vardı ve yatırımcılar yeni raporlama formatını anlamakta oldukça zorluk çekmişlerdir. 2010 yılında IIRC’nin kurulmasıyla ise entegre raporlama organizasyonel seviyede, ülke ve

düzenleyici seviyelerinde artan bir ivme kazanmıştır. 2011 yılında IIRC tarafından başlatılan "Entegre Raporlama Pilot Programı", Unilever, Deutsche Bank, Hyundai ve Microsoft'un arasında bulunduğu Dünya lideri, çok uluslu şirketleri katılımcı olarak kendine çekebilmiştir. İki yıllık bu programın amacı, en uygun çerçeveyi geliştirmek için farklı sektörlerden ve yatırımcılardan bir bilgi ve deneyim ağı oluşturmaktır. Bu katılımcıların öncü katkılarıyla raporlama çerçevesini geliştirerek, uygulama alanını Dünya çapında geliştirmek de istenmiştir. Daha sonları bu programın dışında olsa bile, Mitsubishi veya General Electric gibi şirketler de dahil olmak üzere Dünya çapındaki şirketler, gönüllülük temelinde entegre raporlar yayımlamışlardır (Wahl vd, 2020).

Dünya'da entegre raporlama konusunda son dönemdeki duruma bakıldığında, bu konuda kendi özelinde ilerlemiş ülkeler olarak Güney Afrika Cumhuriyeti ve Japonya en başta sayılabilir. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde 2010 yılında Johannesburg Borsası, borsada işlem gören şirketlerin entegre rapor sunmasını, sunmayanların ise nedenini açıklamasını ("report or explain") zorunluluk haline getirmiş ve böylece Güney Afrika Cumhuriyeti, borsada işlem gören şirketlere entegre raporlama zorunluluğunu getiren ilk uygulama örneği olmuştur. Japonya'da ise halen şirketler gönüllük esasına dayalı entegre rapor hazırlamaktadır. 2019 yılında Güney Afrika Cumhuriyeti Borsası'nda işlem gören 375 şirket entegre rapor yayımlamıştır. Japonya'da 2010 yılında sadece 24 şirket ile başlayan entegre raporlama, 2019 yılında 400'ün üstüne yükselmiştir. Nikkei 225 endeksine dahil olan şirketlerin %66'sı entegre raporlama yapmaktadır (Özdemir, 2019).

Singapur, Kopenhag-Danimarka, Kuala Lumpur-Malezya borsaları gibi diğer borsalar Johannesburg Borsası ("JSE") örneğini izlemeyi planladıklarını belirtirken, bugün itibarıyla entegre raporlama yalnızca JSE'de zorunludur. Bu arada, yine de, diğer ülkelerdeki önemli sayıda firma, entegre raporlama çerçevesini izleyen entegre raporları gönüllü olarak hazırlamaya karar vermiştir. 2019 itibarıyla entegre raporlama örnek veri tabanı, IIRC'ye uygun olarak entegre raporlamayı benimseyen 523 şirketi içermektedir ve bunlardan yalnızca 129'u JSE'de yer alan firmalardır. Bu veriden entegre raporları hazırlayan firmaların çoğunun bunu gönüllü olarak yaptıkları anlaşılmaktadır (Wahl vd, 2020).

Dünya çapında yayımlanan entegre rapor sayılarına günümüze doğru trendine bakıldığında, 2015'ten bu yana yayımlanan yıllık raporların yarısından çoğunu zorunlu raporlama kapsamında Güney Afrika Cumhuriyeti'nin önderliğinde Afrika kıtasından

gelmektedir. Burada zorunlu raporlama dolayısıyla yıllık olarak kesintiye uğramadan entegre rapor örneği sunan firmaların olması sayının yıllar için durağan olarak kalmasında etkilidir. Diğer yayımlanan raporlar Avrupa kıtasından, Brezilya'nın önderliğindeki Latin Amerika ve Karayipler bölgesindeki firmalardandır ve Japonya'nın başı çektiği Asyalı firmalardan gelmektedir (Chersan, 2017). Ne var ki bu raporların tamamı gönüllülük esasına göre yayımlanmakla birlikte yayımlanma periyodu süreklilik arz etmemektedir. Tek seferlik entegre raporlama çıkaran firmaların sayısı fazladır. ABD ise kurumsal raporlamalara ilişkin gelişmelerde tarihsel süreçte öncülük eden örnekleri ve uygulanan politikaları sahip olmasına rağmen entegre rapor örnekleri sunma konusunda sayısal anlamda beklenen düzeyde olmadığı görülmektedir.

Buna ek olarak, içeriğin nitelikli olması da önemlidir. Rapor adedi yerine raporların içeriklerine odaklanılırsa, 2019 yılında yapılan çalışmada, seçili 10 ülkede faaliyet gösteren 50 kuruluşun yayımladığı 2017 yılına ilişkin entegre raporlar; önemlilik, risk ve fırsatlar, strateji ve kaynak dağılımı ve performans ve geleceğe yönelik beklentiler başlıklarında incelenmiş; Güney Afrika Cumhuriyeti, Hollanda ve Almanya'daki raporlama kalitesinin "yüksek", Fransa, İtalya ve Birleşik Krallık'ta "orta", Brezilya, Japonya ve ABD'de "düşük" olduğu belirtilmiştir (Özdemir, 2019).

1.4.2 Türkiye'de Entegre Raporlama

2010 yılında Mervyn King öncülüğünde IIRC'nin kurulması ile yaygınlaşan entegre düşünce ve entegre raporlama, Türkiye'de de yakından takip edilmeye başlanmıştır. 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) bir çalışma grubu kurmuş ve farkındalık faaliyetlerine başlamıştır. TKYD, bu süreçte IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası olarak görev almıştır. 2013 yılında Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK)'na Prof. Dr. Güler Aras tarafından TÜSİAD çalışma komitesi aracılığıyla sunulan proje ile Entegre Raporlama konusunda Türkiye'de ilk kayda değer gelişme yaşanmıştır. YOİKK 2014-2015 eylem planı kapsamında hazırlanan, Türkiye'deki kuruluşlara, entegre raporlama konusunda rehberlik edecek "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama" başlıklı yayın konu hakkında ilk yol gösterici kitap olarak TÜSİAD yardımıyla basılmıştır. Bu kitapta entegre raporlamanın ne olduğuna, neler getirdiğine yer verilmiş ve Dünya'da entegre raporlama tartışmalarındaki son durum aktarılmıştır. Ayrıca entegre raporlamanın kuruluşlar taşıdığı önem belirtilerek

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi ve bu Çerçeve'nin Dünya çapındaki uygulama örnekleri sunulmuştur (ERTA, 2019).

2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa entegre rapor hazırlamayı amaç edinerek IIRC'ye Türkiye'den katılan ilk üye şirketler olmuşlardır. 2015 yılında Türkiye'nin G20 Başkanlığı döneminde B20 Bilgi Ortağı olarak seçilen ARGE Danışmanlık ve C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliği yapan Argüden Yönetişim Akademisi'nin katkılarıyla Entegre Raporlamanın G20 liderlerine yapılan öneriler arasına alınması sağlanmıştır. Yine aynı yıl içinde, Argüden Yönetişim Akademisi yayımladığı entegre raporu ile Türkiye'nin ilk Entegre Raporunu ortaya koymuştur. Dünya'da ise yayımladığı bu entegre raporuyla kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında ilk 10 kuruluşun içindeki yerini almıştır (ERTA, 2019).

21 Ekim 2015'de TÜSİAD tarafından yayınlanan ilgili rehber kitabın ve entegre raporlamanın yaygınlaşması için düzenlenen konferansın ardından Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kurulmuştur. Prof. Dr. Güler Aras (bağımsız kurucu üye) başkanlığında; TÜSİAD, TKYD, Borsa İstanbul, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti Bankası, SKD Türkiye ve Çimsa tarafından kurulan bu platform şirketlerin, finansal olmayan bilgilerini finansal bilgiler ile entegre bir şekilde raporlamalarını ve entegre düşüncenin yaygınlaşmasını amaçlamaktadır (ERTA, 2019).

Şekil 3. Türkiye'de Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın (ERTA) Yıllar İçinde Gelişimi



Kaynak: www.entegreraporlamatr.org

Tablo 2. Türkiye’de Entegre Rapor Yayımlayan Kuruluşlar

Türkiye’de Yayımlanan Entegre Raporlar (Mart 2021 itibarıyla)			
Bankacılık ve Finans Sektörü	Özel Sektör-Şirketler	Sivil Toplum Kuruluşları	Üniversiteler ve Yerel Yönetimler
Garanti BBVA	Nuh Çimento	Argüden Yönetişim Akademisi	Yıldız Teknik Üniversitesi
Türkiye İş Bankası	Adana Çimento	Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV)	YTÜ Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi
Ziraat Bankası	Aslan Çimento	Darüşşafaka Cemiyeti	Kadıköy Belediyesi
VakıfBank	Oyak Maden Metalürji Grubu		
TSKB	Coca-Cola Türkiye (CCI)		
Yapı Kredi	Turkcell		
Borsa İstanbul	Allianz Türkiye		
	Aksa Akrilik		
	Mazars Denge Bağımsız Denetim		

Kaynak: www.entegreraporlamatr.org

Tablo 2’de görüldüğü üzere Türkiye’deki kuruluşların entegre raporlama yayımlayan firmaların sayısı henüz sınırlı olmakla birlikte giderek artan bir ilgi söz konusudur. Bu yayımlanan raporlarında bir kısmı tek seferlik veya düzenli aralıklarla çıkmayan raporlar şeklindeyken bir kısmı da yıllık düzenli olarak çıkarılan raporlardır.

Sektör olarak bakıldığında bankacılık ve finans sektörünün ilgisinden söz edilebilir. Bazıları Türkiye’de entegre raporlamanın yerleşmesine öncülük eden kuruluşlar olmakla birlikte, sektördeki şirket sayısına bakıldığında ilgi önemli düzeydedir. Dünya çapında entegre raporların borsalar aracılığıyla genişlediği gözlemlenirken, Türkiye için Borsa İstanbul’un da öncü ve sorumluluk alan rolünden söz edilebilir.

Finansal olmayan raporlama konusunda Borsa İstanbul (BİST) Türkiye’de sürdürülebilirliğin kuruluşların kararlarında etken olması ve uygun şekilde raporlanması konularında yol göstermek ve konuya dikkat çekmek üzere 2005 yılından bu yana çeşitli çalışmalar yürütmüştür. 2012 yılında yapılan RIO+20 Zirvesinde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Borsalar Girişimi’nin (SSE) kuruluşunda imzası bulunan beş borsadan biri olmuştur. 2014 yılında şirketlere sürdürülebilirlik konusunda yardımcı olup, sorularına cevap yaratabilmek adına Sürdürülebilirlik Rehberi hazırlanmıştır. Yine aynı yıl BİST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmasıyla ve bu endekse dahil olan şirketlerce düzenli olarak Sürdürülebilirlik raporları yayımlamaya başlamıştır. 2016 yılında ERTA’nın oluşturulması sonrasında BİST de tüm faaliyetlerini bütünleştirici bir bakış açısı ile ve entegre düşünce ışığında entegre rapor şeklinde sunmaya başlamıştır. Bu çalışmalarla,

entegre rapor hazırlamayı düşünen veya entegre düşünce ile tanışmaya başlayan şirketlere yol gösterilmesi, örnek olunması amaçlanmıştır (Özdemir, 2019).

Mevcut durumda Türkiye’de BIST kapsamındaki Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim Endeksleri bünyesinde şirketler düzenli olarak sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim ilkeleri raporlarını sunarken, entegre raporlama halen bir zorunluluk olmayıp gönüllülük esasına göre gelişim göstermektedir.

1.5 Entegre Raporlamanın Amacı

2009 yılında güncellenen King III raporu, entegre raporlamayı “hem finans hem de sürdürülebilirlik açısından şirketin performansının bütünsel ve entegre bir temsili” olarak tanımlamaktadır. King III raporuna göre, entegre raporlamanın genel amacı, paydaşların bir kuruluşun değerini kısa, orta ve uzun vadede yaratıp sürdüremeyeceğini değerlendirmelerine yardımcı olmaktır. Öncelikle yaratılan değerın tam, doğru, tutarlı, açık ve anlaşılır şekilde ortaya koyulup, bu değerın gelecekte korunarak ya da daha da arttırılarak devam ettirilmesine ilişkin beklentilere kılavuz görevi görmektir. King III, bunun yanında entegre raporlamanın kuruluşların küresel ekonomiye ve üç ana paydaşa karşı sorumluluklarını sergiledikleri bir yaklaşım olduğunu belirtir: hissedarlar, toplum ve çevre. Entegre raporlamanın hedef kitlesi olarak bunlar belirlenmiştir (Abeysekera, 2012).

IIRC ise entegre raporlamanın "bir kuruluşun stratejisi, yönetimi, performansı ve beklentileri hakkındaki önemli bilgileri bir araya getirdiğini, faaliyet gösterdiği ticari, sosyal ve çevresel bağlamı yansıttığını" belirtmektedir. Bir kuruluşun nasıl bir yönetim biçimi sergilediğine, şimdi ve sonrasında gelecekte nasıl değer yarattığına dair net ve öz bir sunum sağlar. Entegre raporlama, halihazırda ayrı raporlama alanlarında (finansal, yönetim açıklamaları, kurumsal yönetim ve ücretlendirme ve sürdürülebilirlik) bildirilen en önemli bilgi unsurlarını tutarlı bir bütün içinde birleştirir ve daha da önemlisi, bunlar arasındaki bağlantıyı gösterir; kısa, orta ve uzun vadede bir kuruluşun değer yaratma ve sürdürme becerisini nasıl etkilediğini açıklar” (IIRC, 2011, s. 6).

Bununla birlikte, iki açıklamada ifade edilen “tutarlı bütün” ile neyin kastedildiğini ve farklı raporlama kolları arasındaki bağlantının nasıl birleştirilmesi gerektiğini açıklamamıştır. Organizasyonun tutarlı bütünü için farklı raporlama kolları arasındaki

bağlantıyı birleştirmek için kavramsal ve pratik olarak doğru bir amaçtır. Görülmek istenen tam da gelecekte organizasyonun durumunun net bir görüntüsü hakkında bir yansımadır. Bu nedenle, entegre raporlamanın amacının, kuruluşu, çok boyutlu (finansal, finansal olmayan, sosyal ve çevresel) kaynakların kullanımı yoluyla orta ve uzun vadeli vizyonuna ulaşmada performansının paydaşlara net şekilde açıklanması olduğu savunulabilir (Abeysekera, 2012).

Topçu ve Korkmaz'a göre ise (Topçu ve diğerleri, 2015) entegre raporlamanın amaçları şöyle özetlenebilir:

- Hesap verebilirlik ve şeffaflık anlayışını yaygınlaştırmak ve geliştirmek.
- İşletme faaliyetinde kullanılan sermayenin daha verimli ve etkili olarak dağılması ve sermaye sağlayan taraflara daha kaliteli bilgilerin sunulması.
- Daha çok tümleşik kapsamlı ve anlaşılabilir bir raporlama anlayışını yaygınlaştırmak.
- İşletmelerin değer yaratma yeteneğini etkileyen faktörleri daha birleşik ve ilişkili bir şekilde etkili yaklaşımla sunmak.
- Sermaye ögeleri için hesap verebilirlik ve yönetebilirlik ögelerini güçlendirmek ve bağlantılarını açıklamak.
- Entegre düşünce biçimi üzerinde kısa, orta ve uzun zamanda değer yaratma, karar alma ve harekete geçme unsurlarını desteklemek ve tüm paydaşlarla entegre iletişim kurmasını sağlamaya çalışmak.

Bu özetten de anlaşılacağı üzere öncelikle tam ve doğru raporlama prensibinin bir getirisi olarak, entegre raporlamanın hesap verilebilirlik ve şeffaflık konusunda kuruluşlara taktığı etiketten bahsedilebilir. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin ve diğer tüm farklı raporlama çeşitlerinin bir potada eritilip, kuruluşun ilgilileri için açık ve anlaşılır biçimde sunulması ile entegre raporlamanın kuruluşların “samimi beyanı” olarak algılanması gerekmektedir.

Entegre raporlama teorik altyapısında da açıklandığı üzere, işletme faaliyetinde kullanılan sermayenin de derin bir analizini sunmalı ve daha verimli, etkili olarak kullanılmasına katkı sağlamalıdır. Bu sermayeyi sağlayan ilgililere mevcut kaynakların etkinliği konusunda açıklama yaparak, gelecek için de beklenti ve vizyon ortaya koymalıdır. Bu yolla işletmelerin paydaşlarına sorumluluk duygusuyla sürekli olarak değer yaratma

potansiyeli göz önünde bulundurularak strateji geliştirmesine ve kaynakları etkin kullanmasına kanalize olmalarını sağlar.

Entegre raporlama getirdiği gelecek odaklılık ve uzun vadeli bakış açısı ile hem stratejik anlamda değer yaratımına yönelik faaliyetlerin arttırılmasına öncülük etmeli, öte yandan mevcut durumun analizini yanı sıra risk odaklı bir yaklaşımla kuruluşun faaliyetlerini biçimlendirmelidir. Bunu sağlarken bünyesinde bir araya getirdiği farklı raporlama kolları arasındaki bağlantıyı kendisine araç edinmelidir.

Özetle, entegre raporlama, temelinin dayandığı entegre düşüncenin bütünleştirici etkisi ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımına ilişkin karar alma ve faaliyete geçme etmenlerini desteklemelidir. Tüm paydaşlarına ve tüm ilgililerine bu “tek rapor” misyonu ile mevcut durumu, yaratılan değeri, bu değerin sürdürülebilirliğini ve geleceğine ilişkin oluşan beklentileri açık, tutarlı, doğru ve kolay anlaşılabılır bir biçimde aktarmalı, paydaşlarına ve tüm ilgilileri ile kuruduğu sağlam temelli bir iletişim kanalı olmalıdır.

BÖLÜM II. ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ VE İÇERİĞİ

Bu bölümde ilk bölümde tanıtılan Entegre Raporlama Çerçevesi derinlemesine irdelenecek ve Kılavuz İlkeleri'nin üzerinde durulacaktır. Bunun yanı sıra entegre raporlamanın İçerik Öğeleri açıklanacak ve bu açıklamalar üzerinden kuruluşlara ilişkin karar alma süreçlerine nasıl dahil edildikleri incelenecektir.

2.1 Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri

Entegre raporlama, farklı raporlama standartlarıyla raporlanmış bilgilere ait çeşitli unsurları tutarlı bir bütün halinde bir araya getirmekte, aralarındaki bağlantıyı göstermekte ve kuruluşun halihazırda yarattığı değer ile gelecekteki değer yaratma ve bu değeri sürdürülebilirlik kabiliyetini açıklamaktadır (Topçu ve Korkmaz, 2015: 1). Ancak bu açıklamanın yapıldığı noktada entegre raporların yapısı ve içeriği ile ilgili açık ve net şekilde ortaya koyulan bir yol haritası bulunmamaktadır. Bununla birlikte örneğin finansal raporlamalarda olduğu gibi kabul görmüş prensipler ve standartlaşan yapılar da söz konusu değildir.

Bu eksikliklerin oluşturduğu sorunları bertaraf etmek için IIRC tarafından “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi” entegre raporlamanın düzenlenmesine yardımcı olmak amacıyla 2013 yılının Aralık ayında yayınlanmıştır. Değer yaratma potansiyeli, süreci ve bu süreçte kullanılan sermaye öğeleri Temel Kavramlar olarak tanımlanmıştır (Maniora, 2017:755). Bu temel kavramlar “1.3 Entegre Raporlama Teorik Alt Yapısı” bölümünde değer yaratma sürecindeki etmenler olarak sayılan ve üzerinde durulan sermaye öğeleridir. Bu temeller, entegre raporlamanın tam da açıklanmasını amaç edindiği değer yaratma olgusunun oturduğu temellerdir.

Entegre raporlama bu temellerin yanı sıra, oluşturulmasına rehberlik edip bilgi sunan ve düzenlemesi için başvurulacak esasları içeren “Kılavuz İlkeler” ve entegre raporun içermesi gereken bilgileri bağıntılı olarak bir bütün şeklinde açıklamaya yarayan İçerik Öğeleri'nden oluşmaktadır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016:55).

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin belirlediği Kılavuz İlkeler şu şekilde açıklanmıştır (IIRC, 2013):

- Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim,
- Bilgiler Arası Bağlantı,
- Paydaşlarla İlişkiler,
- Önemlilik, Kısa ve Öz Olma,
- Güvenilirlik ve Tamlık,
- Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik.

2.1.1 Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Bir entegre rapor, kuruluşun stratejisi ve bunun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneği ve sermaye öğelerini kullanımı ve üzerindeki etkileriyle nasıl ilişkili olduğu hakkında fikir vermelidir.

Stratejik bakış açısı ile entegre rapor, kuruluşun stratejik amaçları ve bu amaçların kuruluşun değer yaratma ve yaratılan bu değeri devam ettirebilme süreciyle bağıntısını sunabilmelidir. Başarılı stratejiler oluşturabilmek öncelikle mevcut durumun açık, net ve objektif şekilde belirlenip, gelecekte varılmak istenen nokta saptandıktan sonra buna yönelik adımlar atılmasını gerektirir (Önder, 2018:72).

Geleceğe yönelimle ise üst yönetimin geleceğe yönelik beklentileri, kuruluşu gelecekte ulaştırmak istedikleri hedefleri raporda yer almalıdır. Bu sayede rapor okuyucuları kuruluşun gelecek beklentilerine dair fikir sahibi olmalarına yardımcı olunabilir (Yüksel, 2017:76).

Bu kılavuz ilkenin uygulanması, İçerik Öğeleri'ne dair stratejilerin kurulup kaynak tahsisinin yapılması ve de geleceğe yönelimin sağlanıp beklentilerin aktarılması ile sınırlı değildir. Tüm İçerik Öğeleri'nin durumunun detaylıca ortaya konmasını ve açık anlaşılabilir şekilde sunumunu kapsamalıdır.

Örneklerle ilerlemek gerekirse, kuruluşun içinde bulunduğu pazardaki konumundan ve iş modelinden kaynaklanan önemli fırsatları belirtilmeli, olası riskler ortaya konmalı ve

de varsa halihazırda olan veya gelecek oluşması muhtemel bağımlılıkların objektif olarak vurgulanması sağlanmalıdır.

Bir başka durumdan bahsedilecek olursa, üst yönetimin geçmişte gösterilmiş ve gelecekteki yakalanması hedeflenen performanslar arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiyi değiştirebilecek faktörleri ve de kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli çıkarları nasıl dengelediği ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyması gerekir (IIRC, 2013: 18).

Entegre bir raporda stratejik bir odaklanma ve gelecek yönelimi benimsemek, temel kavramlarda sayılan önemli sermaye öğelerinin sürekli kullanılabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliğinin, kuruluşun gelecekte stratejik hedeflerine ulaşma ve dolayısıyla değer yaratma becerisine nasıl katkıda bulunduğunun da açıkça ifadesini içermelidir (IIRC, 2013: 18).

Geleceğe yönelik bilgiler konusunda özen gösterilmesi gerekmektedir. Mevcut durum ile ilgili bilgiler denetlenmiş finansal raporlar, bildirilen veya dağıtılması kararlaştırılan kârlar, tutturulan nicel veya nitel hedefler, kurumsal yönetim ile ilgili yapılan düzenlemeler vb. konular olarak rapor okuyucularına doğrudan, anlaşılabilir ve en önemlisi ispat edilebilir şekilde aktarılabilir. Bu tip bilgilerin aktarımında entegre raporların daha çok özetleyici, dikkat çekici ve yol gösterici olarak öne çıkması gerekmektedir. Geleceğe yönelik bilgilerde ise bu durum daha farklı bir şekilde ele alınmalıdır. Basmakalıp ifadelerle verilen altı mevcut durum bilgileriyle desteklemeyen, karşılaştırılabilirliği ve gerekliliği şüphe oluşturacak aktarımlara raporlarda yer verilmemelidir. Bunun yanında geleceğe yönelik bilgi, yalnızca planlanan rapor kullanıcıları için pratik kullanım söz konusu olduğunda entegre bir rapora dahil edilmelidir (IIRC, 2013: 18).

Her ne kadar bu Kılavuz İlkelerin ortaya konması IIRC ve diğer ilgili kurum ve çevrelerin “standartlaşma” çabalarına hizmet edecek bir misyonla yola çıkmasına rağmen, geleceğe yönelim konusunda entegre rapor üretecek kuruluşlara bu konuda özgünlük tavsiye etmektedir. Bahsedilen basmakalıptan kaçınmak için bu açıklamaların kuruluşun koşullarına özgü olmasını gerektirir. Buradaki ince çizgi geleceğe yönelim konusunda temeli olmayan, üstünkörü açıklamalarla “reklam broşürü” tarzında bir içerikten kaçınarak, kuruluşun kendi durumunu kendine özgü ifadelerle aktarabilmesidir. Bu şekilde rapor

okuyucusuna gerçek anlamda yaratılan değer konusunda sağlıklı bir aktarım söz konusu olabilecektir.

