

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMA VE
TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

EMİNE SERAP KURT

İstanbul, 2016

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI

**BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMA VE
TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

EMİNE SERAP KURT

Danışman: PROF. DR. NURAN CÖMERT

İstanbul, 2016

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ






TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi EMİNE SERAP KURT'nın BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMA VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.03.2016 tarih ve 2016-12/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 17.05.2016

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. NURAN CÖMERT	
2.	Jüri Üyesi Prof. Dr. DOĞAN ARGUN	
3.	Jüri Üyesi Prof. Dr. HANİFİ AYBOĞA	
4.	Jüri Üyesi Prof. Dr. VURAL AKARÇAY	
5.	Jüri Üyesi Prof. Dr. LERZAN KAVUT	

ÖZET

Günümüz dünyasında kurumsal sürdürülebilirliği benimseyen kuruluşlar ayakta kalabilmektedir çünkü eski kar maksimizasyonu modeli geçerliliğini yitirmiştir. Paydaşlar daha çok sorumlu kuruluşlara yatırım yapmakta ve bu işletmelerin mal ve hizmetlerini satın almaktadırlar. İşletmeler açısından şeffaflık ve hesap verebilirlik konuları önem kazanmıştır. Şirketlerin piyasa değerini büyük ölçüde maddi olmayan varlıkları belirlediğinden, bu varlıkların ölçülmesi ve raporlanması da önem kazanmaktadır. Aynı ayrı hazırlanan sosyal raporlar finansal tablolardaki bilgilerle finansal olmayan bilgiler arasında bağlantı kurulmasını engellemekte ve paydaşların şirketi bir bütün olarak algılamasını zorlaştırmaktadır. Kurumsal raporlamada son nokta olan bütünleşik raporlama, şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin kısa ve özlü olarak tek bir rapor halinde sunulmasıdır. Burada önemli olan, şirketin yarattığı değerlerin açıklanmasıdır.

Bu çalışmanın amacı ülkemiz açısından yeni ve gelişen bir konu olan bütünleşik raporlamanın uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi Pilot Programına katılan X A.Ş.'nin 2013 ve 2014 yılı sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarına Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi içerik öğeleri açısından içerik analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Raporlama, Kurumsal Raporlama, Finansal Olmayan Raporlama

ABSTRACT

In today's world corporations that adopt corporate sustainability are afloat because the old profit maximization model is expired. Stakeholders mostly invest in accountable corporations and buy these corporations' goods and services. Transparency and accountability in businesses gained importance. Because the intangible assets determine substantially the market value of the companies, both measuring and reporting of these assets are getting important. Separately prepared social reports prevent linkage between information in financial statements and non-financial information. Besides, it's complicating perceive the company as a whole for stakeholders. Integrated reporting is the new trend in corporate reporting and it is a report that include a company's both financial and non-financial information in a short and concise way.

This study aims to explore applicability of integrated reporting which is a new and a developing issue. Sustainability and annual reports of 2013 and 2014 of X Corporation, which attended Pilot Program of International Integrated Reporting Council, were analyzed by content analysis method.

Key Words: Integrated Reporting, Corporate Reporting, Non-Financial Reporting

İÇİNDEKİLER	i
TABLO LİSTESİ.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL RAPORLAMAYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, KURUMSAL RAPORLAMA VE BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMANIN GELİŞİMİ.....	4
1.1. Kurumsal Raporlama ile İlgili Kavramlar	4
1.1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik	5
1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	6
1.1.3. Paydaş Teorisi.....	9
1.1.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik	11
1.1.4.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik İlişkisi	13
1.1.4.2. Hesap Verebilirlikte Muhasebe Mesleğinin Rolü	14
1.1.5. Kurumsal Yönetim ve İlkeleri	17
1.1.5.1. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	20
1.1.5.2. SPK'nın Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri ve Uygulamalar	22
1.1.5.3. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi	27
1.1.5.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin Kurumsal Yönetim Konusundaki Faaliyetleri	28
1.2. Kurumsal Raporlama	29
1.2.1. Finansal Olmayan Bilgi ve Finansal Olmayan Raporlama	34
1.2.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması	34
1.2.2.1. Küresel Raporlama Girişimi'nin Sürdürülebilirlik Raporlaması Modeli.....	36

1.2.2.2. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Sürdürülebilirlik Raporlaması Modeli.....	40
1.2.2.3. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı Sürdürülebilirlik Modeli.....	44
1.2.3. Sürdürülebilirlik Standartlarının Muhasebesi ve Raporlanması ..	46
1.2.4. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi.....	47
1.2.5. Kurumsal Raporlama Söyleşimi	52
1.3. Bütünleşik Raporlamanın Tarihsel Gelişimi	54
2. BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMA.....	70
2.1. Bütünleşik Raporlamanın Tanımı ve Amacı	70
2.2. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi'nin Bütünleşik Raporlamadaki Rolü	73
2.3. Bütünleşik Raporlamada Rol ve Sorumluluklar	76
2.4. Bütünleşik Raporlamanın Faydaları.....	81
2.5. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi	87
2.5.1. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Kapsamında Yer Alan Temel Kavramlar	88
2.5.1.1. Değer Yaratma Kavramı	89
2.5.1.2. Sermaye Öğeleri.....	92
2.5.2. Kılavuz İlkeler.....	94
2.5.3. İçerik Öğeleri.....	96
2.5.4. Bütünleşik Raporlamada Bütünleşik Düşünme	97
2.5.4.1. SAICA Bütünleşik Düşünme Araştırması.....	104
2.6. Bütünleşik Raporlamanın Diğer Raporlamalarla İlişkisi	111
2.7. Bütünleşik Raporlamanın Çeşitli Ülkelerdeki Uygulamaları	119
2.7.1. Güney Afrika Cumhuriyeti.....	119
2.7.2. Birleşik Krallık.....	125

2.7.3. Avrupa Birliği	129
2.7.4. Amerika Birleşik Devletleri.....	131
2.7.5. Diğer Ülkeler Uygulaması	132
2.7.5.1. Avustralya	132
2.7.5.2. Brezilya	133
2.7.5.3. Hindistan	134
2.7.5.4. Japonya.....	135
2.7.5.5. Malezya	136
2.7.5.6. Singapur.....	136
2.7.5.7. Yeni Zelanda	137
2.7.6. Türkiye	138
2.8. Bütünleşik Raporlama Konusunda Güvence	141
2.8.1. ISAE 3000	142
2.8.2. AA1000 Güvence Standartları	145
2.8.3. AA1000 ve ISAE 3000 Karşılaştırması	149
2.8.4. Finansal Olmayan Raporlamada İç Denetimin Rolü	166
3. BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMANIN TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ	
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: X A.Ş. ÖRNEĞİ.....	172
3.1. Amacı ve Kapsamı.....	172
3.2. Yöntem ve Kısıtlar.....	173
3.3. Şirket Hakkında Genel Bilgi	173
3.4. Şirketin Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Bilgiler	175
3.5. Bütünleşik Raporlama İçerik Öğeleri Açısından İnceleme	177
3.6. Bulgular.....	194
SONUÇ.....	195
KAYNAKÇA	197

TABLO LİSTESİ

Tablo-1: SPK'nın Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri.....	24
Tablo-2: BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Dahil Olan Şirketler.....	49
(4 Kasım 2014 – 31 Ekim 2015 Dönemi Şirketleri)	49
Tablo-3: BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Dahil Olan Şirketler.....	50
(Kasım 2015 – Ekim 2016 Dönemi Şirketleri)	50
Tablo-4: Bütünleşik Raporlama Tartışmaları Zaman Çizelgesi.....	60
Tablo-5: <IR> İletişim Ağları.....	76
Tablo-6: Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Özet İçeriği	88
Tablo-7: Bütünleşik Raporlama ile Geleneksel Raporlamanın Karşılaştırılması	113
Tablo-8: Finansal Raporlama, Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Bütünleşik Raporlamanın Karşılaştırılması	117
Tablo-9: Mevcut güvence / bağlantılı hizmetler standartları ve bunların <IR>'ye potansiyel uygulaması	152
Tablo-10: Şirketin Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Özet Bilgileri....	176
Tablo-11: Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Kapsamında Bütünleşik Raporlamada Yer Alan İçerik Öğeleri ve Açıklamaları	178
Tablo-12: Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	185
Tablo-13: Kurumsal Yönetim	187
Tablo-14: İş Modeli	188
Tablo-15: Riskler ve Fırsatlar	189
Tablo-16: Strateji ve Kaynak Aktarımı	190
Tablo-17: Performans	191
Tablo-18: Genel Görünüş	192

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil-1: Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991).....	8
Şekil-2: Paydaşlar için Değer Yaratılması.....	11
Şekil-3: Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	20
Şekil-4: Kurumsal Raporlama Zaman Çizelgesi	30
Şekil-5: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi	33
Şekil-6: GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkelerinin Tarihsel Gelişimi	38
Şekil-7: Yıllar itibariyle Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporu Sayıları	40
Şekil-8: Global Compact Türkiye'nin Gelişimi (2002-2015 Yılları Arası).....	44
Şekil-9: Kurumsal Raporlama Söyleşimi Katılımcıları.....	53
Şekil-10: S&P 500 Endeksi Piyasa Değerinin Bileşenleri (1975-2015).....	56
Şekil-11: Bütünleşik Rapor Kullanıcıları	72
Şekil-12: IIRC'yi Oluşturan Taraflar	74
Şekil-13: Bütünleşik Raporlamanın Faydaları	84
Şekil-14: Değer Yaratma Süreci	91
Şekil-15: Sermaye Öğeleri	92
Şekil-16: Bütünleşik Düşünme, Raporlama ve Rapor İlişkisi.....	107
Şekil-17: Bütünleşik Raporlamanın Durumu.....	110
Şekil-18: Bütünleşik Raporlamanın Diğer Raporlama Türleri ile İlişkisi.....	112
Şekil-19: King Raporlarının Tarihsel Gelişimi.....	120
Şekil-20: İngiltere Uygulaması Kapsamında Stratejik Rapor ile Bütünleşik Raporun Karşılaştırılması	128
Şekil-21: Hesap Verebilirliğin Tanımı	146

KISALTMALAR

AA	:	AccountAbility
AB	:	Avrupa Birliği
ACCA	:	Sertifikalı Sorumlu Muhasebeciler Derneği (Association of Certified Chartered Accountants)
AICPA	:	American Insitute of Certified Public Accountants (American Insitute of Certified Public Accountants)
AIM	:	Yıllık Bilgi Notu (Annual Information Memorandum)
ARGE	:	Araştırma ve Geliştirme
ASX	:	Avustralya Menkul Kıymetler Borsası (Australian Stock Exchange)
BIG4	:	Dört Büyük Denetim şirketi
BIST	:	Borsa İstanbul
BM&FBOVESPA:		Brezilya Menkul Kıymetler Borsası
BM	:	Birleşmiş Milletler
CEO	:	Genel Müdür (Chief Executive Officer)
CERES	:	Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies)
CFO	:	Finans Müdürü (Chief Financial Officer)
CII	:	Hindistan Sanayi Konfederasyonu (Confederation of Indian Industry)
COSO	:	Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)
CRD	:	Kurumsal Raporlama Söyleşimi (Corporate Reporting Dialogue)
CRISA	:	Güney Afrika Sorumlu Yatırım İlkeleri
ECIIA	:	Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (The European Confederation of Institues of Internal Auditing)

EU	:	Avrupa Birliği (European Union)
FR	:	Faaliyet Raporu
FRC	:	Finansal Raporlama Konseyi (Financial Reporting Council)
FSA	:	Japonya'nın Finansal Hizmetler Kurumu (Japan's Financial Services Agency)
FTSE	:	Financial Times Borsası (The Financial Times Stock Exchange)
GHG	:	Sera Gazı Emisyonları
GRI	:	Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative)
IAASB	:	Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (International Auditing and Assurance Standards Board)
IAPC	:	Uluslararası Denetim Uygulamaları Komitesi
IAS	:	Uluslararası Muhasebe Standartları
IASC	:	Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
IESBA	:	Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu
IFAC	:	Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants)
IFRS	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IIA	:	Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors)
IIRC	:	Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council)
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
INTOSAI	:	Uluslararası Yüksek Denetim Kuruluşları Örgütü (International Organization of Supreme Audit Institutions)
IoDSA	:	Güney Afrikada'ki Yöneticiler Enstitüsü (The Institute of Directors in Southern Africa)
IR	:	Bütünleşik Raporlama (Integrated Reporting)

IRC	:	Güney Afrika Bütünleşik Raporlama Komitesi (The Integrated Reporting Committee of South Africa)
ISA	:	Uluslararası Denetim Standartları
ISAE	:	Güvence Altına Alma Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar
ISO	:	Uluslararası Standartlar Örgütü (International Standards Organisation)
ISQC	:	Uluslararası Kalite Kontrol Standardı
ISRE	:	Gözden Geçirme Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar
ISRS	:	Diğer İlgili Hizmetler Üzerine Uluslararası Standartlar
İMKB	:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
JSE	:	Johannesburg Menkul Kıymet Borsası (Johannesburg Stock Exchange-JSE)
Kalder	:	Türkiye Kalite Derneği
KİS	:	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
KKTC	:	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KPI	:	Kilit Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)
KSS	:	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KYUR	:	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PCAOB	:	Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board)
PwC	:	Price Water House Coopers
SAC	:	Singapur Muhasebe Komisyonu (Singapore Accountancy Commission)
SAICA	:	Güney Afrika Uzman Muhasebeciler Enstitüsü (South African Institute of Chartered Accountants)

SC	:	Malezya Menkul Kıymetler Komisyonu (Securities Commission Malaysia)
SEBI	:	Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsalar Kurulu (Securities and Exchange Board of India)
SEC	:	Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
SOP	:	Pozisyon Beyanları
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurulu
SR	:	Sürdürülebilirlik Raporu
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları
TİDE	:	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TİSK	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TKYD	:	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	:	Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UFRS	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
UNEP	:	Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme)
UNGC	:	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact)
US GAAP	:	Amerika Birleşik Devletleri Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
US	:	Amerika Birleşik Devletleri
WBCSD	:	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)
XKURY	:	Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi
XRB	:	Dış Raporlama Kurulu (The External Reporting Board)
XUSRD	:	Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi
YOİKK	:	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

GİRİŞ

Kurumsal raporlama, bir kuruluşun finansal ve finansal olmayan bilgilerini belirli dönemlerde basılı ve/veya elektronik iletişim araçlarını kullanarak sosyal paydaşlarına sunması anlamına gelmektedir. Kurumsal raporlamaya örnek olarak Finansal Tablolar, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, Çevre Raporlaması, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Faaliyet Raporu, Entelektüel Sermaye Raporlaması, Bütünleşik Raporlama vb. verilebilir.

1980 yılına kadar kurumsal raporlamanın kapsamını yalnızca finansal tablolar oluştururken, 1980'den sonra bu kapsama finansal olmayan bilgiler de dahil edilmeye başlanmıştır. Sosyal paydaşların beklentileri, değişen piyasa koşulları, küreselleşme, yaşanan şirket skandalları vb. kurumsal raporlamada bir dönüşüm yaşanmasına neden olmuştur. Raporların içeriği, tasarımı, hedef kitlesi, raporların paydaşlara sunulma şekli vb. konularda, kurumsal raporlamanın kapsamı gelişerek daha dinamik, kuruluşun sürekliliğinin değerlendirilmesine ve geleceğinin öngörülmesine yardımcı olan bir boyut kazanmıştır. Özellikle 1980 yılından sonra sosyal paydaşların çevre konusuna önem vermesiyle birlikte kuruluşlar, kurumsal raporlamalarında çevresel raporlamaya yer vermeye başlamışlardır. 1987 yılında yayınlanan Brundtland Raporu ile kurumsal sürdürülebilirlik konusu kuruluşların gündemine oturmuş ve kurumsal raporlamalarında yer alan çevre raporlaması yerini sürdürülebilirlik raporlamasına bırakmaya başlamıştır. Aynı yıllarda kurumsal yönetim uygulamaları da oldukça önemli hale gelerek, kurumsal raporlama içerisinde yer almıştır.

2000'li yıllara gelindiğinde ise, kuruluşların piyasa değerini oluşturan maddi ve maddi olmayan varlıkların ağırlığında önemli değişiklikler olduğunun farkına varılmıştır. Kuruluşun piyasa değerini maddi olmayan varlıkların maddi varlıklardan daha çok etkilemesini açıklamaya yönelik raporlamalar önem kazanmıştır. Bu yıllarda Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporlaması kurumsal raporlamanın en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Kuruluşların bu kadar çeşitli ve birbirinden kopuk rapor

hazırlaması, küreselleşme, nüfus artışı ve çevresel kaygılar, yaşanan ve beklenen kaynak kıtlığı, artan kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik beklentisi, finansal, yönetsel ve diğer krizlere karşılık olarak dünya çapında artan eylemler vb. 2000'li yılların sonunda Bütünleşik Raporlama kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi Bütünleşik Raporu "*bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, başarısının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve özlü bir şekilde açıklamasıdır*" biçiminde tanımlamıştır. Bütünleşik raporda, finansal olan ve finansal olmayan bilgiler tek bir rapor olarak sunulmaktadır. Ancak bu, faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik raporunun birleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Günümüzde paydaşlar şirketlerin ne kadar kar elde ettikleri ile değil, bu karı nasıl elde ettikleri ile ilgilenmektedirler. Bütünleşik raporlama şirketin değer yaratım hikayesini paydaşlarına iletmesi için önemli bir araçtır. Kurumsal raporlamadaki son nokta olarak görülen bütünleşik raporlama sayesinde şirketler bünyelerinde bütünleşik düşünmeyi tahsis ederler, raporlamada dil bütünlüğü olur, veri toplama süreçleri iyileştirilir ve bunun yönetsel karar almaya katkısı olur. Bütünleşik raporlama, bütünleşik düşünme denen devrimin kuruluş çapında gerçekleşmesiyle başlamaktadır. Günümüzde kuruluşların faaliyetlerini vahşi kapitalizm dönemindeymiş gibi sürdürmesi, kuruluşların sürdürülebilirliğini tehlikeye atacaktır. Bu raporlama, kurumsal raporlamanın geleceği olarak görülmekte ve 2020 yılında pek çok kuruluşun bu raporlamayı yapması beklenmektedir.

Giderek önemi artan bütünleşik raporlamanın ülkemiz koşullarında uygulanabilirliğini incelemek amacıyla ele aldığımız bu tez çalışmamız giriş ve sonuç dışında üç ana bölümden oluşmaktadır.

Tezin Birinci bölümünde konuyu daha iyi anlatabilmek amacıyla temel kavramlar açıklanmış ve bu kapsamda bütünleşik raporlamanın gelişimi hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, bütünleşik raporlama konusu detaylı bir şekilde ele alınmış ve bu kapsamda bütünleşik raporun tanımı, amacı, kullanıcıları, faydaları, güvencesi gibi konular açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, bütünleşik raporlamanın Türkiye'de uygulanabilirliği bir şirket özelinde incelenmiş olup, X şirketinin 2013 ve 2014 yılına ait Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporlarına bütünleşik raporlama içerik öğeleri açısından içerik analizi yapılmıştır.



1. KURUMSAL RAPORLAMAYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, KURUMSAL RAPORLAMA VE BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMANIN GELİŞİMİ

Bütünleşik raporlamayı açıklamak için kurumsal raporlamayla ilgili kavramları ve günümüze dek olan süreçte kurumsal raporlamanın gelişimini bilmek gerekir. Bu amaçla bu bölümde öncelikle kurumsal raporlamayla ilgili kavramlar açıklanmış ve bütünleşik raporlamanın gelişimi hakkında bilgi verilmiştir.

1.1. Kurumsal Raporlama ile İlgili Kavramlar

Kurumsal raporlama, kuruluşların belirli aralıklarla sosyal paydaşlarını basılı ve/veya elektronik belgelerle bilgilendirmesi olarak tanımlanabilir¹. Geçmişte kurumsal raporlamanın içeriğini sadece finansal raporlama oluştururken, günümüzde finansal olmayan raporlama da kurumsal raporlamaya dahil edilmiştir. Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, Sürdürülebilirlik Raporu, Finansal Raporlar vb. raporlar, kurumsal raporlamaya örnek olarak verilebilir.