Geleceğe yönelik bilgi doğası gereği daha belirsizdir ve bu nedenle tarihsel bilgilere göre kesinliği daha azdır, ispat edilebilirliği zordur. Ancak belirsizlik olma durumu, kendi başına bu tür bilgilerin entegre raporlarda verilmemesi için bir neden olmamalıdır. Kuruluşların geleceğe yönelik bilgilerdeki bu belirsizliğin niteliğini ve kapsamını tam ve doğru şekilde özğün üslubuyla açıklaması gerekir (IIRC, 2013: 18).

2.1.2 Bilgiler Arası Bağlantı

Entegre rapor; iş modeli, harici faktörler, kaynaklar ve kuruluşun dahil olduğu ilişkiler arasındaki bağı ortaya koyabilmelidir (Yüksel, 2017:77). Bir entegre rapor, kapsamlı bir değer yaratma öyküsü olarak tasarlanmalı, kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneği için önemli olan bileşenler arasındaki birleşimi, birbiriyle ilişkililiği ve bağımlılıkları göstermelidir (IIRC, 2013: 18).

Bilgiler arası bağlantı entegre bir raporun:

- Kuruluşun benzersiz değer yaratma öyküsünün toplam resmine odaklanmasına, bir başka deyişle stratejisinin, yönetiminin, performansının, beklentilerinin vs. zaman içinde nasıl değer yarattığını kolay anlaşılabilir şekilde ortaya koyabilmesine,
- Öngörülen rapor kullanıcılarının, kuruluşun geleceğini etkileyen farklı faktörleri ve bunların nasıl etkileşim kurduğunu anlayabilmesine,
- Bilgiye erişme, bilgiyi ölçme, yönetme ve ifşa etme konusunda yerleşik ön yargıları yıkmaya ve önceliği finansal ve tarihsel bilgilerin raporlanması olan geleneksel raporlama odak noktasının ötesine geçmeye,
- Öngörülen rapor kullanıcılarının ihtiyaçlarına bağlı olarak diğer iletişim kanallarıyla elde ettikleri bilgileri ayrıntılandırma ve bağlantı kurma becerilerini kolaylaştırabilmelerine yardımcı olur (IIRC, 2013: 18).

Entegre düşünme, kuruluşun faaliyetlerine gömülerek kuruluşun aktarmak istediği benzersiz değer yaratma öyküsünün altında ne kadar çok yer alırsa, bilgi bağlantısı yönetim raporlamasına, analizine ve karar vermeye ve ardından entegre rapora o ölçüde doğal bir şekilde akacaktır. Buna göre de, kuruluş içinde yer alan tüm fonksiyonlarda entegre düşünceyi geliştirmek entegre raporlama sürecini olumlu olarak yönlendirmeye yardımcı olacaktır (IIRC, 2013: 18).

Kuruluş, entegre raporlama İçerik Öğeleri'ni birbirine bağlayarak özgün değer yaratma hikayesini ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi bağlantısının temel bileşenleri şu belirtilenler arasındaki bağlantıdır:

- İçerik Öğeleri, yani kuruluşun dış ortamı, yönetişimi, fırsatlar ve riskler, strateji ve kaynak tahsisi, iş modeli, performansı ve geleceğe bakış arasındaki bağlantı. Kuruluşun değer yaratma öyküsü, İçerik Öğeleri'ni bir bütün olarak kuruluşun faaliyetlerinin dinamik ve sistemik etkileşimlerini yansıtan toplam bir resme entegre eder. Örneğin:
 - mevcut kaynak tahsisinin analizi > kuruluşun hedeflenen performansına ulaşmak için kaynakları nasıl birleştireceği veya nasıl daha fazla yatırım yapacağı hakkında bilgi verebilir,
 - fırsatlar ve riskler > geçmiş performans beklendiği gibi olmadığında kuruluşun stratejisinin nasıl uyarlandığına ilişkin bilgiler açıklanabilir,
 - strateji ve kaynak tahsisi, performans, fırsatlar ve riskler > anahtar performans göstergeleri ("KPI") ile beraberce ifade edilebilir.
- Kuruluşun geçmişten bugüne faaliyetlerinin bir analizi, rapor kullanıcılarına gelecek döneme ilişkin rapor edilenlerin akla yatkınlığını değerlendirmek için yararlı bilgiler sağlayabilir. Bu şekilde geleceğe ait aktarılan bilgilerin belirsizliği konusunda rapor okuyucuna tatmin edici yönde katkı sağlanabilir. Geçmişten bugüne dönemin açıklaması, yönetim kalitesinin analiz edilmesinde hedeflenen rapor kullanıcıları için de faydalı olabilir (IIRC, 2013: 18).

Bir entegre raporun, her biri diğerine bağlam sağladığından kuruluşun benzersiz değer yaratma öyküsünü doğru bir şekilde temsil etmesi için hem nicel hem de nitel bilgiler gereklidir. Anlaşılır bir açıklamanın parçası olarak anahtar performans göstergelerini

(“KPI”) dahil etmek, nicel ve nitel bilgileri birbirine bağlamanın etkili bir yolu olabilir. Bunun yanında finansal bilgiler ve diğer bilgilerin özellikle gelecekteki nakit akışlarıyla ilgili olarak aralarındaki bağı ortaya koyulup açık ve net olarak belirtilmeye çalışılmalıdır. Yapılacak yatırımların geri dönüşleri, maliyet azaltıcı yönde uygulanacak politikalar, verimlilik üzerine yapılacak projelerin geri dönüşleri, sosyal, ilişkisel ve entelektüel sermaye öğelerinden yaratılacak olan faydalar vs. mümkünse nicel finansal bilgiler olarak raporlanmalıdır (IIRC, 2013: 18).

Kuruluşun paydaşlarına raporlanan bilgilerin, yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanlar tarafından dahili olarak kullanılan bilgilerle tutarlı olması gerekir. Bir entegre rapordaki nicel göstergelerin, üst yönetimden sorumlu olanlar tarafından kullanılan göstergelerle tutarlı olması önemlidir. Entegre raporlama, kuruluştan gelen tüm bilgilerin tutarlı olması gerektiği ve öngörülen rapor kullanıcılarının, kuruluşun sağladığı bilgileri diğer kaynaklardan topladıkları bilgilerle birleştirerek değerlendirmeler yaptığını göz önüne alınarak hazırlanmalıdır (IIRC, 2013: 18).

Bilgiler arası bağlantı konusunda son olarak şu belirtilmelidir ki; entegre raporun genel kullanışlılığı, mantıksal çerçevede yapılandırıldığında, açık ve anlaşılır bir dilde yazıldığında, tek tek tanımlanıp birbirleriyle bağlantılanmış bölümler ve çapraz referanslama gibi etkili öğeler içerdiğinde gelişir. Bu bağlamda internet ağı ve sosyal medya öngörülen rapor kullanıcılarına entegre rapordaki bilgilerle ilgili arama, erişim, birleştirme ve bağlantılama konularında, bilgiyi kullanma veya analiz etmede yardımcı olabilir (IIRC, 2013: 19).

2.1.3 Paydaşlarla İlişkiler

Faaliyet raporları, sosyal sorumluluk raporları, finansal raporlar gibi dönemlik sunulan raporlar, kuruluşlar ile paydaşlar arasındaki bağlantıyı kurmaktadır. Yönetimin paydaşlara aktardığı bilgilerin hesap verebilirlik ve sorumluluk açısından yönetimi bağlayıcı niteliği bulunmaktadır. Bu bilgiler ayrıca kuruluşun paydaşlarına makul güvence vermek durumundadır. Paydaşlar bu bilgiler ışığında kuruluşla ilgili görüşlerini ve kararlarını oluşturmaktadırlar. Bu şekilde kuruluşa fayda da yaratılabilmektedir. Paydaşların sürekli olarak bu sürecini içinde yer almaları sağlanmalıdır. Paydaş analizleri paydaşlar ve sosyal

ağlarının anlaşılması için faydalı ve kullanışlı araçlardır. Paydaşlarla iletişimin kurulup, geliştirilmesini büyük ölçüde yardımcı olurlar (IIRC, 2013: 19).

Bu noktada bir entegre rapor, kuruluşun kilit paydaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi ve kuruluşun meşru ihtiyaçlarını, ilgi alanlarını ve beklentilerini nasıl ve ne ölçüde anladığı, dikkate aldığı ve bunlara yanıt verdiği hakkında fikir vermelidir. Değer tek başına bir kuruluş tarafından veya sadece kuruluşun içinde yaratılmaz, ancak başkalarıyla ilişkiler yoluyla yaratılır (IIRC, 2013: 19).

Paydaşlar, ekonomik, çevresel ve sosyal konular da dahil olmak üzere organizasyonu da etkileyen kendileri için önemli olan konular hakkında yararlı bilgiler sağlar. Bu bilgiler kuruluşun paydaşların değeri nasıl algıladıklarını anlamasına, henüz dikkat çekmemiş ancak önemi artan gelecekteki eğilimleri belirleyebilmesine, fırsatlar ve riskler dahil olmak üzere önemli konuları belirleyip buna doğrultuda stratejiler geliştirmesine, maddi konulara stratejik ve hesap verebilir yanıtlar belirlenebilmesine yardımcı olur (IIRC, 2013: 19).

Bir entegre rapor, kuruluşun kilit paydaşlarla ilişkilerinin doğasını ve kalitesini, kilit paydaşların meşru ihtiyaçlarının, çıkarlarının ve beklentilerinin nasıl anlaşıldığını, dikkate alındığını ve bunlara nasıl yanıt verildiğini açıklayarak, paydaşlarda güven oluşturmak için gerekli olan şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlayabilir.

Hesap verebilirlik, kararlar, eylemler ve performansın yanı sıra paydaşlarla devam eden iletişim yoluyla sağlanır. İç süreçlerin daha şeffaf hale getirilmesi çoğu paydaş için değerlidir (IIRC, 2013: 19).

Entegre düşünce ne ölçüde yerleştirilirse, paydaşların meşru ihtiyaçlarının, çıkarlarının ve beklentilerinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması iş yapmanın olağan bir parçası olarak dahil edilmesi olasılığı o kadar yüksektir.

Paydaşlara hesap verebilirlik, entegre bir raporun tüm paydaşların tüm bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışması gerektiği anlamına gelmez. Daha ziyade, kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratımı için önemli olan konulara odaklanarak, entegre bir rapor genellikle kendi içinde ilgili bilgileri ve diğer iletişim öğeleri için açık bir referans noktası sağlayacaktır. Diğer iletişim öğeleri arasında uyum bilgileri, yatırımcı sunumları, ayrıntılı

finansal bilgiler, sürdürülebilirlik raporları ve belirli bilgi ihtiyaçları olan belirli paydaşlara yönelik iletişim yer alır (IIRC, 2013: 20).

Yukarıda belirtildiği gibi, entegre rapor şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırır. Hesap verebilirlik, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve çıktılarının etkilediği sermayeleri sorumlu bir şekilde kullanma veya önemseme sorumluluğu ile yakından ilişkilidir. Sermayelerin kuruluşa ait olduğu durumlarda, yönetime ve yönetişimden sorumlu olanlara, kuruluşa karşı yasal sorumlulukları aracılığıyla bu doğrultuda bir idari sorumluluk yüklenir.

Kuruluşun kullandığı veya etkilediği bazı sermayeler dışsaldır ve kuruluşa ait değildir. Sermayenin kuruluşa ait olup, olmadığı her iki durumda da, kuruluşun kendisine kanun veya yönetmelik yoluyla yönetim sorumlulukları yüklenebilir. Bir yönetim sorumluluğunun yasa veya yönetmelik tarafından dayatılmadığı durumlarda ise kuruluş yine de artan paydaş beklentilerine uygun olarak yönetim sorumluluklarını kabul edebilir ve bunu şeffaf bir şekilde yapabilir. Örnek vermek gerekirse, kuruluş için çevre yönetmelikleri yürürlükte olan bir kanunu sorumluluk da olabilir veya paydaş beklentilerine uygun olarak kanuni zorunluluk olmasa da kuruluşun değer yaratma sürecine kattığı ihtiyari bir sorumluluk da olabilir (IIRC, 2013: 21).

2.1.4 Önemlilik, Kısa ve Öz Olma

Entegre rapor, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini değerlendirmek için önemli kısa bilgiler sağlamalıdır (IIRC, 2013: 21).

Entegre raporda yer verilecek konular, üst yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanların görüşüne göre, kuruluşun kısa vadede değer yaratma kabiliyetine ilişkin olarak öngörülen hedef birincil rapor kullanıcılarının değerlendirmelerini önemli ölçüde etkileyebilecek kadar önemli ve önemliyse, konu önemlidir (IIRC, 2013: 21).

Bir konunun önemli olup olmadığını belirlerken, üst yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanlar, konunun kuruluşun stratejisini, iş modelini, bir veya daha fazla sermayeyi önemli ölçüde etkileyip etkilemediğini göz önünde bulundurmalıdır (IIRC, 2013: 21).

Entegre rapor hazırlama aşamasında önemlilik düzeyinin belirlenmesi için ilgili konuların belirlenmesi yani geçmişte etkisi olmuş, şu anda etkisi olan veya kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneği üzerinde gelecekte etkisi olabilecek konular sıralanmalıdır. Değer yaratma üzerindeki bilinen veya potansiyel etkileri açısından bu konuların önemini değerlendirmek ve konuları önceliklendirilmek gerekir (IIRC, 2013: 21).

Önemlilik seviyesi belirleme süreci hem olumlu hem de olumsuz konular için geçerlidir. Fırsatlar ve riskler, olumlu ve olumsuz sonuçlar, gelecek için beklentiler, finansal ve diğer bilgiler dahil her bir konu, kuruluşun kendisi için doğrudan etkilere sahip olabilir veya kuruluşun başkalarının sahip olduğu veya başkalarına açık olan sermayeleri üzerindeki etkileriyle yakından ilgili olabilir (IIRC, 2013: 21).

Önemlilik değerlendirmeleri her raporlama döneminde yapılmalıdır; ancak, en etkili önemlilik belirleme süreci kuruluşun olağan yönetim süreci ile bütünleştirilerek, öngörülen birincil rapor kullanıcılarıyla düzenli bir şekilde önem seviyesi yüksek konularda bilgi paylaşılmasıdır (IIRC, 2013: 21).

Bir entegre rapordaki açıklamanın niteliği ve kapsamı, konunun niteliğinden ve tüm Kılavuz İlkeler'in uygulanmasından etkilenecektir. Önemlilik seviyesi belirleme sürecinin, öngörülen rapor kullanıcılarının raporlara konuları dahil etme veya raporlardan hariç tutma kararlarının nasıl alındığını anlamalarını sağlamak için entegre raporda dipnot olarak açıklanması gerekir (IIRC, 2013: 21).

Son olarak şu belirtilmelidir ki, bir entegre rapor, onu anlaşılır kılmak için yeterli içerik sağlayan ve gereksiz bilgilerden kaçınan kısa bilgiler içerir. Kuruluş, yalnlık ile diğer kılavuz ilkeler arasında, özellikle tamlık ve karşılaştırılabilirlik açılarından bir denge oluşturmaktadır (IIRC, 2013: 21).

2.1.5 Güvenilirlik ve Tamlık

Kısa, öz, güvenilir ve kuruluşla ilgili paydaşların doğrudan ilgilendiği bilgileri içeren entegre raporlar inandırıcılığı yüksek, tam ve doğru bir rapor olarak ortaya çıkar (Magarey, 2012: 199).

Bir entegre rapor, olumlu ve olumsuz tüm önemli konuları dengeli bir şekilde ve maddi hata olmaksızın içermelidir.

Bilginin güvenilirliği, dengesinden ve maddi hata içermemesinden etkilenir. Güvenilirlik, sağlam iç raporlama sistemleri, uygun paydaş katılımı ve bağımsız denetim gibi mekanizmalarla artırılır (IIRC, 2013: 21).

Üst yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanlar, bilgilerin bir entegre rapora dahil edilmek için yeterince güvenilir olup olmadığına karar verirken muhakemelerini kullanırlar. Bazı durumlarda, örneğin geleceğe yönelik bilgilerle ilgili olarak bir entegre raporun güvenilirliğini sağlamak için oluşturulan yapıları açıklaması uygun olabilir (IIRC, 2013: 21).

Entegre raporun bilgi seçiminde veya sunumunda hiçbir belirsizlik ve çelişkili durum yoktur. Rapordaki bilgiler, öngörülen rapor kullanıcıları tarafından olumlu veya olumsuz olarak alınma olasılığını değiştirmek için bir yana çekilmemeli, ağırlıklandırılmamalı, vurgusu ile oynanmamalı, birleştirilip netleştirilerek veya diğer başka bir şekilde manipüle edilmemelidir (IIRC, 2013: 22).

Raporlarda güvenilirlik dengesini sağlamak için öngörülen rapor kullanıcıları tarafından yapılan değerlendirmeleri gereksiz veya uygunsuz bir şekilde etkileme olasılığı olan sunum formatlardan kaçınılıp, sermaye öğelerine kuruluşun hem güçlü hem de zayıf yönlerine, hem olumlu hem de olumsuz performansına eşit ağırlık verilmelidir. Bunun yanında, önceden bildirilen hedefler, tahminler ve beklentilere göre raporlama yapılmaya çalışılmalıdır (IIRC, 2013: 22).

Entegre raporda bir başka dikkat edilecek husus da maddi hata içermemesidir. Rapordaki bilgilerin maddi açıdan yanıltıcı olma riskini kabul edilebilir düşük bir seviyeye indirmek için süreç ve denetimler uygulanmalı ve tahmin içeren geleceğe yönelik beklentiye dayalı bilgilerin net bir şekilde bildirilmesi ve tahmin süreçlerinin özellikleri ve sınırlamalarının açıklanması sağlanmalıdır (IIRC, 2013: 22).

Entegre raporun tamlığı raporda olumlu ya da olumsuz bütün bilgilere yer verilmesi ile oluşturulur. Benzer faaliyet gösteren kuruluşların ne tür konulara değinerek rapor

sunumlarını oluşturduğunu incelemek tüm bu gerekli bilgilerin sıralanmasına yardımcı olur. Burada öznellik entegre raporlama sürecinde göz önüne alınması gereken bir kavram olarak karşımıza tekrar çıkmaktadır.

Tamlığı belirlemede açıklanan bilginin kapsamı ile özgüllük veya kesinlik seviyesi dikkate alınır. Bunu yapabilmek için maliyet/fayda analizi, sektördeki diğer rakiplerle olan ilişkiler ve geleceğe yönelik bilgiler hakkındaki olası çekinceler de dikkate alınabilir (IIRC, 2013: 22).

Entegre raporların içerdiği bilgiler kurum yönetimlerinin de yakından ilgilendiği konulardır. Bu nedenle, bir konu işi yönetmek açısından önemliyse konuyu uygun şekilde ele almak ve yönetmek için kritik bilgilerin edinilememesi bakımından maliyet bir faktör olarak düşünülmemelidir (IIRC, 2013: 22).

Bir kuruluş, bir entegre raporun asıl amacını karşılaması açısından gerekli bilgilerin kapsamını, özgüllük seviyesini ve kesinliğini belirlemede maliyet ve fayda değerlendirmesi yapabilir ancak önemli bir konu hakkında açıklama yaparken sadece maliyet temeline dayanmaktan kaçınılmalıdır (IIRC, 2013: 22).

Bir kuruluş, rekabet avantajı ile ilgili maddi konular hakkındaki bilgileri rapora dahil etme sürecinde konunun özünü, rekabette önemli avantaj kaybına neden olabilecek özellikli bilgileri açığa çıkarmadan nasıl açıklayacağını yollarını aramalıdır. Bu durum entegre rapor kavramı üzerine yönetim tarafından bu yönden şüphe ile bakılmasına sebep olacak bir durumdan çıkarılıp asıl amacına özgül bir içerik oluşumu ile aşılmalıdır. Kuruluş buna göre bir entegre raporda yer alan bilgilerden bir rakibinin ne tür bir kazanım sağlayacağını göz önünde bulundurup, entegre raporunda bu durumu dengelemelidir (IIRC, 2013: 23).

2.1.6 Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Entegre raporda sunulan bilgiler diğer benzer şekilde değer yaratma faaliyetinde bulunan kuruluşlarla karşılaştırılabilir olmalı ve dönem içinde tutarlı temelleri olmalıdır. Rapor okuyucusuna verilmek istenen fikir rapor okuyucusunda oluşturulması istenen algı bu şekilde ortaya çıkarılır (IIRC, 2013: 23).

Rapordaki bilgilerin kalitesini artırmak için bir değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkeleri birbirini takip eden dönemlerde tutarlı şekilde izlenmelidir. Buna, raporlama dönemleri içinde maddi önem sahibi olmaya devam etmeleri halinde aynı anahtar performans göstergelerini rapor edilmesi dahildir. Önemli bir değişiklik gerçekleştiğinde, tıpkı finansal raporlamalarda izlenen muhasebe politikaları ve önemli tahminlerde değişiklik vb. dipnot açıklamalarında olduğu gibi, kuruluş değişikliğinin nedenini ve etkisini açıklar. Maddi açıdan önemli bir etkiye sahipse ve de belirlenebiliyorsa niceliğini de bildirmelidir (IIRC, 2013: 23).

Entegre raporlardaki özgül bilgiler birbirinden farklı olmalıdır; çünkü her bir kuruluşun değer yaratma süreci birbirinden farklıdır ve kendine özeldir. Buna ek olarak, İçerik Öğeleri'ne doğru bir şekilde yer verilmesi ve raporla ilgili doğacak olası sorulara gerekli cevapların sunulması raporlar arası karşılaştırılabilirlik bağlamında katkı sunabilmektedir (IIRC, 2013: 21).

Hem entegre raporun kendisinde hem de bağlantı verilen ayrıntılı bilgilerde karşılaştırılabilirliği güçlendirmede şu araçlar kullanılabilir:

- Sektörel veya bölgesel karşılaştırma etmenleri kullanmak
- Bilgiyi oranlar kullanarak sunmak (örneğin araştırma giderlerinin satışların yüzdesi olarak veya karbon yoğunluğu ölçümlerinin çıkış birimi başına emisyon değeri olarak sunulması)
- Özellikle bağımsız bir kuruluş tarafından standartlaştırılmış tanımların zorunlu olduğu durumlarda, faaliyetleri benzer kuruluşlarca çoğunlukla kullanılan rakamlara dayalı veriler sunmak. Ne var ki bu veriler kuruluşun içinde bulunduğu durumla ilgili olmadıkça ve ya kuruluş içinde kullanılmadığı sürece entegre raporda yer verilmez. Daha önce de belirtildiği üzere kuruluşta yönetimin kullandığı iç raporlama ile entegre raporlamanın uygulama ve içerik farkı olmaması gerekir (IIRC, 2013: 23).

Özet verilecek olursa, entegre rapor stratejik ve işletmenin tamamını kapsayan bir bakış açısıyla ve de gelecekte hedeflenen duruma odaklanılarak ortaya konularak hazırlanmalıdır. Verilen bilgiler ortaya koyulan sermaye öğeleri ve değer yaratma süreci ile bağlantılı olarak birbirini açıklayıcı ve destekleyici şekilde bir bütün olarak sunulmalıdır. Maddi bilgiler işletmenin faaliyetleri üzerinde etkisi olan ve paydaşlar tarafından işletmenin

değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli nitelikte bilgilerdir. Bu maddi bilgiler olumlu ve olumsuz her veriyi içermelidir. Raporlarda düşüncüyü belli bir tarafa yönlendirmeye neden olacak sunumlara veya gerçek durumun dışında bir tablo sunan aktarımlara yer verilmemelidir. Raporlar objektif ve gerçek durumu olduğu gibi yansıtır şekilde olmalıdır. Maddi hataların oluşmasına izin verilmemelidir. Raporları kolay anlaşılabilir kılmak için karşılaştırmalar ve kıyaslamalar kullanılmalı, raporlarda yer verilen bilgiler birbiriyle bağlantılı olmalı, çelişki yaratmamalıdır. Bunun yanı sıra raporda yer alan bilgiler, inceleyenlerin doğrulayabileceği şekilde olmalı, değerlendirmenin yapıldığı mevcut dönemle ilgili olarak ve anlaşılabilir bir biçimde sunulmalıdır (IIRC, 2011).

2.2. Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri

Entegre raporlamanın örnek bir formatı veya uygulanması gereken bölümlere göre ayrı ayrı kodlanmış bir standardı bulunmamaktadır. Her raporun kendine özgü bir yapısı bulunmakta ve kuruluşlar kendileri hakkında en iyi bilgiyi verecek formatı rapor okuyucularına aktarmak istedikleri doğrultuda belirlemektedirler. Bu noktada standart bir format koymamakla birlikte IIRC, entegre raporların içeriğinde hangi öğelere yer verilmesi gerektiği konusunda sekiz madde belirlemiştir. Söz konusu sekiz öğeye açıklık getirilmesi ile rapor okuyucuları kuruluşun değer yaratma kabiliyeti konusunda yeterli bilgiye sahip olabileceği vurgulanmaktadır. IIRC'nin belirlemiş olduğu entegre raporlamanın İçerik Öğeleri ve hangi sorulara yanıt aradıkları şöyle gösterilmiştir (Saban vd., 2017).

Tablo 3. Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri

Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre
“Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?”
Kurumsal Yönetim
“Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?”
İş Modeli
“Kuruluşun iş modeli nedir?”
Riskler ve Fırsatlar
“Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?”
Strateji ve Kaynak Aktarımı

“Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?”
Performans
“Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar serri öğelerini nasıl etkilemiştir?”
Genel Görüş
“Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaştığı muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş model gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?”
Hazırlık ve sunum temeli
“Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl nicelenmekte değerlendirilmektedir?”

Kaynak: IIRC 2013, 6.

İçerik Öğeleri, entegre raporda verilmesi gereken esas itibariyle kuruluş ile ilgili yukarıdaki sorulara cevap verebilen öğelerdir. Bir entegre rapor, kuruluşun değer yaratma sürecini etkileyen kurumsal genel görünümü ve dış çevresi, kurumsal yönetim yapısı, iş modeli, strateji ve kaynak tahsisi, mevcut veya potansiyel risk ve fırsatları göstermektedir. Faaliyetler sonucunda kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki etkisini görebilmek için temel performans göstergeleri ve ölçüleri kullanılarak performans değerlendirilmelidir. Değer yaratma sürecinde kuruluşun bugünkü ve gelecekteki performansını olumlu ve olumsuz etkileyebilecek belirsizlikler de tüm paydaşlara kuruluş ile ilgili bir fikir vermek için “Genel Görünüş” başlığı altında raporda sunulmalıdır. Ayrıca raporun hazırlanması ve sunumuna ilişkin açıklamalar da entegre raporda yer almalıdır (Önder, 2018:88).

İçerik Öğeleri birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir ve kendi aralarında tutarsızlık yaratmazlar. Buna göre, İçerik Öğeleri bir entegre rapor için tek tipleştirmeyi amaç edinmezler ve bunlar hakkındaki bilgilerin kesin bir şablon şeklinde sunumunu gerektirmezler. Kılavuz İlkeler’de yer alana bilgiler arası bağlantı ilkesi gereği bir entegre raporda yer alan bilgiler İçerik Öğeleri arasında belirgin bir bağlantı kuracak şekilde sunulmalıdır (IIRC, 2013: 24).

2.2.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Bir entegre rapor IIRC’ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?”

Bir entegre rapor kuruluşun misyonunu ve vizyonunu belirler. Kuruluşun kültürünü, etik ilkelerini ve değerlerini, mülkiyet ve faaliyet yapısını, temel faaliyetlerini ve pazarlarını, rekabet yapısı ve pazar konumunu yani yeni rakipleri ve ikame ürün veya hizmetlerin getirdiği tehditler, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve rekabet yoğunluğu gibi faktörleri tanımlaması gerekir. Bunların değer zinciri içindeki konumu da açıkça ortaya koyması gerekir (IIRC, 2013: 24).

Kuruluş, önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan finansal ve finansal olmayan önemli nicel bilgiler entegre raporunda açıklamalıdır. Finansal tablolar detaylı olmasa da en azından özet ve anahtar performans göstergeleri şekilde gösterilmelidir, bunun yanında çalışan sayısı, kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı gibi finansal olmayan bilgileri veya gelirlerin coğrafi bölge çeşitliliği, segment kırılımı gibi finansallara ek detayları da içermelidir (IIRC, 2013: 24).

Dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler de tanımlanması gereken konulardandır. Dış çevreyi etkileyen önemli faktörler arasında kuruluşun kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, toplumsal, çevresel, hukuki ve siyasi unsurlar yer alır. Bunlar, örneğin kuruluşun kullandığı veya etki ettiği bir sermaye ögesinin bulunabilirliğini, kalitesini ve satın alınabilirliğini etkileyerek, kuruluşu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir (IIRC, 2013: 25).

Dış çevre faktörleri belirli bir kuruluş özelinde, içinde bulunduğu sektör veya bölge ve daha genel olarak Dünya çapında ve toplumlara göre oluşurlar. Bu dış faktörler arasında şunlar sayılabilir: Paydaşların meşru ihtiyaç ve istekleri; ekonomik denge, küreselleşme ve endüstri trendleri gibi makro ve mikro ekonomik koşullar; rakiplerin görece güçlü ve zayıf yanları ve müşteri talebi gibi pazar güçleri; teknolojik değişimin hızı ve etkisi; nüfus ve demografik değişimler, insan hakları, sağlık, fakirlik, toplumsal değerler ve eğitim sistemleri gibi toplumsal konular; iklim değişikliği, ekosistem kaybı ve gezegenin sınırlarına ulaşılması sonucu ortaya çıkan kaynak açıkları gibi çevresel zorluklar; kuruluşun faaliyet gösterdiği yasal ve düzenleyici ortam; kuruluşun faaliyet gösterdiği ülkedeki ya da kuruluşun stratejisini uygulama kabiliyetini etkileme ihtimali olan başka ülkelerdeki siyasi ve hukuki ortam (IIRC, 2013: 25).

2.2.2 Kurumsal Yönetim

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma sürecini nasıl destekliyor?”

Bir entegre rapor kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporunda açıklandığı üzere kurumsal yönetim ile ilgili olarak paydaşları yakinen ilgilendiren ve önemlilik seviyesine göre entegre rapor içeriğinde olması gereken konulara yer verir. Burada kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusundaki durum ve bu durumla ilgili detay açıklama ve puanlamalardan çok, basit anlamda, ilk olarak kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönlerini (sorumluların öz geçmişi, cinsiyeti, liyakati ve deneyimi gibi), kuruluşun liderlik yapısı ve yasal gerekliliklerin kurumsal yönetim yapısının tasarımını etkileyip etkilemediği ile ilgili açıklamaları içermelidir (IIRC, 2013: 25).

Kurum kültürünü oluşturan ve bunu takip eden kurum içi süreçler detaylarıyla ortaya koyulmalıdır. Bunlara risk yönetimi, etik ve suistimal konularına yaklaşımlar ile stratejik kararlar almaya yönelik oluşturulan yapılarla ilişkinin durumu da dahil olmalıdır (IIRC, 2013: 25).

Bunların yanı sıra, sermaye öğelerinin kullanımı, kuruluşun yasal düzenlemelerin ötesindeki kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği kurumsal yönetim ile ilgili görev alan kişilerin yenilikçiliği özendirmek için aldığı sorumluluklar detaylandırılmalıdır (IIRC, 2013: 25).

Son olarak, ücret ve teşvikler konusunda bu kapsamda açıklamalar yapılmalıdır. Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bağlantı kurulduğu anlatılmalıdır (IIRC, 2013: 25).

2.2.3 İş Modeli

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluşun iş modeli nedir?”

Bir kuruluşun iş modeli, kuruluşun girdileri iş faaliyetleri yoluyla kuruluşun stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlayan ve kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan çıktı ve sonuçlara dönüştürmede kullandığı sistemdir (IIRC, 2013: 27).

Entegre rapordaki iş modeli şu Temel Öğelerle birlikte tanımlanır:

- 1- Girdiler
- 2- İş faaliyetleri
- 3- Çıktılar
- 4- Sonuçlar

İş modelini Temel Öğeler çevresinde açıklayan bir gösterim ve bunun detaylı açıklamaları, kuruluşun mevcut durumunun ortaya koyulması ve dış çevreyi paydaşlarla birlikte etkileyen unsurlar ile buna bağıntılı bilgiler hakkında açıklamalar iş modelinin kolay anlaşılabilirliğini pekiştirir (IIRC, 2013: 27).

Strateji, risk ve fırsatlar ve anahtar performans göstergeleri gibi diğer İçerik Öğeleri'nin kapsamında ele alınan bilgileri içeren açıklamalar da iş modeli açıklamasında bulunmalıdır (IIRC, 2013: 27).

Girdiler, mülkiyeti kuruluşa ait olmasa bile kuruluşun faaliyetlerinde kullanılan ve kuruluşun kendi inisiyatifindeki etkilere maruz kalan sermaye öğeleridir (Önder, 2018:82).

Entegre rapor, temel girdilerin kuruluşun bağlı olduğu sermaye öğeleriyle nasıl bir ilgisi olduğunu veya iş modelinin sağlamlığı ve esnekliğini anlama açısından önemli oldukları ölçüde kuruluş için bir farklılaşma kaynağı olduğunu gösterir (IIRC, 2013: 27).

Entegre raporda tüm girdilerin kapsamlı bir listesi verilmek yerine, türetildikleri sermaye öğelerinin kuruluşa ait olup olmadığına bakılmaksızın kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyeti üzerinde maddi öneme sahip olanlara odaklanılır. Bununla birlikte, girdilerin seçimini etkileyen önemli takas unsurlarının özellikleri ve büyüklüğü hakkında açıklamalar da içerebilir (IIRC, 2013: 27).

İş modeli temel öğelerinden iş faaliyetleri, kuruluş tarafından müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve kuruluşun itibarını arttırmak üzere, mal veya hizmet üretmek veya satmak için üretim ve hizmet sağlama öncesinden satış sonrasına kadar geçen sürede yürütülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (IIRC, 2013: 27).

Entegre raporda yer verilen temel iş faaliyetleri, kuruluş benzerlerinden nasıl öne çıktığı, iş modelinin gelir yaratımında ne kadar etkin olduğu, yenilikçiliğe karşı kuruluştaki ne denli bir tutum takınıldığı ve iş modelinin değişimlere uyum sağlamada ne kadar uyum gösterebileceği gibi konuları kapsayacak şekilde açıklanır (IIRC, 2013: 27).

Paydaşlar için önemli olması düşünüldüğü durumda entegre raporda süreç iyileştirme, personel eğitimi ve çalışanlarla ve de diğer dış çevre öğeleriyle ilişki yönetimi gibi girişimlerin kuruluşun uzun vadedeki başarısına olan katkısı da ele alınabilir (IIRC, 2013: 27).

Çıktılar ise, kuruluş faaliyetleri sonucunda üretilen ürün veya sunulan hizmetleri ile üretim sürecinde ya da üretim sürecinin sonunda ortaya çıkan üretim kayıplarından ortaya çıkmaktadır (Önder, 2018:82). Bir entegre raporda kuruluşun temel ürün ve hizmetleri tanımlanır ve önem seviyelerine göre iş modeli açıklaması içinde ele alınması gereken yan ürünler ve atıklar gibi diğer çıktılar da yer alır.

Son olarak sonuçlar ise, iş faaliyetleri ile sermaye öğeleri üzerine yaratılan etkilerdir (Önder, 2018:82). Sonuçlar iç-dış ve olumlu-olumsuz olarak üç çeşit halinde ele alınır. İç sonuçlar, çalışanların morali, kuruluşun repütasyonu, gelirler ve nakit akışı vb. ve dış sonuçlar ise müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, marka sadakati, toplumsal ve çevresel etkiler vb. Olumlu sonuçlar sermaye öğelerinde net artışla sonuçlanan ve dolayısıyla değer yaratanlar olarak tanımlanırken, öte yandan olumsuz sonuçlar sermaye öğelerinde net azalmayla sonuçlanan ve dolayısıyla değeri azaltanlardır.

Kuruluşların sermaye öğelerini geniş anlamda ele alması, şirketin bünyesinde ve kontrolünde olanların yanında diğer öğelere de odaklanması sonuçların ortaya koyulup doğru şekilde sunulması için gereklidir (IIRC, 2013: 27).

Bir veya daha fazla iş modeli bazı kuruluşlarda uygulanabilir. Kuruluşun faaliyetinin etkinliğini açıklamasının taşıdığı önem, kuruluşun kendisini oluşturan faaliyetlerinin ve bunlarla ilgili iş modellerinin birbirlerinden ayrıştırılması ile doğru orantılıdır. Bunun için her bir iş modelinin arasındaki bağlantıların açıkça ortaya konması gerekir. Ne var ki, yatırım yönetimi işi yapan bir kuruluş söz konusu ise her bir yatırımın iş modeli yerine yatırım yönetiminin genel anlamdaki iş modelini temel olarak almak daha doğru olacaktır (IIRC, 2013: 27).

Bir veya daha fazla iş modeli içeren kuruluşun entegre raporunda karmaşıklığı gidermek için açıklamaların derinliğine özen gösterilmelidir; fakat önemlilik derecesi yüksek bilgiler yüzeysel geçilmemelidir. Kurumsal yönetimden sorumlu kişilere periyodik olarak rapor edilen bilgilerin en üst düzeyi dikkate alınarak kurum içi ve dışı raporların birbirleri ile tutarlı nitelikte olması da elzemdir (IIRC, 2013: 27).

2.2.4. Riskler ve Fırsatlar

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?”

Kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneğini etkileyen veya etkileyebilecek olan ve iş faaliyetlerinden kaynaklanacak iç risk ve fırsatların, dış çevre faktörlerinden kaynaklanacak dış risk ve fırsatların , bu risk ve fırsatların ortaya çıkmasına yol açacak unsurların, risk ve fırsatların gerçekleşmesi durumunda her bir sermaye ögesindeki değişimin belirlenmesi gerekir. Bu belirlemeden sonra risk yönetimi ve fırsatların değerlendirilmesi için stratejik amaç ve politikaların, temel performans göstergelerinin tanımlanması da risk ve fırsatların tanımlanması kapsamında incelenir (Önder, 2018:82).

Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede ilgili sermaye ögeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere kuruluşa özgü temel risk ve fırsatlar tanımlanır (IIRC, 2013: 26).

Kuruluş, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirir. Bu, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik

koşulların dikkate alınmasını da içermelidir. Bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olması muhtemeldir (IIRC, 2013: 26).

Önemlilik adlı kılavuz ilkesi dikkate alındığında kuruluşun sürekli değer yaratma kabiliyeti açısından temel önem taşıyan ya da aşırı sonuçlar doğurabilen gerçek risklere (kısa, orta veya uzun vadeli) olan yaklaşımı, bunların gerçekleşme olasılıkları çok düşük olsa da genellikle entegre rapora dahil edilmelidir (IIRC, 2013: 26).

2.2.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluşun hedefi nedir ve bu hedefe nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?”

Entegre raporda, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları, bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı veya gelecekte planladığı stratejiler, stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları, kısa, orta ve uzun vadede başarıları tanımlanmalıdır. Bu tanımlamalar; kuruluşun stratejisi ve buna uygun olarak kaynakların paylaşılması ile diğer İçerik Öğeleri'nin dahilindeki bilgiler arasındaki bağlantıyı, strateji ve kaynak paylaşılmasının iş modeliyle ne ölçüde ilgili olduğunu ve kuruluşun değişime ayak uydurma becerisini anlamak açısından seçilen stratejileri uygulamak için iş modelinde yapılması gerekebilecek değişiklikleri, strateji ve kaynak aktarımı planlarının dış çevreden ve tanımlanan risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiğini ve bunlara nasıl yanıt verdiği konularını açıklamalıdır. Bunun yanı sıra strateji ve kaynak aktarımı planlarının öğelerinin de bu sermaye öğeleriyle ilgili risk yönetimi düzenlemelerini etkileri verilmelidir (IIRC, 2013: 26).

Kuruluşun rakipleri arasındaki ayırt edici özelliği olarak ortaya çıkan ve değer yaratımında kuruluşun öne çıkmasını sağlayan yenilikçilik, fikri sermaye öğeleri, stratejilerde yer verilen özgün çevresel ve toplumsal konular gibi unsurlar paydaş etkileşiminin temelinde net bir şekilde entegre raporda yerini almalıdır (IIRC, 2013: 26).

2.2.6. Performans

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) Şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir?”

Kuruluşun, stratejik amaçlarının gerçekleşme durumu ve sonucu, sermaye öğeleri üzerindeki artış veya azalıŐlara ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgiler entegre raporda yer almalı, mevcut performans ile geçmiş performanslar arasındaki ilişkiler raporlanmalıdır. Burada temel performans göstergeleri (“KPI”) kullanılarak finansal ve finansal olmayan sermaye ile gösterilen performansın durumu net bir Şekilde açıklanabilir ( nder, 2018:84).

Hesap verilebilirli i sağlamak ve gelecek dönemlere ilişkin beklentileri açıklamak adına ardışık 3 döneme ait ve bunun yanında gelecek ilk 2 dönemin performans göstergeleri birbirleriyle bağlantılı ve tutarlı bir biçimde açıklanmalıdır. Başka bir deyişle, her kuruluş kendine özgü koşullarına, dış çevresine, belirlediği stratejilere ve iş modeline göre verdiği temel performans göstergelerini kullanarak karşılaştırmalı bir gösterim yapmalı, geçmiş ve gelecek arasında faaliyet gösterdiği alan özelinde değerlendirme yapmalıdır. Nicel göstergeler ile nitel göstergelerin, sayısal hedefler ve hedefe ulaşma derecesi sentezinde sunulması entegre rapordaki performans açıklamasını daha net bir hale getirmeye yardımcı olacaktır (IIRC, 2013: 28).

Finansal parametreleri diğerleriyle birleŐtiren temel performans göstergeleri veya diğer sermaye öğeleri ile diğer olağan ilişkiler üzerindeki önemli etkilerin finansal sonuçlarını açıklayan aktarımlar finansal performansın diğer sermaye   elerinde gösterilen performansla olan ilişkisini ortaya koymak için kullanılabilir. Bunun için, sermaye öğeleri üzerindeki belirli etkilerin rakamsal olarak aktarılması gerekebilir (IIRC, 2013: 28).

Performansın açıklamasında yasal düzenlemelerin performans üzerinde önemli etkisi olduğu durumlara veya kuruluşun yasalara ve ilgili yönetmeliklere uymamasının do urabilece i olası sonuçların açıklamaları da eklenebilir. Tüm bu açıklamalarda öncelikli olarak atlanmaması gereken husus, temel paydaş ilişkilerinin durumunun ve kuruluşun paydaşlarının meşru ihtiyaçlarını, isteklerini kapsayan bir performans açıklaması

yapılmasıdır. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik gözetilerek doğru bir şekilde nicel veya nitel performans göstergeleri sunulmalıdır (IIRC, 2013: 28).

2.2.7. Genel Görünüş

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?”

Entegre raporlarda ilgili dönemin sonrasında gelecekte beklenen önemli değişikliklerin altı çizilir. Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması olası durumlar hakkındaki beklentileri, bu beklentilerin kuruluşa etkileri, kuruluşun mevcut durumda karşılaşacağı güçlüklerle ve belirsizliklere cevap vermek için nasıl bir organizasyon yapısı olduğu gibi konular hakkında güvenilir analizlerin sonucu olan bilgiler sunulur (IIRC, 2013: 24).

Kuruluşun açıklamalarında gerçekçi hedeflerin, taleplerin ve beklentilerin oluşturulmasına özen göstermelidir. Bu açıklamaların, kuruluşun eline geçen imkânları kullanabilme becerisiyle doğru orantılı olması ve kuruluşun rekabet ortamını, yer aldığı pazardaki mevcut durumunu ve maruz kaldığı risklerini gerçekçi bir bakış açısıyla ortaya koyması gerekir (IIRC, 2013: 24).

Gelecekteki finansal performans üzerindeki dahil olmak üzere potansiyel etkiler genellikle dış çevre, riskler ve fırsatlar ve bunların stratejik amaçlara ulaşmayı nasıl etkileyebileceğine ilişkin bir analiz, kuruluşun kullandığı veya etkilediği sermaye öğelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile temel ilişkilerin nasıl yönetildiği ve bunların, kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından neden önemli olduğu hakkında açıklamaları içerir:

Bunun yanında temel performans göstergeleri veya hedefler, hassasiyet analizleri ve kurum dışı kaynaklardan bilgiler raporlarda yer alabilir. Entegre raporda tahminler veya öngörüler dahil edilmişse bunlara ilişkin baz alınan varsayım setini de sunmak veya en azından kısa şekilde belirtmek faydalıdır. Gerçekleşen ile öngörülen hedeflerin

karşılaştırılmasını vermek, aktarılması gereken durumun daha kolay kavranabilmesine yardımcı olacaktır (IIRC, 2013: 24).

Kuruluşun hakkında entegre raporda yapılacak genel açıklamalar, kuruluşun ilgili olduğu yasal çevre ve yürürlükteki düzenleyici, denetleyici standartlar ışığında yapılır (IIRC, 2013: 24).

2.2.8. Hazırlık ve Sunum Temeli

Bir entegre rapor IIRC'ye göre (2013) şu sorunun yanıtını vermelidir: “Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl nicelenmekte veya değerlendirilmektedir?”

Bir entegre raporun hazırlık ve sunum temeli şunları içerecek şekilde açıklanır:

- Kuruluşun Kılavuz İlkelerden önemlilik seviyesi belirleme sürecinin bir özeti
- Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama
- Maddi konuları nitelenmek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti (IIRC, 2013: 29).

Entegre raporlarda, rapor hazırlama sürecinde belirlenen önemlilik derecesinin nasıl belirlendiğine dair ve bu konuda alınan belli başlı kararlara ilişkin kısa açıklamalar yer alır. Bu açıklamalarda, konuların belirlenmesi, önem derecelerinin ortaya konması ve rakamsal konularla ifadesi için kullanılan süreçlerin özet açıklaması ile kurumsal yönetim sorumlularının ve üst yönetimin bu maddi konuları belirlemedeki ve önceliklendirilmesindeki görevleri sunulmalıdır (IIRC, 2013: 29).

Diğer bir konu olarak, entegre raporun kapsam sınırı ve bu sınırın nasıl belirlendiği açıklanır. Kuruluşa bağlı olan diğer kuruluşlarla ilişkilendirilebilen önemli rakamsal riskler, fırsatlar ve bunların sonuçları entegre raporda mutlaka sunulur. Diğer kuruluşlarla veya paydaşlarla ilişkilendirilebilen riskler, fırsatlar ve sonuçlar ise bir entegre rapora finansal raporlama yapan kuruluşun değer yaratma kabiliyetini rakamsal olarak ne derecede etkiliyorsa, o derecenin önemlilik seviyesine göre konumu doğrultusunda raporda yer verilir (IIRC, 2013: 29).

Son olarak da entegre rapor, rapordaki rakamsal konuların nitelenmesi veya değerlendirilmesi için kullanılan başlıca kuralların ve yöntemlerin de kısa açıklamasını içerir. Entegre raporda yer alan bilgilerin kuruluş tarafından başka araçlarla sunulan bilgilerle bağlantısı varsa veya birebir örtüşüyorsa söz konusu diğer sunulan bilgiler ile aynı baz gözetilerek oluşturulur ve birbirleriyle paralel şekilde sunulur. Bir temel performans göstergesi, kuruluşun finansal raporlarında veya sürdürülebilirlik raporlarında yayınlanan bilgilerle aynı konuyu içerecek şekilde tasarlanmış olabilir veya birbirleriyle aynı bazda ve aynı karşılaştırma dönemi için açıklanabilir (IIRC, 2013: 29).



BÖLÜM III. ENTEGRE RAPORLAMA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

KARŞILAŞTIRMALARI ve DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde “Entegre Raporlama İlkeleri Çerçevesi’nde Türkiye ve Dünya Örnekleriyle Bir İnceleme” başlıklı araştırmanın amacı, literatür taraması, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi, araştırmaya ilişkin analizleri ve bunların sonuçları açıklanacaktır.

3.1 Araştırmanın Sorunsalı ve Amacı

Entegre raporlama kuruluşların etki çevresindeki tüm paydaşlar için bir değer yaratma amacı ile oluşan; sadece finansal veriler ile kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik vb. hususları bütünleştiren değil aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri de bünyesine alan bir raporlama sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entegre raporlama kuruluşlarda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kavramlarını benimseme ve işlevselleştirmede temel niteliksel ilerleme sunar ve şirketleri yönetsel süreçlerini ve prosedürlerini yeniden oluşturarak sosyal, çevresel ve finansal performans ile arasındaki bağlantıları belirlemeye zorlar. Geleneksel kurumları, tüm paydaşlara fayda sağlayan, sürdürülebilir, önceden karar alan kurumlara dönüştürmek için bir araç olarak stratejik ve ileriye dönük malzemeler yaratır.

Bununla birlikte, geleneksel raporlama rejimlerinin hakimiyeti altında ve finansal kaygıların ön planda olmasıyla, geniş çaplı kurumsal performansın ve sürdürülebilirlik çabalarının paydaşlara iletilebilmesi yöneticiler için zorlu bir konudur (Aluchna vd., 2019).