Kurumsal raporlamayla ilgili olan Kurumsal Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Paydaş Teorisi, Hesap Verebilirlik Kavramları aşağıda başlıklar halinde açıklanmış ve bu kapsamla doğrudan ilgili olması sebebiyle Kurumsal Yönetim İlkeleri hakkında özlü bilgi verilmiştir. Kurumsal raporlamanın finansal raporlama boyutuna tezde yer verilmemiştir çünkü bütünleşik raporlama finansal raporlama açısından bir yenilik getirmemektedir.

¹ Ali Uyar, **Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, Şubat 2015, s.1.

1.1.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Birleşmiş Milletler (BM) Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılında yayınladığı "Brundtland Raporu" olarak da anılan "Ortak Geleceğimiz" isimli raporda sürdürülebilir kalkınma kavramı şu şekilde tanımlanmıştır: *"gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, insanlığın günlük ihtiyaçlarının temin edilmesi, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahip olmaktır"*². Brundtland Raporu'nun yayınlamasıyla yaygınlaşan sürdürülebilir kalkınma terimi başlangıçta çevresel konuları içerse de, zaman içerisinde kavram gelişerek kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olan sosyal boyutu da içine almıştır. Sürdürülebilir kalkınma aslında bir değişme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç kaynakların kullanımını, yatırımların yönlendirilmesini, teknolojik gelişme yönünün seçilmesini ve kurumsal değişikliklerin uyum içinde gerçekleşmesini içerirken, insanlığın bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılama potansiyelini zenginleştirici şekilde gerçekleşmelidir³.

Sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı makro düzeyde geliştirilmekle birlikte, önemli ölçüde işletmelerin katkısını da gerektirmektedir ve bu nedenle iş dünyasında tartışılan konulardan biri haline gelmiştir⁴. Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesi için özel sektör işletmelerinin yarattıkları ekonomik değerlerin yanı sıra faaliyetlerinden dolayı yol açtıkları farklı çevresel ve sosyal problemleri azaltmak için aktif olarak çalışmalarını gerekmektedir⁵. Sürdürülebilir kalkınma prensiplerinin, işletme düzeyinde ele alınması literatürde kurumsal sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir.

² United Nations, **"Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future"**, 1987, s.41.

³ United Nations, **a.g.e.**, s.75.

⁴ Kayahan Tüm, "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, Bahar 2014, s.59-60.

⁵ Muammer Sarıkaya ve Zişan Kara, "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.14, Sayı.2, 2007, s.225.

Brundtland Raporu'ndaki sürdürülebilir kalkınma tanımı, sürdürülebilirliğin tanımı olarak da kabul edilmektedir ve tanım bugün de geçerliliğini korumaktadır. Önemli olan şirketlerin kar etmesi ya da ne kadar kar ettikleri değil, bu karları nasıl ve neye rağmen elde ettikleridir. İçinde kurumsallık kavramını barındıran kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ise "işletme faaliyetlerinin sosyal ve çevreye yönelik olumsuz etkilerini, olumlu ekonomik ve toplumsal etkileriyle dengelemeyi hedefleyen yeni bir yönetim anlayışı" olarak da tanımlanabilir⁶. Borsa İstanbul (BIST) Kurumsal Sürdürülebilirlik ile ilgili olarak, "şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir" şeklinde bir tanımlama yapmıştır⁷. Esasen 3 unsur içeren bu tanım kurumsal sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim ilkelerini dikkate almasını ve risklerin yönetilmesini içermektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik yeni ve gelişen bir kavram olup, karlılığın gerekli olduğunu kabul etse de, çevresel, sosyal ve ekonomik performansa ve bunun raporlanmasına daha çok önem vermesi nedeniyle, geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modelinden farklılaşmaktadır.

1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda bazı ekonomistler, işletmelerin toplumsal sorunların çözümünde sorumluluk üstlenmesinin, ekonomik sistemin temelini çürüteceğine inanıyorlar ve bu inancın etkisiyle kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına olumsuz eleştiriler yöneltiyorlardı. Klasik görüşün önderliğini yapan Nobel Ekonomi ödülü sahibi Milton Friedman, 1962 yılında yayınladığı "Kapitalizm ve Özgürlük (Capitalism and Freedom)"

⁶ Ornicha Pothong and Phapruek Ussahawanitchakit, "Sustainable Accounting And Firm Survival: An Empirical Examination of Thai Listed Firms", **Journal of the Academy of Business & Economics**, Vol.11, Issue.3, 2011, s.1.

⁷ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

isimli kitabında işletmelerin sosyal sorumluluğundan şu şekilde bahsetmiştir⁸; “işletmelerin sadece ve sadece tek bir sosyal sorumluluğu vardır: hilesiz, dolansız, açık ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları dahilinde kaldığı sürece ekonomik kaynaklarını kullanarak karlılığını arttıracak faaliyetlerde bulunmak”. Klasik görüşe göre işletmenin toplum karşısındaki sorumluluğu karlarını en yüksek düzeye çıkarmak ve hissedarların gelirlerinin daha da artmasını sağlamaktır. Böylece yeni yatırımlar yapılacak, ilave istihdam yaratılacak, yeni mal ve hizmetlerin üretimi sağlanacaktır ki bu topluma bir katkıdır. Aksi halde, işletme kar amacı dışında sosyal amaçları gerçekleştirmeye yönelirse, hissedarlarına geri dönmesi gereken parayı başka alanlarda harcamış ve giderleri artırmış olur. Kapitalist bir sistemde yatırımcılar riske girerek yaptıkları yatırımın getirisini özgürce kullanmama hakkına sahiptirler. Dolayısıyla, işletmeler sosyal sorumlulukla ilgilenmemeli ve bu faaliyeti başka kuruluşlar üstlenmelidir⁹.

Yönetim Profesörü Archie B. Carroll (1979)¹⁰ kurumsal sosyal sorumluluğun dört boyutunu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (gönüllü) sorumluluk olarak tanımlamış ve 1991 yılında geliştirdiği modelinde bu dört boyutu piramit şeklinde göstermiştir¹¹. Şekil-1'de verilen sosyal sorumluluk piramidinde gösterilen boyutlar aşağıda özlü bir şekilde açıklanmıştır¹².

⁸ Milton Friedman, **Capitalism and Freedom**, 40th Anniversary Edition, Chicago, US: The University of Chicago Press, 2002, s.133.

⁹ Harun Kaya, “Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.11, Sayı.20, Aralık 2008, s.99.

¹⁰ Archie B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, **The Academy of Management Review**, Vol.4, No.4, October 1979, s.499.

¹¹ Archie B. Carroll, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, **Business Horizons**, 34(4), July 1991, s.42.

¹² Carroll, 1991, **a.g.e.**, s.40-43.



Şekil-1: Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991)

Kaynak: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 34(4), July 1991, ss.39-48.

Ekonomik Sorumluluk; İşletmelerin var olmalarının temel nedeni ürün ve hizmetler üretmek yoluyla kar elde etmektir. İşletmeler bu karı sağlarken, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetler üretirler. Kuruluşların ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını yerine getirmeleri mümkün değildir.

Yasal Sorumluluk; İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken, yürürlükte olan yasalara ve mevzuatlara uymak zorundadırlar.

Etik Sorumluluk; Bazı etik sorumluluklar yasalarda tanımlanmıştır ancak işletmelerin etkileşimde bulunduğu toplumun da işletmelerden beklediği bazı etik davranış ve tutumlar vardır. İşletmelerin bu etik tutum ve davranışları da dikkate alarak faaliyette bulunmaları gerekir.

Hayırseverlik (Gönüllü) Sorumlulukları; Bu sorumluluk kapsamında işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olarak, topluma, ülkesine ve dünyaya faydalı faaliyetlerde bulunmak suretiyle yaşamını sürdürmesi beklenmektedir.

1.1.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi ilk olarak 1984 yılında R. Edward Freeman tarafından "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı (Strategic Management: A Stakeholder Approach)" adlı kitapta ortaya atılmış bir teoridir. Freeman paydaşı "*işletmenin amaçlarına ulaşmasından etkilenen ya da bu amaçlara ulaşmayı etkileyen herhangi bir grup ya da birey*" şeklinde tanımlamıştır¹³. Freeman, dışsal gruplarla güçlü ilişkilere sahip olunması halinde işletme amaçlarına ulaşmanın kolaylaştığını, zayıf ilişkilere sahip olunması halinde zorlaştığını ortaya koyan bir önermede bulunmuştur. Paydaşlar ile güçlü ilişkilere sahip olunması güvene, saygıya ve işbirliğine bağlıdır. Paydaş teorisinin amacı işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için dışsal gruplarla ilişkilerinin güçlenmesine yardımcı olmaktır.

İşletmeleri bekleyen ilk zorluk paydaşların belirlenmesi sürecidir. İşletmelerin önemli bir kısmı hissedarların, yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin paydaş olduğu konusunda hemfikirdir. Ancak bunların dışındaki menfaat sahiplerini tanımlarken kullanılacak ölçütler açıkça ifade edilmediğinden, bu grupları belirlemede sorunlar yaşanmaktadır. Çoğu yazar "menfaat sahibi" ifadesinin anlamlı olması için, menfaat sahiplerini menfaat sahibi olmayanlardan ayırmanın bir yolu olduğunu kabul etmektedir. Birçok yazar da, menfaat sahiplerinin şirket faaliyetlerinde katkısı olan, riske giren kişiler olduğunu öne sürmektedirler. Bazıları da, pazarlama ve reklama bağlı olarak endüstrinin iklim değişiklikleri ve kültürel değişimler gibi küresel etkileri düşünüldüğünde herkesin menfaat sahibi olduğunu savunmaktadırlar. Menfaat sahibinin durumunu niteleyen ölçüt hala tartışılmaktadır.

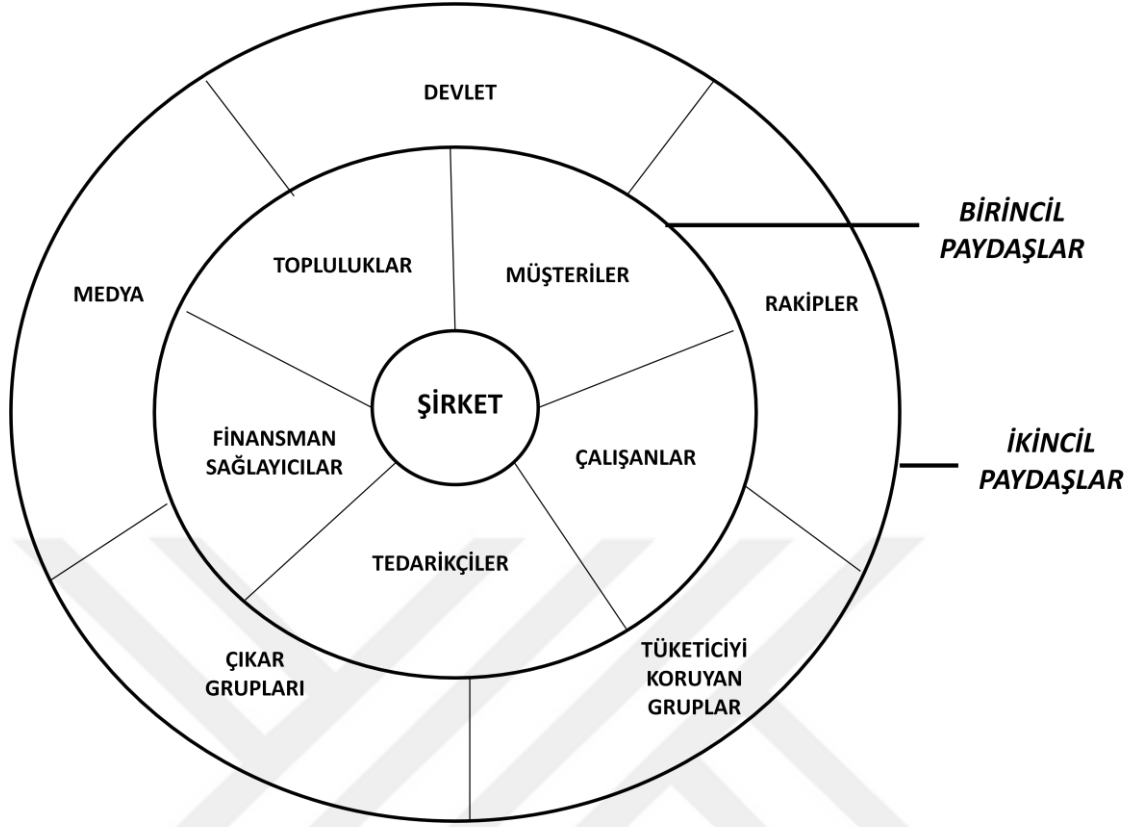
Menfaat sahiplerinin belirlenmesinin ötesinde, işletme yöneticisi açısından karşılaşılan bir diğer zorluk da beklentileri birbirinden farklı olan

¹³ R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston: US, Pitman Publishing, 1984, s.1.

paydaşlara uygun stratejiler geliştirilmesidir. Bu önemli bir problemdir çünkü farklı menfaat sahibi gruplar farklı amaçlara, önceliklere ve taleplere sahip olabilirler. Hissedarlar ve yatırımcılar, yatırımlarından en uygun getiriye elde etmek; çalışanlar güvenli iş ortamları, rekabet edilebilir maaşlar ve iş güvenliği; müşteriler uygun fiyatlı, kaliteli mal ve hizmetler; yerel toplumlar sosyal yatırımı; düzenleyiciler uyulması gereken düzenlemelere tam uyum talep ederken, özellikle ekonomik istikrar, çevrenin korunması ve sosyal adalet amaçları çoğu menfaat sahibi grup tarafından kabul edilmekle birlikte az sayıda grup bu amaçlara katılmamaktadır¹⁴.

Freeman paydaşları, birincil ve ikincil grup paydaşlar olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma Şekil-2'de gösterilmiştir.

¹⁴ R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar and Simone de Colle, **Stakeholder Theory: The State of the Art**, New York, USA: Cambridge University Press, 2010, s.24-25.



Şekil-2: Paydaşlar için Değer Yaratılması

Kaynak: R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar and Simone de Colle, **Stakeholder Theory: The State of the Art**, New York, USA: Cambridge University Press, 2010, s.24.

1.1.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik; işin kabul edilen kurallar ve standartlara göre yürütüldüğünü gösterme ve performans sonuçlarının yetkilendirilen roller veya belirlenen planlarla karşılaştırılarak doğru ve dürüstçe raporlanması yükümlülüğüdür¹⁵. Hesap verebilirlik, bir hesaptan ya da eylemin tahmininden sorumlu bir kişinin olmasını sağlayan, yasal ve etik bir sorumluluktur. Hesap verebilirlik sorumluluktan farklıdır. Sorumluluk bir kişinin belirli bir şekilde davranması gereğini ifade ederken, hesap verebilirlik bir kişinin eylemlerini açıklama, doğrulama ve raporlama görevi

¹⁵ UNDP, "Accountability framework and oversight policy", 2008/16/Rev.1, s.4.

olduğunu ifade etmektedir¹⁶. Diğer bir ifade ile sorumluluk bir faaliyetin yerine getirilmesi görevi iken, hesap verme ise yerine getirilen bir faaliyet hakkında bilgi verme yükümlülüğüdür¹⁷.

İşletmeler belirli faaliyet dönemlerini kapsayan faaliyetlerinin sonuçlarını finansal tablolar aracılığı ile yayınlarlar. Ancak faaliyetler gerçekleştikten sonra yayınlanan bu finansal tablolar, kurumların tek hesap verebilirlik aracı olarak düşünülmemelidir. Faaliyetler gerçekleşmeden önce amaçların, niyetlerin ve gerekçelerin yetkili taraflarca açıklanması hesap verebilirliğin en önemli unsurunu oluşturmaktadır¹⁸.

Hesap verebilirlik teorisi, bir işletmenin yasal veya ahlaki nedenlerle, işletme faaliyetleri hakkında bilgi verme ve açıklama yapma sorumluluğudur. İşletme yönetimi ve ortaklar arasındaki hesap verme/hesap sorma ilişkisi, vekalet teorisine ve modeline dayanmaktadır. İşletme yönetimi ortaklardan vekalet alan ve onları temsil eden tarafken, ortaklar vekalet veren taraftır¹⁹. Geleneksel vekalet modelinde ortaklar kuruluşun yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaktadır. Bu yöneticilerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin olarak ortaklara hesap vermesi gerekmektedir. Ancak günümüzde kuruluşların kurumsal yönetimin bir gereği olarak da tüm sosyal paydaşlarını göz önünde bulundurarak sorumlu davranma ve hesap verme yükümlülüğü olduğu söylenebilir²⁰.

"Bir kuruluşun faaliyette bulunduğu paydaşlara (hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yerel halk, ülke, vb.) karşı hesap verebilir şekilde

¹⁶ Mel Wilson, "Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From?", **Ivey Business Journal**, Vol.67, Issue.6, March/April 2003, s.2.

¹⁷ F. Lerzan Kavut, "Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı.66, Haziran 2010, s.17.

¹⁸ Özlem Demirkıran, Hamza Bahadır Eser ve Belma Keklik, "Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu", **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C.3, S.2,2011, s.172.

¹⁹ Wilson, **a.g.e.**, s.4.

²⁰ Kavut, **a.g.e.**, s.17.

davranması” kurumsal hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır²¹. Diğer bir tanıma göre ise “kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen tarafların kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme becerisi” kurumsal hesap verebilirlik olarak ifade edilmiştir²².

Kurumsal hesap verebilirlik teorisinin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı, işletme yöneticileri ile toplumun geri kalanı arasındaki ilişkinin niteliğinin tanımlanmasına yardımcı olmasıdır. Ayrıca, şirketlerin finansal performanslarının dışında çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını da raporlamalarının nedenlerini göstermektedir. 1997 yılında bir İngiliz danışman olan John Elkington çevresel, sosyal ve ekonomik performansa ilişkin muhasebeyi, “*üç boyutlu raporlama (triple bottom line reporting)*” şeklinde tanımlamıştır²³. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapmaları ya da sürdürülebilirlik endeksinde yer almaları hesap verebilirlikleri açısından önemlidir. Türkiye açısından konuya bakacak olursak, sürdürülebilirlik raporlaması yeni ve gelişen bir konudur. Sürdürülebilirlik raporlaması yayınlayan şirketlerin sayısında artış olsa da bu sayı yetersizdir. Borsa İstanbul’da 2010 yılında başlayan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi çalışmaları sonucunda endeks 4.11.2014 tarihinden itibaren XUSRD koduyla fiyat ve getiri olarak hesaplanmaya ve yayınlanmaya başlanmıştır²⁴. Kasım 2015 - Ekim 2016 döneminde endekste 29 şirket bulunmaktadır²⁵.

1.1.4.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik İlişkisi

Kurumsal sorumluluk, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal hesap verebilirlik bazen karıştırılan ya da birbiri yerine kullanılan ifadeler

²¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-accountability.html> (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2016).

²² https://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/corporate_accountability1.pdf (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2016).

²³ Wilson, **a.g.e.**, s.3.

²⁴ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2014).

²⁵ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 25 Şubat 2016).

olsa da birbirlerinden farklıdırlar. Geniş anlamda kurumsal sorumluluk, kurumların hissedarları için kar yaratmak dışında farklı pek çok sorumlulukları olduğunu ifade etmektedir. Kurumların çevreye, çalışanlarına ve topluma zarar vermekten kaçınmaları bu sorumluluklara örnek olarak verilebilir. Kurumsal hesap verebilirlik ifadesi ise kurumsal davranışı etkileyen uygulanabilir stratejileri belirtmek için kullanılmaktadır. Kurumsal sorumluluk ifadesi çoğunlukla gönüllülük esasına dayalı yaklaşımları belirtmek için kullanılsa da piyasa temelli girişimler tarafından desteklenmektedir. Kurumsal hesap verebilirlik, kurumun davranışının kurum dışında sosyal ve kamusal aktörlerden etkilendiğinin göstermektedir.