Tam da bu zorluğu aşmak üzere entegre raporlamanın ortaya çıkış süreci ve entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar Birinci Bölümde de yer verildiği üzere, 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin (“IIRC”) kurulması ile kurumsal bir nitelik kazanmıştır. IIRC’nin kurulmasına asıl olarak 2000’li yıllarda ortaya çıkan ve önemi giderek artan sürdürülebilirlik muhasebesi alanında önde gelen A4S ve GRI öncülük etmiştir. Başlıca amaçları sürdürülebilirlik muhasebesi uygulamalarını ileri götürmek olan bu iki organizasyon; bir kuruluşun bütüncül performansı ve durumu hakkında daha kapsamlı daha anlaşılır bilgilerin geliştirilmesiyle ortaya çıkacak, giderek artan sürdürülebilir küresel

ekonomik ihtiyaçları karşılayacak, geriye dönük olduğu kadar ileriye dönük bir yaklaşıma sahip bir ereve yaratma amacındaydı (Flower, 2015).

IIRC bu belirlenmiş görevi ışığında 2011 yılında yayımladığı taslak belgeye Dünya'nın bir çok yerinden özel sektör ve kamu ile sivil toplum örgütleri ve üniversitelerden gelen görüşlerle "Uluslararası Entegre Raporlama erevesi" Aralık 2013'te son haline getirilerek yayımlanmıştır (Kaya, 2015).

Ne var ki, bu ereve İkinci Bölümde incelendiği üzere Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ("IFRS") tarzında kapsamlı olarak finansal bilgiyi tek tipleştiren bir normlar bütünü değildir. Bunun tam aksine entegre raporların barındıracağı öğelerin belirlenmesine ve içeriğine rehberlik etmeye yardımcı olacak bir metindir.

Flower (2015), buradan yola çıkararak, buna ek olarak da entegre raporlamanın ortaya koyulan örneklerini ve yarattığı etkilerini de göz önüne alarak, IIRC'nin yerleştirmeyi amaçladığı uygulamada eleştirel bir yaklaşımla şu aksaklıkları tespit etmiştir:

- Entegre rapor zaman içinde hedeflediği noktanın aksine kuruluşların birincil raporlaması haline gelememiştir.
- Sürdürülebilirlik konusunda Entegre Raporlama erevesi, amacının aksine, sürdürülebilirlik raporlarındaki kriterleri karşılayacak kadar kapsamlı değildir. Bu konuda çoğu firmanın sürdürülebilirlik raporları ile entegre raporları hem kendi ilerinde hem de diğerleriyle örtüşmemektedir.
- Paydaşların ilgisi açısından firmanın operasyonlarının etkisi raporlarda kapsamlı bir şekilde sunulamamaktadır.
- IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve limitli zorunluluklar nedeniyle, entegre raporlamaların yarattığı etki sınırlı kalmıştır.
- Bu yarattığı kısıtlı etkiyle şirketlerin finansal raporlamalarını kapsamasa ve finansal raporlarla birlikte diğer tüm raporların yerini alması olası gözükmemektedir.

Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bulunan Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'na kote şirketler ile yapılan, Oluwamayowa (2019) araştırması da entegre raporlama uygulamalarındaki duruma bakışı farklı yönlerden de ele almaktadır. Güney Afrika Cumhuriyeti'nde 2010 yılında Johannesburg Borsası, borsada işlem gören şirketlerin entegre

rapor sunmasını, sunmayanların ise nedenini açıklamasını (“report or explain”) zorunluluk haline getirmiş ve böylece Güney Afrika Cumhuriyeti, borsada işlem gören şirketlere entegre raporlama zorunluluğunu getiren ilk uygulama örneği olmuştur. (Burke ve Clark, 2016).

Güney Afrika Cumhuriyeti esasen bu özelliğiyle, bunun yanı sıra ise entegre raporlama ihtiyacının sorgulanmasına, ortaya çıkarılmasına, firmalara adapte edilmesine öncülük etmiş bir ülke olması nedeniyle önemli bir örneklem alanıdır (du Toit vd., 2017). Oluwamayowa (2019) araştırması dört adet önemli sonuç vermiştir:

- Entegre raporların içerik konusunda standartlaşamamasından dolayı, firmalar farklı sayfa sayılarında entegre raporlar sunmuşlardır. Çeşitli yönlerden değerlendirildiğinde uzun raporların paydaşlarının ilgisine sunacakları ve değer yarattıkları konu başlıkları fazla olduğundan daha kaliteli hazırlanmış raporlar olduğu saptanmıştır.

- Firma büyüklüklerine göre değerlendirildiğinde küçük ve orta ölçekli firmalar (“SME”) için Entegre Raporlama Çerçevesinde yer alan kapsamlı bilginin geçerliliği sorgulanmıştır. Bu tür firmaların entegre raporlamalarında gerekli tüm kapsamlı bilgiyi aktarırken raporlarındaki kaliteyi düşürmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bu firmalar ile ilgili olarak ayrı bir çerçeve ihtiyacı vurgulanmıştır.

- Kârlılığı yüksek firmaların entegre raporlarında paydaşlarına aktardığı bilgilerde kârlılığı en yoğun şekilde ön plana çıkardıkları görülmüştür. Bu da kârlılığı görece daha düşük firmaların daha az açıklama verme eğiliminin görülmesini ortaya çıkarmıştır.

- Son olarak ise yapılan gözleme dayalı olarak yönetim kurulundaki üye sayısı ve cinsiyet çeşitliği entegre raporlarda farklılaşmayı getiren unsur olduğu saptanmıştır. Yönetim kurulundaki yetkin ve deneyimli kişi sayısı ile kadın üye sayısı ne kadar çok ise hızlı değişen karmaşık iş çevresine adaptasyonda firmaya bir o kadar kolaylık sağlamakta bu da kaliteli entegre raporlama örneklerinin çıkmasını sağlamaktadır.

Entegre raporlama Kılavuz İlkeleri ve İçerik Öğeleri’nde de anlatıldığı gibi aslında bir yandan da her entegre raporun kendine özgü bir yapısı bulunmakta ve raporu sunan işletmenin iş modeline göre o rapor anlaşılmaktadır. Paydaşların ihtiyaçlarına cevap verme amacıyla raporlar hazırlanmaktadır (Topçu ve Korkmaz, 2015).

Dolayısıyla, entegre raporlama uygulamalarının halen Dünya çapında farklı uygulamaları olduğundan, bu uygulamaların farklı özelliklerinin ve neden farklılaştıklarının incelenmesi, değişik perspektiflerden bu uygulamaların etkinliği üzerine araştırma yapılması gerekliliğinin bulunduğu söylenmelidir. Tüm bu tartışmaların ve araştırmaların da aslında odak noktası, şirketlerin paydaşlarına; kendi ihtiyaçlarına uygun, etkin ve kaliteli bir entegre rapor sunma çabalarında hangi hususlarda ne gibi farklılaşma yarattıkları, diğer taraftan ise hangi hususlarda standartlaşıp benzer uygulamalara gidildiğinin sorgulanmasıdır.

Entegre rapor uygulamalarına dair bu farklı örnekleri incelemek, tartışmaları ortaya koymak, bilgi ve uygulamaları yönlendirmek, uluslararası işbirliğini ve uyumu iyileştirmek için uygun bir araç olacaktır. Bir meta-bütünleşik raporlama çerçevesine sahip olmanın mümkün olup olmadığını ölçmek için bunların teorik ve ampirik temelleri üzerinde daha fazla araştırma yapılmalıdır (Dumay vd., 2016).

Bu gereklilikten yola çıkarak şu önermeler ortaya konmuştur:

Entegre raporlama örnekleri sunulan ülkeler arasında önemli farklılıklar vardır (Vaz vd., 2016). Değişkenliğin yarısı, ülke düzeyindeki belirleyicilere (kültürel öğeler, tabi olunan kanun ve düzenlemeler) bağlıdır (Garcia vd., 2013). Diğer yarısı ise şirket düzeyindeki belirleyiciler (şirket büyüklüğü, içinde bulunulan sektör, yönetim kurulu yapısı, varlıkların oluşumuna katkı veren sermaye türü) tarafından belirlenmektedir (Velte ve Stawinoga, 2016). Bu öneri iki yol açmaktadır. İlk olarak, bağımlı değişkende (entegre raporlama), kullanılan farklı belirleyicilerle açıklanması gereken önemli farklılıklar ortaya çıkacaktır. Bu bulgu, entegre raporların paydaşları ile iletişim aracı olarak daha sık veya daha az kullanılmasını açıklayabilecek ülke düzeyindeki belirleyicilerinin rolü hakkında da önemli bir yol açar (Ergüden vd., 2016). İkincisi, Entegre Raporlama Çerçevesi'ne 'dahil olmak ya da onun etrafında dolaşmanın' şirket düzeyindeki belirleyicilerden etkilenecek ortaya çıkmasıdır. Bir başka deyişle çerçeveye uygun değil şirketin ihtiyacına göre entegre raporlama sunmaktır. Bu şekilde hem ülke düzeyinde hem de şirket düzeyinde belirleyicilerin mevcut entegre raporlara etki etmesi doğrulanabilir.

Bir diğer önerme de Flower'ın (2015) öne sürdüğü çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik muhasebesini baz alan Entegre Raporlama Çerçevesi'nin bir ideal olarak kalıp, gerçekte yine saf finansal bilgiyi ve firmaların kapitalist teorisini ön plana çıkaran, sosyal odaklı paydaş

teorisinin yerine yatırımcı odaklı bir yaklaşımı benimseyen uygulamaların olmasıdır. Entegre raporların birincil olarak finansal raporların yerini alamaması, yeterli aşamayı Dünya çapında kat edememesi entegre raporlardaki bu yaklaşım eksikliği ve de IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve bunun getirdiği standardizasyon ihtiyacı ile bağlantılıdır. Entegre Raporlama Çerçevesi, IIRC'nin bünyesinde çalışan GRI, A4S gibi oluşumların öncelikli amaçlarının uzağındadır, sunulan raporlama uygulamaları da bu yöndedir.

Sonuç olarak, Türkiye ve Dünya'da entegre raporlama yapan şirketlerin, söz konusu raporlarının bu önermeler ışığında değerlendirilip, önermelerin sorgulanması beklenmektedir. Bu sorgulama sonucunda da, ülkeler arası karşılaştırılabilir ve şirket düzeyindeki belirleyiciler özelinde kullanılabilir bir raporlamada entegre düşüncenin özüne uygun en iyi uygulama örnekleri sunulacaktır.

3.2 Literatür Taraması

Entegre raporları çeşitli açılardan ele alarak gelişimini koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların içerisinde Dünya çapında yer alan bazı şirketlerin örnek alındığı çalışmalar bulunduğu gibi farklı raporlama çerçevelerini birbirleriyle bütünleştiren bu raporlama uygulamalarına eleştirel yaklaşan yazınlar da bulunmaktadır. Entegre raporlamanın yola çıkış amaçlarını pusula kabul eden bu yazınların, uygulamanın verilen örneklerini çok çeşitli yönlerden değerlendirmektedir. Yapılan literatür taramasında ayrıca, entegre raporlama etkinliğinin ülkeler bazında karşılaştırıldığı, sektör bazlı olarak farklı yönlerinin ele alındığı yine içerik analizleri temelinde yapılan çalışmalara da rastlanılmıştır.

Son on yılda, uluslararası düzeyde, kurumsal raporlamada daha iyi uygulamalara yönelik hareket güçlü ve hızlı olmuştur. Bu bağlamda önemli bir olay, Mayıs 2010'da Brezilya'da Sao Paulo Üniversitesi'nde gerçekleşen ve entegre raporlamanın kapsamlı bir şekilde tartışıldığı ilk "IFRS & GRI Diyalogu"ydü". Pek çok iyi ve yenilikçi fikir gibi entegre raporlama da pratikte başladı. Bu pratikten önce yayımlanan en eski entegre raporlar, Danimarkalı şirketler Novozymes ve Novo Nordisk ve Brezilya şirketi olan Natura'ya aitti. Her üç şirket için de raporlama sürecindeki bu değişikliğin nedeni, yeni bir gerçeğin kabul edilmesi idi. Günümüzde sürdürülebilirliğin ortaya konması ve işletmenin uzun vadeli

başarısı için entegre raporlama, geleceğe yönelim ve değer yaratma gibi konularda paydaşlarla iletişim kurmanın en iyi yoludur.

Entegre raporlamanın kuruluşların ve yönetimler tarafından önemsenen bir konu haline gelmesi, entegre düşünce algısının yayılması ve bu konuda literatürün genişlemeye başlaması 2000'li yılların sonuna dek sürmüştür (Aras ve Sarioğlu, 2015). Dolayısıyla 2010'lu yıllarla birlikte Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin de 2013'te revize edilerek ilk halini alması ile, Dünya çapındaki kuruluşlardan ilk uygulama örnekleri gelmiş literatürde değerlendirmeler ve tartışmalar yoğunlaşmaya başlamıştır.

Eccles ve Serafeim (2013) çalışmalarında şunları ortaya koymuşlardır: Entegre raporlamaya ihtiyaç duyulduğuna dair güçlü bir delil, sürdürülebilirlik raporlamasının ayrı bir raporlama olarak varlığının, şirketlerin hem finansal hem de sosyal ve çevresel performanslarını iyileştirmekten ziyade kafa karıştırıcı riskler oluşturur; çünkü ya çatışan ya da karışık kurumsal hedefler önermektedir ya da sürdürülebilirlik raporlaması, bir şekilde iş için temel olmayan bir raporlama olarak yansıtılır.

Flower'ın (2015) makalesinde öne sürdüğü çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik muhasebesini baz alan Entegre Raporlama Çerçevesi'nin bir ideal olarak kalıp, gerçekte yine saf finansal bilgiyi ve firmaların kapitalist teorisini ön plana çıkaran, sosyal odaklı paydaş teorisinin yerine yatırımcı odaklı bir yaklaşımı benimseyen uygulamaların olmasıdır. Entegre raporların birincil olarak finansal raporların yerini alamaması, yeterli aşamayı Dünya çapındaki kat edememesi entegre raporlardaki bu yaklaşım eksikliği ve de IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve bunun getirdiği standardizasyon ihtiyacı ile bağlantılıdır. Entegre Raporlama Çerçevesi, IIRC'nin bünyesine katılan GRI, A4S gibi oluşumların öncelikli amaçlarının uzağındadır, sunulan raporlama uygulamaları da bu yöndedir.

Güney Afrika Cumhuriyeti'nde bulunan Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'na kote şirketler ile yapılan, Oluwamayowa (2019) araştırması entegre raporlama uygulamalarındaki duruma bakışı farklı yönlerden de ele almaktadır. Oluwamayowa (2019) araştırması standartlaşmama konusunda önemli sonuçlar vermiştir:

Entegre raporlama bir yönüyle de finansal olan ve finansal olmayan bilgileri birleştirerek, paydaşların her birine hitap etmesi gereken yapısıyla, kuruluş ile ilgili asimetrik bilgiyi minimize etmelidir. Fransa’da entegre rapor sunan yerel şirketler ile ilgili yapılan Albertini (2018) araştırmasında çok yönlü sermaye diye anılan altı sermaye türünden “sosyal ve ilişkiler sermayesi, finansal sermaye ve beşeri sermayeye” tam anlamıyla yer verildiği görülmüştür. Diğer sermaye türlerinden “üretim sermayesi, entelektüel sermaye ve doğal sermayeye ise diğerlerine nazaran çok daha az atıfta bulundukları görülmüştür. Bu aşamada, harmonizasyon ile ilgili bir tartışmaya ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Harmonizasyon, entegre rapor uygulayıcılarının, politika yapıcılarının ve kurum yöneticilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulacak uluslararası topluluklarla ve çalışmalarla sağlanabilir (Dumay vd., 2016). Önerilecek bu yeni entegre raporlama çerçevesi, bir firmanın stratejisinin iş modeline nasıl yansıdığını açıkça ortaya koymalı, yöneticilerinin iş modeli ile ilgili yerleşik tekdüze görüşlerini değiştirip, çok yönlü ve uzun vadeli bir bakış açısıyla görmelerini sağlamalı bir başka deyişle “entegre düşünce” kavramını yansıtmalıdır (Albertini, 2018).

Aluchna ve ark. (2019) Polonya’nın önde gelen Dünya çapında petrol şirketi LOTOS Group’un 2006-2015 yılları arası entegre raporlamasında nitel araştırma yöntemini kullanarak metin üzerinden yapılan çalışmada üç ana başlık ayırt edilmiştir: kanunlara uygunluk, hissedar-kurum ilişkileri ve mesaj verme (“signaling”). Buna ek olarak, entegre raporlamanın bu dönemdeki evrimsel gelişim aşamaları tespit edilmiştir, fakat yine de raporlamanın entegre olmaktan çok çeşitli konuların ard arda bitştirilmesi ile oluştuğu kanısına varılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından, entegre raporlamanın uygulanmalarının örgütsel bağlamda yeteri kadar kurumsallaşamaması ve standardizasyon eksikliği yüzünden kısıtlandığı anlaşılabılır (Aluchna vd., 2019).

Albertini (2018) Fransız şirketleriyle yaptığı araştırmasında da şirketler tarafından açıklanan öne çıkarılan sinyalleri üç kategoride sınıflandırılmıştır: sosyal ve ilişkisel sermaye hakkında bilgiler içeren iyi niyet sinyalleri; çevre kirliliğinin kendisine değinmeden çevre kirliliğinin azaltılması hakkında bilgiler içeren, kendini bu konu özelinde kamufle edici sinyaller ve de yatırımcılarını mali desteklerini sürdürmeleri için teşvik eden, temettüler hakkındaki bilgilerden oluşan sinyaller. Entegre rapor örneği veren kuruluşların içerik analizinde bir toplulaştırmanın bu üçü temelinde mümkün olacağını ortaya koymuştur.

Bu standartlaşmanın yarattığı etkiyi açıkça öne süren değişik bakış açılı araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Garcia-Sanchez ve ark. (2013) araştırmalarında kolektivizm, feminizm, belirsizlik toleransı, hiyerarşi algısı, uzun dönemli planlamalara yönelim gibi kültürel özelliklerin entegre raporlamaların üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Firmanın bulunduğu ülke düzeyinde paydaşların beklentileri entegre raporlama kapsamına etki etmektedir. Firma düzeyinde ise, firmanın büyüklüğü, yer aldığı sektörler ve kârlılık durumu verilen bütüncül açıklamanın kapsamına etki etmektedir (Garcia vd., 2013).

Bir başka araştırmada da Girella ve ark. (2019) uluslararası çapta önde gelen hisseleri halka açık bir borsada işlem gören 349 firmayı kapsayan analizlerinde bu firmalardan sadece 71'nin 2016 yılında entegre raporlamayı kullandığını ortaya koyup, bu uygulamanın gönüllülük esasına göre yapıldığını vurgulayarak, bu gönüllüğü gösteren firmaların da birtakım benzer özelliklerinin olduğu sonucuna varmışlardır. Firma büyüklüğü, kârlılık durumu, piyasa değeri / defter değeri rasyosu ve yönetim kurulu yapısının entegre raporlamayı gönüllü uygulamaya sevk eden önemli etkenler olduğu görülmüştür (Girella vd., 2019).

Doni ve ark. (2019) gönüllü entegre rapor uygulayıcısı finansal bir kuruluş olarak Singapur Kalkınma Bankası'nın ("DBS") altı sermaye türü arasındaki etkileşimleri ve geçişmeleri görünür hale getirmek için bilanço yaklaşımını kullanarak birden fazla sermayeyi finansal olmayan bir değer biçimi olarak yeniden kavramsallaştırıp, sınıflandırdığı entegre raporu incelemiştir. Buna göre, DBS'nin sürdürülebilirliği çoklu sermaye modeli içine dahil etme girişimleri, uluslararası örgütlerin sürdürülebilirliği çoklu sermaye modeli ile daha iyi açıklama yollarını belirleme ihtiyacını vurgulamaktadır. Politika yapıcılar ve IIRC, Entegre Raporlama Çerçevesi'ni geliştirirken, özellikle birden fazla sermayenin ve kurumsal düşünceler üzerine entegre düşüncenin etkilerini bildiren DBS'nin raporundaki bu yeni yaklaşımdan faydalanabilirler. DBS'nin ortaya çıkardığı, bir şirketin kendi için geçerli sermayelerinin değerini değil, aynı zamanda şirketin sahip olmadığı sermaye değerleri değişimlerini rapor etmek için yeni bir kapsamlı model geliştirme ihtiyacıdır (Doni vd., 2019).

Literatür her ne kadar entegre düşüncenin uygulanmasının hem özel sektörde hem de kamu sektöründe daha etkin ve karşılaştırılabilir raporlama uygulamalarını sağlayabileceğini iddia etse de, ABD'de sağlık sektörüne ilişkin yapılan bir araştırma ise bu genel iddianın

sınırlı geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Entegre Raporlama Çerçevesi'nin geliştirilerek uygulanması literatürde önerilse de, kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağlamında, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır (Cavicchi, 2019).

Chiucchi (2013)'e göre bir raporun entegre bir rapor olarak işlev görmesi için, yer verilen açıklamaların kuruluş tarafından kendi özelliklerine uygun olarak özelleştirilmesi gerekir (Chiucchi 2013). Bununla birlikte, yukarıda bahsedilen Cavicchi (2019) sağlık sektörü incelemesinde de tartışıldığı üzere, bu raporlama pratiğine tepeden bakış tarzı bir yaklaşım ile çerçeve çizme çabasının potansiyel dezavantajları barındırdığı açıktır.

Topçu ve Korkmaz (2015) da her entegre raporun kendine özgü bir yapısı bulunmakta ve raporu sunan işletmenin iş modeli çerçevesinde o raporun anlam kazanmakta olduğunu öne sürmüşlerdir. Paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesi çerçevesinde raporlar hazırlanmaktadır. Entegre raporlama bu yönüyle işletmeyi ve işletmenin faaliyette bulunduğu tüm çevreleri betimlemelidir. Bu çevreleri ilgilendiren öğeler olarak kurum kültürü ve etik, sahiplik yapısı ve organizasyon şeması, hedef pazarlar, ürün ve faaliyetler, rekabet durumu ve pazardaki pozisyon raporlamada yer almalıdır. İşgücü ve kazançlara ilişkin istatistiki veriler ve coğrafi dağılım ile yasal, ticari, sosyal, çevresel ve siyasi faktörler de dahil işletmenin çevresini etkileyen etmenlerin analizi yapılmalıdır (Topçu ve Korkmaz, 2015).

IIRC'nin global veri tabanında entegre raporlama çerçevesine uygun olarak hazırlanmış birçok örnek bulunmaktadır. Burke ve Clark (2016) incelemesinde ABD'li endüstriyel gaz üretim firması Praxair Inc.'in entegre raporunda yer verdiği katma değer yaratma öyküsü, entegre raporlamanın bir işletmenin katma değerini farklı altı sermaye türünden yaratışının bütünsel bir sunumunu içerdiğini ortaya koymuştur. Bu yönüyle entegre raporlamanın Çerçeve'deki Kılavuz İlkeleri'ne bağlı kalınarak entegre düşüncenin temeline uygun, olumlu örnekler yaratılabildiği kanısına varan yazınlar da bulunmaktadır.

Burke ve Clark (2016) bir diğer incelemesinde yer verdiği aynı sektör içerisindeki iki farklı firmanın entegre rapor uygulamaları arasındaki karşılaştırma, literatürde yer alan önemli sonuçlar çıkarmış çalışmalardan biridir. Kanadalı maden firması Potash Corporation'ın performans skor kartları çalışan pozisyonu kabul oranları, iş yaralanmaları,

sera gazı emisyonları ve finansal oranlar konusunda somut bir değer yaratma örneği sağlarken, Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki kıymetli maden üretim firması Gold Fields Ltd.'nin entegre raporu çok daha standartlaşmış bir entegre rapor uygulaması örneği sunmaktadır ve rapor okuyucuna çevre, sağlık ve finansal konularda yararlı, kolay anlaşılır ve somut bilgiler sunamamaktadır (Burke ve Clark, 2016).

Chaidali ve Jones (2017) da çalışmalarında Potash'ın skor kart uygulaması diğer başka firmaların da entegre raporlarında kullandığı finansal ve finansal olmayan bilgi setlerini bir araya getirip ileriye dönük fikirler de veren entegre düşüncenin özüne ve amacına uygun bir ifade şekli olduğu kanısını öne sürmüşlerdir (Chaidali ve Jones, 2017).

Literatür taramasında görülmektedir ki; henüz yaklaşık on yıllık bir ortaya çıkış ve uygulanış süreci olan entegre raporlama ile ilgili olarak farklı yönlerde görüşler barındıran çalışmalar mevcuttur. IIRC'nin Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulanışı sorgulandığında ve ortaya koyulan entegre raporlama örnekleri buna göre incelenip değerlendirildiğinde bu Çerçeve'nin standartlaşma ve bir şablon oluşturma hedefinden çok uzakta olduğunu savunan ve örneklerle ortaya koyan birçok çalışma yer almaktadır. Diğer taraftan ise bu görüşün tam da konu edindiği noktada beklentileri karşılayan, rapor kullanıcılarının entegre düşünce ışığında kuruluş ile ilgili görüşlerine yeterince katkıda bulunabilen iyi entegre rapor örneklerinin incelendiği literatür yazınları da yer almaktadır. Buradan şu öneri sorgulanabilir ki, standartlaşmamanın yaygınlık düzeyi Dünya çapındaki kuruluşların hepsine hakim olacak seviyede mi; yoksa kültürel, yasal ve kurumsal öğelerin farklılaştığı noktada mı ortaya çıkmalıdır?

Bunun yanında bu farklılaşma ve kendine özgü olma durumunun entegre raporlamanın temelinde olması gereken bir durum olduğu da yazınlarla ortaya konmuş bir diğer konudur. Burada ortaya koyulan araştırma ve tez çalışmalarında sektör özelinde sistematik olarak ele alınıp, entegre raporlama örneklerini bu bakışla ele alınan bir araştırmanın da eksikliği gözlenmiştir. Standartlaşma ve farklılaşma ekseninde entegre raporlamanın kullanılan farklı belirleyicilerle açıklanması gereken önemli farklılıklarla tüm rapor okuyucularına hitaben tek tip bir rapor formatı yerine bu belirleyicilerinin etkisi altında ortaya çıkan rapor örnekleri ortaya çıkmaktadır. Bu belirleyicilerin neler olduğu ve entegre düşünce konusunda kuruluşlara nasıl etki ettiği de örneklerle ortaya konmalıdır.

Çerçeve'nin tam manası ile kuruluşların rapor okuyucularına amaç edindiği basit şekilde tüm raporları tek bir raporlama aracına dönüştüren ve şirketlerin asıl raporlaması olacak bir yapıya hizmet edip edemediği de bu incelenen örneklerle sorgulanmalıdır. Flower'ın belirttiği IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı nedeniyle entegre raporlama örneklerinin çeşitli şekillerde ortaya çıkışı, kuruluşların paydaşlarının entegre raporlardan alması gerekenleri ne denli etki ettiği de ortaya koyulup, olması gerekenler öneriler şeklinde sıralanmalıdır.

Bu bağlamda entegre raporlama kuramsal alt yapısı, içerik öğeleri ve kılavuz ilkeleri çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanmıştır. Bu bölümde ise seçilen sektörlerdeki kuruluşlar tarafından hazırlanan entegre raporlar ve Çerçeve ile kurduğu ilişkiler, içeriklerinde açıklanan bilgiler ile bu bilgileri aktarma şekilleri detaylı olarak ele alınacak, sektör uygulamalarını belirleyebilmek için gruplandırılacaktır. Bunun sonucunda da uygulamalara Çerçeve kapsamında öneriler getirilecektir.

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma evreni, IIRC tarafından geçerliliği kabul edilmiş raporlardan belirlenmiştir. 2013 yılında Entegre Raporlama Çerçevesi son halinin ortaya çıkmasından itibaren yayımlanan ve geçerliliği kabul edilmiş entegre raporlardır.

IIRC bu geçerliliği kabul edilmiş entegre raporları sektör bazında örneklem seçimi için sektörel olarak gruplanmıştır. Burada IIRC'nin kendi internet portalında yaptığı sektör sınıflamasından faydalanarak şu sektörler ele alınmıştır:

- Telekomünikasyon ve teknoloji
- Sağlık Ürünleri ve İlaç
- Finansal Hizmetler
- Madencilik
- Enerji ve Altyapı
- Sanayi İşletmeleri
- Tüketim Ürünleri ve Hizmetleri

Bu sektörel gruplardan da gelişigüzel (rastgele) örneklem seçimi ile seçilen kuruluşların entegre raporları örneklem olarak seçilmiştir. İncelemenin Dünya çapındaki kısmına bu şekilde örneklemeler belirlendikten sonra, Türkiye kısmı için de ERTA'nın derlemiş olduğu Türkiye'de yayımlanan entegre raporlar listesinden bu sektörlerle birer entegre rapor eşlenmiştir. Türkiye'de yayımlanan entegre rapor listesi halihazırda sayıca daha az entegre rapor içerdiğinden bazı sektörler için entegre rapor eşlemesi yapılamamıştır. Seçimi yapılan kuruluşların listesi Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. İnceleme İçin Seçilen Entegre Rapor Örnekleri Veren Kuruluşlar

Sektör	Dünya Çapında	Türkiye'den
Telekomünikasyon ve Teknoloji	BT Group	Turkcell
Sağlık Ürünleri ve İlaç	Novo Nordisk	Yok
Finansal Hizmetler	DBS	Garanti BBVA
Madencilik	Arcelor Mittal	Oyak Maden Metalürji Grubu
Enerji ve Altyapı	EnBW	Yok
Sanayi İşletmeleri	Hitachi	Aksa Akrilik
Tüketim Ürünleri	Marks & Spencer	Coca-Cola İçecek (CCI)

Araştırmaya konu entegre raporlar en güncel dönemleri kapsamaktadır ve bu raporlar IIRC'nin kendi internet portalından ve de şirketlerin internet sitelerinden temin edilmiştir. Araştırmanın teorik altyapısını oluşturan birinci ve ikinci bölümde ise; kütüphane ile çevrimiçi veri tabanları, IIRC Entegre Raporlama Çerçevesi, internet kaynakları, makaleler ve tezler kaynak olarak kullanılmıştır.

Çalışmada sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan nitel araştırma yöntemlerinden içerik incelemesi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinin özünde, birbirine benzeyen bilgilerin belirli ortak çerçeveler bağlamında bir araya getirilmesi ve bunların anlaşılır bir şekilde özetlenip sunulması bulunmaktadır. Kuruluşlar tarafından yayımlanan ve örnek olarak seçilen entegre raporlar içerdikleri bilgiler bakımından içerik analizi aracılığıyla incelenmiştir. Bunun yanı sıra raporlar şekil yönünden de ele alınarak incelemeler yapılmıştır.

3.4 Araştırmanın Analizi ve Elde Edilen Sonuçlar

Seçilen şirketler tarafından yayımlanan entegre raporların şekilleri bakımından özet bilgileri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 4’te de belirtildiği üzere enerji-altyapı ve sağlık-ilaç sektörleri için Türkiye’de halihazırda yayımlanan bir entegre rapor örneği bulunmadığından örneklemenin bu kısımları eksik kalmıştır.

Tablo 5. İnceleme İçin Seçilen Entegre Raporları Şekil Bakımından Özellikleri

Entegre Raporlar	Arcelor Mittal	Oyak Maden Grubu	BT Group	Turkcell
Lokasyon	Avrupa-Lüksemburg	Türkiye	Avrupa-Birleşik Krallık	Türkiye
Sektör	Madencilik	Madencilik	Telekomünikasyon-Teknoloji	Telekomünikasyon-Teknoloji
Sayfa sayısı	65	99 (ekler hariç)	99 (ekler hariç)	222 (ekler hariç)
Son rapor yılı	2020	2020	2020	2020
Rapor sıklığı (2013-2021 arası)	Her yıl	Son 2 yıl	Her yıl	2020 yılı ilk kez
Yayımlanma yılı	2021	2021	2021	2021
Raporun dili	İngilizce	Türkçe	İngilizce	Türkçe
Finansal bilgi sunum şekli	Temel gösterge (KPI)	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor
Rapor bölüm sayısı	3	5	19 (kısa bölümler şeklinde)	9

Entegre Raporlar	Novo Nordisk	DBS	Garanti BBVA	EnBW
Lokasyon	Avrupa-Danimarka	Asya-Singapur	Türkiye	Avrupa-Almanya
Sektör	Sağlık - İlaç	Finansal Hizmetler	Finansal Hizmetler	Enerji ve Altyapı
Sayfa sayısı	99	104 (ekler hariç)	256 (ekler hariç)	256 (ekler hariç)
Son rapor yılı	2020	2020	2020	2020
Rapor sıklığı (2013-2021 arası)	Her yıl	Her yıl	2017'den bu yana her yıl	Her yıl
Yayımlanma yılı	2021	2021	2021	2021
Raporun dili	İngilizce	İngilizce	Türkçe	İngilizce
Finansal bilgi sunum şekli	Temel gösterge (KPI) ve ayrı bir bölüm olarak finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte özet finansal rapor
Rapor bölüm sayısı	3	3	4	3

Entegre Raporlar	Aksa Akrilik	Hitachi	Marks & Spencer	CCI (Coca-Cola İçecek)
Lokasyon	Türkiye	Asya-Japonya	Avrupa-Birleşik Krallık	Türkiye
Sektör	Sanayi	Sanayi	Tüketim ürünleri	Tüketim ürünleri
Sayfa sayısı	135 (ekler hariç)	97	212	256 (ekler hariç)
Son rapor yılı	2019	2020	2021	2020
Rapor sıklığı (2013-2021 arası)	Sadece 2019 yılı	2015'ten beri her yıl	Her yıl	2020 yılı ilk kez
Yayımlanma yılı	2020	2020	2021	2021
Raporun dili	Türkçe	İngilizce	İngilizce	Türkçe
Finansal bilgi sunum şekli	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte özet finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ayrı bir bölüm olarak finansal rapor	Temel gösterge (KPI) ve ekte finansal rapor
Rapor bölüm sayısı	Bölümleri olmayan birçok kısa başlık	3	3	5

Tablo 5’de görüldüğü üzere, incelenmek üzere örnek olarak seçilen 7 farklı sektördeki raporlardan 5’i Avrupa ülkelerinde merkezi bulunan kuruluşların, kalan 2’si ise Asya-Uzakdoğu ülkelerinden merkezi bulunan kuruluşların raporlarıdır. Bu kuruluşların hepsi asıl olarak Dünya’nın birçok yerinde faaliyeti olan çok uluslu şirket yapısındaki kar amacı güden ticari şirketlerdir. Ne var ki çok ulusluluğun yanında bu şirketlerin merkezleri, asıl kuruluş Dünya çapına yayıldıkları ülkelerin karakteristiğini asıl olarak taşımaktadır.

Literatür taramasında saptandığı gibi, Garcia-Sanchez ve ark. (2013) araştırmalarında kolektivizm, feminizm, belirsizlik toleransı, hiyerarşi algısı, uzun dönemli planlamalara yönelim gibi kültürel özelliklerin entegre raporlamaların üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Firmanın bulunduğu ülke düzeyinde paydaşların beklentileri entegre raporlama kapsamına etki etmektedir. Firma düzeyinde ise, firma büyüklüğü, yer aldığı sektör ve firma kârlılığı verilen açıklamanın kapsamına etki etmektedir (Garcia vd., 2013).

Bu çalışmada ortaya koyulan bu sonuç da göz önüne alınarak, bu şirketlerin merkezlerinin yer aldığı ülke, faaliyetlerini yürüttükleri sektörler, firma büyüklükleri ve sermaye yapıları gibi belirleyici özellikler altında inceleme sonuçları ele alınacaktır.

Entegre raporları örnek olarak incelemeye alınan firmaların Avrupa ve Asya firmaları olarak öne çıkmasının beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Örnek seçiminin yapıldığı IIRC tarafından geçerliliği kabul edilmiş raporların bulunduğu veri tabanında raporların

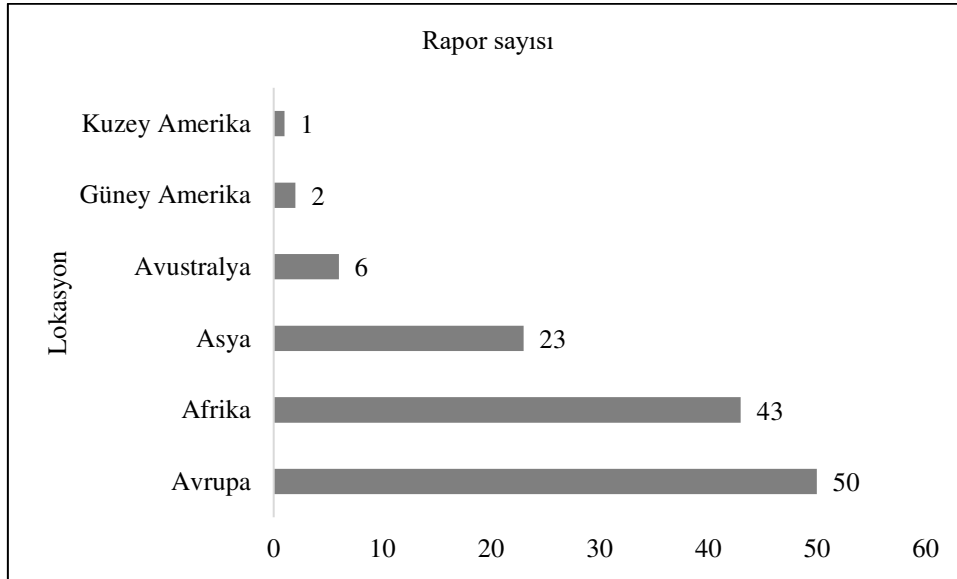
büyük çoğunluğunun Asya ve Avrupa merkezli kuruluşların raporları olduğu görülmüştür. Veri tabanında yer alan 2013-2020 yılları arasında herhangi bir yıla ait entegre raporlardan toplam 125 adet yer almaktadır. Bu 125 raporun 50 adedi Avrupa, 23 adedi de Asya olmak üzere toplam 73'ü bu iki lokasyondaki kuruluşlar tarafından yayımlanmıştır. Kalan 52 adet raporun ise 43'ü Afrika kıtasından Güney Afrika Cumhuriyeti merkezli firmaların raporlarıdır. Burada Güney Afrika Cumhuriyeti'nin entegre raporlamayı borsada işlem gören şirketlere zorunluluk haline getiren ilk ülke olmasının rolü vardır. Bu uygulama 2010 yılından bu yana devam ettirilmektedir. Buna rağmen Güney Afrika Cumhuriyeti'nden IIRC veri tabanına dahil olabilen rapor sayısının daha çok olması beklenir. Oluwamayowa (2019) araştırmasının bu ülkede borsaya kote şirketler üzerinde saptadığı şu sonucun etkisi olduğu düşünülmektedir: Firma büyüklüklerine göre değerlendirildiğinde küçük ve orta ölçekli firmalar ("SME") için Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan kapsamlı bilginin geçerliliği sorgulanmıştır. Bu tür firmaların entegre raporlamalarında gerekli tüm kapsamlı bilgiyi aktarırken raporlarındaki kaliteyi düşürmek zorunda kaldıkları görülmüştür. Bu firmalar ile ilgili olarak ayrı bir çerçeve ihtiyacı vurgulanmıştır.

Güney Afrika Cumhuriyeti merkezli 43 entegre raporun hangi kuruluşlara ait olduğu sorgulandığında ülkede yer alan büyük çaplı madencilik şirketlerini ve özellikle çok uluslu finansal hizmet şirketlerinin bu ülkedeki bağlı ortaklıklarının olduğu görülmektedir. Sektör bazında bu incelemede yapılan örneklem çalışmasında belirtilen iki sektördeki yoğunlaşmanın Afrika kıtasından bir örnek çıkmamasının sebebi olduğu söylenebilir.

Entegre rapor yayımlayan kuruluşların lokasyonu konusunda bir diğer önemli husus da ABD ve Kanada gibi Dünya çapında önemli büyüklükte ekonomiye sahip ülkelerin bu veri tabanında sadece bir rapor ile yer almasıdır. Bu da bir başka inceleme konusu olabilecek bir durumdur.

Veri tabanında yer alan diğer raporlar ise iki adet raporla Güney Amerika'dan Dünya'ya entegre rapor örneği veren ilk ülkelerden olan Brezilyalı kuruluşlara ve altı adet raporla Avustralyalı kuruluşlara aittir.

Grafik 1. IIRC Tarafından Geçerliliği Kabul Edilmiş Tüm Raporları Yayımlayan Kuruluşların Merkezlerinin Bulunduğu Lokasyona Göre Dağılımı



Kaynak: <http://examples.integratedreporting.org/>

İncelemeye Dünya çapında örneklerin yanı sıra konu edilen Türkiye merkezli şirketleri entegre raporları da ERTA’da yayımlanmış ve sektörlere göre sınıflanmış raporlar arasında seçilmiştir. Önceki bölümde belirtildiği gibi enerji-altyapı ve sağlık-ilaç sektörleri için Türkiye’de halihazırda yayımlanan bir entegre rapor örneği bulunamamıştır.

İncelemeye konu edilen entegre raporların sayfa sayılarına bakıldığında, raporlarda sunulan ek bilgiler kısımları haricinde, 65 sayfadan başlayarak 256 sayfaya kadar uzanan bir dağılım göze çarpmaktadır. Ek bilgiler başlıkları altında entegre raporlara ilişik edilen bilgileri genelde bağımsız denetimden geçmiş finansal raporlar ve dipnotları ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporları vb. oluşturmaktadır. Bunlar başlı başına farklı raporlar olduğundan ve direk olarak herhangi bir değişikliğe uğramadan eklendiğinden entegre raporların sayfası olarak değerlendirilmemiştir.

Raporlarda bu sayfa sayılarına bağlı olarak aktarılan bilginin İçerik Öğeleri’ne göre ve “Kısa ve Öz Olma” Kılavuz İlkesi’ne göre incelemesi de yapılmıştır, bulgulara ilerleyen bölümlerde yer verilecektir. Burada raporların şeklen incelemesinde sayfa sayısında ilk göze çarpan durum, Türkiye merkezli kuruluşların entegre raporları olarak incelemeye eklenen raporların sayfa sayısındaki fazlalıktır. CCI ve Garanti BBVA raporlarının 256 sayfa sayısı

ile başı çektikleri görülürken, Turkcell'in entegre rapor sayfa sayısı da 222 ile takip etmektedir. Burada örneklem raporlardaki karşılaşılan durumdan yola çıkılarak Türkiye'de yayımlanan entegre raporların uzun olduğu genellemesine varılamamaktadır. Yine Türkiye merkezli Oyak Maden Grubu entegre raporunun diğer Dünya çapındaki örneklerle benzer şekilde 99 sayfa olarak yayımlandığı görülmektedir. Yine Almanya merkezli Dünya'nın önde gelen enerji şirketlerinden EnBW'nin de son yayımladığı entegre raporu ekleri hariç 256 sayfadır. Burada kuruluşların entegre rapor uygulamalarında kuruluş merkezi lokasyonuna veya sektör bazında gereksinimlerine bakılmaksızın münferit uygulamalar olarak raporun uzunluğu-kısalığı yönünden farklılaştığı gözükmemektedir. Bunlardan bağımsız olarak İçerik Öğeleri temelinde bu sayfa sayılarının karşılığı olarak aktarılan bilginin çeşitliliği, niteliği, kalitesi vs. yönlerinden entegre raporlara bakılmalıdır.

Araştırmaya konu entegre raporlar daha önce belirtildiği gibi en güncel dönemleri kapsamaktadır. Entegre raporların oluşturulduğu son rapor yıllarına bakıldığında tümünün finansal rapor oluşturulan dönemler ile paralel bir şekilde entegre raporlamayı kapsayan dönemlerini seçtiği görülmektedir.

Hitachi ve Marks and Spencer örnekleri kapsama alınan mali dönem bakımından burada farklılaşmaktadır. Hitachi entegre raporu 31 Mart 2020 itibariyle sona eren dönem için 2020 yılı entegre raporu başlığıyla yayımlanmıştır ve raporun kapsadığı dönem 1 Nisan 2019- 31 Mart 2020 tarihleri arası olarak belirtilmiştir. Raporda verilen özet finansal tablo bilgilerinden Hitachi Grubu'nun en son mali dönemi olarak 2019 mali yılı belirtilmiş ve bu belirtilen dönem kapsamında en güncel bilgiler sunulmuştur. Bazı finansal olmayan bilgilerin sunumunda ise 2020 Nisan ayı ve hatta 2020 Eylül ayı sonu itibari ile güncellenmiş veriler sunulmuştur. Bu yönüyle en son mali yılı kapsayan dönemin sonrasında güncellenmiş, müteakip dönem bilgileri de verildiğinde farklılaşmaktadır.

Marks & Spencer örneğinde ise en son entegre rapor yapılan dönem 2021 yılı olmuştur ve en güncel rapor 2021 entegre raporu olarak yayımlanmıştır. Bu raporda mali dönemin hafta bazında düşünülerek 53 hafta üzerinden 29 Mart 2020-3 Nisan 2021 dönemi kapsamında hazırlandığı belirtilmiştir. Entegre raporda bu dönem için oluşturulmuş diğer bilgiler bu döneme ilişkin olarak sunulmuştur. 2021 yılı entegre raporu 3 Nisan 2021'de sona eren mali yıl için oluşturulmuş ve 25 Mayıs 2021'de resmen yayımlanmıştır. 25 Mayıs 2021 tarihinin Yönetim Kurulu tarafından finansal tabloların onaylandığı tarih olduğu

belirtilmiştir. Dolayısıyla ele alınan dönemin sonu ile entegre rapor yayımlanma tarihi arası müteakip dönem nispeten kısadır ve bu döneme ilişkin finansal ya da finansal olmayan bilgilere rastlanmamıştır.

Görüldüğü üzere entegre raporlamalarda konu edilen dönem finansal dönem ile paralellik göstermektedir. Güncel raporların yayımlanma sürelerinde farklılıklar vardır. Marks and Spencer örneğinde mali yıl kapanışı sonunda çok kısa bir yayımlanma süresi olduğu görülmektedir.

İncelemenin yapıldığı tarih itibariyle Aksa Akrilik ve Hitachi haricindeki tüm raporların kapanmış olan son mali dönemleri sonrasında güncel entegre raporları yayımlandığı görülmüştür. Aksa Akrilik'in 2019 yılı entegre raporu inceleme tarihine kadarki tek ve dolayısıyla en güncel entegre rapor örneğidir. Hitachi'nin ise 2021 yılı entegre raporunun 31 Mart 2021 mali yıl kapanışına rağmen henüz yayımlanmadığı gözükmemektedir. 2020 yılındaki en güncel raporundaki Eylül ayna ilişkin verilen bilgilere bakıldığında bu raporun 2021 sonlarında yayımlanması beklenebilir.

Entegre Raporlama Çerçeve'si entegre raporun kapsadığı dönem ve yayımlanması gereken son tarih ile ilgili olarak bir açıklama yapmamaktadır. Burada rapor uygulayıcılarının izlediği mali yılı kapsayan dönemin konu edilmesi finansal bilgilerin finansal olmayan bilgilerle bağlantısının kurulması açısından uygulanabilir ve yerinde bir çözümdür. Burada “Bilgiler Arası Bağlantı“ Kılavuz İlkesi'nin yerine getirildiği gözlemlenmektedir. Yine bir başka Kılavuz İlke “Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik” açısından da kuruluşların ardışık entegre raporlarının bu uygulama sayesinde birbirinin devamı niteliği taşıyabildiği söylenmelidir. Diğer taraftan entegre raporların yayımlanma tarihinin paydaşlara aktarılacak bilgilerin güncelliği ve son durumu yansıtabilmesi açısından raporun kapsadığı dönem ile arasının kısa tutulması faydalı olacaktır. Çerçeve'nin bu konuda bir netlik sunmaması ve bu konudaki bir sınırlama ihtiyacı tartışılmalıdır.

Düzenli ve istikrarlı bir şekilde entegre rapor yayımlama durumuna bakıldığında ise, incelemeye konu olan Dünya çapındaki çok uluslu şirketlerden hemen hepsinin Çerçeve'nin son halinin aldığı 2013'ten bu yana entegre raporlarını paydaşlarına sundukları gözlenmiştir. Burada tek istisnai durum Hitachi de görülmektedir. Japon menşeli bu kuruluşun 2015'ten

bu yana istikrarlı bir şekilde entegre raporlama yaptığı görülmüştür. 2015 yılından önceki dönemler içinse yıllık faaliyet raporu başlığıyla paydaşlarına bilgi sağlamışlardır.

İncelemeye konu olan Türkiye merkezli şirketlerde ise raporlama sıklığı ve istikrarı durumu biraz daha farklıdır. Sadece Oyak Maden Grubu 2019'dan bu yana üst üste iki dönemde de entegre rapor paylaşıırken, Garanti BBVA ve Turkcell'in ise ilk entegre raporlarını 2020 yılı için oluşturmuşlardır. Aksa Akrilik ise belirtildiği gibi 2019 yılı için ilk entegre raporunu paydaşlarına sunmuş ancak sonraki dönemler için incelemenin yapıldığı tarih itibarıyla entegre raporunu yayımlamamıştır.

Entegre raporların dili Dünya çapındaki çok uluslu şirketler için İngilizce'dir. Örneklem olarak seçilen kuruluşların raporlarının Dünya'daki tüm paydaşları ile daha kaliteli iletişim kurmak adına İngilizce olarak sunulduğu görülmüş ve bu versiyonları üzerinden inceleme yapılmıştır. BT Group ve Marks and Spencer'ın Birleşik Krallık merkezli olması sebebiyle İngilizce raporlama yapmaları doğal bir durumdur, ancak EnBW ve Hitachi haricinde diğer entegre raporların herhangi bir başka dile çevrildiği versiyonlarına rastlanamamıştır. Burada EnBW ve Hitachi farklılaşarak hem merkezlerinin bulunduğu ülkenin ana dilinde hem de İngilizce versiyonda entegre raporlamalar sunmuşlardır. EnBW entegre raporunun Almanca versiyonu, Hitachi entegre raporunun Japonca versiyonu mevcuttur. Kuruluşlar bu şekilde global paydaşları kadar, yerel paydaşlarının da yoğun olmasını dikkate alarak iletişimi kuvvetlendirmek adına ana dilde rapor sunmayı tercih etmişlerdir.