Dealy ve Thomas (2007) hesap verebilirliği ve sorumluluğu yöneticiler açısından ele aldıkları kitaplarında, yöneticilerin genellikle kendi çalışma saatleri içinde gerçekleşen olaylar için hesap verdiklerini belirtmişlerdir²⁶. Yöneticilerin bakış açısıyla hesap verebilirlik, sonuçlardan sorumlu olduğunun farkına varma ve bunu kabul etme olarak tanımlanırken, sorumluluk ise bu durumu gören yöneticinin eyleme geçip, sorunu çözmesini ifade etmektedir²⁷. Ayrıca yazarlar iş dünyasında astlarını haksız şekilde eleştiren, gücendiren, yabancılaştıran kötü yöneticiler olduğunu ve bu nedenle de pek çok kişinin karar almaktan korkup, sorumluluk almaktan çekindiklerinden bahsetmişlerdir.

1.1.4.2. Hesap Verebilirlikte Muhasebe Mesleğinin Rolü

Muhasebe alanında faaliyet gösterecek ve göstermesin çok sayıda örgüt bir araya gelerek, firmaların finansal, sosyal ve çevresel performanslarını iyileştirebilmelerini sağlamaya çalışmaktadır²⁸. Geçerli muhasebe bilgisi sağlanmasında, muhasebe mesleğinin rolü artmaktadır.

²⁶ David M. Dealy and Andrew R. Thomas, **Managing by Accountability: What Every Leader Needs to Know about Responsibility, Integrity and Results**, London, UK,: Praeger Publishers, 2007, ISBN 0-275-99332-9, s.18.

²⁷ Dealy and Thomas, **a.g.e.**, s.19.

²⁸ Anna L. Lusher, "What is Accounting Profession's Role in Accountability of Economic, Social and Environmental Issues?", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.3, No.15 (August 2012), s.16.

1980'lerin başında yıllık faaliyet raporlarında çevresel konular yer alırken, günümüzde meslek mensupları kullanılmakta olan Bütünleşik Raporlama Modeli'nin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. 2013 yılında 4 Büyükler (BIG4), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) Raporlama Çerçevesi'nin 4. gözden geçirmesine katkıda bulunan 10 üyeden oluşan bir konsorsiyuma* dahil olmuşlardır. Ayrıca Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), Sertifikalı Sorumlu Muhasebeciler Derneği (Association of Certified Chartered Accountants-ACCA), 4 Büyükler ve dünya çapındaki diğer önemli muhasebe kuruluşları güçlerini birleştirerek, 17 Aralık 2009'da gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik için Muhasebe Yıllık Toplantı'sında (Accounting for Sustainability-A4S Forum) tüm dünyada kabul edilen bir Bütünleşik Çerçeve Modeli geliştirilmesini desteklemişlerdir. Ayrıca bu toplantıda, Galler Prensi Charles tarafından A4S, GRI ve diğer organizasyonlar adına Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi'ni (International Integrated Reporting Council – IIRC) kurma talebi gelmiştir²⁹.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants-IFAC) muhasebe uzmanlarına yardımcı olması amacıyla ilk olarak 2009 yılında bir Sürdürülebilirlik Çerçevesi'ni yayınlamış, Mart 2011 tarihinde ise Çerçeve güncellenmiştir (Sustainability Framework 2.0).

Çerçevenin güncellenmiş halinin hedef kitlesi ticaret, endüstri, finansal hizmetler, eğitim, kamu, kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışan uzman muhasebecilerdir. IFAC örgütlerin sürdürülebilirliği misyonları, hedefleri, amaçları, stratejileri, yönetimleri, faaliyetleri, başarı tanımları ve

* G4 konsorsiyumu dünyanın önde gelen şirketlerinden Alcoa, Enel, GE, Goldman Sachs, Natura ve Shell ile 4 Büyük muhasebe şirketinden (Deloitte, Ernst & Young, KPMG ve PwC) oluşmaktadır.

²⁹ <http://www.accountingforsustainability.org/forum-event> (Erişim Tarihi: 16 Ekim 2013).

sosyal paydaşlarla iletişimleri ile bütünleştirme şekilleri konusunda uzman muhasebecilerin güçlü bir etkisi olduğuna inanmaktadır³⁰.

IFAC'e göre her tür işletmede muhasebe uzmanları, aşağıda belirtilen önemli görevleri üstlenmektedirler³¹:

- iş yapma, risklerin tanımlanması ve fırsatların değerlendirilmesi konularında varsayımlarda bulunmak,
- sürdürülebilirlik konularını strateji, faaliyetler ve raporlama ile bütünleştirmek,
- sürdürülebilir değer yaratımı bağlamında başarıyı yeniden tanımlamak,
- uygun başarı hedeflerini ve amaçlarını belirlemek,
- doğru davranışları teşvik etmek ve ödüllendirmek,
- karar vermeyi sağlayacak gerekli bilgi, analiz ve kavrama yeteneğini sağlamak.

Çerçeve, uzman muhasebecilerin üstlendikleri farklı görevlerle değişimi nasıl etkileyeceklerini anlamalarını kolaylaştıracaktır. Ayrıca Çerçeve sürdürülebilirliğin ve kurumsal sorumluluğun farklı yönlerini açıkça tanımlayarak, uzman muhasebecilerin doğrudan ya da dolaylı olarak karşılaşılabilecekleri ve örgütleri için önemli olabilecek sürdürülebilirliğin önemli yönlerini kavramalarına yardımcı olmaktadır³².

³⁰ IFAC, "**Sustainability Framework 2.0**", 2011, s.6.

³¹ IFAC, **a.g.e.**, s.6.

³² IFAC, **a.g.e.**, s.9.

Ayrıca IFAC'in yayınladığı Sürdürülebilirlik Çerçevesi'nde sürdürülebilir bir işletmenin dikkat etmesi gereken konular işletme stratejisi, faaliyetler ve raporlama şeklinde üç grupta toplanmıştır³³.

1.1.5. Kurumsal Yönetim ve İlkeleri

Kurumsal yönetim ve ilkelerine uyum, bütünleşik raporlamanın önkoşullarından biridir. King III Raporunda (2009) strateji, risk, performans ve sürdürülebilirlik konularına yetersiz şekilde odaklanan kurumsal liderler sorununa çözüm olarak <IR>nin uygulanması önerilmiştir. Bu nedenle çerçevenin içerik öğelerinden bir tanesi kurumsal yönetime odaklanılmasıdır. Bu kapsamda şirketler kısa, orta ve uzun vadede kurumsal yönetim yapılarının değer yaratma becerilerini nasıl desteklediğini açıklamalıdır³⁴.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) kurumsal yönetimi aşağıdaki gibi tanımlamış ve açıklamıştır³⁵:

"Kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanabilir ve bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir."

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında kurulmuş, kamu

³³ IFAC, **a.g.e.**, s.11.

³⁴ Magnus Young and Perrine Oh, "Integrated Reporting: Holistic Approach Benefits Organisations and Stakeholders", **IS Chartered Accountant Journal**, January 2015, s.38-39.

³⁵ OECD, "**Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004**", Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, s.9.

yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür³⁶. TÜSİAD'ın kurumsal yönetim konusundaki ilk çalışması, OECD'nin 1999 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni Türkçe'ye çevirerek "*Kurumsal Yönetim İlkeleri*" adıyla yayınlamasıdır³⁷. Daha sonra TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan kurumsal yönetim konusu ile ilgili görüşlerini Şirket İşleri Komisyonu altında faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun Nisan 2002'de yayınladığı "*Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*" başlıklı raporda kamuoyuna duyurmuştur ve Türkiye'de bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri olması ve tartışma yaratması açısından önem taşımaktadır. TÜSİAD kurumsal yönetimi geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır³⁸:

*"Birçok şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim, **en geniş anlamda** modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha **dar anlamda** ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir."*

Kurumsal yönetim bir kurumda amaca ulaşmak için oluşturulan yönetim düzenlemesidir. Başka bir anlamda ise bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkili çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde hissedarlara ekonomik değer yaratmasına olarak sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kural ve uygulamaları anlatır³⁹.

³⁶ TÜSİAD, "**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**", Yayın No: 336, İstanbul, Aralık 2002, s.3.

³⁷ http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/oecd.pdf (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

³⁸ TÜSİAD, 2002, **a.g.e.**, s.9.

³⁹ TÜSİAD, 2002, **a.g.e.**, s.9.

Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda 2003 yılında bu konuda çalışan bir sivil toplum kuruluşu örgütlenmesi gerçekleşerek, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuş ve ilk kurulduğu yıllarda kurumsal yönetimi, "kurumların yönetimine ve kontrollerine yönelik sistemleri kapsayan bir üst yapı" şeklinde tanımlamıştır⁴⁰.

Özbek (2012) ise kurumsal yönetimi; "*bir şirketin üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasında ilişkiler seti*" olarak ifade etmiş ve "*kurumsal yönetimin aynı zamanda firmanın hedeflerine ulaşmak ve hedeflere ulaşmadaki performansının değerlendirilmesi için gerekli araçların tanımlandığı bir yapı*" olduğunu belirtmiştir⁴¹.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncellenmesi kapsamında hazırlanan taslak belge 14 Kasım 2014 - 4 Ocak 2015 tarihleri arasında kamuoyunun görüşüne sunulmuş ve güncelleme çalışmaları kapsamında bütünlük raporlamasının yeni ilkelere dahil edilmesi birçok kurum tarafından teklif edilmiş ve bu öneriler tartışma metinlerinde yer almıştır⁴². İlkeler 15-16 Kasım 2015 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen G20 Liderler Zirvesi'ne sunulmuş ve burada "*G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*" olarak onaylanmışlardır. Kamuoyuyla paylaşılan rehber kapsamındaki yeni ilkelere finansal olmayan bilgilerin açıklanmasına ilişkin bölümler yer almakla birlikte bütünlük raporlamaya özel bir referans yapılmamıştır. OECD bu durumun nedeni olarak; finansal olmayan raporlama, bütünlük raporlama, çevresel riskler ve insan hakları gibi konuların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile

⁴⁰ <http://www.tkyd.org/bread.asp?ID=29> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

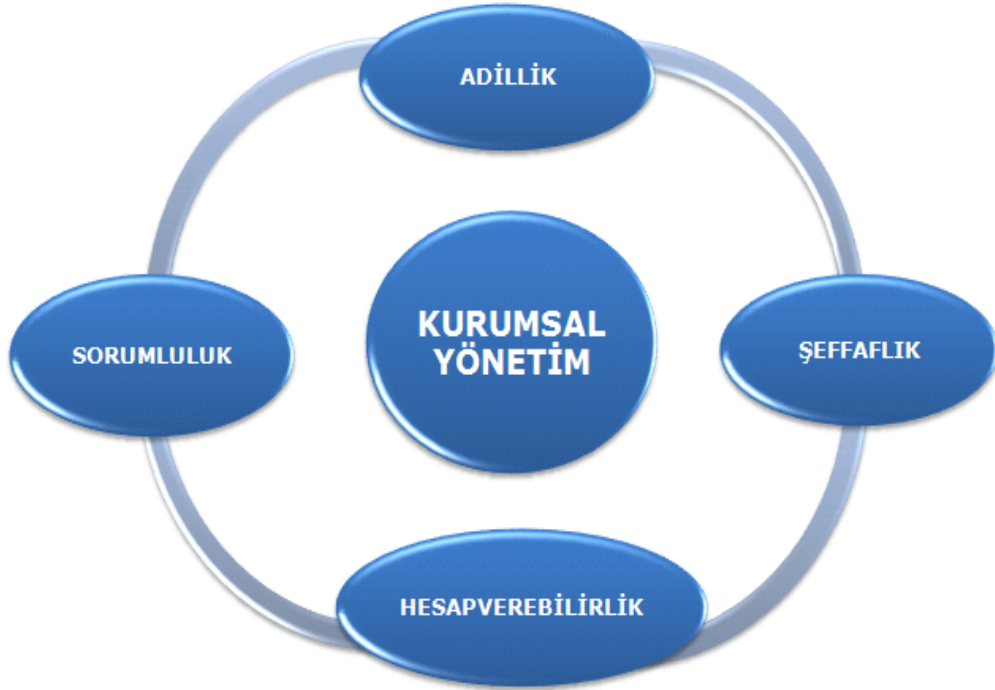
⁴¹ Çetin Özbek, **İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol**, Cilt.1, No.3, İstanbul: İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2012, s.162.

⁴² TÜSİAD, 2015, **a.g.e.**, s.21; OECD, "**OECD Principles of Corporate Governance, Draft For Public Comment**", November 2014, s.1.

bağlantısının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı konusundaki tereddütleri göstermiştir⁴³.

1.1.5.1. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Şekil-3'te gösterildiği üzere OECD'nin yayınlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında 4 temel ilke yer almaktadır. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk şeklinde sıralanan bu ilkeler aşağıda özlü bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil-3: Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

- **Adillik:** Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder⁴⁴. Bir başka deyişle azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere tüm

⁴³ OECD, "G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version)", 2016, s.4.

⁴⁴ SPK, "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Şubat 2005, s.3.

sosyal paydaşlarla, yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili bilginin eşanlı olarak paylaşılmasını ifade etmektedir⁴⁵. Aynı tür hissedarlara eşit muamele yapılması, oy hakkındaki her türlü değişikliğin hissedar oylamasına sunulması ve içeriden bilgi alanların ticaretinin yasaklanması bu uygulamaya örnek olarak verilebilir.

- **Şeffaflık:** Ticari sır niteliğindeki bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır⁴⁶. Şirketin faaliyet sonuçlarını gösteren finansal tabloların gerçeğe uygun ve eksiksiz şekilde hazırlanması hem şirketin sürekliliği hem de yatırımcı güveninin kazanılması için gereklidir. Çokuluslu şirketlerin sayısında meydana gelen artış, yaşanan yoğun rekabet ve yatırımcı hareketliliği sonucunda finansal bilginin karşılaştırılabilirliğini sağlamak için muhasebe ve finansal raporlama konusunda standartlaşma ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Şirketin uzun dönem başarısı için iyi kurumsal yönetimin gerekliliği genel kabul gören bir yaklaşımdır. Bunun sonucu olarak Yönetim Kurulu, şirketin yönetimi ve risk yönetimini de içerecek şekilde etkili bir gözetim fonksiyonu yerine getirmelidir. Üst yönetim şirket performansından sorumludur ve ayrıca şirketi yönetirken şeffaf olmalıdır⁴⁷. Şirketin sosyal paydaşların beklentilerine uygun tavırlar geliştirebilmesi için

⁴⁵ Mahmut Demirbaş ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, 1.Baskı, İstanbul: Güncel Yayıncılık Ltd., Şti., 2006, s.24.

⁴⁶ SPK, 2005, **a.g.e.**, s.3.

⁴⁷ Young and Oh, **a.g.e.**, s.38-39.

bu tarafların şirketin karar alma ve raporlama süreçlerine dahil edilmeleri şeffaflığın artmasını sağlayacaktır.

<IR>, şirketin performansı, gelecekteki görünümü, riskleri ve fırsatları hakkında özlü bilgi vermesi nedeniyle şeffaflığın ve kamuoyunu aydınlatmanın artacağını belirtmektedir. Bir şirketin stratejisi, kurumsal yönetimi, performansı ve tahminleri arasındaki bağlantıyı belirterek çeşitli sosyal paydaşlar daha fazla bilgilendirilmiş olacak ve şirket hakkında daha derin bir anlayışa sahip olacaklardır. Bu sayede şirketin zaman içerisinde yaratacağı değere olan güven artacaktır.

- **Hesap Verebilirlik:** Yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir⁴⁸.
- **Sorumluluk:** Şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade etmektedir⁴⁹. Şirketin yönetim kurulu ile tepe yönetiminin görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi ve taraflarca anlaşılması önemlidir.

1.1.5.2. SPK'nın Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri ve Uygulamalar

OECD'nin 1999 yılında yayınlamış olduğu Kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'ye uyarlanmasında Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)

⁴⁸ SPK, 2005, **a.g.e.**, s.3.

⁴⁹ SPK, 2005, **a.g.e.**, s.3.

öncülük etmiş ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın, Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzmanları ve temsilcilerinin katılımlarıyla ayrıca akademisyenlerin, özel sektör temsilcilerinin, kamu kuruluşlarının ve çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıyla SPK 04.07.2003 tarih ve 35/835 sayılı Kurul Kararı ile onaylanan "*uygula ya da açıkla*" esasına dayalı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayınlamıştır⁵⁰. İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için benimsenmiştir ancak diğer anonim şirketler ve kamu kuruluşları tarafından da istenildiği takdirde uygulanması öngörülmüştür⁵¹. İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. İlkelerde "*uygula ya da açıkla*" esası benimsenmiştir. Şirketlerin bu ilkeleri uygulamaları, uygulamıyorlarsa nedenleriyle birlikte açıklamaları gerekmektedir. Bu ilkeler günün koşullarına göre düzeltilerek Şubat 2005'te ikinci kez yayınlanmıştır. 11.10.2011 tarihli ve 28081 sayılı Seri: IV No: 54 Sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ile başlayan süreç ve Tablo-1'de gösterilen diğer düzenlemelerle ilkelerin bir kısmına uyulması zorunlu hale getirilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2004/51 sayılı Haftalık Bülteninde yayınlanarak kamuya duyurulan 10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı Kararı ile hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayınlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde; şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumu konusundaki beyanları ile ilkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için örneği verilen ve açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na (KYUR) yer vermeleri gerektiğine, karar verilmiştir⁵². Bu karar uyarınca, hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketler ilk kez 2005 yılı içinde yayınladıkları 2004 yılı faaliyet raporlarında, Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarına yer vermişlerdir. Kurumsal yönetim ilkelerinin şirketler

⁵⁰ SPK, "**Kurumsal Yönetim İlkeleri**", Temmuz 2003, s.3-4.

⁵¹ SPK, 2005, **a.g.e.**, s.4.

⁵² <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=69&fn=69.pdf> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

tarafından özümsemi, uyum raporunun yayınlanmaya başlanması, derecelendirme yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu gelişmelerin sonunda, Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır.

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin diğer önemli değişiklikleri Tablo-1 'de gösterilmiştir.

Tablo-1: SPK'nın Kurumsal Yönetim ile İlgili Düzenlemeleri

Düzenlemenin Adı	Resmi Gazete Tarihi ve Sayısı	Düzenlemenin Özü
Kurulun 27.01.2016 tarihli ve 3/73 sayılı kararı sayılı İlke Kararı (2016/3 sayılı SPK Haftalık Bülten'inde yayımlanmıştır.)	27.01.2016 i-SPK. 17.5 s.k.	II -17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 12'nci maddesine hangi hallerin aykırılık oluşturmayacağına ilişkin karardır.
Kurulun 07.02.2015 tarih ve 5/225 sayılı Kararı (2015/5 sayılı SPK Haftalık Bülteni'nde yayımlanmıştır.)	07.02.2015 i-SPK.17.4 s.k.	II -17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 11'inci maddesinin uygulamasına ilişkin karardır.
Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)	03.01.2014 28871	Ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esaslara dair düzenlemedir.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 64)	06.04.2013 28610	30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)’in 5 inci maddesinin on birinci fıkrasından sonra gelen iki fıkra eklenmiştir.
Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 63)	22.02.2013 28567	30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri IV, No: 56)’in 5 inci maddesine onuncu fıkradan sonra gelmek üzere fıkra eklenmiş; Tebliğin ekinde yer alan “Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri”nin 1.3.7 numaralı maddesi, 1.3.10 numaralı maddesi, 4.3.7. maddesinin (a) bendi, 4.4.7 numaralı maddesi ile 4.5.1. numaralı maddesi değiştirilmiştir.
Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 61)	13.09.2012 28410	30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV No: 56)’in 5 inci maddesine dokuzuncu fıkradan sonra gelmek üzere fıkra ve Tebliğe geçici madde eklenmiştir.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 60)	26.06.2012 28335	30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri: IV No: 56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'in 5 inci maddesinin sekizinci fıkrasından sonra gelmek üzere fıkra eklenmiş; ekinde yer alan "Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin 4.3.7 numaralı maddesinin (a) ve (f) bendi değiştirilmiştir.
Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 57)	11.03.2012 28201	30/12/2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56)'in 5 inci maddesine fıkra eklenmiş; Tebliğin ekinde yer alan Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin 1.3.10 numaralı maddesi, 4.3.4 numaralı maddesi ve 4.3.5 numaralı maddesi değiştirilmiş; 4.3.7 numaralı maddesine bent eklenmiş; 4.3.8 numaralı maddesinin üçüncü fıkrası değiştirilmiş; 4.3.10 numaralı madde eklenmiştir.
Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 54)	11.10.2011 28081 (2.Mükerrer)	Halka açık anonim ortakların esas alacakları Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin düzenlemedir.

Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Hakkında Tebliği (Seri: IV, No: 41)	19.03.2008 26821	26/2/1982 tarihli ve 17617 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Seri:IV, No:1 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi Olan Anonim Ortaklıkların Uyacakları Esaslar Tebliği yürürlükten kaldırılarak, sermaye piyasası mevzuatına tabi ortaklıkların uyacakları esaslar ile bu ortaklıkların kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik esasları düzenlemiştir.
Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği (Seri: VIII, No: 51)	12.07.2007 26580 Sayılı	Türkiye'de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, bu tebliğ çerçevesinde, SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yıllık olarak gerçekleştirilmektedir.

Kaynak: <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=673&fn=..> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2016).

1.1.5.3. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözültü Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmış olup, endeksin başlangıç değeri 48.082,17'dir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin

derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır⁵³.

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem görmek isteyen şirketler SPK tarafından lisanslandırılan derecelendirme kuruluşları tarafından Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi olarak BIST'e bildirmektedirler. Derecelendirme 4 ana başlık altında yapılmaktadır⁵⁴;

1. Pay sahipleri (%25 ağırlık ile)
2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (%25 ağırlık ile)
3. Menfaat sahipleri (%15 ağırlık ile)
4. Yönetim Kurulu (%35 ağırlık ile)

Mayıs 2016 tarihi itibarıyla, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 50 şirket yer almaktadır⁵⁵.

1.1.5.4. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)'nin Kurumsal Yönetim Konusundaki Faaliyetleri

Kurumsal yönetim konusunda kurulduğu 2003 yılından günümüze kadar faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdüren TKYD'den bahsetmek faydalı olacaktır çünkü kurumsal yönetim, bütünleşik raporlamanın temelini oluşturan önemli unsurlardan birisidir.

Kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden TKYD, 2003

⁵³ <http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

⁵⁴ <http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

⁵⁵ <http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/endeksler.aspx#BIST KURUMSAL YONETİM|8> (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2016).

yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kurulmuştur. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının, etki ettiği tüm alanlarda yol gösterici olmayı hedefleyen TKYD, özel sektör, kamu kuruluşları, medya, düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında bir iletişim ağı kurarak kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesini hedeflemektedir⁵⁶.

Ayrıca IIRC'nin Türkiye'deki faaliyetlerini İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ile TKYD'nin 2013 yılında oluşturduğu "Bütünleşik Raporlama Platformu" yürütmektedir⁵⁷. Söz konusu platform 19 Haziran 2014 tarihinde Bütünleşik Raporlama Çerçevesini Türkçe'ye çevirerek yayınlamıştır.

1.2. Kurumsal Raporlama

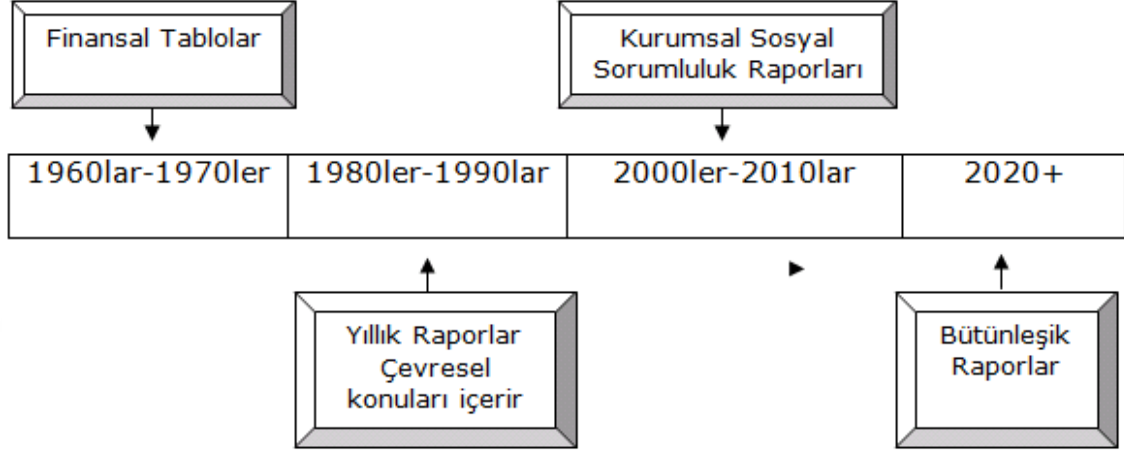
Kurumsal raporlamada yıllar itibariyle önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikler, Şekil-4'te muhasebe raporlamasına ilişkin zaman çizelgesinde gösterilmiştir. Şekilden de görüldüğü üzere, eskiden varlıklara, kaynaklara, gelirlere ve maliyetlere ilişkin muhasebe bilgisini içeren finansal tabloların yerini günümüzde, yönetime ilişkin içsel ve dışsal konuların, yöneticilerin ücretlendirilmesinin, çevresel konuların ve sürdürülebilirliğin yer aldığı kurumsal sosyal sorumluluk raporları almaktadır.

Kurumsal raporlamada gelinen son nokta bütünleşik raporlamadır. Sürdürülebilirlik raporlamasını içselleştirmiş ve uzun yıllardır yapan şirketlerin bütünleşik raporlama yapmasının daha uygun olacağı ve 2020'li yıllarda bütünleşik raporlamanın yaygın şekilde kullanılacağı öngörülmektedir. Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin sayısında önemli artış olmuştur ancak şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerini açıklamaktan kaçınmaları nedeniyle Borsa İstanbul'da

⁵⁶ <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

⁵⁷ <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID=%7B22C71F69-563F-4F45-8AD3-87A614A99C82%7D> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

Sürdürülebilirlik Endeksi Hesaplaması ertelenmiştir. Bu nedenle Türkiye'deki işletmeler açısından bütünleşik raporlamaya geçiş işlemi konusunda biraz daha zamana ihtiyaç olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil-4: Kurumsal Raporlama Zaman Çizelgesi

Kaynak: Anna L. Lusher, "What is Accounting Profession's Role in Accountability of Economic, Social and Environmental Issues?", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.3, No.15 (August 2012), s.13.

Kurumsal raporlamanın temelleri ilk tarım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllarda tutulan muhasebe kayıtlarına kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, bu kayıtların yayımlanmasının yasal zorunluluk haline gelmesi 1930'ların başında ABD'de yaşanan "Büyük Buhran (Great Depression)" sonrasında gerçekleşmiştir. Yaşanan bu büyük krizin ardından yatırımcı güveninin zedelediğini gören ABD, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ni (US GAAP) oluşturmuş ve düzenleyici bir kurum olarak ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nu (SEC) kurarak payları borsada işlem gören şirketlerin finansal bilgilerini yayımlamasını zorunlu hale getirmiştir. Şirketlerin finansal bilgilerine ilişkin şeffaflığın yatırımcı güvenini artırdığını gören diğer ülkelerin de benzer düzenlemelere gitmesi sonucunda finansal raporlama kısa sürede dünya genelinde yaygınlaşmıştır. Ancak, farklı ülkelere şirketlerin farklı prensiplere göre raporlama yapması yatırımcılar açısından karşılaştırma yapmayı zorlaştırmıştır. Yatırımcıların ve yasal düzenleyicilerin sağlıklı karşılaştırma yapabilmesi ve uluslararası

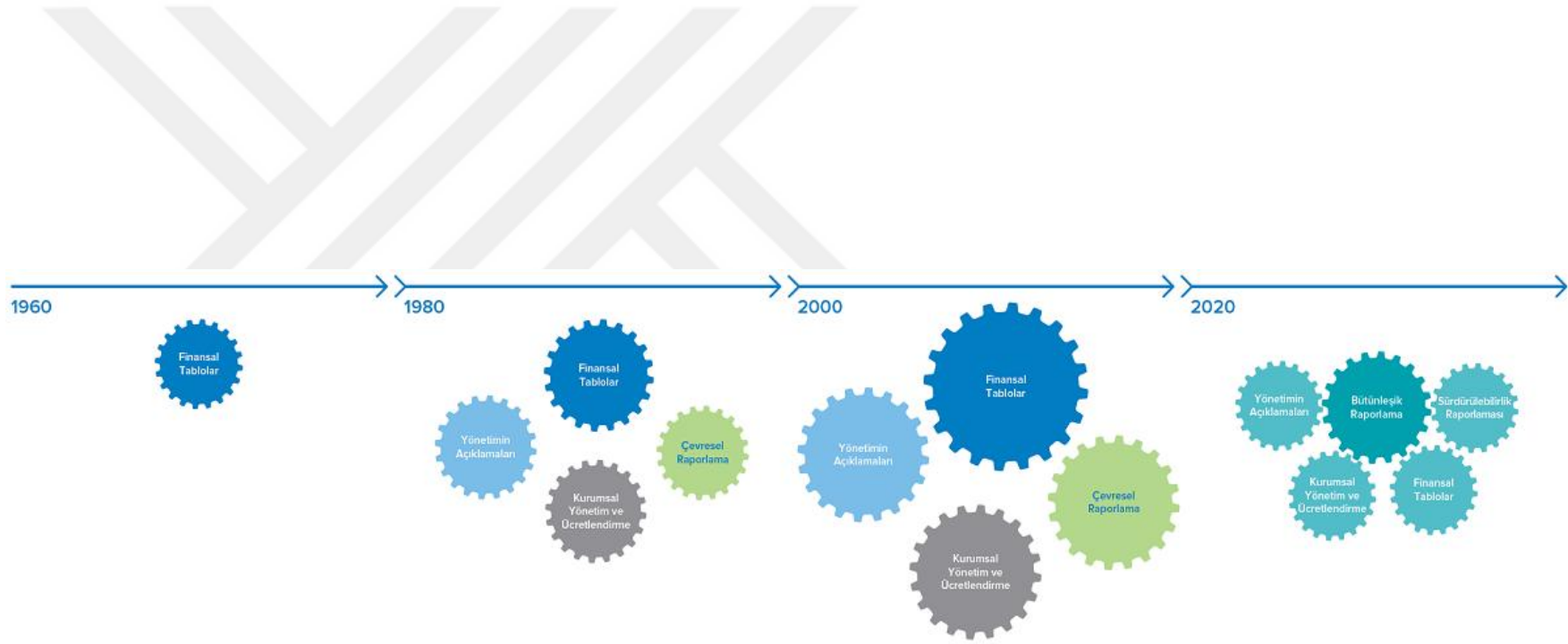
yatırımın ve ticaretin artırılabilmesi amacıyla 1973 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC) tarafından "Uluslararası Muhasebe Standartları (International Accounting Standards- IAS)" geliştirilmiştir. Söz konusu standartlar 2001 yılında güncellenerek bugün dünyanın birçok ülkesinde ortak raporlama dili olarak kullanılan "Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards- IFRS)" halini almıştır⁵⁸.

Kurumsal raporlamanın kapsamını 1960'lı yıllarda sadece finansal tablolar ve raporlar oluştururken, 1980'li yılların kurumsal raporlaması finansal tablolara ilaveten çevresel raporlama ve kurumsal yönetime ilişkin açıklamalar da içermektedir. 2000'li yıllarda çevresel raporlar yerini sürdürülebilirlik raporlarına ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlarına bırakırken, 2020 yılında çoğu kuruluşun bütünleşik raporlama yapması beklenmektedir. Kurumsal raporlamanın gelişimi farklı bir biçimde Şekil-5'te gösterilmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda kar maksimizasyonu hedefi olan kuruluşların kurumsal raporlamaları sadece finansal tablolardan oluşmaktadır. 1980'li ve 1990'lı yıllarda ise şirket paydaşlarının finansal bilgilerin yanı sıra çevresel konularda ve kurumsal yönetim ile ilgili bilgiler talep etmesi sonucu bu raporlamalar kurumsal raporlamanın içeriğini oluşturmuştur. Ayrıca bu yıllarda yönetim muhasebesinin de önem kazanmasıyla yönetim açıklamaları (raporları) kurumsal raporlamada yer almıştır. 1990'lı yılların sonunda değişen piyasa koşulları ve artan şeffaflık ihtiyacı sonucu 2000'li ve 2010'lu yıllarda kurumsal yönetim raporlarının, finansal tabloların ve yönetim raporlarının kurumsal raporlamadaki önemi artmıştır. Daha önce de bahsedildiği gibi çevresel raporlar yerini kurumsal sosyal sorumluluk raporlarına ve sürdürülebilirlik raporlarına bırakmaya başlamıştır. 2020 yılı ve sonrasında ise bütünleşik raporlamanın, kurumsal raporlamanın vazgeçilmez bir unsuru olacağı düşünülmektedir. Ancak bu

⁵⁸ TÜSİAD, "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama", Ekim 2015, s.21.

diğer raporlama türlerinin ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Kuruluşların tabi oldu yasalar ve paydaşların talepleri üretilecek raporların türünü belirleyecektir.





Şekil-5: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: IIRC, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century", 2011, s.6-7; Sibel Karğın, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, "Bütünleşik Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)**, 2013-1, s.31.

1.2.1. Finansal Olmayan Bilgi ve Finansal Olmayan Raporlama

Genellikle, finansal olmayan raporlama, temel mali tabloların kapsamı dışında kalan bilgileri ifade etmektedir. Terimin kapsamı geniştir ve bazen raporlanan bilginin doğrudan finansal etkisi olmadığı şeklinde yanlış anlaşılabilir. Örneğin, değişen tüketici inanışları ve toplumsal tutumlarda değişme, önemli finansal etkisi olan finansal olmayan unsurlar olarak düşünülebilir⁵⁹.

Bazı kaynaklarda finansal olmayan raporlama sürdürülebilirlik raporlaması ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır⁶⁰.

1.2.2. Sürdürülebilirlik Raporlaması

Şirketlerin sürdürülebilirlik konusuna ve raporlamasına önem vermelerinin küresel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- iklim değişikliği,
- enerji ve yakıt,
- hammadde kaynaklarının kıtlığı,
- su kıtlığı,
- nüfus artışı,
- refah,
- kentleşme,
- yiyecek güvenliği,
- ekosistemin bozulması ve

⁵⁹ <http://www.nzica.com/News/Archive/2012/March/The-management-accountant-and-non-financial-information.aspx?p=1> (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

⁶⁰ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Non-financial_reporting/\\$FILE/Climate%20change_Non%20financial%20reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Non-financial_reporting/$FILE/Climate%20change_Non%20financial%20reporting.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

- ormanların yok edilmesi.

Sürdürülebilirlik raporlaması, sürdürülebilir kalkınma hedefine doğru kurumsal performansla ilgili olarak ölçme, açıklama yapma ve iç ve dış paydaşlara karşı sorumlu olma uygulamasıdır. GRI Raporlama Çerçevesi kullanılarak oluşturulan sürdürülebilirlik raporları, raporlama dönemi esnasında kurumun taahhütleri, stratejisi ve yönetim yaklaşımı bağlamında ortaya çıkmış neticeleri ve sonuçları kapsar. Raporlar, diğerlerinin yanı sıra, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda da kullanılabilir⁶¹;

- Sürdürülebilirlik performansının yasalar, kurallar, yönetmelikler, performans standartları ve gönüllü girişimlerle kıyaslanması ve değerlendirilmesi,
- Kurumun sürdürülebilir kalkınma hakkındaki beklentileri nasıl etkilediğinin ve onlardan nasıl etkilendiğinin gösterilmesi ve
- Performansın, kurum içinde ve farklı kurumlarla zaman içinde karşılaştırılması.

Sürdürülebilirlik raporlaması yapan kurumların bu raporlamadan sağladıkları yararları şöyle sıralayabiliriz⁶²:

- kurumsal itibarlarında ve çalışan sadakatinde artış meydana gelir,
- örgütün kurumsal sosyal başarısı hakkında daha az hatalı bilgi üretilir,
- örgütün kurumsal vizyonunu ve stratejisini geliştirmesine yardımcı olur,
- örgüt içinde atık azaltımı sağlar,

⁶¹ GRI, "**Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri**", Versiyon 3.0, 2006, s.3.

⁶² <http://www.nextgeneration.co.za/value-sustainability-reporting/> (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

- düzenleyici kuruluşlarla daha iyi ilişkiler geliştirilir,
- uzun dönem riskin gözlemlenmesine ve yönetilmesine yardımcı olur,
- maliyet avantajları sağlanır,
- uzun dönem karlılığın artırılması için önlemler alınır,
- müşteri sadakati artırılır,
- sermayeye erişme kolaylığı sağlar,
- artan şeffaflık sonucu likidite artışı gerçekleşmektedir.

Sürdürülebilirlik raporlaması, bir kurumun temel faaliyetleri ile ilgili çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarını açıklaması üzerine odaklanmalıdır. Bunu yaparken şirketler bu raporu yayınlamayı amaç haline getirip, sadece yıl içinde yapılacak işlerden biri olarak görürlerse başarısız olacaklardır. Paydaşlarla iletişim kurmanın araçlarından biri olan sürdürülebilirlik raporlamasındaki bu samimiyetsiz yaklaşım, kurumsal itibar açısından zararlı olabilir. Sürdürülebilirlik anlayışının tüm paydaşlarca anlaşılması ve bunun işletmenin faaliyetlerine yansıtılması işletmenin sürekliliği açısından önemlidir.

Dünyada kabul gören ve uygulanan 3 adet sürdürülebilirlik raporlaması modeli mevcuttur. Bunlardan birincisi Küresel Raporlama Girişimi'nin modeli, ikincisi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve üçüncüsü ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı'dır. Söz konusu raporlama modelleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.2.2.1. Küresel Raporlama Girişimi'nin Sürdürülebilirlik Raporlaması Modeli

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, kısaca GRI), Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme - UNEP), Tellus Enstitüsü ve CERES (Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler

Koalisyonu – Coalition for Environmentally Responsible Economies) tarafından 1997’de çok paydaşlı bir kar amacı gütmeyen organizasyon olarak ABD’de kurulmuştur. 2002 yılında bugünkü GRI Sekretaryasının bulunduğu yer olan Hollanda’nın başkenti Amsterdam’a taşınmıştır⁶³. GRI’nin Avustralya, Kuzey Amerika, Afrika, Çin, Latin Amerika, Güney Asya ve Güney Doğu Asya’da bölgesel merkezleri bulunmaktadır. Dünyanın en çok güvenilen ve kullanılan sürdürülebilirlik raporlaması standartlarını oluşturan GRI kurumlara, oluşturdukları en önemli çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri ölçme ve anlama imkanı vermektedir. Ayrıca OECD, BM Global Compact, UNEP ve ISO’yu içeren uluslararası kuruluşlarla stratejik ortaklıkları vardır⁶⁴.

GRI’nin **vizyonu** sürdürülebilirliğin bütün kurumların karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olduğu bir gelecek yaratmaktır, **misyonu** ise sürdürülebilirlik standartları ve çoklu paydaş platformları yardımıyla her yerdeki karar alıcılara destek olarak, daha sürdürülebilir bir ekonomi ve dünya için harekete geçmektir⁶⁵.