Türkiye merkezli kuruluşların incelemeye konu olan raporları da tıpkı EnBW ve Hitachi örneğinde olduğu gibi hem Türkçe hem de İngilizce olarak sunulmuşlardır. Bu raporlar Türkçe hazırlanmış versiyonları üzerinden incelemeye alınmıştır.

Entegre raparlarda şekil yönünden inceleme yapılan bir başka konu da finansal bilgilerin sunumu olmuştur. Finansal ve finansal olmayan bilgileri bir arada harmanlayacak şekilde oluşturulan entegre raparlarda, "Bilgiler Arası Bağlantı" Kılavuz İlkesi gereğince de bu iki bilginin birbirlerini tamamlayıcı ve takip edici olacak şekilde verilmesi gerekmektedir. Kılavuz İlkeler bölümünde açıklandığı üzere, entegre raporda, her biri diğerine bağlam olduğu için kuruluşun benzersiz değer yaratma öyküsünü doğru bir şekilde paydaşlara aktarmak için hem nicel hem de nitel bilgiler gereklidir. Buradaki nicel bilginin önemli kısmı

finansal bilgilerden oluşmaktadır. Anahtar performans göstergelerini dahil etmek, nicel ve nitel bilgileri birbirine bağlamanın etkili bir yolu olabilir. Bunun yanında finansal bilgiler ve diğer bilgilerin özellikle gelecekteki nakit akışlarıyla ilgili olarak aralarındaki bağı ortaya koyulup açık ve net olarak belirtilmeye çalışılmalıdır.

Örnek entegre raporların finansal bilgi sunumlarına bakıldığında hepsinin anahtar performans göstergelerini (“KPI”) etkili bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Bazı raporlarda tam set finansal tablolara dipnotları ile olduğu gibi verilirken, bazı raporlarda hiç yer verilmeyip anahtar göstergelerle geçilmiştir. Bazı raporlarda tam set finansal tablolar rapor eki olarak verilirken, bazılarında ise özet finansal tabloların verilmesi uygun görülmüştür. Raporlarındaki bu farklı uygulamalar Tablo 6’da açıklanmıştır.

Tablo 6. Finansal Bilgilerin Seçilen Entegre Raporlarında Sunum Şekli

Finansal bilgi sunum şekli / Entegre rapor	Temel gösterge (KPI)	Ayrı bir bölüm olarak finansal rapor	Entegre rapor ekinde finansal rapor	Entegre rapor ekinde özet finansal rapor
Arcelor Mittal	✓			
Oyak Maden Grubu	✓		✓	
BT Group	✓		✓	
Turkcell	✓		✓	
Novo Nordisk	✓	✓		
DBS	✓		✓	
Garanti BBVA	✓		✓	
EnBW	✓			✓
Aksa Akrilik	✓		✓	
Hitachi	✓			✓
Marks & Spencer	✓	✓		
CCI (Coca-Cola İçecek)	✓		✓	

Finansal anahtar performans göstergelerinin kapsamının neler olacağı konusu veya hangi tür finansal göstergelerin ön plana çıkarılacağı konusunun rapordan rapora değiştiği gözükmemektedir. Burada verilmesi gereken olmazsa olmaz nitelikte belirtilmiş veya da temel göstergelerin sınıflaması olarak rapor hazırlayanlara önerilmiş herhangi bir set bulunmamaktadır. Entegre Raporlama Çerçevesi üslubu gereği bu konuda da emredici ya da tavsiye edici değildir.

İncelemeye alınan örnek entegre raporlarda öne çıkarılan finansal anahtar göstergelerin sektörel bazda değiştiği gözden kaçmamıştır. BT Group, Turkcell, EnBW gibi telekomünikasyon, enerji-altyapı sektör mensuplarında yatırım yoğun operasyonun doğası gereği gelir tablolarında da “FAVÖK”, nakit akımlarında Yatırım Harcamaları” vb. ile ilgili göstergeler fazlaca çeşitlendirilmiş, mevcut ve tahmini anahtar göstergeler paydaşlara detaylıca sunulmuştur. Diğer taraftan finansal hizmetler alanında faaliyeti olan DBS ve Garanti BBVA entegre raporlarında ise bilanço göstergeleri, varlıkları ve sermayeyi konu eden rakamlar öndedir. Gelir tablolarında ise swap maliyetleri, faiz marjları gibi performans rakamları vurgulanmıştır.

Finansal anahtar göstergelerin ne ölçüde raporlarda olması gerektiği konusunda da rapor incelemelerinde bulgular tespit edilmiştir. Öncelikle her ne kadar bir entegre rapor için anahtar göstergelerin ne ölçüde kullanılacağı konusunda bir sınır bulunmasa da nicel anahtar göstergelerin bulunduğu raporların paydaşlara daha anlaşılabilir ve daha kolay karar aldırıcı nitelikte bilgi sunacağı düşünülmektedir. Tutarlılığı, güvenilirliği, tamlığı vs. sağlanmış nesnel nitelikteki nicel bilgilerle verilen göstergeler paydaşlara bu konuda daha yardımcı olacaktır. Hem de nicel verilerle rakamlara dökülen geleceğe yönelik bilgiler ve değer yaratma öyküleri daha somut ifadeler yaratacaktır.

Örnek entegre raporlara bakıldığında bu konuda iki farklı uç nokta vardır. EnBW ve Hitachi raporlarındaki anahtar performans göstergeler boldur ve nicel olarak çok fazla sayıda bilgi açıklamaktadır. Öte yandan, Aksa Akrilik entegre raporunun incelemesinde şu görülmüştür ki, anahtar performans göstergelerinin nitel olarak verilmesi tercih edilmiştir. Bu nedenle de aktarılan bilgilerin sınırlı kaldığı düşünülmektedir. Açıklanan göstergelerle verilen bilgiler daha çok sözel ifadelerle kurumsal yönetişimi açıklayan konulara aittir. Döneme ait verilen finansal tablolar harici nicel bilgi aktarımı azdır.

İncelenen raporlar arasında Marks and Spencer 2021 entegre raporlamasında finansal bilginin aktarımında detaylı bir finansal tablo analizi ve açıklamalarına yer verildiği görülmüştür. Entegre raporla bütünleşik olarak verilen tam set denetlenmiş finansal raporun yanında “finansal değerlendirme” başlığı altında güncel dönem bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu kalemlerinin geçmiş dönemlerle karşılaştırmalı detaylı değişim analizleri, içerik analizleri neden-sonuç ilişkileriyle açıklanarak verilmiştir. Bu şekilde Marks and Spencer kendi iç raporlamasında üst yönetime sunulan bir analiz raporu tarzında bilgiyi,

entegre rapor ile tüm paydaşlarına da sunmuş olmaktadır. “Paydaşlarla İlişkiler” ve “Güvenilirlik ve Tamlık” Kılavuz İlkeleri’ni pekiştiren farklı ve yerinde bir uygulamadır.

Entegre raporların şekil yönünden incelemesinde son olarak raporlardaki bölüm sayısı ve bu bölümlerin neler olduğu, içeriği nasıl paylaştırdığı konu edilmiştir. Burada da raporlar arasında farklı uygulamalar tespit edilmekle birlikte; genel bakış, stratejik açıklamalar ve değer yaratma konularının ayrı bölüm başlığı olarak çoğunlukla kullanıldığı saptanmıştır. Bu başlıklar da aslında Entegre Raporlama Çerçevesi’nin “Temel Öğeler” bölümünde açıklanan maddelerle büyük ölçüde benzeşmektedir. Rapor bölümlerinde ayrı olarak çoğunlukla verilen bir diğer konu da kurumsal yönetim olmuştur. Entegre raporun kapsamına aldığı açıklamalardan biri olan kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumunun raporlarda ayrı şekilde yer verme yoluna gidildiği görülmüştür. Finansal tablolar ise Tablo 6’da yansıdığı gibi daha çok entegre raporların eki olarak yer almıştır.

Rapor bölümlerinin oluşturulmasında iki raporun farklı özellikleri dikkat çekmiştir. Hitachi entegre raporunda direk olarak rapor okuyucularının almak istediği bilgi için oluşturacağı soruları bölüm ismi olarak belirlemiştir. Bu şekilde ilk bakışta rapor okuyucu ile daha yakından bir iletişim kurulup, sorularına direk adres gösterip anlaşılabilirlik sağlanmıştır. Bu şekliyle Hitachi uygulamasının şeklen farklı ve “Paydaşlarla İlişkiler” Kılavuz İlkesi’ne hizmet eden bir uygulama olduğu düşünülmektedir. Aksa Akrilik entegre raporu ise ana bölümleri kullanmak yerine raporu çok kısa bölümler ve kısa metinli başlıklarla soru-cevap tarzında iletişimi kolay bir hale getirmiştir. Her ne kadar ana bölümlerin olmaması ilk bakışta raporda aranacak bilginin yerini tespitte zorluk yaratsa da rapordaki bilgi aktarımının akıcılığı yönünden faydalıdır.

Tablo 7. Örnek Entegre Raporların Bölümleri

Entegre rapor	Bölüm sayısı	Bölüm adları (*)
Arcelor Mittal	3	1- Operasyonumuz 2- İlerleyişimiz 3- Kurumsal yönetim
Oyak Maden Grubu	5	1- Genel Bakış 2- Kurumsal yönetim 3- Sürdürülebilir büyüme 4- Sorumlu üretim 5- İnsanı merkeze alan yaklaşım
BT Group	2	1- Stratejik rapor 2- Kurumsal yönetim
Turkcell	9	1- Turkcell hakkında 2- Değer yaratan Turkcell 3- Güçlü kurumsal yönetim 4- Finansal varlığımız 5- İnsan varlığımız 6- Üretilmiş varlığımız 7- Fikri varlığımız 8- Sosyal değerlerimiz 9- Doğal varlığımız
Novo Nordisk	3	1- Stratejik amaçlar 2- Kurumsal yönetim 3-Konsolide finansal tablolar
DBS	3	1- Genel bakış 2- Üst yönetimden yansımalar 3- Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik
Garanti BBVA	4	1- Garanti BBVA hakkında 2- Değer yaratımız 3- Stratejik önceliklerde 2020 performansı ve öngörüler 4- Kurumsal yönetim
EnBW	3	1- Bugünden yarın için harekete geçmek 2- Temel açıklamalar 3- Faaliyet raporu
Aksa Akrilik	Çok sayıda kısa başlık	Çok sayıda kısa başlık
Hitachi	3	1- Nereye gidiyoruz? 2- Nasıl büyüyeceğiz? 3- Sürdürülebilirliği nasıl başaracağız?
Marks & Spencer	3	1- Stratejik rapor 2- Kurumsal yönetim 3-Finansal tablolar
CCI (Coca-Cola İçecek)	5	1- Genel Bakış 2- Geleceğe bakış 3- Değer yaratma yaklaşımı 4- Kurumsal yönetim 5- Finansal değerlendirme

(*) İngilizce raporların bölüm adları Türkçe'ye çevrilerek verilmiştir.

Entegre raporlar şekil yönünden incelemenin yanında esas olarak içerik analizi ile ele alınmıştır. İçerik analizinde Entegre Raporlama Çerçevesi'nin ışığında öncelikli olarak Temel Öğeler ve sonrasında da Kılavuz İlkeler ile İçerik Öğeleri'ne göre raporlar incelenmiş, bulgular tespit edilmiş karşılaştırmalı olarak ortaya konmuştur.

Temel kavramlar Çerçeve'deki gereksinimlerin ve kılavuz bilgilerin temelini oluşturmakta ve bunları desteklemektedir. Bunlar Çerçeve'de şöyle sıralanmıştır:

- Değer yaratma
- Sermaye öğeleri
- İş modeli

Çerçeve’de bu Temel Öğeler’in açıklamasında, dış çevrenin ekonomik koşulları, teknolojik değişimleri, toplumsal sorunları ve çevresel zorlukları içerdiği ve de kuruluşun faaliyet gösterdiği bağlamı oluşturduğu vurgulanmaktadır. Yenilikçilik kültürünün geliştirilmesinin ve teknolojinin etkin kullanılmasının toplum veya çevre üzerindeki olumsuz etkiyi en aza indirmek için girdilerin değiştirilmesini ve çıktılar için alternatif kullanımlar bulunmasını gerektirdiği belirtilmektedir. Entegre raporlama işletmelerin etki çevresinde oluşturduğu tüm paydaşlar için bir değer yaratma amacı ile oluşan; sadece finansal bilgiler ile kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik vb. hususları bütünleştiren değil aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri de bünyesine alan bir raporlama sistemi temelinde çerçevelenmiştir. Bu nedenle inceleme kapsamında bu Temel Öğeler’in yanına “çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik” ögesi de eklenmiştir.

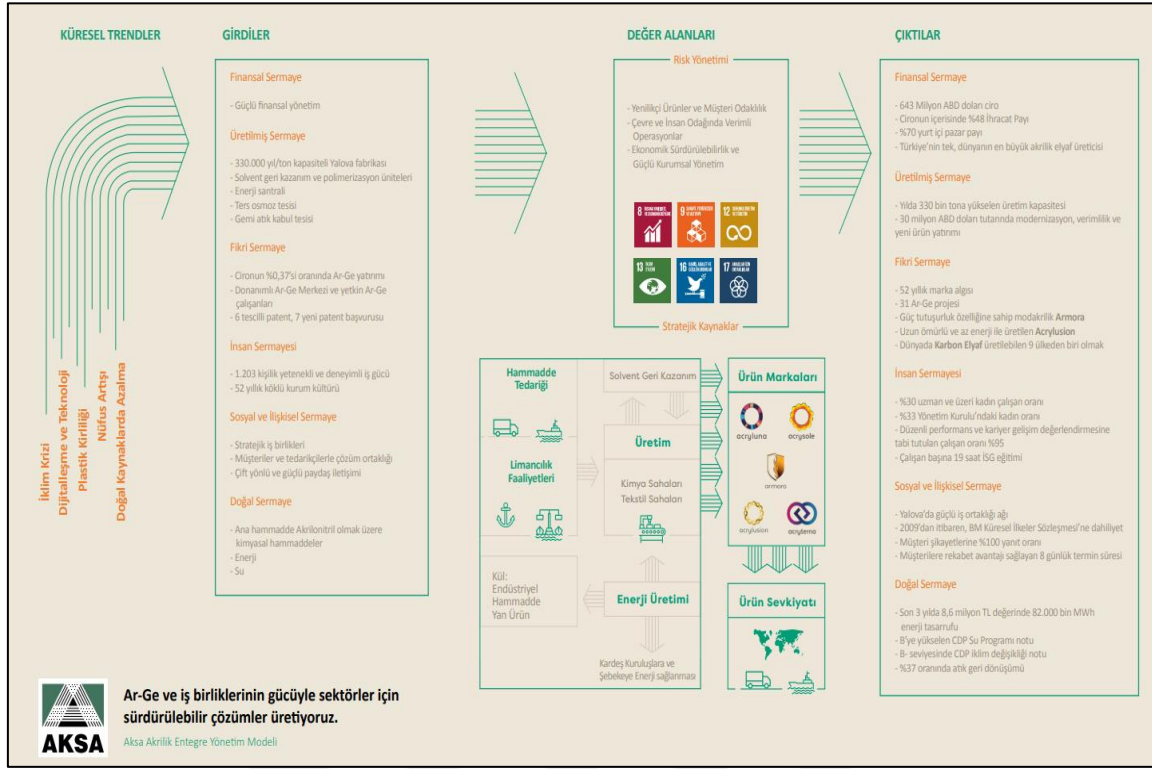
İncelenen entegre raporlar bu Temel Öğeler ile ilgili açıklamaları içerip içermediği, içeriyorsa ne ölçüde ve ne şekilde içerdiği bilgisini ortaya çıkarmak üzere irdelenmiştir. Temel öge açıklamalarının bulunup bulunmaması ile ilgili saptanan bulgular Tablo 8’de özetlenmiştir:

Tablo 8. Örnek Entegre Raporların Temel Öğeleri İçerme Durumu

Temel öge / Entegre rapor	Değer yaratma sürecinin tanımı	Sermaye öğelerinin açıklanması	İş modeli	Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik
Arcelor Mittal	✓	✓	✓	✓
Oyak Maden Grubu	✓	✓	✓	✓
BT Group	✓	Net açıklama yok	✓	✓
Turkcell	✓	✓	✓	✓
Novo Nordisk	✓	Net açıklama yok	✓	✓
DBS	✓	✓	✓	✓
Garanti BBVA	✓	✓	✓	✓
EnBW	✓	✓	✓	✓
Aksa Akrilik	✓	✓	✓	✓
Hitachi	✓	✓	✓	✓
Marks & Spencer	✓	Net açıklama yok	✓	✓
CCI (Coca-Cola İçecek)	✓	✓	✓	✓

Tablo 8’de de görüldüğü gibi değer yaratma süreci tanımı ve iş modeli entegre raporların hepsinde açıklama olarak verilmiş durumdadır. Değer yaratma süreci şekil yönünden incelemenin sonuçlarının verildiği önceki bölümlerde belirtildiği üzere CCI, Turkcell ve Garanti BBVA raporlarında ayrı bir bölüm olarak ele alınmış ve detaylandırılmıştır. Arcelor Mittal, Oyak Maden Grubu ve Hitachi raporlarında ise şirketin değer yaratma süreci, şirketin büyüme yol haritasının ve stratejik planlarının bir parçası olarak ortaya konmuştur. Farklı tarzlarda da olsa tüm entegre raporlarda değer yaratma sürecinin tanımı mutlaka yapılmış, sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili mevcut durum gelecek planları açıklanmıştır. İş modeli de tıpkı değer yaratma modeli gibi tüm raporlarda açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur. Burada iş modelinin bir İçerik Ögesi olarak tanımlanmasında payı vardır. Kuruluşun faaliyetinin temelinde iş modeli yatar ve değer yaratma sürecinin, sürdürülebilirliği, stratejik hedefler vs. açıklanabilmesi için iş modelinin gösterilmesi esastır. İş modeli, girdi olarak çeşitli sermaye öğelerini kullanır ve iş faaliyetleri yoluyla bunları çıktıya (ürün, hizmet, yan ürün ve atık) dönüştürür. Kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları, sermaye öğeleri üzerindeki etki açısından sonuçları doğurur. İş modelinde değişime (örneğin girdilerin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliğinde görülen değişimler) uyum sağlama kapasitesi, kuruluşun sürdürülebilirliğini etkileyebilir. Tüm bu bağlantılı Temel Öğeler’in ortaya koyulup etkileri ve sonuçlarının açıklanması ile iş modelleri tüm raporlarda detaylı olarak ve hepsinde şema yardımıyla gösterilerek rapor içeriğine dahil edilmiştir.

Şekil 4. Aksa Akrilik 2019 Yılı Entegre Raporu İş Modeli Şeması



Kaynak: Aksa Akrilik 2019 Yılı Entegre Raporu <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx>

Tüm kuruluşların başarıya ulaşması çeşitli sermaye öğelerine dayalıdır. Bu çerçevede sermaye öğeleri finansal, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye öğeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bir entegre raporun bu tanımlanan öğeleri içermesini ya da bunlara göre yapılandırılmasını gerektirmez. Sermaye öğelerinin bu Çerçeve’de kullanılmasının amacı, değer yaratma kavramının teorik temelini altını çizmek ve kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri tüm sermaye biçimlerini dikkate almasını sağlamaya yönelik kılavuz bilgiler sağlamaktır. Bu doğrultuda incelenen entegre raporların bazılarında sermaye biçimlerinin net bir şekilde ortaya koyulup, tanımlarının yapılmadığı görülmüştür. Novo Nordisk, BT Group ve Marks and Spencer raporlarında Çerçeve’nin öngördüğü gibi temel sermaye öğelerinin kendi iş modellerine göre değiştirmelerine rağmen net ve anlaşılır bir biçimde açıklama getirmedikleri görülmektedir. Novo Nordisk raporunda iş modelinde kaynaklar olarak sağlık sektörünün operasyon gerekliliğince, “sağlık uzmanlarından, hastalardan ve ortaklardan gelen görüşler” ve “kamu ve özel kurumlardan uzmanlık” gibi farklı öğeler listelenmiştir; fakat bunların nasıl kullanıldığı kısmı tam bir şekilde aktarılmamaktadır. BT Group raporunda da yine buna benzer bir şekilde farklı

kaynakların sıralandığı, Novo Nordisk'ten farklı olarak tanımlarının getirildiği ancak çıktılarına katkılarının net bir şekilde verilmediği anlaşılmıştır. Marks and Spencer raporunda ise iş modeli sunumunda sermaye öğelerinin tanımlanması konusunda anlaşılabilir şekilde ortaya koyulan bir süreç olmadığı düşünülmektedir.

Bu durumlar, sözü geçen raporlarda değer yaratma sürecinin rapor okuyucusuna teorik altyapı ile birlikte aktarılamamasını doğurmaktadır. Entegre raporlamanın önemli öğelerinden değer yaratma sürecinin de bu şekilde temelini sarsıldığı görülmektedir. Yine bir başka konu da rapor okuyucusunun kuruluş ile ilgili tüm sermaye öğelerinin tam ve eksiksiz olarak ele alınması konusunda tatminkâr olmasına engel oluşturabilmesidir.

Son olarak da Temel Öğelere inceleme için eklenen çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin içeriklere alınması konusuna bakıldığında yine burada da tüm örnek entegre raporlarda kapsamda yer verildiği görülmektedir. Oyak Maden Grubu, Turkcell, Aksa Akrylic, CCI ve Hitachi raporların çevresel ve sosyal etmenlere etkiler ve sürdürülebilirlikleri konusunda ayrı rapor bölümleri oluşturulmuştur. Diğer raporlarda ayrı bir bölüm açılmasa da açıklamalarda kuruluşların çevresel ve sosyal ilişkiler politikaları etki analizleri, önlem planları vs. anlatılmıştır. Bu konuda farklı uygulamalardan Garanti BBVA raporu örnek verilebilir. Garanti BBVA raporunda GRI standartları içerik endeksi ekler kısmında ayrı bir şekilde sunulmuş ve GRI Hizmetleri Ekibi'nin Materiality Disclosures Service kapsamında GRI içerik endeksinin açık bir şekilde raporda yer aldığını ve gerekli bildirimlerin referanslarının rapor içeriğinde ilgili yerlerde bulunduğunu incelediği belirtilmiştir. Enerji, su, iklim değişikliğine uyum, emisyonlar, atık su ve atıklar vb. hakkında GRI standartlarına göre referanslı olarak açıklamalar verilmiştir.

Şekil 5. Garanti BBVA 2020 Entegre Raporu GRI Standart Endeksi Çevresel Konular Bölümünden Örnek Bir Kesit

GRI 300: ÇEVRESEL STANDART SERİLERİ 2016		
	ENERJİ	
GRI 103: YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	68-70 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/garanti-bbva-ve-surdurulebilirlik/cevresel-etkilerimizin-yonetimi/cevre-yonetim-sistemi/
	103-2	68-70
	103-3	68-70
	302-1	565
GRI 302: ENERJİ 2016	302-2	561-563, 565-566
	302-4	121-125
	302-5	Bankanın faaliyetleri doğrudan olarak belirtilen maddeleri kapsamadığı için bildirim öncelikli değildir.
	SU	
GRI 103: YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	64-66
	103-2	64-66
	103-3	61
GRI 303: SU VE ATIKSULAR 2018	303-1	566 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1520/tgaranti_bankasi_as_-_cdp_water_security_questionnaire_2020.pdf
	303-2	566 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1520/tgaranti_bankasi_as_-_cdp_water_security_questionnaire_2020.pdf
	303-3	566 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/media/1520/tgaranti_bankasi_as_-_cdp_water_security_questionnaire_2020.pdf
	EMİSYONLAR	
GRI 103: YÖNETİM YAKLAŞIMI 2016	103-1	68-70 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/garanti-bbva-ve-surdurulebilirlik/diger-csy-politikalari/iklim-degisikligi-eylem-plani-beyani/
	103-2	68-70 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/garanti-bbva-ve-surdurulebilirlik/diger-csy-politikalari/iklim-degisikligi-eylem-plani-beyani/
	103-3	68-70, 121-125 https://surdurulebilirlik.garantibbva.com.tr/surdurulebilirlik-yaklasimimiz/garanti-bbva-ve-surdurulebilirlik/diger-csy-politikalari/iklim-degisikligi-eylem-plani-beyani/

Kaynak: Garanti BBVA 2020 Yılı Entegre Raporu <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx>

Bir diğer ayırışan uygulama da CCI entegre raporundaki detaylı çevresel etki değerlendirmesi ve ayak izi açıklamalarıdır. Bu değerlendirme ve açıklamalar nicel olarak temel performans göstergeleri yardımıyla belirtilerek hem somutlaştırılmış hem de paydaşların diğer bilgiler ile bağlantı kurabilmesine fırsat yaratmıştır. Su kullanımı ve su kaynaklarının korunması konusunda, bir içecek üretim firması olarak, gösterilen çaba ve elde edilen ilerlemeler belirtilmiş gelecek ilgili önlem artırıcı planlar sunulmuştur.

Şekil 6. CCI Türkiye 2020 Entegre Raporu Çevresel Ayak İzi Bölümünden Örnek Bir Kesit

Enerji Yönetimi ve İklim Krizi ile Mücadele				
Enerji verimliliği ve iklimin korunması, çevresel ayak izimizi azaltma yolunda temel odak noktamızdır.				
Hedefler ve Başarılar				
Ülke	2020 Hedefleri	2020 Performansı	Durum	2021 Hedefleri
Enerji Yönetimi	Aşağıdaki enerji kullanım oranlarına ulaşmak			Aşağıdaki toplam enerji kullanım oranlarına ulaşmak
Türkiye	0,295 MJ/L (toplam) 0,258 MJ/L (temel)	0,292 MJ/L (toplam) 0,255 MJ/L (temel)	Gerçekleştirildi Gerçekleştirildi	0,29 MJ/L
Ürdün	0,310 MJ/L (temel ve toplam)	0,281 MJ/L (temel ve toplam)	Gerçekleştirildi	0,276 MJ/L
Kazakistan	0,66 MJ/L (toplam) 0,44 MJ/L (temel)	0,663 MJ/L (toplam) 0,421 MJ/L (temel)	Beklenenin altında Gerçekleştirildi	0,657 MJ/L
Azerbaycan	0,71 MJ/L (toplam) 0,35 MJ/L (temel)	0,726 MJ/L (toplam) 0,411 MJ/L (temel)	Beklenenin altında Beklenenin altında	0,72 MJ/L
Pakistan	0,35 MJ/L (toplam) 0,33 MJ/L (temel)	0,334 MJ/L (toplam) 0,315 MJ/L (temel)	Gerçekleştirildi Gerçekleştirildi	0,32 MJ/L
Kırgızistan	0,65 MJ/L (toplam) 0,41 MJ/L (temel)	0,657 MJ/L (toplam) 0,432 MJ/L (temel)	Beklenenin altında Beklenenin altında	0,64 MJ/L
Tacikistan	0,46 MJ/L (temel)	0,694 MJ/L (toplam) 0,436 MJ/L (temel)	Gerçekleştirildi	0,66 MJ/L
Türkmenistan	Yok (raporlama kapsamına 2020 yılında eklenmiştir)	1,157 MJ/L (toplam) 0,556 MJ/L (temel)	Yok (raporlama kapsamına 2020 yılında eklenmiştir)	0,95 MJ/L
Irak	Yok (raporlama kapsamına 2020 yılında eklenmiştir)	0,631 MJ/L (temel ve toplam)	Yok (raporlama kapsamına 2020 yılında eklenmiştir)	0,608 MJ/L

Kaynak: CCI Türkiye 2020 Yılı Entegre Raporu <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx>

Entegre raporların içerik analizinde bir değer husus, Entegre Raporlama Çerçevesi Kılavuz İlkeleri'nin raporlarda benimsenip benimsenmediği, benimseniyorsa bunu ne ölçüde gerçekleştirdiği ve hangi uygulamalarla ne gibi araçlarla gerçekleştirildiğinin tespiti. Yedi adet olarak listelenen Kılavuz İlkeleri sırasıyla örnek raporlar için irdelenirse:

- *Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim:* İncelenen raporların hepsinde stratejik planlara yer verilmiş olduğu görülmüştür. Arcelor Mittal, BT Group, Novo Nordisk, Garanti BBVA, Hitachi, Marks and Spencer raporlarında strateji açıklamaları ayrı bir bölüm halinde verilmiştir. Buna rağmen bazı raporların incelemesinde geleceğe yönelim ilkesine göre verilen açıklamaların daha az olduğu tespit edilmiştir. Marks and Spencer entegre raporunda tam da sermaye öğelerinin girdi-çıkış durumunun net açıklanmamasının bir yansıması olarak geleceğe yönelimden çok, bugünkü performans odaklı açıklamalarının çoğunlukla yer tuttuğu görülmüştür. Benzer bir duruma DBS raporunda da karşılaşılmıştır. Burada ise iş modeli ve değer yaratma sürecinde açık bir şekilde sermaye öğelerinin rolleri belirtilmişken bunların çıktı olarak geleceğe yansımaları konusunda rapor okuyucusuna net bilgi

aktarılamamaktadır. Raporun genel stratejik açıklamalarında stratejik planın ne olduğu net ve sistematik olarak ortaya koyulamamıştır.

Halbuki, entegre rapor kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır. Bunu yaparken de geçmiş ve gelecek performans arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi değiştirebilecek faktörleri ortaya koymalıdır. Yukarıda belirtilen raporlardaki bu durumun yanında Hitachi entegre raporunda ise geleceğe yönelik stratejik hedefler tek tek numaralandırılarak açıklanıp, geleceğe ilişkin tahmini sonuçları parasal ifadelerle verilmiştir. Ortaya koyulan stratejik planın gelecek ile ilgili ilişkisini hem de nicel parasal ifadeler gayet doğrudan bir biçimde kurmasıyla entegre raporlamanın bu Kılavuz İlkesi'nin tam anlamıyla yerine getirildiği görülmüştür.

- Bilgiler Arası Bağlantı: Entegre düşünce bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar fazla dahil edilirse bilgiler arasındaki bağlantılar yönetim raporlamasına, analizlere ve karar verme sürecine ve dolayısıyla entegre rapora o kadar doğal bir şekilde aktarılır. İncelenen entegre raporlar da genel bir tespit olarak hepsinde farklı sıralarla farklı bölümler olduğu ve birbiriyle bütünleşik değil, ayrı raporların ardışık koyulması tarzında raporun akışının kurgulandığı kanısına varılmıştır.

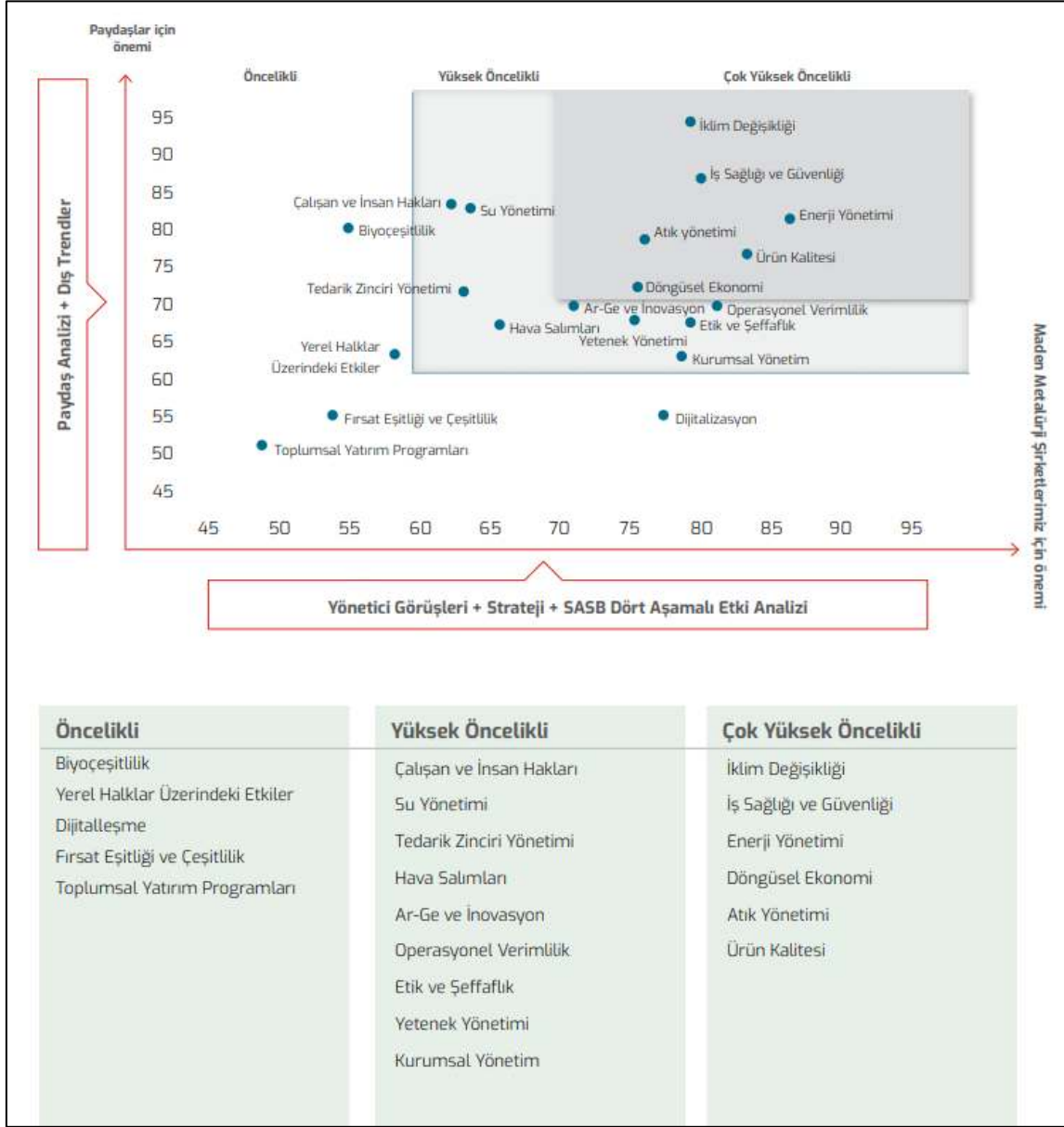
Kuruluş tarafından geçmişten bugüne kadar olan dönemdeki faaliyetleri hakkında bir analiz yapılması bugünden yarına kadar olan dönemle ilgili rapor edilen verileri değerlendirmek kolaylık sağlayabilir. Geçmişten bugüne kadar olan dönem hakkındaki açıklamalar ayrıca mevcut olanakların ve yönetim kalitesinin analiz edilmesinde de kullanışlı olabilir. İncelenen raporlarda geçmiş ile gelecek bağlantısının ve verilen bilgilerde geçmiş ve gelecek terazisinde bazı dengesizlikler görülmüştür. Raporların tümünde geçmişe ve bugüne ait bilgiler uygun şekilde aktarılırken Marks and Spencer ve EnBW raporların performans odaklı bilgi aktarımının bugün ile sınırlı kalarak geleceğe taşınmadığı görülmüştür. Yukarıda da ifade edildiği gibi Hitachi raporunda geçmişten geleceği hedefler somut ve açık bir şekilde aktarılmıştır. Bölümler kuruluş ile ilgili sorulabilecek sorulara cevap olarak oluşturularak, bilgiler arası geçiş ve akıcılığın sağlandığı söylenebilir.

- Paydaşlarla İlişkiler: Paydaşların değer algılarını saptamak, henüz yaygın olarak ilgi çekmeyen ancak giderek önemi artan eğilimleri belirlemek, entegre raporlamanın kalitesi

seviyesi için önemli olmaktadır. Sonuç olarak entegre raporların başlıca okuyucuları kuruluşların paydaşları olmaktadır. İncelenen raporlardan Oyak Maden Grubu, Turkcell, DBS, Hitachi, Garanti BBVA, Aksa Akrilik ve CCI raporlarında uygulanan önceliklendirme analizi bu Kılavuz İlke'nin yansıtılması pratik ve etkili bir yöntem olduğu görülmüştür.

Önceliklendirme analizi, paydaşların değişen beklentilerini saptamanın yanı sıra riskleri ve eğilimleri daha iyi değerlendirerek kuruluşların stratejilerini yönlendirebilmesini sağlamaktadır. Analiz kapsamında geniş bir paydaş örneklemine ulaşılarak elde edilen veriler, dış trendlerden etki değerlendirmesine kadar farklı konular analiz sürecine dahil edilmektedir. Konu listesinin oluşturulması, paydaş ve trend analizi, yönetimin görüşleri ve etki analizi ile son olarak öncelik konuların saptanması önceliklendirme analizini aşamalarıdır.

Şekil 7. OYAK Maden Grubu 2020 Entegre Raporu Önceliklendirme Analizi Örneği



Kaynak: OYAK Maden Grubu 2020 Yılı Entegre Raporu <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx>

Buna ek olarak Hitachi entegre raporunda paydaş analizinde 2019 yılında doğrudan mülakat yoluyla 790 kişiyle görüşülüp önceliklendirme analizine veri sağlandığı bilgisi verilmektedir. Yine aynı şekilde Garanti BBVA raporunda 500 müşteri ve 697 çalışanın katıldığı çalışmalarla, bağımsız bir şirket ve Banka'nın ilgili ekipleri tarafından önceliklendirme verisinin elde edildiği belirtilmiştir. Bu bilgiler önceliklendirmenin güvenilirliğini arttırıcı bir bilgi olup, aynı zamanda bu kadar çok sayıda örneklem paydaşın seçilip görüşülmesiyle de paydaşa verilen önemi ve bu konudaki detaycılığı

vurgulamaktadır. Diğer önceliklendirme analizi verilen raporlarda bu şekilde bir bilgi sunulmamaktadır.

- Önemlilik: Entegre raporlarda kapsama dahil edilecek ilgili konuların belirlenmesi, önem derecesinin değerlendirilip sıralanması, bu konulara getirilecek açıklamaların ne ölçüde olacağının saptanması gerekmektedir. Buna göre de raporlamanın sınırı, içerik seviyesi ve aktardığı bilginin çeşitliliği ortaya çıkmaktadır.

İncelenen entegre raporlarda önemlilik tespiti yapılan yöntem tüm raporlarda net bir şekilde ortaya konmasa da hepsinin gerek sektörel, gerek dış çevre gerekliliği, gerekse vizyon ve misyonu doğrultusunda öne aldığı, vurguladığı konular bulunmaktadır. Madencilik sektöründen Arcelor Mittal raporunda emek yoğun ve zor şartlarda üretim koşullarının bir gereği olarak iş sağlığı ve güvenliği konuları daha ön planda ve daha detaylıdır. Yine benzer şekilde maden ve madene dayalı üretim yapan Oyak Maden Grubu da çalışma ortamı, çalışan profili, çalışanlara sağlanan faydalar konularının yoğun işlendiği bir entegre raporlama yayımlamıştır. Sektörel benzerlik maden firmaları ile sınırlı değildir. Telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren iki kuruluş, BT Group ve Turkcell raporlarında, regülasyon konusu diğer incelenen raporlara göre bariz bir şekilde detaylıca incelenmiş ilgili dönemle kalmayıp gelecek döneme ilişkin de güncellemelerden ve bunların etkilerinden bahsedilmiştir.

Sağlık ve ilaç sektöründeki Novo Nordisk'in raporunda ise değer yaratma, stratejik hedefler, gelecekle ilgili planlar toplum faydası özelinde açıklanmış, şirketin maddi hedeflerinden çok, topluma, bilime ve tedavi yöntemlerindeki iyileşmelere katkıları vurgulanmıştır. Benzer durum finansal hizmet alanında hizmet veren DBS'nin raporunda görülmektedir. Burada da kuruluşun taahhüt ettiği güven, risklere karşı dayanıklılığı, alınan önlemler, yaratılan sermaye büyüklüğünün faydası gibi konular ön plandadır.

Entegre raporların önemlilik seviyesini belirlerken hangi konuları öne çıkardığı net bir biçimde görülürken bu belirlemede kullanılan yöntem veya uygulanana düşüncelere net şekilde yer verilmemiştir. Enerji-altyapı firması EnBW bu konuda farklı bir uygulama ile paydaşlarının karşısına çıkmadığıdır. Önemlilik analizi süreci (materiality analysis process) adıyla açıklanan bu yöntem üç adımdan oluşmaktadır: strateji ve iletişimle ilgili temalara genel bir bakışın oluşturulması, sürdürülebilirlik perspektifinden ilgili temaların bir

listesinin geliştirilmesi ve itibar analizinden önemli temaların türetilmesi. Sürecin her adımında belirlenen temalar, üst yönetim tarafından raporlama yılında ele alınan ana temalarla düzenli olarak karşılaştırılır. Her adım, temaların önceliklendirilmesine hizmet eder ve sonrasında portföyün dönüşümü, büyüme ve sürdürülebilirlik kategorilerine tahsis edilebilecek en önemli temaların nihai bir listesini yaratır.

- Kısa ve Öz Olma: Bir entegre raporun kısa ve öz olabilmesi için önemlilik belirleme sürecinin detaylı olarak uygulanması gerekir. Entegre raporda kısa ve öz olma ile ilgili olarak özellikle tamlık ve karşılaştırılabilirlik gibi diğer Kılavuz İlkeler ile arasında denge kurmaya çalışılır. Örnek incelen entegre raporlara baktığımızda, şekil incelemesinde de belirtildiği gibi, 65 sayfadan başlayarak 256 sayfaya kadar uzanan bir dağılım göze çarpmaktadır. Öncelikle raporların çoğunda önemlilik analizinin olmadığı, varsa da yönteminin paylaşılmadığı görülmüştür. Bu durum da entegre raporlarda rapor okuyucusu paydaşları direkt ilgilendirebilecek konuların seçiminde ve istenen bilgi edinilmesinde zorluklar yaratması söz konusudur. Ekler hariç sayfa sayılarına bakıldığında 65 ile 135 sayfa arasında hazırlanan raporların da en az geriye kalan 200 sayfa ve üzerindeki raporlar kadar konu kapsamlarının geniş olduğu düşünülmektedir. 200 sayfa üzerinde raporlarda ise fazladan konu başlığının kapsama alınmasından çok açıklamaların detaylandırıldığı görülmektedir. Bu şekilde entegre raporun aktaracağı bilgilerin öz olma ilkesinin bu raporlar için sorgulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Raporlarla ilgili olarak bu konudaki bir diğer durum da "basmakalıp" olarak nitelendirilen ve kuruluşa özgü olmayan çok genel konulardan kaçınılması gerektiğidir. Örnek incelemeye alınan tüm entegre raporlarda Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları gibi, hatta bazı raporlarda Birim Yöneticileri dahil üst seviye yöneticilerin ayrı ayrı açıklamalarına yer verilmiştir. Bu açıklamaların içeriği bakımından rapor okuyucuları için bir özet veya sunum öncesi giriş mesajı olmasından çok tam da Çerçeve'de belirtilen ifade ile basmakalıp bazı ifadelerle aktarılan çok genel bilgiler olduğu değerlendirilmiştir. Bu şekilde açıklamaların yer verilme şekli EnBW ve Aksa Akrylic entegre raporlarındaki gibi daha özet ve kısa bir şekilde giriş mesajı niteliğinde olmalıdır.

- Güvenilirlik ve Tamlık: Entegre raporlardaki bilgilerin güvenilirliği sahip olduğu dengeye ve maddi hatalardan yoksun olmasına bağlıdır. Güvenilirlik kavramı etkin işleyen iç denetim ve raporlama sistemleri, paydaş katılımı, iç denetim veya benzeri fonksiyonlar ile

dışarıdan alınan bağımsız denetim hizmeti gibi mekanizmalarla artırılır. İncelenen entegre raporlara bakıldığında tümünde bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloları içeren raporları ve görüş sayfalarını görmek mümkündür. Bunun ötesinde raporun geri kalan kısımları için, yani finansal olmayan bilgileri içeren sürdürülebilirlik, çevresel etki, kurumsal yönetim ilkeleri, çeşitli temel performans göstergeleri vs. için de bir güvence sunulması entegre raporun güvenilirliği konusunda önemli bir değer ifade edecektir. Örnek raporlara bakıldığında Arcelor Mittal entegre raporunda sürdürülebilirlik ve çevresel etki konularında sunulan bilgilere bu alanda önde gelen bir kuruluştan güvence beyanı verildiği görülmektedir. Yine Novo Nordisk entegre raporunda da bağımsız denetim kuruluşunun finansal rapor görüş sayfasının yanında entegre raporda verilen diğer bazı bilgiler hakkında da güvence beyanı ifadeleri yer verilmiştir.

Eksiksiz bir rapor yaratılmaya çalışılması da entegre rapor ilkelerinden biridir. Hem pozitif hem negatif anlamda kuruluşu etkileyen tüm gerekli bilgiler raporda yer almalıdır. Tüm gerekli bilgilerin belirlenmesini sağlamaya yardımcı olmak amacıyla önemlilik analizinin yanı sıra kuruluşun farklı sektörlerle yayılan birbirinden farklı özellikteki tüm faaliyetleri hakkında da bunlara özgü olan tüm bilgileri entegre raporunda açıklaması gerekir. Hitachi entegre raporunda değer yaratma hikayesi kuruluşun dahil olduğu her farklı sektör için ayrıca belirtilip tanımlanmıştır. Yine Marks and Spencer raporunda da strateji her bir faaliyet alanı için ayrı ayrı belirlenip farklı şekilde açıklanmıştır. Burada raporları incelemeye alınan kuruluşların tümünün birden fazla sektör ve faaliyet alanı olmamasından dolayı ya da öne çıkan rapor okuyucusu için önem arz eden başlıca sektörünün bir adet olmasından dolayı diğer raporlarda bu şekilde bir uygulamanın olması beklentisinin yanlış olacağı düşünülmektedir. Pozitif konular olduğu kadar negatif konuların da raporlarda yer verilmesi konusu, 2020 ve 2021 yıllarına özgü olarak, kuruluşları önemli derecede etkileyen COVID-19 salgınının etkilerine yer verildiği raporlarda kendisini göstermektedir. Garanti BBVA, Hitachi, Marks and Spencer ve CCI raporlarında Dünya çapında yaşanan bu salgının olumsuz ya da varsa olumlu tüm etkileri entegre raporlarda detaylarıyla açıklanmıştır. Diğer entegre raporlarda ise olumlu ya da olumsuz bu kapsamda doyurucu bir açıklamaya rastlanmamıştır. Entegre raporlarda bu ilkeye göre takınılan tutum, literatürde entegre rapor örnekleri için, “kuruluşların aktarmak istedikleri olumlu konularla gösterilmek istenen iyi yanların aktarıldığı raporlar” olmaları eleştirisini de ortadan kaldırmaktadır.

- Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik: Entegre raporlardaki bilgilerin kalitesini artırmak için bir değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkeleri ardışık dönemlerde tutarlı şekilde izlenmelidir. Buna, raporlama dönemleri içinde önemlilik seviyesinde görülmeleri halinde aynı temel performans göstergelerin rapor edilmesi dahildir. Önemli değişiklikler gerçekleştiğinde, kuruluş değişikliğinin nedenini ve etkisini açıklamalı ve mümkünse nicel etkisini göstermelidir. İncelenen raporlar kuruluşların en son dönem raporları olduğundan ve belli bir zaman serisi içindeki raporların tümü ele alınmadığından raporları tutarlılığı ile ilgili tespitlerde bulunmak mümkün olmamaktadır. Yine de şu söylenebilir ki, Turkcell ve CCI gibi 2020 yılında ilk defa ya da Aksa Akrilik örnek entegre raporu gibi 2019 yılında olmak üzere sadece bir dönem için raporlama yapmak tutarlılık açısından sorgulanması gereken bir durum yaratmaktadır. İlk kez yayımlanan bu raporların ardışık dönemlerde birbiriyle uyumlu şekilde devamı getirilmelidir.

Bu ilkenin net bir yansıması olarak DBS entegre raporunda yer verilen ve ölçülebilirlik konusunda geleneksel bir yöntem olarak sayılabilecek skor kart (“balance scorecard”) uygulaması performans yönetimi ile birlikte performans ölçümünü birleştirmektedir. Bu yönüyle skor kart uygulaması, kuruluşların entegre raporlarında kullandığı finansal ve finansal olmayan bilgi setlerini bir araya getirip ileriye dönük fikirler de veren ve dönemler arası birbirini takip eden raporlarda ilgili performans göstergeleri arasında kolay ve etkin şekilde karşılaştırılabilirlik sağlayan bir uygulama olarak öne çıkmaktadır.