GRI’nin hazırlamış olduğu Sürdürülebilirlik Kılavuzlarının tarihsel gelişiminden ve bu kılavuzlardaki önemli değişikliklerden bahsetmekte yarar vardır. GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları’nın ilki 2000 yılında G1 ismi ile yayınlanmıştır. Sonraki yıl GRI, CERES’ten ayrılarak çalışmalarına ayrı bir kuruluş olarak devam etmiştir. 2002 yılında ise Kılavuzlar Johannesburg’da düzenlenen “Sürdürülebilir Gelişme Konferansı”nda tekrar ele alınmış ve daha sonra GRI tarafından G2 ismi ile yeni bir kılavuz yayınlanmıştır. Bu konferansta aynı zamanda GRI ile UNEP’in kılavuzun geliştirilmesi ve yayınlanması konularındaki işbirliği de kamuoyuna

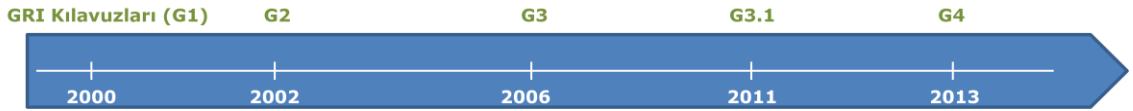
⁶³ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

⁶⁴ <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

⁶⁵ <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

açıklanmıştır⁶⁶. 2006 yılında ise iş dünyası, sivil toplum örgütleri ve sendika temsilcilerinden oluşan 3.000'den fazla üyenin bir arada çalışması sonucu G3 Kılavuzları yayınlanmıştır. Bu kılavuzlarda, raporlanması gereken ana başlıklar işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarıdır⁶⁷. Bu kılavuz, kuruluşların önemli sürdürülebilirlik alanlarındaki başarılarını açıklamalarında daha esnek ve şeffaf olmalarını sağlamaya yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır⁶⁸. Ancak 2011 yılı Mart ayında G3.1 isimli kılavuz, G3'ün insan hakları, cinsiyet ve toplum konuları ile genişletilmiş ve güncellenmiş hali olarak yayınlanmıştır. G4 Kılavuzları ise 2013 yılı Haziran ayında yayınlanmıştır. Ayrıca GRI, şirketlerin sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlamalarını küresel sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve amaçları doğrultusunda iyileştirmelerine yardımcı olmak için özel sektör kılavuzları geliştirmek üzere Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC - United Nations Global Compact) ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development) ile güçlerini birleştirmiştir⁶⁹.

GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkelerinin tarihsel gelişimi aşağıda Şekil-6'da gösterilmiştir.



Şekil-6: GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkelerinin Tarihsel Gelişimi

⁶⁶ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

⁶⁷ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

⁶⁸ <https://www.globalreporting.org/standards/G3andG3-1/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

⁶⁹ <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

Ülkemizde 2012 yılında Kıymet-i Harbiye Yönetim Danışmanlık ile Küresel Raporlama Girişimi arasında imzalanan GRI Bölgesel Veri Ortaklık Anlaşması uyarınca bir iletişim ağı hayata geçirilmiş olup, "*kurumsalsurdurulebilirlik.com*" olarak isimlendirilen bu ağ aracılığıyla GRI Sürdürülebilirlik Veribankası'na Türkiye'de gerçekleştirilen raporlama ve sürdürülebilirlik uygulamaları hakkında bilgi akışı sağlanmıştır. Ayrıca yerel iletişim çalışmaları bu iletişim ağı aracılığı ile yürütülmektedir. Kurumlar bu mecra sayesinde, geleneksel iletişim kanallarında yer almayacak tür ve detayda bilgiyi sürdürülebilirlik performanslarıyla ilgilenen tüm paydaş kitlelerine bütüncül, güncel ve en kolay şekilde sunma olanağı bulmaktadır⁷⁰.

Akkök Holding'e bağlı olan Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş'nin 2004 yılı faaliyet sonuçlarını raporlandığı ve 2005 yılında yayınlanan "Aksa Sürdürülebilir Kalkınma Raporu", Türkiye'de yayınlanan ilk sürdürülebilirlik raporu olmuştur⁷¹. Nisan 2016 itibariyle, 1999-2016 yılları arasında dünyada 9.047 kuruluş, 33.076 sürdürülebilirlik raporu yayınlamış ve bu raporların 23.202'si ise GRI Kılavuzlarına göre hazırlanan rapordur⁷². Nisan 2016 itibariyle ülkemizde sürdürülebilirlik raporu yayınlayan toplam 81 kuruluş varken, bu kuruluşlar toplamda 220 rapor yayınlamışlardır ve bu raporların 164 tanesi GRI Kılavuzlarına göre hazırlanan rapordandır⁷³. Kuruluşların yıllar itibariyle yayınladıkları rapor sayıları aşağıdaki Şekil-7'de gösterilmiştir. Şekil'den de görüleceği üzere 2009 yılından sonra yayınlanan sürdürülebilirlik raporlaması sayısında bir artış meydana gelmiştir. Gönüllülük esasına dayanan bu raporlamaya ülkemizdeki kuruluşlarda ilgi giderek artmaktadır ve paydaşlar arasında bu konuda farkındalık yaratılmaktadır. Ayrıca çeşitli öncü şirketlerin, STK'ların, BIST'in, SPK'nın ve

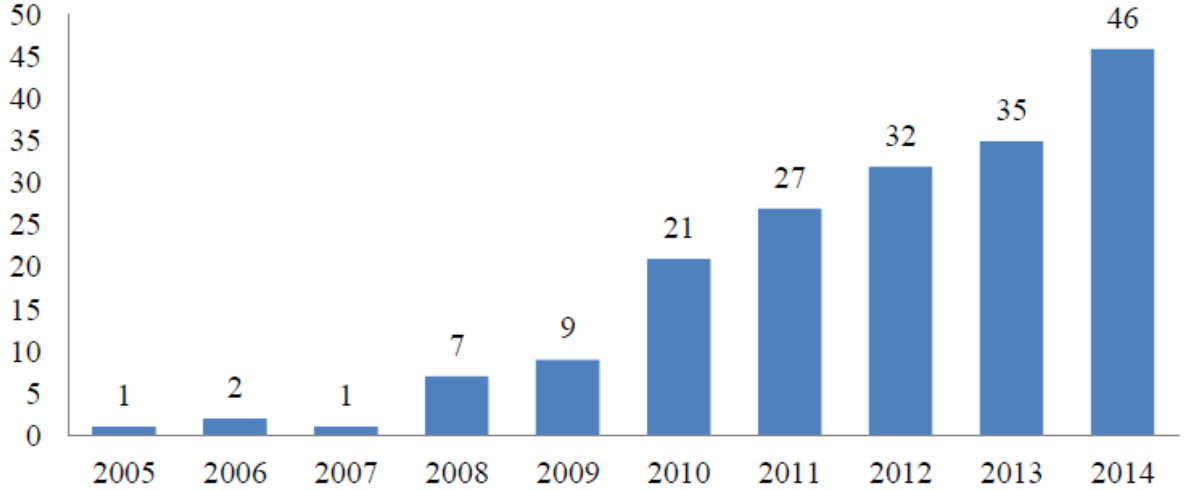
⁷⁰ <http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/hakkimizda.aspx> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

⁷¹ <http://www.aksa.com/ca/docs/5793F89CADBC4F9983B30AEA92F8E7/84D65B4A185F47DC8529B8FD5A0C66B6.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

⁷² <http://database.globalreporting.org/> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

⁷³ <http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/anasayfa.aspx> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

akademisyenlerin çalışmalarıyla ülkemizdeki gelişmeler dünyadaki gelişmeler ile eşgüdümlü olarak ilerlemektedir.



Şekil-7: Yıllar itibariyle Yayınlanan Sürdürülebilirlik Raporu Sayıları
Kaynak: Saime Önce, Ahmet Onay ve Gül Yeşilçelebi, "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum", **Journal of Economics, Finance & Accounting - JEFA**, Vol.2, Issue.2, 2015, s.246.

1.2.2.2. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Sürdürülebilirlik Raporlaması Modeli

26 Temmuz 2000'de resmîyet kazanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC), özel sektör işletmelerini, evrensel olarak kabul görmüş bildiregelere dayanan 10 temel ilkeye uymaya ve BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri başta olmak üzere daha geniş kapsamlı kalkınma hedeflerine yönelik faaliyetlerini desteklemeye çağırılmaktadır⁷⁴. UNGC, küreselleşmenin artan hızına paralel olarak, sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk anlayışları çerçevesinde politika üretmek ve uygulamaya geçirmek üzere oluşturulan en kapsamlı platformdur. Bu platform, iş dünyası

⁷⁴ <http://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact-hakkinda/vizyon-ve-misyon/> (Erişim Tarihi: 14 Eylül 2015).

için ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak amacıyla evrensel ilkeler öneren, yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Yalnızca Birleşmiş Milletler organlarını ve sivil toplumu değil, tüm özel sektör işletmelerini ve kamu kuruluşlarını da kapsayan sözleşme; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularında küresel çapta kabul görmüş on ilkeyi temel almaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda ortak hedefler belirlenmekte ve bu hedefleri benimseyen bütün kuruluşların, hem strateji oluşturma, hem de uygulama aşamasında şeffaflığa dayanan gönüllü katılımı aranmaktadır. UNGC üyelerinden temel evrensel ilkelere ilişkin faaliyetlerini raporlamaları ve bu alandaki performanslarını kamuoyu ile paylaşmaları beklenmektedir⁷⁵.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (KİS), sürekli rekabet içindeki iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren, yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Vizyonu, "sürdürülebilir ve yoksulları kapsayan bir küresel ekonomik düzen" olan bu sözleşmeye taraf olmak tamamen gönüllülük esasına dayanır.31 Ocak 1999'da Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu sırasında BM Genel Sekreteri Kofi Annan, iş dünyası liderlerini yeni küresel ekonominin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli olan çevresel ve sosyal dayanakların oluşturulmasına destek vermeye ve tüm dünya halkları için küresel yatırımlar yapmaya davet etmiştir. Küresel ilkeler Sözleşmesi olarak adlandırılan bu çağrı, 26 Temmuz 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler merkezinde yapılan toplantıyla resmi bir nitelik kazanmıştır. KİS, özel sektör işletmelerini 4 ana başlık altında toplanan 10 temel evrensel ilkeye uymaya davet ederek; bu evrensel ilkelerin dünyanın her yerinde iş

⁷⁵ Çağrı Aksoy, "Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013, s.45.

stratejilerinin, operasyonlarının ve kültürünün bir parçası haline gelmesi için çalışmaktadır⁷⁶.

İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

Çalışma Standartları

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

Çevre

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

⁷⁶ <http://www.ieis.org.tr/pdfler/KIS24-03-2010.pdf> (Erişim Tarihi: 1 Aralık 2014).

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı⁷⁷.

KİS, 130'un üzerinde ülkeden 8.000'i ticari ve 4.000'i de ticari olmayan paydaşlar ile dünyanın gönüllülük esasına dayalı en büyük kurumsal vatandaşlık girişimidir⁷⁸. Türkiye'nin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni ilk olarak imzaladığı 2002 yılından Şubat 2016 tarihine kadar toplam 491 kuruluş bu sözleşmeye katılmıştır⁷⁹.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, UNDP ve TİSK tarafından 2002 yılında Unilever Türkiye'nin destekleriyle gerçekleştirilen, "Marching Towards 2023" başlıklı toplantıda resmen tanıtılmıştır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Türkiye'deki ilk şirket imzacısı ARGE Danışmanlık ve ilk şirket dışı imzacısı ise KalDer olmuştur. Nisan 2016 tarihi itibarı ile ülkemizde 315 kuruluş sözleşmeyi imzalamıştır⁸⁰. Global Compact Türkiye'nin kurulduğu 2002 yılından 2015 yılının sonuna kadar olan imzacılarının sayıları aşağıda Şekil-8'de gösterilmiştir.

⁷⁷ <http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/> (Erişim Tarihi: 14 Eylül 2015).

⁷⁸ https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc (Erişim Tarihi: 18 Nisan 2016).

⁷⁹ https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc (Erişim Tarihi: 18 Nisan 2016).

⁸⁰ https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=2&search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=%E2%9C%93 (Erişim Tarihi: 18 Nisan 2016).



Şekil-8:Global Compact Türkiye'nin Gelişimi (2002-2015 Yılları Arası)
Kaynak: Global Compact Türkiye, **Faaliyet Raporu**, 2015, s.17.

1.2.2.3. ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı Sürdürülebilirlik Modeli

"ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı", şirketler, hükümetler, tüketiciler ve sivil toplum kuruluşlarından geniş kapsamlı paydaş katılımı sağlanarak 2005 yılında oluşturulmaya başlanmış ve Kasım 2010'da yayınlanmıştır.

ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı aşağıdaki kurum ve platformlarla ortaklık anlaşması gerçekleştirmişlerdir;

- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO),
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC),
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD),
- Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative -GRI).

Bu Standart, "ISO 14000" ve "ISO 9000" gibi belgelendirmeye tabi bir standart değildir. "ISO 26000" kurumsal sorumluluklarını yönetmek isteyen tüm kuruluşlara öncelik belirlemeden, paydaş katılımına ve

raporlamaya kadar kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin tüm alanlarında yol gösteren rehber ilkeler sunmaktadır⁸¹.

Öncesinde SA 8000 Standardı olarak tanınan ve 2010 senesinde ISO - Uluslararası standartlar Örgütü tarafından ISO 26000: 2010 Sosyal Sorumluluk Standardı, kurumsal sosyal sorumluluk alanında ilk resmi belge niteliği taşımaktadır. ISO 26000 Sosyal sorumluluk Standardını benimseyen firmaların sosyal ve çevresel katma değeri yükselmekte ve sürdürülebilir kalkınmaya yardımcı olmaktadır.

ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı'nın hedefleri; sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan kuruluşlara yardımcı olmayı sağlamak ve yasaların gerekliliklerinin yerine getirmenin kuruluşların temel görevi ve sosyal sorumluluğun asıl unsuru olduğunu göstermektedir.

"ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı"; kurumsal sorumluluklarını yönetmek isteyen tüm kuruluşlara öncelik belirlemeden, paydaş katılımına ve raporlamaya kadar kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminin tüm alanlarında yol göstermektedir⁸².

ISO 26000 sosyal sorumluluk standardının yayınlanmasındaki neden, kötü çalışma ortamlarını, koşullarının ve bunları iyileştirme yönünde yapılacak çalışmalara yönelik tavsiyelerin belirtilmesi sonucunda ki oluşan şartlardır.

ISO 26000 Sosyal Sorumluluk standardı 7 temel maddesi;

- İnsan hakları,
- Çevre,
- Adil operasyon uygulamaları,
- Tüketim sorunları,

⁸¹ <http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf> (Erişim Tarihi: 24 Nisan 2015).

⁸² http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 4 Temmuz 2014).

- Kurumsal yönetim,
- Çalışma uygulamaları,
- Toplum katılımı ve gelişimdir.

ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı'nın faydaları ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Rekabet Avantajı,
- Saygınlık,
- Çalışanların, üyelerin, müşterilerin ya da kullanıcıların ilgisinin sağlanması ve elde tutulabilmesi,
- Çalışanların bağlılığının, verimliliğinin ve morallerinin himaye edilmesi,
- Yatırımcıların, şirket sahiplerinin, bağışçıların, sponsorların ve de finans camiasının görüşleri,
- Şirketlerle, devletle, basınla, tedarikçilerle, grup üyeleriyle, müşterilerle ve de içerisinde bulunduğu toplumla ilişkiler⁸³.

ISO 26000, sadece özel sektör için oluşturulmamış aynı zamanda kamu kurumlarından sivil toplum kuruluşlarına, gelişmiş ülkelerdeki kurumlardan gelişmekte olan ülkelerdeki kurumlara kadar tüm kurumların yararlanabileceği bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

1.2.3. Sürdürülebilirlik Standartlarının Muhasebesi ve Raporlanması

Şimdiye dek, sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin az sayıda standart oluşturulmuştur. Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları

⁸³ <http://www.eurocert.com.tr/iso-26000-sosyal-sorumluluk.aspx> (Erişim Tarihi: 24 Nisan 2015).

Kurulu (International Auditing and Assurance Standards Board-IAASB), 2005 yılı Ocak ayında Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması için uluslararası standartları kabul etmiştir⁸⁴.

Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) 1997 yılında bütün işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını raporlamasında kullanacakları sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesini yayınlamıştır. Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri raporlama ilkelerini, raporlama rehberlerini ve standart açıklamaları içermektedir⁸⁵. Tüm bu girişimler, daha kapsamlı bir raporlamanın oluşturulmasına ve sosyal paydaşların finansal, sosyal ve çevresel konuları daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır ancak, sosyal ve çevresel maliyetlerin ölçülmesi konusunda rehberlik etmemektedir.

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) incelendiğinde, şimdiye kadar finansal raporlamada kullanılmak üzere geliştirilmiş ya da genel kabul görmüş uluslararası çevresel, sosyal ve ekonomik standartlar olmadığı görülmektedir⁸⁶.

1.2.4. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi

Borsa İstanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi, borsada işlem gören firmalar ve yatırımcılar için Türk şirketlerinin sürdürülebilirlik performans karşılaştırmasını yerel ve küresel anlamda sunabilecek bir sürdürülebilirlik endeksi kurulması ve kriterlerin geliştirilerek hayata geçirilmesini hedefleyen, çok paydaşlı bir projedir⁸⁷. Endeksin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturulması, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul

⁸⁴ Lusher, **a.g.e.**, s.15.

⁸⁵ GRI, 2006, **a.g.e.**, s.3.

⁸⁶ Lusher, **a.g.e.**, s.15.

⁸⁷ PwC, "**Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**", Ekim 2011, s.36.

şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaların artmasıdır⁸⁸.

Borsa İstanbul'da sürdürülebilirlik endeksi çalışmaları 2010 yılında başlamıştır ve ilk olarak endeksin 2014 yılı ilk çeyreğinde hesaplanmaya başlanması hedeflenmiştir. Ancak BIST 30 Endeksi kapsamındaki şirketlerin, sürdürülebilirliğe konu bilgilerinin bir kısmını henüz yayınlamadıklarından endeks hesaplanamamış ve şirketlere sürdürülebilirliğe ilişkin verilerini kamuya açık hale getirmeleri için 30.06.2014 tarihine kadar süre verilmiştir⁸⁹. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 4.11.2014 tarihinden itibaren XUSR koduyla fiyat ve getiri olarak hesaplanmaya ve yayınlanmaya başlanmıştır. Endeksin başlangıç değeri, BIST30 fiyat endeksinin 03.11.2014 tarihli İkinci Seans kapanış değeri olan 98.020,09'dur⁹⁰. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi için Kasım-Ekim olmak üzere yılda 1 endeks dönemi bulunmaktadır. 2014 yılında BIST 30 endeksinde yer alan şirketler, 2015 yılında ise BIST 50 endeksinde yer alan şirketler değerlemeye tabi tutulmuştur. 2016 yılından itibaren değerlemeye tabi şirketler listesi, BIST 50 endeksi şirketlerine ek olarak BIST 100 şirketlerinden gönüllü olanları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir⁹¹. Endeks ilk hesaplandığında 15 şirketi kapsıyorken günümüzde bu sayı 29'a yükselmiştir. Endeks'te yer alan şirketler Tablo-2 ve Tablo-3'te gösterilmiştir.

⁸⁸ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

⁸⁹ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

⁹⁰ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2014).

⁹¹ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 25 Şubat 2016).

**Tablo-2: BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Dahil Olan Şirketler
(4 Kasım 2014 – 31 Ekim 2015 Dönemi Şirketleri)**

1	AKBNK	AKBANK T.A.Ş.
2	ARCLK	ARÇELİK A.Ş.
3	ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
4	GARAN	T. GARANTİ BANKASI A.Ş.
5	KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.
6	MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.
7	PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.
8	SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.
9	TAVHL	TAV HAVA LİMANLARI HOLDİNG A.Ş.
10	TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.
11	TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.
12	TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.
13	TUPRS	TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.
14	VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O
15	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.