Entegre Raporlama Çerçevesi Kılavuz İlkeleri’ne uyumun incelemesinden sonra son olarak Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri’nin raporlarda yer verilmesi ile ilgili tespitler yapılmıştır. Bu öğeler Çerçeve’nin entegre raporlar için ortaya koyduğu en somut kavramlar olduğundan, inceleme sonuçları içermekte (✓) - içermemekte (☒) – kısmen içermekte (Ø) olarak sınıflandırılabilmiştir. İçerik Öğeleri’nin sırasıyla raporlara göre bulunma durumu Tablo 9 ve 10’da özetlenmektedir:

Tablo 9 ve 10. Örnek Entegre Raporların İçerik Öğeleri’ni Bulundurma Durumu

İçerik Öğesi / Entegre rapor	1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	2. Kurumsal Yönetim	3. İş Modeli	4. Riskler ve Fırsatlar
Arcelor Mittal	✓	✓	✓	✓
Oyak Maden Grubu	✓	✓	✓	✓
BT Group	✓	✓	✓	✓
Turkcell	✓	✓	✓	✓
Novo Nordisk	✓	✓	✓	Ø
DBS	✓	✓	✓	Ø
Garanti BBVA	✓	✓	✓	✓
EnBW	✓	✓	✓	✓
Aksa Akrilik	✓	✓	✓	Ø
Hitachi	✓	✓	✓	✓
Marks & Spencer	✓	✓	✓	Ø
CCI (Coca-Cola İçecek)	✓	✓	✓	✓

İçerik Öğesi / Entegre rapor	5. Strateji ve Kaynak Aktarımı	6. Performans	7. Genel Görünüş	8. Hazırlık ve Sunum Temeli
Arcelor Mittal	✓	✓	✓	✓
Oyak Maden Grubu	✓	✓	✓	✓
BT Group	✓	✓	✓	☒
Turkcell	✓	✓	✓	✓
Novo Nordisk	Ø	✓	✓	✓
DBS	✓	✓	✓	☒
Garanti BBVA	✓	✓	✓	✓
EnBW	✓	✓	✓	✓
Aksa Akrilik	✓	✓	✓	✓
Hitachi	✓	✓	✓	Ø
Marks & Spencer	Ø	✓	✓	☒
CCI (Coca-Cola İçecek)	✓	✓	✓	✓

Tablolardan da görüleceği üzere Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre, Kurumsal Yönetim, İş Modeli, Performans ve Genel Görünüş öğelerinin tüm raporlarda Çerçeve’ye uygun bir şekilde yer verildiği görülmüştür. Entegre raporlarda kuruluşlar ile ilgili genel görünüm aktarılmış ve dış çevre tanımı etrafıca yapılmıştır. Kurumsal Yönetim öğesi ilkelerine uyum şeklinde mevcut durumu yansıtan şekilde verilmiş, Temel Öğeler kısmında da aktarıldığı üzere iş modeli tanımları ve gösterimleri yapılmıştır. Performans aktarımı yine Temel Öğelerle bağlantılı olarak her raporda yer almıştır. Garanti BBVA raporu GRI

referansları ile performans ögelerini açıklamasıyla, Hitachi ve EnBW raporlarının ise performans odaklı yaklaşımın tüm raporda kendisini hissettirdiği açıklamaları, hemen her konuda temel performans ögesi (KPI) kullanımı ve daha nicelik odaklı bilgi aktarımı ile öne çıkarak farklılaştıkları gözlemlenmiştir. Genel görünüş ögesine de tüm raporlarda karşılaşılmakla beraber burada da Hitachi raporu geçmişten geleceğe kronolojiyi kullanarak hedefleri açık bir şekilde sunduğu görülmüştür. Rapor bölümleri paydaşlar tarafından sorulacak olası sorulara cevap olarak oluşturularak kuruluşun stratejilerinin hedef sonuçları, muhtemel zorluk ve belirsizlikleri ve bunların iş modeli ile gelecekteki performansa etkileri anlaşılması kolay bir biçimde aktarılmıştır.

Diğer İçerik Ögeleri'nden Riskler ve Fırsatlar ile Strateji ve Kaynak Aktarımı ögelerinin ise bazı raporlarda tam anlamıyla kendini bulmadığı görülmüştür. Riskler ve Fırsatlar ögesine kısmen yer veren raporlardaki ortak durum, risk konusunu detaylı olarak ele almasına rağmen diğer taraftan fırsatların aktarımının eksik kalmasıdır. Burada sağlık sektöründen olmasından dolayı Novo Nordisk entegre raporunun ayrı tutulması gerektiği kanısına varılmıştır. Kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağlamında, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır. Cavicchi (2019) belirttiği gibi kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağlamında, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır. Novo Nordisk'in fırsatlara konu edeceği durumlar, direk olarak kamu ile ilgili çözülmesi gereken sağlıkla ilgili sorunların artışına denk gelecek açıklamalar olacaktır. Bu yönüyle bu ögenin sektör gereği uygulanışı çelişkilidir. Öte yandan Arcelor Mittal raporunda fırsatlar kısmının inovasyonla ilgili açıklamalara entegre edilerek verilmesi hem fırsatların aktarımı hem de geleceğe yönelimin sağlanması bakımından faydalı gözükmektedir. Strateji ve Kaynak Aktarımı ögesine ise kısmi yer veren raporların ortak durumu kaynakların tanımının net şekilde anlaşılabilmesi olmuştur. Strateji aktarımlarında ise yine Temel Ögelere bağlı olarak herhangi bir sorun olduğu tespit edilmemiştir. Bu ögenin aktarımında Garanti BBVA raporu "Stratejik öncelik nedir?" "Kaynak aktarımı nereden ve hangi sermaye ögesi yoluyla yapılmıştır?" sorularına verdiği eksiksiz cevap ile öne çıkmıştır. Bunun yanında Oyak Maden Grubu da sürdürülebilir büyüme açıklamaları ile buna uygun strateji ve kaynak aktarımını entegre ederek etkin bir anlatım sağlamıştır.

Son öge olarak raporların hazırlık ve sunum temellerinin aktarımında bazı raporlarda eksiklikler olduğu görülmüştür. Kısmen aktarım yapılan Hitachi raporunda ise raporun sadece Çerçeve ile uyumlu olarak hazırlandığı belirtilip başkaca bir detay açıklama verilmemiştir. Entegre raporun sunum temeli açıklamalarında yine GRI referanslarını kullanan Garanti BBVA raporu ile her bir bölümün hangi sunum temelinde ve Çerçeve’de hangi noktaların işaret ettiği şekilde oluştuğuna dair açık ve net aktarımı ile CCI entegre raporu öne çıkmaktadır.



SONUÇ

Entegre raporlama kuruluşların etki çevresindeki tüm paydaşlar için bir değer yaratma amacı ile oluşan; sadece finansal veriler ile kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik vb. hususları bütünleştiren değil aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri de bünyesine alan bir raporlama sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Entegre raporlama kuruluşlarda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kavramlarını benimseme ve işlevselleştirmede temel niteliksel ilerlemeleri sunar ve şirketleri yönetsel süreçlerini ve prosedürlerini yeniden oluşturarak sosyal, çevresel ve finansal performans ile arasındaki bağlantıları belirlemeye sevk eder. Geleneksel şirketleri, tüm paydaşlara fayda sağlayan, sürdürülebilir, önceden karar alan işletmelere dönüştürmek için bir araç olarak stratejik ve ileriye dönük malzemeler sunar. Ne var ki, geleneksel raporlama alışkanlıkları ile finansal kaygıların ön planda olmasıyla, geniş çaplı kurumsal performansın ve sürdürülebilirlik çabalarının paydaşlara iletilmesi kuruluşların yönetiminin aşması gereken bir durumdur.

Mevcut durumda entegre raporlama uygulamalarının halen Dünya çapında farklı tipleri olduğundan, bu uygulamaların farklı özelliklerinin ve neden farklılaştıklarının ortaya koyulması, değişik perspektiflerden bu uygulamaların etkinliği üzerine yoğunlaşılması gerekliliğinden yola çıkılmıştır. Kuruluşların paydaşlarına; kendi ihtiyaçlarına uygun, etkin ve kaliteli bir entegre rapor sunma çabalarında hangi hususlarda ne gibi farklılaşmalar yarattıklarının, diğer taraftan ise hangi hususlarda standartlaşıp benzer uygulamalara gidildiğinin sorgulanması ihtiyacı bulunmaktadır. Entegre rapor uygulamalarına dair farklı örnekleri incelemek, tartışma konularını ortaya koymak, bilgi ve uygulamaları yönlendirmek, uluslararası işbirliğini ve uyumu iyileştirmek adına uygun araçlar olacağı düşünülmektedir.

Bu tezde seçilen belli başlı sektörlerdeki kuruluşlar tarafından hazırlanan entegre raporlar ve Çerçeve ile kurduğu ilişkiler, içeriklerinde açıklanan bilgiler ile bu bilgileri aktarma şekilleri detaylı olarak ele alınmış, sektör bağımsız değişkeninin bağımlı değişken olarak entegre raporlarda ne gibi etkiler yaptığı araştırılmıştır. Sektör değişkeninin yanında, raporlarda tespit edilen diğer değişkenlere bağlı farklılıkların da tespiti verilmeye çalışılmıştır. Örnek alınan rapor uygulamalarında öne çıkan farklılaşan iyi uygulamalar

Çerçeve kapsamında belirtilmiş, diğer taraftan eksiklikler de vurgulanmıştır. Bu şekilde raporların Çerçeve ile ne ölçüde uyumlu olduğu ve de Çerçeve'nin standartlaşma konusunda eksikliğini bulunup bulunmadığı sorgulanmıştır. Bir standart sorunu varsa da bunun etkilerini de somut şekilde ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

İnceleme için seçilen entegre raporları şekil bakımından özelliklerinde sayfa sayısında Dünya örneklerine kıyasla Türkiye'de verilen örneklerin bariz daha uzun raporlar olduğu görülmüştür. Yine lokasyonuna göre rapor örneği olarak IIRC veri tabanından seçilen raporların Avrupa ve Asya merkezli kuruluşlara ait olduğu görülmüştür. Diğer lokasyonlarda bulunan firmaların Çerçeve'ye uyum konusunda eksik kalarak söz konusu veri tabanına dahil olamadığı veya yeterince çok entegre örneği veremedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Raporlama sıklığı konusunda da Türkiye merkezli firmaların henüz başlangıç aşamasında olduğu, 2013'te son halini alan Çerçeve ile birlikte bu tarihten bu yana entegre rapor örnekleri sunan kuruluşlara son birkaç yılda eklendikleri görülmüştür. Ancak şu da belirtilmelidir ki, Çerçeve kapsamında hazırlanma ve belli koşullara sağlama konusunda Türkiye merkezli firmaların entegre raporlarının Dünya'dan diğer örnekler ile eşdeğer olduğu hatta bazı konularda öncü olduğu görülmüştür.

Finansal bilgilerin aktarım şekli ve rapor bölümlerinin oluşturulmasında ise raporlar arasında bu yönden hiçbir bağlantı kurulamamış birbirinden çok farklı uygulamalarla karşılaşmıştır.

Çerçeve'nin Temel Öğeleri ile çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik konularının işlenmesi bakımından incelenen raporlarda bazılarında eksiklikler bulunsa da genel anlamda bir uyumun söz konusu olduğu saptanmıştır. Görülen eksikliklerin sektörel veya diğer bazı değişkenler sebebiyle oluşmasına dair yeterli kanıt elde edilememiştir.

Entegre Raporlama Çerçevesi Kılavuz İlkeleri ayrı ayrı örnek raporlar için ele alınmıştır. İlkesel anlamda raporların yansıttıkları, bu ilkeler doğrultusunda raporlarda yer verilen somut uygulamalarla tespit edilmiştir. Hemen hemen her bir raporun belli ilkelerin benimsendiğini yansıtan faydalı uygulamaları bulunmaktadır ancak bu uygulamaların raporların çoğunluğunda uygulandığını söylemek imkânsızdır. Çerçeve'nin ilkeleri bu söz konusu uygulamaları kapsamadan yüzeysel olarak belirtmesinin entegre raporlarda bu konuda münferit çabaların ortaya çıkmasına yol açtığı söylenmelidir. İlkelerin

benimsenmesi konusundaki bu çabaların sektörel veya diğer bazı değişkenlere bağlı olduğu gözlemlenmemiştir.

Son olarak da İçerik Öğeleri bakımından raporlar incelenmiş ve tüm raporlarda 8 adet İçerik Öğesi'nin büyük oranda ver verildiği görülmüştür. Çerçeve'de somut açıklamalar getirilen İçerik Öğeleri konusunda raporlar arasında standartlaşmanın önemli ölçüde başarılı olduğu görülmüştür.

Özetle kuruluşun içinde bulunduğu sektör değişkeninin entegre raporlarda Çerçeve uygulamalarında etkisi olduğu sonucu gözlemlenmemiştir. Raporların şekli bakımından kuruluşların merkez lokasyonunun etkilerine dair de araştırma sonuçlarında belirtilen çıkarımlar yapılmıştır. Buna rağmen lokasyon düzeyindeki kültürel öğeler, tabi olunan kanun ve düzenlemeler ile şirket düzeyindeki diğer belirleyiciler, şirket büyüklüğü, yönetim kurulu yapısı, varlıkların oluşumuna katkı veren hakim sermaye türü gibi değişkenlerin etkisi konusunda daha detaylı ve farklı incelemelerin yapılma ihtiyacı geçerlidir.

Entegre düşüncenin ve aktarılması hedeflenen bilgilerin niteliğinden dolayı raporlarda öne çıkan konuların sektör özelinde farklılaşmasının ise doğal bir durum olduğu anlaşılmıştır. Bu durum önemlilik analizinin ve paydaş ilişkisinin yarattığı bir durumdur. Örneğin sağlık sektöründeki Novo Nordisk raporunda fırsatlar konusunun geri planda tutulması, finansal hizmet kuruluşlarının risk açıklamalarını ve güven aşılayıcı bilgilerini öncelikle sunmaları, emek yoğun faaliyet gösteren maden firmalarının iş sağlığı güvenliği ve çalışan ilişkilerini raporlarında önemli derecede ayrıştırması, telekomünikasyon firmalarının yoğun yasal düzenleme çevresine tabi olmasının raporlarda öne çıkması olağan durumlardır. Önemli olanın bu açıklamaların Çerçeve özelinde literatürdeki “Çerçeve’ye dahil olmadan onun etrafında dolaşmak” eleştirisine yol açmayacak şekilde yapılması olduğu düşünülmektedir.

Bu durumda Çerçeve'nin Temel Öğeler ve İçerik Öğeleri'nde olduğu gibi entegre düşüncüyü raporlara yansıtacak, ilkesel anlamda raporların arasında birliği ve etkin iyi uygulamaları arttıracak somut aktarımlarla zenginleşmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Standartlaşma konusunda bu şekilde belli adımların atılması ile paydaşlar için çok daha kullanışlı ve faydalı entegre raporlar oluşturulabilecektir. Bu sayede de entegre

raporların yaygınlaşması ve birincil raporlama konumuna gelebilmesi mümkün olabilecektir. Çerçeve'nin mevcut durumda belirttiği gibi açıklamaların, kuruluşun içinde bulunduğu koşullara özgü olması gerekir. Bu durumun gerekliliği incelemenin sonunda da net bir biçimde görülmüştür. Öte yandan, yine Çerçeve'nin entegre rapor açıklamalarının her bir İçerik Ögesi ile ilgili örneklerin ve düşüncelerin yer aldığı numaralandırılmış kontrol listeleri olmasını amaçlamadığı mevcut bakış açısı da biraz daha daraltılmalıdır. İncelemede de görüldüğü gibi uygulamada entegre raporlar temel öge ve içerik ögesi açıklamalarını bir kontrol listesi ihtiyacı olarak değerlendirmiş ve rapor örneklerin büyük ölçüde bu listelere bağlı kaldığı görülmüştür. Bu durum pekâlâ Kılavuz İlkeler kısmında da işletilebilir. Yinelemek gerekirse, ilkesel anlamda raporların arasında birliği ve etkin iyi uygulamaları arttıracak ve de bu iyi uygulamaları genele yayacak şekilde bu söz konusu bakış açısı güncellenmelidir.

İncelemenin sonucu olarak örnek raporlarda tespit edilen Çerçeve'ye uygun ve diğer raporlarda da olması gerektiği düşünülen uygulamaların sıralandığı, entegre düşüncenin özüne uygun en iyi uygulama önerileri de sıralanmıştır. Buna göre:

- Entegre raporların kuruluşlar tarafından ardışık olarak her dönem düzenli bir şekilde yayımlanması gerekir.
- Sayfa sayısı olarak kısa ve öz olma koşulu gözetilerek 65-100 sayfa civarında hazırlanan örnek raporların ihtiyacı karşılamada gayet yeterli olduğu görülmüştür. Uzun açıklamalar ile içinden gerekli bilginin ayıklanması güçleşen raporlar hazırlanmaması gerekir.
- Rapor bölümleri Hitachi entegre raporunda uygulandığı gibi paydaşların kuruluşla ilgili soracağı sorulara direk cevap şeklinde hazırlanması yerinde bir uygulamadır. Raporda yer alacak ögeler bu bölümlerin içine entegre edilerek verilmelidir.
- Finansal bilgi aktarımında tam set finansal raporun verilmesi yerine özet finansal tablolar verilmelidir. Finansal tablolar mutlaka bağımsız denetimden geçmiş olmalı ve denetçi görüş sayfası paylaşılmalıdır. Marks and Spencer entegre raporundaki gibi özet finansal tablolardaki rakamların trend analizi ve içerik açıklamalarını vermek yerinde ve faydalı bir uygulamadır.
- Çevresel etki ve sosyal sürdürülebilirlik konuları ile ilgili açıklamalarda kuruluşun stratejileri, mevcut uygulamaları ve performansı mutlaka verilmelidir. Arcelor Mittal raporundaki gibi bunların konuyla ilgili önde gelen bir kuruluşun alınan güvence

beyanı ile yayımlamak da yerinde ve faydalı bir uygulamadır. Yine CCI raporundaki detaylı çevresel etki değerlendirme ve ayak izi açıklamalarının nicel bilgilerle aktarılması iyi bir yöntemdir.

- Paydaşlarla ilişkiler ve paydaşları tanıma konusunda Önceliklendirme Analizi önemlidir. Entegre rapor hazırlama sürecinde bu analiz mutlaka kullanılmalı ve yöntemi raporda detaylıca verilmelidir. Mümkünse Hitachi raporunda açıklandığı gibi çok sayıda paydaş ile direk görüşmeler de yapılmalıdır.
- Önemlilik seviyesi belirlenmesi konusunda EnBW raporunda yer verilen ve açıklanan Önemlilik Analizi (materiality analysis process) uygulaması faydalıdır.
- Birden çok sektörde faaliyet alanı varsa eğer, değer yaratma hikayesi ve buna bağlı açıklamalar Hitachi ve Marks and Spencer raporlarındaki olduğu gibi her biri için ayrıca belirtilip tanımlanmalıdır.
- Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik konusunda DBS raporundaki skor kart (“balance scorecard”) uygulaması performans aktarımı için olumlu bir örnektir.
- Yine performans konusunda EnBW ve Hitachi raporlarında gibi nicel temel performans göstergelerinin yoğun olarak kullanılması rapordaki bilgi etkinliğini arttırıcı bir uygulamadır.

Bu tez çalışmasının bundan sonraki yapılacak çalışmalara ve araştırmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Dünya çapında ve Türkiye’de verilen entegre rapor örneklerinde Çerçeve’nin son halinin yaygınlaşması ve daha iyi anlaşılması ile giderek artış olacaktır. Dolayısıyla bu tez konusunda yapılan araştırma, izleyen çalışmalarda daha fazla örneği ve mevcut olması halinde daha fazla sektörü kapsayacak şekilde, entegre raporlamaları etkileyen diğer değişkenler için de genişletilerek uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Abeysekera, I. (2012). A Template For Integrated Reporting. **Journal of Intellectual Capital Emerald Group Publishing Ltd**, Vol. 14 No. 2, 2013, 227-245.
- Albertini E.. (2018). Integrated Reporting: An Exploratory Study Of French Companies. **Journal of Management and Governance**, 23(2019), 513–535.
- Aluchna, M., Hussain, N. ve Roszkowska-Menkes, M.. (2019). Integrated Reporting Narratives: The Case of an Industry Leader. **Sustainability 2019 MDPI**, 11(976), 1–16.
- Aras, G., ve Sarioğlu, G.. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Donem: Entegre Raporlama. **TUSİAD**, T/2015, 10-567.
- Aydın, S. (2015). **Entegre Raporlama**. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Burke, J., ve Clark, C.. (2016). The Business Case For Integrated Reporting: Insights From Leading Practitioners, Regulators, And Academics. **Business Horizon Keeley School of Business**, 59, 1–16.
- Cavicchi, C., Oppi, C. ve Vagnoni, E.. (2019). On The Feasibility Of Integrated Reporting In Healthcare: A Context Analysis Starting From A Management Commentary. **Journal of Management and Governance**, 23(2019), 345–371.
- Chaidali, P., ve Jones, M.. (2017). It's A Matter Of Trust: Exploring The Perceptions Of Integrated Reporting Preparers. **Critical Perspectives on Accounting**, 48 (2017), 1–20.

- Chersan, I.C. (2017), Integrated Reporting In Europe – From Voluntary To Mandatory?, **Journal of Public Administration, Finance and Law**, Special Issue 3/2017, 19-30.
- Chiucchi, M.S. (2013), Measuring And Reporting Intellectual Capital: Lessons Learnt From Some Interventionist Research Projects, **Journal of Intellectual Capital**, July 2013, 14(3).
- Doğru, B. (2015). Entegre Raporlama. **IN magazine TEİD (Etik ve İtibar Derneği) Yayını**, Ocak Şubat Mart 2015, Sayı: 1, s.50-52.
- Doni, F., Larsen, M., Bianchi Martini S. ve Corvino, A.. (2019). Exploring Integrated Reporting In The Banking Industry: The Multiple Capitals Approach. **Journal of Intellectual Capital**, 20(1), 165–188.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated Reporting: A Structured Literature Review. **Accounting Forum 4a(3)**, 166-185.
- Du Toid, E. ve Van Zyl, R.. (2017). Integrated Reporting By South African Companies: A Case Study. **Meditari Accountancy Research 25(4)**, 654-674
- Eccles, R. G. ve Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. **Harvard Business Review**, May 2013, <https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy>
- Eccles, R. G. ve Spiesshofer, B. (2015). Integrated Reporting for a ReImagined Capitalism. **Working Paper, Harvard Business School**, http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-032_3860cfaa-ebd3-4d7e-ac9a53272ca8cc2d.pdf

- Elmacı, O. ve Sevim, Ş.. (2017). Entegre Raporlamada Küresel Gelişmeler ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. **Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi**, 4 (8) , 18-36.
- Ergüden, E., Kaya, T. ve Sayar Z. (2016). Essence of Integrated Reporting: A Holistic Framework for Sustainability and Value Creation. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1), 29–34.
- ERTA Tanıtım Sunumu. (b.t.). 12 Kasım 2019, <http://entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/>
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A Story Of Failure. **Critical Perspectives on Accounting**, 27(March), 1–17.
- Garcia-Sanchez, I., Rodrigues-Ariza, L. ve Frias-Aceituno, J.. (2013). The Cultural System And Integrated Reporting. **International Business Review**, 22(2013), 828–838.
- Girella, L., Rossi, P. ve Zambo, S.. (2019). Exploring The Firm And Country Determinants Of The Voluntary Adoption Of Integrated Reporting. **Business Strategy and the Environment**, 28(2019), 1323–1340.
- Gençoğlu, Ü. ve Aytaç, A. (2016), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Ekim, 51-66.
- IIRC (2011). “Consultation draft of the International <IR> Framework”, www.theiirc.org/consultationdraft2011
- IIRC (2013). “Consultation draft of the International <IR> Framework”, www.theiirc.org/consultationdraft2013

- Kaya, Pınar H.. (2015) . Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar. **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, 19 (28), 114-130.
- Lai A., Melloni, G. & Stacchezzini, R. (2016) “Corporate Sustainable Development: is ‘Integrated Reporting’ a Legitimation Strategy?”, **Business Strategy and the Environment**, 25.
- Magarey, G. (2012). Is Integrated Reporting Achievable?. **Keeping Good Companies**, 64(4), 198.
- Maniora, J. (2017). “Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis”, **Journal Of Business Ethics**, (4), 755.
- Oluwamayowa, O. (2019). Examining The Association Between Quality Of Integrated Reports And Corporate Characteristics. **Heliyon**, 5(2019), 1–8.
- Önder, Ş. (2018). **Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama**. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Özdemir, E.C. (2019). Kurumsal Raporlamada Dünya’da ve Türkiye’de Son Trendler. <http://www.tuyid.org/makaleler>, (103), 1-2.
- Saban, M., Vargün, H. ve Gürkan, S.. (2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 19 (4), 915-936.
- Tarakçıoğlu Altınay, A. (2016). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi . **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 25 , 47-64.
- Topçu, K.M. ve Korkmaz, G.. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 30 (1), 1-22.

- Velte, P. ve Stawinoga, M.. (2016). Integrated Reporting: The Current State of Empirical Research, Limitations And Future Research Implications. **J Manag Control Springer-Verlag Berlin Heidelberg**, 28 (1), 275-320.
- Vaz, N., Fernandez-Feijoo B. ve Ruiz, S.. (2016). Integrated reporting: An International Overview. Business Ethics: **A European Review**, 25 (4), 577-591.
- Wahl, A., Charifzadeh, M. ve Diefenbach, F.. (2020). Voluntary Adopters of Integrated Reporting – Evidence on Forecast Accuracy and Firm Value. **Business Strategy and The Environment-** published by ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd, 29, 2542-2556.
- Yılmaz, B., Atik, M. ve Okyay, A.. (2017). Geleceğin Raporlama Sistemi: Entegre Raporlama. **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, 17 (52), 95-108.
- Yüksel, F. (2017). **Entegre Raporlama**. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.