Kaynak: <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2014).

**Tablo-3: BIST Sürdürülebilirlik Endeksine Dahil Olan Şirketler
(Kasım 2015 – Ekim 2016 Dönemi Şirketleri)**

1	AKBNK	AKBANK	16	PETKM	PETKİM
2	AKSEN	AKSA ENERJİ	17	SAHOL	SABANCI HOLDİNG
3	AEFES	ANADOLU EFES	18	SAFGY	SAF GMYO
4	ARCLK	ARÇELİK	19	TSKB	T.S.K.B.
5	ASELS	ASELSAN	20	TAVHL	TAV HAVALİMANLARI
6	BRISA	BRİSA	21	TOASO	TOFAŞ OTO. FAB.
7	CCOLA	COCA COLA İÇECEK	22	TCELL	TURKCELL
8	DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV	23	TUPRS	TÜPRAŞ
9	EREGL	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	24	THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI
10	FROTO	FORD OTOSAN	25	TTKOM	TÜRK TELEKOM
11	GARAN	GARANTİ BANKASI	26	ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ
12	ISCTR	İŞ BANKASI (C)	27	VAKBN	VAKIFLAR BANKASI
13	KCHOL	KOÇ HOLDİNG	28	VESTL	VESTEL
14	MGROS	MİGROS TİCARET	29	YKBNK	YAPI VE KREDİ BANK.
15	OTKAR	OTOKAR			

Kaynak: <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 25 Şubat 2016).

Sürdürülebilirlik performanslarının yatırımcılar tarafından değerlendirilebilmesi ve finansal yatırım analizlerinde dikkate alınabilmesi için dünyanın önde gelen borsaları tarafından, işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını yansıtan sürdürülebilirlik endeksleri geliştirilmiştir⁹². Türkiye'de endeksin hesaplanmaya başlanmasıyla birlikte şirketlerin aşağıda belirtilen konularda faydalar sağlaması öngörülmektedir⁹³:

- *Endeksin hesaplanmaya başlanmasıyla kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yöneten Türk şirketlerine rekabet avantajı sağlanırken, şirketlere sermaye çekmek ve finansman sağlamak amacıyla yeni yatırım ürünleri geliştirebilen, yatırım yapılabilir bir endeks ortaya çıkmış olacaktır.*
- *Endeks, şirketlerin, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya koyacak, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlayacaktır.*
- *Endeks, şirketlere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkanı verecektir. Endeks ile ayrıca iyileştirme yapmak ve yeni hedefler belirlemek için bir performans değerlendirme aracı sunulmuş ve kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliklerini ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkanı sağlanmış olacaktır. Bu da şirketler için bir rekabet fırsatı yaratacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda endekse alınan şirketlerin kamuoyu nezdinde bilinirlikleri ve itibarları artacaktır.*

⁹² Aksoy, **a.g.e.**, s.50.

⁹³ <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

- *Endeks, yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunacaktır.*
- *Endeks, varlık yöneticileri için sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünler gibi çeşitli finansal ürünler çıkarmaları için bir gösterge olacaktır.*
- *Günümüzde sorumlu yatırımların büyük bir kısmı kurumsal yatırımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürdürülebilirlik endeksi bu alanda yatırım yapan fonların kurulmasını teşvik edecek, endekse dahil olan şirketlerin bu tür fonlardan pay almasını kolaylaştıracaktır.*
- *Endeks ile aynı zamanda tüm yatırımcılar için yeni bir finansal aktif kategorisi sunulmuş olacaktır.*

1.2.5. Kurumsal Raporlama Söyleşimi*

Kurumsal Raporlama Söyleşimi (Corporate Reporting Dialogue-CRD) piyasanın, kurumsal raporlama çerçeveleri, standartları ve ilgili gereklilikler arasında daha fazla uyum, tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik talebine cevap vermek üzere Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından 17 Haziran 2014 tarihinde başlatılan bir girişimdir⁹⁴. Bu girişimin katılımcıları aşağıda verilen Şekil-9'da gösterilmiştir.

* "Dialogue" kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca "diálogos" sözcüğünden alıntıdır ve karşılıklı konuşma, anlaşma, uyum sağlama ya da bu yolda çalışma anlamına gelmektedir. Dilimize Fransızca "dialogue" kelimesinden geçmiştir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "dialogue" kelimesinin karşılığı "söyleşim" kelimesidir. Ayrıca "dialogue" sosyal bilimlerde ve günlük konuşma dilinde farklı görüş ve tutuma sahip iki kişi, grup veya ülke arasında karşılıklı görüşme, tartışma ve temas anlamında kullanılmaktadır. Bu nedenlerle "dialogue" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "söyleşim" kelimesinin kullanılması tarafımızca uygun bulunmuştur.

⁹⁴ <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2015).



Şekil-9: Kurumsal Raporlama Söyleşimi Katılımcıları

CRD katılımcıları bütünleşik raporlamanın kurumsal raporlamanın merkezinde yer aldığına inanmaktadırlar. CRD'nin ilk başarısı, kurumsal raporlama konusunda küresel çapta düzenleyici olan katılımcıları bir araya getirerek, kurulmuş olmasıdır. Türkiye'nin 2015 yılında G-20 ülkelerine başkanlık etmesi sebebiyle 2014 yılının Aralık ayında CRD katılımcıları İstanbul'da bir toplantı düzenlemiştir. Bu toplantıda, kurumsal raporlama çerçevesi ve standardı arasındaki bağlantıları gösteren bir kurumsal raporlama haritası üzerinde tartışmışlardır. Daha sonra çevrimiçi olarak yayınlanan bu harita piyasanın, çerçeveler ve standartlar arasındaki uyumu daha da netleştirme taleplerine cevap vermektedir. Harita, katılımcıların

raporlama girişimlerini bütünlük raporlama bakış açısıyla değerlendirmektedir⁹⁵.

Kurumsal Raporlama Söyleşimi'nin amaçları aşağıdaki gibidir⁹⁶:

- Raporlama çerçeveleri, standartları ve ilgili gerekliliklerin yönelimi, içeriği ve bu konularda devam eden gelişmelerle ilgili iletişimi sağlamak,
- Ayrı ayrı çerçeveler, standartlar ve ilgili gerekliliklerin birbiriyle uyumlu ve akla uygun hale getirilebileceği kullanışlı yollar ve araçlar belirlemek,
- Bilgi paylaşımı yapmak ve en önemli düzenleyicilerin bağlılığını sağlayabilmek için, mümkün olduğunca, karşılıklı ilgi alanlarında ortak bir fikir dile getirmek.

CRD Başkanı Huguette Labelle bir söyleşisinde bütünlük raporlamanın öneminden bahsetmiştir⁹⁷: "*Raporlama, davranışlara etki eder ve bir organizasyonun, bütünlük raporlamanın ögesinden faydalanarak sadece finansal bilgiler hakkındaki raporların haricinde farklı raporlamalar da yapması, o organizasyonun sahip olduğu etkinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Bu da hesap verebilirlik ve uzun vadeli karar verme öğelerinin güçlendirilmesine yardımcı olur*".

1.3. Bütünlük Raporlamanın Tarihsel Gelişimi

2008 küresel ekonomik krizi ve sonrasında yaşanan kurumsal skandallar, pek çok kimsenin küresel ekonomik sistemi çökmüş olarak algılamasına ve sosyal, çevresel ve ekonomik sorunların kaynağını işletmeler olarak görmesine neden olmuştur. Aşırı devlet borçlanması ve

⁹⁵ <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2015).

⁹⁶ <http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2015).

⁹⁷ İdil Gürdil, "Geleceğin Raporlama Yapısı Nasıl Olacak?", **KPMG Gündem**, Sayı 21, Ocak-Mart 2015, s.30-31.

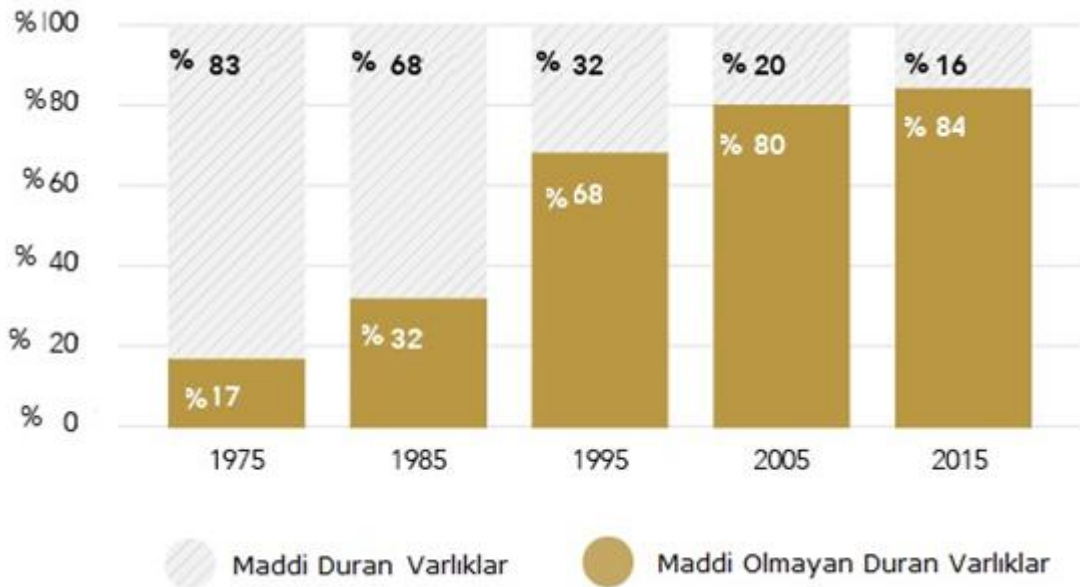
bireysel borçlanma, işsizlik oranlarındaki artış, toplumsal eşitsizliğin büyümesi, kamu ve özel sektör işletmelerinin yönetiminde sürekli hile ve etik olmayan davranışların yapılması, çevre için artan kaygılar sonucunda varolan sosyal ve ekonomik düzenin mantığından, ilkelerinden ve uygulamalarından bıkmış büyük halk kitleleri oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler sonucunda kapitalizm kavramı ve işlerliği, işletmelerin asıl amaçları, kurumsal değer yaratımı gibi kavramlar sorgulanır hale gelmiştir. İşletmeler ve halk arasındaki bu kopukluk ve gerginliği çözmek üzere kurumsal liderler ve girişimciler işletmelerin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini tartışmaya başlamışlardır. İşletmeler yıllık faaliyet raporlarında sosyal paydaşlarına daha fazla bilgi vermeye çalışsalar da, bu raporlar çoğu zaman yalnızca meslek mensuplarının anlayacağı karmaşıklık düzeyinde hazırlanmaktadır. Raporlar strateji, performans ve riske ilişkin ileriye dönük fazla bilgi içermemekte, bu raporlarda finansal olmayan bilgilere neredeyse hiç yer verilmemektedir. Bu eksikliklerin itici güce değişim gösteren beklenti ve ihtiyaçlar nedeniyle toplumun ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzere işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında raporlama yapmaya başlamışlardır⁹⁸.

Özellikle küreselleşen dünyamızda ekonomiler ve tedarik zincirleri giderek birbirlerine daha bağımlı hale gelmekte, teknoloji hızla gelişmekte, aynı paralelde hızlı nüfus artışı ve küresel tüketimde artış yaşanmaktadır. Bu değişimler, eskiden sınırsız gibi düşünülen su, yiyecek ve enerji gibi kaynakların kalitesinde, elde edilebilmesinde ve fiyatında önemli etkiye neden olmuştur. Ekonomi ve toplum için gerekli olan bu ekosisteme ilişkin talep baskıları artmış, kurumsal sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk politik, sosyal ve ticari uygulamalar halini almaya başlamıştır. İşletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak ve itibarlarını

⁹⁸ Cristiano Busco, Mark L. Frigo and Paolo Quattrone, "Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting", **Strategic Finance**, August 2013, s.34.

korumak için bu değişikliklere uyum sağlayarak, yeni iş modelleri geliştirmek ve inovatif olmak zorundadırlar⁹⁹.

Günümüz işletmelerinin değerini açıklamakta fiziki ve finansal varlıklar yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle finansal olmayan bilgiler, bu bilgilerin raporlanması konusu gittikçe önem kazanmaktadır. Aşağıda verilen Şekil-10'da S&P 500 Endeksi şirketleri piyasa değerinin (1975-2015 yılları arası) yüzdesel olarak ne kadarının fiziksel ve finansal varlıklar ile finansal olmayan varlıklardan oluştuğunu göstermektedir.



Şekil-10: S&P 500 Endeksi Piyasa Değerinin Bileşenleri (1975-2015)

Kaynak: <http://www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/> (Erişim Tarihi:20 Mayıs 2015).

Şekil incelendiğinde 1975 yılında piyasa değerinin %83'ü fiziksel ve finansal varlıklar ile açıklanırken, bu oranın 2015 yılında %16'ya gerilediği görülmektedir.

Ayrıca, günümüzde raporlamalar ayrı bir şekilde yapıldığından işletmelerin ürettikleri raporların sayfa sayısı gittikçe daha uzun bir hale

⁹⁹ IIRC, "**Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century**", 2011, s.4.

gelmektedir. Raporlama bölümlerinin birbiri ile bağlantısı kopuk olup, strateji, kurumsal yönetim, faaliyetler, finansal ve finansal olmayan başarı arasındaki önemli ilişkiler açıkça belirtilmemektedir. Esasen ihtiyaca cevap verecek şekilde hazırlanan Bütünleşik Raporlama Çerçevesi'ne göre hazırlanan Bütünleşik Raporlar, kurumların uzun dönemli risk ve fırsatlarını da içerecek şekilde, geçmiş ve gelecek başarılarını değerlendirmek için gereken bilgilerin analiz edilebilmesine imkan vermektedir.

Küreselleşme, nüfus artışı ve çevresel kaygılar, yaşanan ve beklenen kaynak kıtlığı, artan kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik beklentisi, finansal, yönetsel ve diğer krizlere karşılık olarak dünya çapında artan eylemler (2008 krizi, Occupy Wall Street Eylemi)¹⁰⁰ gibi nedenlerle ortaya çıkan bütünleşik raporlamanın gelişimi Tablo-4'de kronolojik olarak gösterilmiştir. Tarihsel geçmişi 1999 yılında PwC tarafından hazırlanan Kurumsal Raporlama Çerçevesi'ne kadar uzanan bütünleşik raporlama, 2010 yılında Uluslararası Bütünleşik Raporlama Komitesi'nin (IIRC) kurulmasını takiben uluslararası önem kazanmıştır.

17 Aralık 2009'da Galler Prensi Charles, Prens'in Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi'ne (The Prince's Accounting for Sustainability Project) dahil olan yatırımcılar, standart koyucular, şirketler, muhasebe kurumları ve Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants-IFAC) ve Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) temsilcilerinin bir araya geldiği üst düzey bir toplantı düzenlemiştir¹⁰¹. Bu toplantıda, tüm dünyada kabul edilen bir Bütünleşik Raporlama çerçevesinin oluşturulmasını gözetecek bir kurul olan Uluslararası Bütünleşik Raporlama Komitesi'nin (International Integrated Reporting Committee-IIRC) kurulmasına karar verilmiştir. Kasım

¹⁰⁰ IIRC, 2011, **a.g.e.**, s.2.

¹⁰¹ <http://www.theiirc.org/about/the-work-plan/> (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2013).

2011'de Komitenin adı Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council–IIRC) olarak değiştirilmiştir¹⁰².

2009 yılında King III raporunun yayımlanmasından kısa bir süre sonra Güney Afrika Bütünleşik Raporlama Komitesi (*IRC*) kurulmuş, Komite bünyesinde akademisyenler ve uzmanlardan oluşan çalışma grubu bütünleşik raporlamaya ilişkin bir çerçeve doküman hazırlanması konusunda IIRC'ye destek sağlamıştır. IRC'nin 2011 yılında hazırladığı "Bütünleşik Rapor ve Raporlama için Çerçeve" başlıklı tartışma dokümanı, Bütünleşik Raporlama Çerçevesi'nin temelini oluşturmuştur. Tartışma dokümanında IRC, IIRC'nin bütünleşik raporun okuyucusu olarak temelde yatırımcıları hedef almasına karşı çıkarak, daha geniş bir paydaşa hitap etmesi gerekliliğinin altını çizmiştir. Güney Afrika şirketleri bütünleşik raporlama deneyimlerini pilot program aracılığıyla diğer şirketlerle paylaşmışlardır. Güney Afrika Sorumlu Yatırım İlkeleri (*CRISA*) de kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarına çevresel, sosyal ve yönetsel konuları da dahil etmeleri konusunda teşvik etmektedir¹⁰³.

IIRC 2010 ve 2011 yıllarında düzenlediği bölgesel yuvarlak masa toplantılarında, Bütünleşik Raporlamanın dünya çapında uygulanması konusunda başarılı tartışmalar gerçekleştirmiş ve bu toplantılar sonucunda Tartışma Metni (Discussion Paper) yayınlanmaya başlamıştır. Ayrıca bu kapsamda IIRC Pilot Programı oluşturulmuştur. IIRC Pilot Programı, IIRC çalışmasına öncülük edenlerden oluşmaktadır ve buna dahil olan işletmeler ve yatırımcılar Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesinin geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. 2012 yılında ise Bütünleşik Raporlama ile ilgili çalışmalarını desteklemesi amacıyla kalıcı bir IIRC Sekreterliği kurulmuştur. 16 Nisan 2013 tarihinde IIRC Tartışma Metni (Discussion Paper) yayınlamıştır ve 15 Temmuz 2013 tarihine kadar geçen 90 günlük sürede sosyal paydaşlar, Uluslararası Bütünleşik Raporlama

¹⁰² <http://www.accountingforsustainability.org/about-us> (Erişim Tarihi: 16 Ekim 2013).

¹⁰³ TÜSİAD, 2015, **a.g.e.**, s.75.

Çerçevesi Taslağı (Draft International <IR> Framework) hakkında 350'nin üzerinde görüş bildirmiştir. Bu gelişmeleri takiben IIRC 9 Aralık 2013 tarihinde *Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesini* (International Integrated Reporting Framework) yayınlamıştır. Süreçte Bütünleşik Raporlamanın geliştirilmesi ve benimsenmesi aşamasına destek olması için IIRC'nin yönetim yapısı gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Ayrıca bütünleşik raporlama iletişim ağlarını kullanan sosyal paydaşlarla devam eden sözleşmeler vardır¹⁰⁴.

¹⁰⁴ <http://www.theiirc.org/about/the-work-plan/> (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2013).

Tablo-4: Bütünleşik Raporlama Tartışmaları Zaman Çizelgesi		
YIL	KAYNAK	TARTIŞMANIN KONUSU
2014	IIRC- Bütünleşik Raporlama Konusunda Güvence	Temmuz 2014'te IIRC Bütünleşik raporlama konusunda güvence ile ilgili iki yayını (Assurance on <IR>: An Exploration of Issues, Assurance on <IR>: An Introduction to the Discussion) kamuoyuna sunmuş ve 1 Aralık 2014 tarihine kadar görüş bildirilmesini istemiştir ¹⁰⁵ .
2014	IIRC - Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi (Türkçe)	Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi 19 Haziran 2014 tarihinde Türkçe olarak yayınlanmıştır ¹⁰⁶ . Sonraki adım olarak 2014'te veya 2015'te (G20 zirvesi İstanbul'da yapılacaktır) G19 onayını alıp çalışma çerçevesine bağlı olarak Bütünleşik Raporlama standartlaştırması aşamasına geçilmesi planlanmaktadır ¹⁰⁷ .
2013	IIRC - Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi	IIRC 9 Aralık 2013 tarihinde Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesini İngilizce olarak yayınlamıştır ¹⁰⁸ .
2013	IIRC - Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Taslağı	16 Nisan 2013 tarihinde IIRC Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Taslağını yayınlamıştır ve 15 Temmuz 2013 tarihine kadar geçen 90 günlük sürede tüm sosyal paydaşlara, yorum ve geribildirim yapmaları yoluyla Çerçevenin geliştirilmesine katkıda bulunma imkanı tanınmıştır ¹⁰⁹ .

¹⁰⁵ IIRC, "**Assurance on <IR>: An Exploration of Issues**", July 2014a, s.2.

¹⁰⁶ IIRC, "**Uluslararası <ER> Çerçevesi**", 2014b.

¹⁰⁷ Dräger, **a.g.e.**, s.43.

¹⁰⁸ IIRC, "**The International <IR> Framework**", 2013a.

¹⁰⁹ IIRC, "**Consultation Draft of the International Integrated Reporting Framework**", 2013b.

2012	Çerçevenin İlk Hali (Prototype)	26 Kasım 2012'de IIRC, 2013'te yayınlanacak Çerçeve için önemli bir adım olan Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesinin İlk Halini yayınlamıştır. Bu, Bütünleşik Raporlamanın temelini oluşturan temel kavramların ve ilkelerin tanımlanması ve örgütün bütünleşik bir rapor hazırlama becerisinin desteklenmesi amaçlarını taşıyan geçici bir adımdır ¹¹⁰ .
2012	Gelişen Bütünleşik Raporlama Veri Tabanı	Gelişen Bütünleşik Raporlama Veri Tabanı, Kılavuz İlkelerine ve İçerik Unsularına ilişkin gelişen uygulamaları içeren raporların özetlerini bir araya getirmektedir. Bu örnekler IIRC Pilot Programına katılan örgütlerin halka açıklanan raporlarından seçilmektedir ¹¹¹ .
2012	BlackSun	BlackSun Londra'da faaliyet gösteren bir kurumsal iletişim şirketidir. BlackSun IIRC ile uyumlu olarak "Dönüşümü Anlamak: Bütünleşik Raporlama İçin İş Gereksinimini Oluşturmak" (Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting) isimli çalışmayı yayınlamıştır ¹¹² .

¹¹⁰ IIRC, "**Integrated Reporting Prototype Framework**", 2012a.

¹¹¹ <http://examples.theiirc.org/home> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹¹² IIRC, "**Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting**", 2012b.

2011	IR Tartışma Metni (Discussion Paper)	Bütünleşik Raporlamaya İlişkin Tartışma Metni- 21.Yüzyılda Değeri Aktarmak The Discussion Paper Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century 12 Eylül 2011'de yayınlanmıştır. Bütünleşik Raporlamanın mantığını açıklamıştır, Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesinin hazırlanması ve geliştirilmesi için önerilerde bulunmuştur ¹¹³ .
2011	IIRC Pilot Programı	17-18 Ekim 2011'de I. Bütünleşik Raporlama Pilot Programı Konferansı Rotterdam'da yapılmıştır. Pilot Program İş ve Yatırımcı Çevresinden katılımcılardan oluşmaktadır ve bunlar IIRC'ye bütünleşik raporlamanın gelişimi hakkındaki düşüncelerini bildirmektedirler. Pilot Programa 80'in üzerinde İşletme ve 25'in üzerinde Yatırımcı katılmaktadır ¹¹⁴ .
2010	Robert Eccles & Mike Krzus	Robert Eccles & Mike Krzus, dışsal raporlamada daha fazla şeffaflık için eğilimleri ve bütünleşik raporlamanın bu konudan nasıl bahsettiğini tartıştıkları kitaplarını yayınlamışlardır. Bütünleşik raporlamaya atıfta bulunarak "tek rapor (one report)" ifadesini kullanmışlardır ¹¹⁵ .

¹¹³ IIRC, 2011, **a.g.e.**

¹¹⁴ <http://www.theiirc.org/companies-and-investors/> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹¹⁵ Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, New Jersey, USA: John Wiley&Sons, Inc., 2010.

2010	IIRC'nin Resmi Olarak Kurulması	2 Ağustos 2010'da Uluslararası Bütünleşik Raporlama Komitesi kurulmuştur. Sir Michael Peat Yürütme Kurulu Başkanı'dır ve Kurumsal Yönetişim King Komitesi Başkanı ve Küresel Raporlama Girişimi Başkan Vekili Profesör Mervyn King ile birlikte Galler Prensi ve Cornwall Düşesi'nin Özel Kalemidirler. Çalışma Grubunun eşbaşkanları Paul Druckman ve Ian Ball olarak açıklanmıştır ¹¹⁶ .
2010	SAICA (South African Institute of Chartered Accountants)	Güney Afrika, çok sayıda örgütten oluşan Bütünleşik Raporlama Komitesi'ni kurmuştur. Amacı, bütünleşik raporlama konusunda kılavuzlar geliştirmektir. İlk görevi, halka açık şirketler için bir bütünleşik rapor çerçevesi geliştirmektir. Profesör Mervyn King Komite'ye başkanlık etmektedir ¹¹⁷ .
2009	IIRC'nin Kurulmasına Başlanması	17 Aralık 2009'da Galler Prensi'nin düzenlediği A4S toplantısına katılanlar Uluslararası Bütünleşik Raporlama Komitesi'nin kurulmasına karar vermişlerdir ¹¹⁸ .
2009	Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (International Corporate Governance Network-ICGN)	Finansal olmayan bilgilerin yıllık raporlarla bütünleştirilmesinin nedenlerinin tartışıldığı raporlar öne sürmektedir ¹¹⁹ .

¹¹⁶ <http://www.theiirc.org/2010/08/02/formation-of-the-international-integrated-reporting-committee-iirc/> (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2013).

¹¹⁷ <http://www.sustainabilitysa.org/PressReleases/PressReleases2010/Anintegratedreportisanewrequirement.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹¹⁸ <http://www.accountingforsustainability.org/forum-event> (Erişim Tarihi: 16 Ekim 2013).

¹¹⁹ http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=5312 (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

2009	St. James Sarayı Toplantısı	11 Eylül 2009 tarihinde sürdürülebilirlik raporlaması konusunda önemli olan kişilerin ve kuruluşların katıldığı bir toplantı gerçekleşmiştir. Bu toplantıda bütünleşik raporlama fikri ve anlamı ile bu konuda karşılaşılabilecek zorluklar ve uyum süreci tartışılmıştır ¹²⁰ .
2009	Avrupa Komisyonu'nun Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Bilgisi'nin (ESG-Environmental, Social and Governance Information) Açıklanmasına İlişkin Çalıştayları	Eylül 2009-Şubat 2010 tarihleri arasında 5 adet çalıştay gerçekleştirilmiştir. İşletmeler, yatırımcılar, sivil toplum örgütleri, tüketiciler, basın, sendikalar ve kamu otoritelerinden oluşan farklı sosyal paydaşlar çevresel, sosyal ve yönetişim bilgisinin açıklanmasına ilişkin tartışmalar gerçekleştirmişlerdir ¹²¹ .
2009	Tracy Oates	Sustainable Business dergisi Ekim 2009 sayısında bütünleşik raporlama ile ilgili bir makalesi yer alan Tracy Oates makalesinde, bütünleşik raporlama ihtiyacından ve bütünleşik raporlamada karşılaşılabilecek zorluklardan bahsetmiştir ¹²² .
2009	Jayne Mammatt, Ernst&Young Güney Afrika	10-11 Eylül 2009 tarihinde gerçekleştirilen CIS Corporate Governance Konferansı'nda "Integrated Sustainability Reporting and Assurance" isimli çalışmayı sunan Jayne Mammatt, sürdürülebilirlik raporlamasındaki son gelişmelerden ve bütünleşik raporlama kavramından bahsetmiştir ¹²³ .

¹²⁰ Eccles and Krzus, **a.g.e.**, s.1.

¹²¹ http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=3723 (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹²² Tracy Oates, "Jigsaw must be complete", **Sustainable Business**, October 2009, s.13-14.

¹²³ <http://www.chartsec.co.za/documents/speakerPres/JayneMammatt/MammattIntegratedSustainabilityReportingandAssurance.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2014).

2008	Corporate Register	CorporateRegister.com dünyanın en büyük çevrim içi kurumsal sorumluluk raporları rehberidir. 2008 yılında En İyi Bütünleşik Rapor ödülünü yıllık olarak vermeye başlamıştır ¹²⁴ .
2008	KPMG&SustainAbility	2008 yılında dünya çapında 2.279 kişiyle yapılan Okuyucu Araştırması, sürdürülebilirlik raporlarının yıllık finansal raporlarla bütünleştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır ¹²⁵ .
2007	Alan Willis	Çok sayıda sosyal paydaştan oluşan bir girişim olan Corporation 20/20'nin Kasım 2007'de yayınladığı "Paper Series on Corporate Design" isimli kitapta Alan Willis, Corporation 20/20'nin yönetim ilkelerini temel alan yeni bir kurumsal raporlama modeli öne sürmüştür. Bu model, finansal ve finansal olmayan bilginin tek bir raporda bütünleştirilmesini içermektedir ¹²⁶ .
2007	Prens'in Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi (The Prince's Accounting for Sustainability Project)	Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Bilgisini hatırlatan konuları raporlamaya yardımcı olan, atık, su, enerji ve karbon salınımı gibi esas çevresel göstergeleri içeren Birleştirilmiş Raporlama Çerçevesi'ni sunmuştur ¹²⁷ .

¹²⁴ <https://www.corporateregister.com/crra/?d=2008> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹²⁵ KPMG, "**Count me in: The reader' take on sustainability reporting**", 2008.

¹²⁶ <http://www.corporation2020.org/pdfs/SummitPaperSeries.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹²⁷ <http://www.accountingforsustainability.org/wp-content/uploads/2011/10/The-Accounting-for-Sustainability-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

2007	Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi (World Intellectual Capital Initiative-WICI)	Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi'nin amacı sosyal paydaşlar ve pay sahipleri için kurumsal performansı ölçmek ve raporlamada kullanılacak uygulanması isteğe bağlı olan, küresel bir çerçevenin geliştirilmesidir. Bu çerçeve PwC Raporlama Çerçevesi ile Almanya Yatırım Uzmanları Topluluğu (Society of Investment Professionals in Germany-DVFA) tarafından oluşturulan Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Bilgisi'ne (ESG-Environmental, Social and Governance Information) ilişkin Temel Başarı Göstergeleri'nin (Key Performance Indicators-KPIs) birleşiminden oluşmaktadır. WICI temelde bir XBRL taksonomisidir ¹²⁸ .
2005	Allen White	2005 yılında yayınlanan makalesinde bütünlük raporlamanın kimler için ve neden yapıldığı ve ortak yaklaşımların neler olması gerektiği konularını gündeme getirmiştir ¹²⁹ .
2005	Vancity (Vancouver City Savings Credit Union)	Bütünlük rapor hazırlayan 12 adet işletmeyi incelemiştir ve bütünlük raporlamaya ilişkin mevcut durumu ve karşılaşılan zorlukları ortaya koymuştur ¹³⁰ .

¹²⁸ http://www.wici-global.com/aboutwici_global (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹²⁹ http://www.businesswire.com/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/services/ir_and_pr/ir_resource_center/editorials/2005/BSR.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹³⁰ <https://www.vancity.com/SharedContent/documents/IntegratedReporting.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

2004	SustainAbility	1987 yılında kurulan SustainAbility Şirketi, işletmelerin ve piyasaların sürdürülebilir olmaları konusunda danışmanlık hizmeti vermektedir. 2004 yılında yayınlamış olduğu araştırmasında, bütünleşik raporlama denemeleri için zamanlama ölçütü, bütünleşik raporlamada karşılaşılan zorluklar ve bu raporlamanın getirdiği fırsatlar yer almaktadır ¹³¹ .
2004	Gelişmiş İşletme Raporlaması Konsorsiyumu (Enhanced Business Reporting Consortium-EBR360)	Gelişmiş İşletme Raporlaması Konsorsiyumu'nun amacı, Temel Başarı Göstergeleri'ni içeren işletme raporlarının finansal olmayan bileşenlerinin açıklanmasına ilişkin uygulaması ihtiyari olan küresel çerçeveler oluşturmaktır ¹³² .
2003	Toplumda İşletmeler (Business in the Community)	30 yıldan uzun bir süredir İngiltere'de faaliyet gösteren "Toplumda İşletmeler" isimli kuruluş içinde yer alan, İşletme Etkisi Gözden Geçirme Grubu (Business Impact Review Group) 2003 yılında "Indicators That Count" isimli raporu yayınlamıştır. Bu raporda, dışsal raporlamayı etkileyen işyeri, toplum, çevre ve piyasaya ilişkin göstergeleri uygulayan 20 şirkete ilişkin bulgular yer almaktadır ¹³³ .

¹³¹ http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/SustainAbility.Risk___Opportunity2004.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹³² <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jun/EbrTheNextStep.htm> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹³³ <http://www.bitc.org.uk/our-resources/report/indicators-count> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

2003	Magna Rautenbach	Magna Rautenbach 2003 yılında Güney Afrika Üniversitesi'nde ve Deloitte Güney Afrika sponsorluğunda, Bütünleşik Sürdürülebilirlik Muhasebesi, Güvence ve Raporlama (Integrated Sustainability Accounting, Assurance and Reporting-ISAAR) konulu bir eğitim vermiştir. Şöyle demiştir "bütünleşik sürdürülebilirlik muhasebesi, güvence ve raporlama sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik için gerekli olan ve örgüt ile sosyal paydaşların karşılıklı olarak yarar sağladığı dinamik bir yönetim sürecidir" ¹³⁴ .
2002	Novozymes	Novozymes, 2000 yılında Novo Nordisk şirketinden ayrılan ve 2002 yılında ilk bütünleşik raporu yayınlayan Danimarkalı bir enzim şirkettir. Bundan kısa bir süre sonra Novo Nordisk şirketi de bütünleşik raporlama yapmaya başlamıştır ¹³⁵ .
2002	Güney Afrika Yöneticileri Enstitüsü (Institute of Directors of Southern Africa-KING II)	King II İlkeleri olarak da anılan Güney Afrika yönetim ilkeleri Bütünleşik Sürdürülebilirlik Raporlaması için de kullanılmaktadır. Bir işletme, sosyal ve çevresel konularda yükümlülüklerini bu ilkeler doğrultusunda raporlamalıdır ¹³⁶ .

¹³⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting#cite_note-17 (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

¹³⁵ Eccles and Krzus, **a.g.e.**, s.11.

¹³⁶ http://library.ufs.ac.za/dl/userfiles/documents/Information_Resources/KingII%20Final%20Odoc.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

1999	PricewaterhouseCoopers (PwC)	Bütün sektörlerde ve firmalarda geçerli olan piyasanın gözden geçirilmesi, strateji ve yapı, değer için yönetim, performans ve ilgili bütün performans ölçümleri ile desteklenmiş bilgiyi tanımlayan Kurumsal Raporlama Çerçevesi'ni (Corporate Reporting Framework) oluşturmuştur ¹³⁷ .
-------------	------------------------------	---

¹³⁷ Eccles and Krzus, **a.g.e.**, s.80.

2. BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMA

Kimi yazarlar tarafından sürdürülebilirlik raporlamasındaki son nokta olarak görülen bütünleşik raporlamanın tarihsel gelişimi önceki bölümde detaylı bir şekilde açıklanmış olup, bu bölümde konu daha çok bütünleşik raporlama çerçevesi kapsamında ele alınarak açıklanmıştır.

2.1. Bütünleşik Raporlamanın Tanımı ve Amacı

Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi'nde Bütünleşik Rapor "*bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, başarısının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve özlü bir şekilde açıklamasıdır*" biçiminde tanımlanmıştır¹³⁸. Söz konusu Çerçevede bir bütünleşik raporun asıl amacı "*finansal sermaye sağlayan taraflara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını açıklamaktır*"¹³⁹ şeklinde belirtilmiştir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ise bütünleşik raporlamayı geniş anlamda, "*bir örgütün kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için ihtiyacı olan çeşitli kaynakları ve ilişkileri etkileyen iş modelini bildirmeye yarayan bir süreçtir*" şeklinde tanımlamıştır¹⁴⁰.

Alp ve Kılıç (2014) "*Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*" isimli kitaplarında bütünleşik raporlama kavramı yerine bütünleşik raporlama kavramını kullanmışlar ve "bütünleşik raporlama şirketin finansal performansı, iç kontrol ve risk yönetimi gibi konularda çeşitli bilgiler sağlayan finansal tablo ve raporları ile faaliyette bulunduğu ekonomik, çevresel ve sosyal sistemle olan ilişkisi hakkında bilgi sağlayan

¹³⁸ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.7.

¹³⁹ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.4.

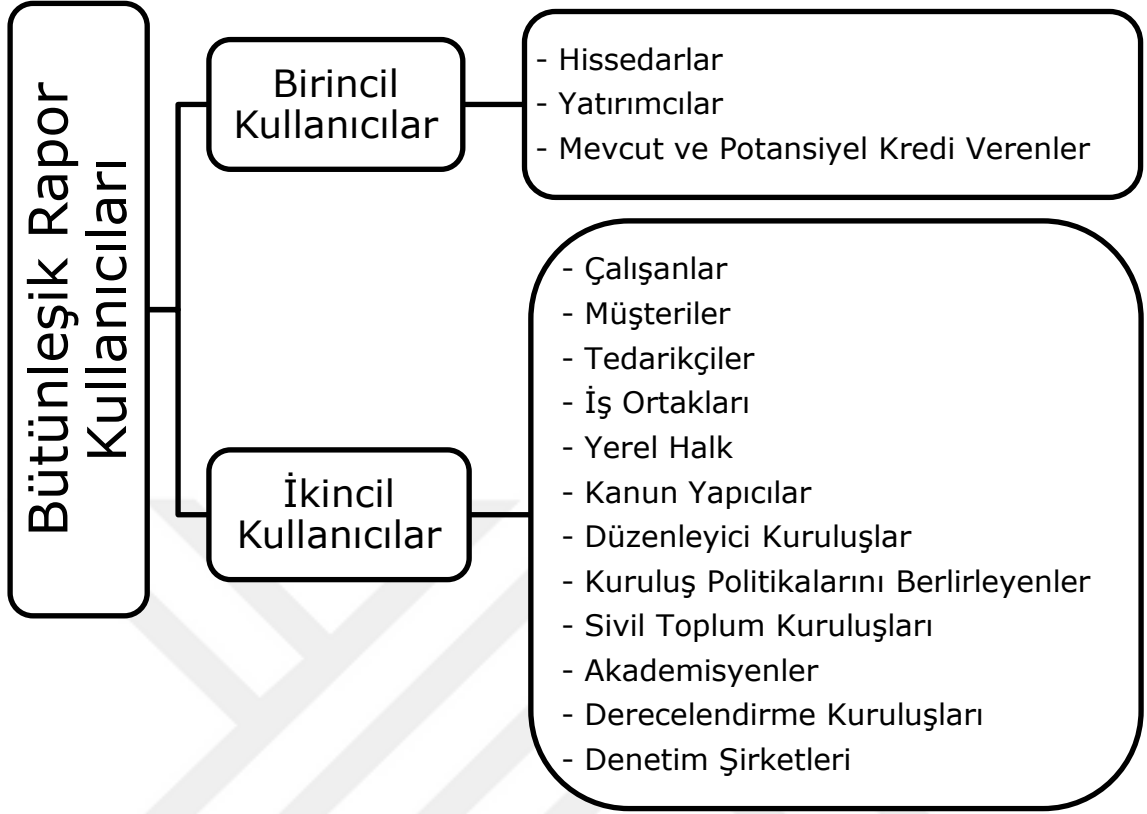
¹⁴⁰ IIA, 2013, s.6.

sürdürülebilirlik raporlarının bütünleşik bir raporda sunulmasıdır" şeklinde bir tanımlama yapmışlardır¹⁴¹.

Esasen bütünleşik rapor bir şirketin değer yaratım süreci hikayesini anlatmaktadır. Böyle bir rapor finansal bilginin yanında ileriye dönük bilgi olarak şirketin stratejik yönünü açıklamakta, ilgilenilmesi gereken amaçları, riskleri ve fırsatları ortaya koymaktadır. Bu nedenle raporun yapısı ve uzunluğu şirketin yapmış olduğu işin karmaşıklığına göre değişiklik göstermektedir. Çerçeve bütünlük raporlarının asıl kullanıcıları "finansal sermaye sağlayan taraflar" olarak belirtilmekle birlikte bütün "sosyal paydaşlar" bütünleşik raporlardan yararlanırlar¹⁴². Paydaş teorisinden hareketle, bütünleşik rapor kullanıcıları birincil ve ikincil kullanıcılar olarak gruplandırılmış, aşağıda Şekil-11'de şematik olarak gösterilmiştir.

¹⁴¹ Ali Alp ve Saim Kılıç, **Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?**, 1.Baskı, İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş., 2014, s.214.

¹⁴² IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.7, 33.



Şekil-11: Bütünleşik Rapor Kullanıcıları

Bütünleşik raporu tanımladıktan sonra nelerin bütünleşik raporlama olmadığından bahsetmek yararlı olacaktır. Faaliyet raporu ile seçilmiş sürdürülebilirlik bilgisini ya da sürdürülebilirlik raporunu birleştirdiğimizde bu bir bütünleşik rapor olmaz. Faaliyetlerinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışını benimsemeyen işletmeler bütünleşik raporlama uygulamasına geçmemelidirler. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk bu raporlamanın temelini oluşturan unsurlardan biridir.

İkelere dayalı bir kılavuz niteliği taşıyan Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi, asıl olarak özel sektördeki her büyüklükteki kar amaçlı şirketlere yönelik olarak hazırlansa da gereken uyarlamalarla birlikte

kamu sektöründe veya kar amacı gütmeyen özel kuruluşlar tarafından da kullanılabilir¹⁴³.

Çerçevede Bütünleşik Raporlamanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanmıştır¹⁴⁴:

- *sermayenin daha etkili ve üretken şekilde dağılması amacıyla finansal sermaye sağlayan taraflara sunulan bilgilerin kalitesini artırmak,*
- *kurumsal raporlamaya, farklı raporlama yolları kullanan ve bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini maddi yönde etkileyen tüm faktörleri içeren daha birleşik ve etkili bir yaklaşım ortaya koymak,*
- *sermayenin geniş tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlamak,*
- *kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan bütünleşik düşünme, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek.*

2.2. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi'nin Bütünleşik Raporlamadaki Rolü

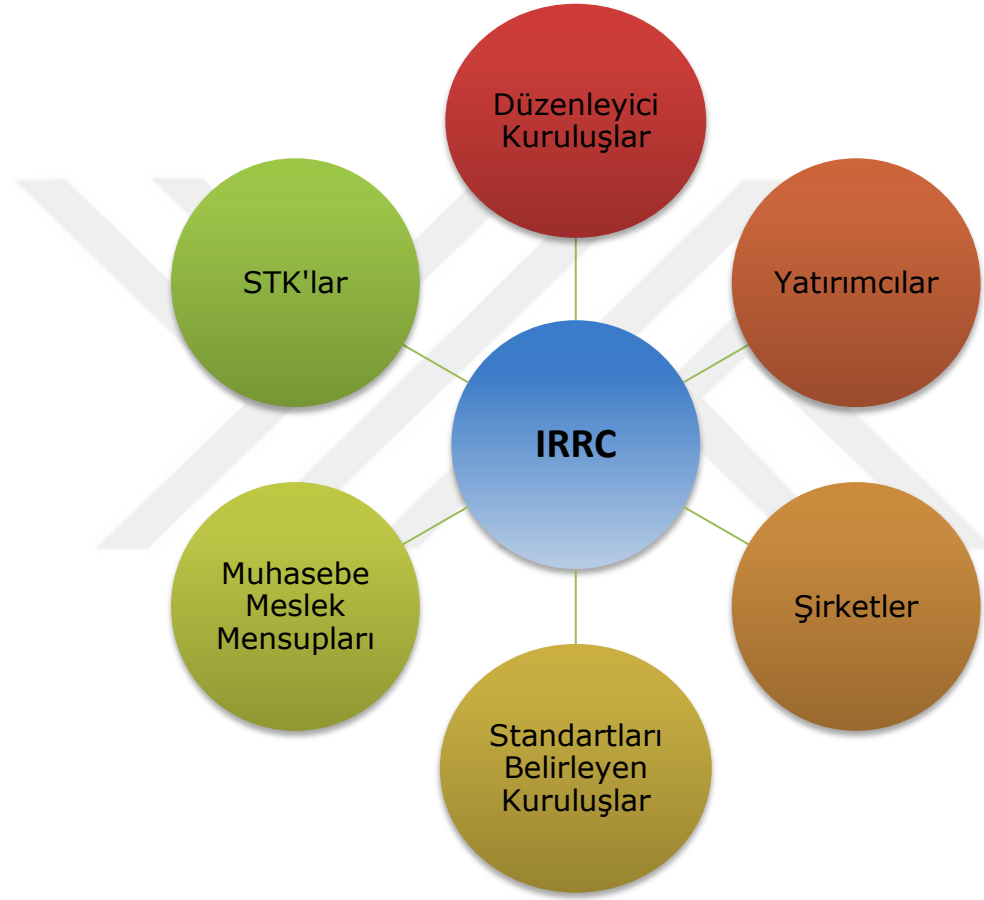
Bütünleşik raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmaların hız kazanması 2010 yılında Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council-IIRC) kurulması ile başlamıştır. IIRC'nin üyeleri arasında BM Global Compact, GRI, Dünya Bankası (the World Bank), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International

¹⁴³ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.7.

¹⁴⁴ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.2.

Federation of Accountants-IFAC), Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) gibi birçok kuruluşun yanı sıra HSBC, Microsoft, Nestlé gibi şirket temsilcileri, akademisyenler ve yatırımcılar da yer almaktadır.

IIRC Şekil-12'de gösterilen tarafların oluşturduğu bir koalisyon olarak 2010 yılında kurulmuştur.



Şekil-12: IIRC'yi Oluşturan Taraflar

"Kurumsal Şeffaflık İçin Etkili İç Denetim" temasıyla TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü), 19-20 Ekim 2015 tarihlerinde İstanbul'da Uluslararası XIX. Türkiye İç Denetim Kongresi'ni düzenlemiştir. Bu kongrede "Bütünleşik Raporlama" konulu bir sunum yapan IIRC CEO'su Paul Druckman bütünleşik raporlamanın öneminden ve gelişiminden bahsetmiş, bu konuda iç denetçilere düşen rol ve sorumluluklara değinmiştir. Ayrıca

dünyada bütünleşik raporlamanın uygulanışına ilişkin güncel bilgileri paylaşmıştır; dünya çapında bütünleşik raporlama uygulayan kuruluş sayısı 1.000'den fazladır ve Bütünleşik Raporlamanın Platformlarına katılanların sayısının 750 olduğu ifade edilmiştir¹⁴⁵. IIRC'nin şu andaki Başkanı Profesör Mervyn King¹⁴⁶, CEO'su ise Paul Druckman¹⁴⁷'dir.

Bütünleşik raporlama çeşitli iletişim ağlarıyla farklı gruplar arasında bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayarak bu raporlamanın yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu gruplardan elde edilen veriler çeşitli araştırmalarda kullanılmakta ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılarak bütünleşik raporlama konusunda farkındalık yaratılmaktadır. Bahsedilen bütünleşik raporlama iletişim ağları¹⁴⁸ aşağıdaki Tablo-5'te gösterilmiştir.

¹⁴⁵ http://www.tide.org.tr/uploads/5%20-Paul%20Druckman%20IIA_Istanbul_Oct2015_Paul%20Druckman.pdf (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

¹⁴⁶ <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/council/> (Erişim Tarihi: 15 Şubat 2016).

¹⁴⁷ <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/secretariat/> (Erişim Tarihi: 15 Şubat 2016).

¹⁴⁸ <http://integratedreporting.org/ir-networks/> (Erişim Tarihi: 8 Aralık 2015).

Tablo-5: <IR> İletişim Ağları

1) <IR> İşletme İletişim Ağı
2) <IR> Akademik İletişim Ağı
3) <IR> Muhasebecilik Örgütü İletişim Ağı
4) <IR> Bankacılık İletişim Ağı
5) <IR> Sigortacılık İletişim Ağı
6) <IR> Yatırımcı İletişim Ağı
7) <IR> Emeklilik Fonu İletişim Ağı
8) <IR> Teknoloji Girişimi İletişim Ağı
9) <IR> Kamu Sektörü Önderleri İletişim Ağı

2.3. Bütünleşik Raporlamada Rol ve Sorumluluklar

Bir bütünleşik raporla ilgili sorumluluk sahibi olanlar hakkında Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesinde bilgi verilmiştir. Bütünleşik raporlama sürecinde işletmenin kurumsal yönetim sorumluluğu kapsamında yönetim kurulu başta olmak üzere denetim komitesi ve yönetim kurulunun belirleyeceği ekip, yine yönetim kurulunun belirleyeceği kapsamda sorumluluk üstlenir. Bu bağlamda "Bir bütünleşik raporda kurumsal yönetim sorumluları hakkında aşağıdakiler dahil olmak üzere bir beyanat yer almalıdır:

- Bütünleşik raporun bütünlüğünü sağlamak için bu kişilerin sorumluluğuna bir onay,
- Bu kişilerin bütünleşik raporun hazırlanmasında ve sunulmasında müşterek akıl kullandıklarına ilişkin bir onay,

- Bütünleşik raporun bu IIRC Çerçevesine uygun sunulup sunulmadığına ilişkin bu kişilerin görüşleri veya ulaştıkları sonuç,

ya da bu tür bir beyanat içermiyorsa aşağıdakileri açıklamalıdır:

- Kurumsal yönetim sorumlularının raporun hazırlanmasında ve sunulmasında üstlendikleri rol

- Gelecekteki raporlarda bu tür bir beyanın yer almasını sağlamak için atılan adımlar

- Bunun için gereken süre (kuruluşun bu Çerçeveye atıfta bulunan üçüncü bütünleşik raporundan daha geç olmamalıdır)¹⁴⁹.

Denetim komitesi, kurumsal yönetim ve özellikle de hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması açısından önem taşımaktadır. Bu komite özetle şirketin finansal tablolarının niteliği ve doğruluğu konusunda yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen gözetime yardımcı olmak, muhasebe sisteminin uygulanmasını ve verimliliğini izlemek, bağımsız dış denetim şirketinin atamasının ve bu şirket tarafından sağlanacak hizmetlerin ön onayını vermek, bağımsız denetçiyle şirket arasındaki sözleşmeyi hazırlamak ve denetlemek, şirketin bağımsız denetim sistemini iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının işleyişini ve verimliliğini gözetmek konularında görev yapmak üzere kurulmaktadır. SPK'nın kurumsal yönetim düzenlemelerine göre yönetim kurulu bünyesinde oluşturulması zorunlu tutulan komitelerden biri de denetim komitesidir. Kurumsal raporlamada meydana gelen değişimler ve gelişmeler sonucunda ülkemizde yakın bir gelecekte kuruluşların, bütünleşik raporlamaya geçmesi öngörülmektedir. Bütünleşik raporlamanın bütünleşik gözetim sorumluluğu denetim komitesi tarafından yerine getirilebilir¹⁵⁰.

¹⁴⁹ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.9.

¹⁵⁰ Alp ve Kılıç, **a.g.e.**, s.153.

Bütünleşik raporlama ekibi oluşturulurken mevcut kaynaklar ve raporlama yapısı aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır¹⁵¹:

- Roller ve sorumluluklar yönetim kurulu tarafından açıkça belirlenmeli ve kabul edilmelidir.
- Dışsal ve içsel raporlama ekiplerinden bireyleri içermelidir (işin finans, strateji, yatırımcı ilişkileri, paydaş katılımı, kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik, iç denetim, teknik (faaliyet birimleri), yasal, kurum genel sekreteri, vb. gibi diğer alanlarından bireyleri de içermelidir). Örgütün yapısına, mevcut raporlama süreçlerine ve kişilerin yetkinliklerine göre, bahsedilen tüm alanlara ilişkin kişilerin ekipte yer alması gerekmez.
- Önemli kişiler, işin kapsamlı bilgisi dahilinde düşünülmelidir.
- Raporu yazan ve derleyen ekibe güçlü ve kıdemli yöneticiler atanmalıdır.

WBCSD 2014 yılında, Bütünleşik Raporlamayı uygulayan şirketler ve bu raporları kullanıp yatırım kararı alan kurumsal yatırımcılar üzerine bir araştırma yapmıştır. Dört Güney Afrika şirketi ile görüşülmüş, bu şirketlerin Bütünleşik Raporlama yapma nedenleri ve bu raporlamanın gereklilikleri anlamaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı, şirketlerin sürece ilişkin anlayışlarını, aldıkları önemli dersleri, faydaları ve etkileri paylaşmak olarak açıklanmıştır. Ayrıca Güney Afrika'da yerleşik, bazı yatırım kararlarında bu raporların analizlerini kullanan olan dört adet kurumsal yatırımcı ile de görüşülmüştür. Bu görüşmelerin amacı ise, bu kişilerin rapordan ne

¹⁵¹ IRC of South Africa, "**Preparing An Integrated Report: A Starter's Guide**", December 2014, s.16.

beklediğinin ve bu raporların daha iyi olması için verecekleri tavsiyelerin merak edilmesidir¹⁵².

WBCSD'nin 2014 yılındaki araştırmasında görüşülen şirketlerin tamamı bünyelerinde Bütünleşik Rapor oluşturacak raporlamadan sorumlu bir ekip olduğunu belirtmişlerdir. Bu ekibin çoğunlukla finans departmanının altında oluşturulduğu diğerlerinin ise sürdürülebilirlik ekibi olduğu ifade edilmiştir. Bütünleşik bir raporlama yaklaşımı benimsetmek ve doğru bilgilerin raporlama ekibine ulaştığından emin olmak için ilgili departmanlardan temsilciler atanmıştır. Bu departmanlar aşağıdaki gibidir¹⁵³:

- Finans,
- Sürdürülebilirlik,
- Risk yönetimi,
- Strateji,
- Yatırımcı ilişkileri,
- Paydaş katılımı,
- Kurumsal Yönetim,
- Faaliyetler,
- İnsan kaynakları,
- Bilişim teknolojileri tedariki.

Bütünleşik rapor, tüm kurum çapında bir zihinsel tutum değişikliğini ifade eden bütünleşik düşünmenin var olması ve bütünleşik raporlama

¹⁵² WBCDS Future Leaders Program, "**Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice**", 2014, s.4.

¹⁵³ WBCDS Future Leaders Program, **a.g.e.**, s.12.

sürecinin iyi işleme sonucu oluşturulan bir çıktıdır. Bu raporu yazacak ve derleyecek ekipte yer alacak kişilerin oluşturduğu "raporlama ekibi" örgütün yapısına, büyüklüğüne, kişilerin yetkinliklerine, vb. gibi farklılık gösterse de finansal ve finansal olmayan veri ve bilgilerin elde edilmesi için tüm departmanların işbirliği gerekmektedir. Özetle, bütünleşik raporlama ekibi kuruluşunuzdaki farklı kısımlarda çalışan kişilerden oluşmalıdır. Örneğin bu kişiler sosyal paydaşlarla iletişim, risk, strateji, performans yönetimi, değer ölçütleri, raporlama uzmanları ve veri analizi konularında deneyimli ekonometri uzmanları olabilir¹⁵⁴.

Şirketin hissedarları tarafından seçilen ve şirketi yönetmek ve temsil etmekle sorumlu üyelerden oluşan Yönetim Kurulu yapısının, tekli kurul ve ikili kurul şeklinde oluşturulduğu görülmektedir. Ülkemizde de uygulanan tekli kurul sisteminde, yönetim kurulu adına kurul şeklinde örgütlenmiş tek bir yönetim organı bulunmaktadır. İkili kurul sisteminde ise biri "gözetim kurulu" diğeri ise "yönetim kurulu" olmak üzere iki tane yönetim organı bulunmaktadır. Yönetim kurulu, şirketin yönetiminden ve temsilinden sorumludur; yönetimi, kısmen veya tamamen devrettiği üst yönetimin (CEO ve diğeri üst yöneticiler) gözetimini yapar ve performansını denetler; üst yönetimi atar ve görevden alır; şirketin amaçlarını, stratejilerini ve politikalarını belirler; şirket hissedarlarının ve diğeri paydaşların çıkarlarını korur, şirkete ilişkin temel kararlar alır; şirketin iç kontrolüne, risk yönetimine ve iç denetimine ilişkin gözetim görevini yerine getirir. Bu faaliyetlerden dolayı yönetim kurulu, hissedarlara ve diğeri paydaşlara hesap vermektedir. Şirkette kurumsal yönetim yapısını ve uygulamasını belirleyen temel organ yönetim kuruludur¹⁵⁵.

TTK'nın 375. maddesinde yönetim kurulunun hiçbir şekilde devredemeyeceği görev ve yetkiler yer almaktadır. Bunlardan biri de "pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin

¹⁵⁴ PwC, "**Implementing Integrated Reporting**", July 2015, 27.

¹⁵⁵ Alp ve Kılıç, **a.g.e.**, s.139.

tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi" olarak ifade edilmiştir.

COSO, iç kontrol bütünleşik çerçeve 2013, örgütlerin, iç kontrolün farklı yönlerine odaklanabilmelerine olanak sağlayan üç ana amacı olduğunu belirtmektedir. Bu amaçlar, faaliyetlere ilişkin amaçlar, raporlamaya ilişkin amaçlar ve uygunlukla ilgili amaçlar şeklinde sıralanmıştır. Raporlamaya ilişkin amaçlar, iç ve dış finansal ve finansal olmayan raporlamaya ilgili olup raporlamanın güvenilirliği, zamanındalığı ve şeffaflığı veya düzenleyicilerin, standart koyucuların öngördüğü başka şartlarını ya da kuruluşun politikalarını kapsayabilir¹⁵⁶.

Raporlamaya ilişkin alt amaçlardan biri, finansal olmayan dış raporlama amaçlarıdır. Yönetim; kanunlar, kurallar, düzenlemeler, standartlar ve diğer çerçevelere uygun olarak finansal olmayan dışsal bilgiler raporlayabilir. Raporlamaya ilişkin alt amaçlardan biri de finansal ve finansal olmayan iç raporlama amaçlarıdır. Yönetim ve yönetim kuruluna yapılan iç raporlama, kuruluşu yönetmek için gerekli olan bilgileri içerir. Bu bilgiler, kuruluşun karar alma süreçlerini, faaliyetlerini ve performansının değerlendirilmesini destekler. İç raporlama amaçları, yönetim ve kurulun tercihleri ve muhakemelerine dayanır.

2.4. Bütünleşik Raporlamanın Faydaları

Bütünleşik raporlamada bir şirketin stratejisi, yönetişimi, performansı ve değer yaratım süreci özlü olarak anlatılmaktadır. Bu raporlama, daha bilgili bir karar alma mekanizmasının oluşmasını sağlayarak sürdürülebilir bir küresel ekonominin gelişmesine yardımcı olmaktadır.

¹⁵⁶ Nuran Cömert, " İç Kontrollerle İlgili Teorik Çerçeve ve COSO İç Kontrol Yaklaşımı", Ganite Kurt ve Tuğba Uçma Uysal (Ed.), **Bütünleşik Yaklaşımla KOBİ'lerde Risk Temelli İç Kontrol** içinde, Ankara: Gazi Kitabevi, Mart 2015, s.168.

Bütünleşik raporlama şirkete özgü olan değer yaratım sürecinin ve eylemlerinin hikayesinin aktarılması yolu ile şirketlere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır¹⁵⁷:

- Bölümlerin (departmanların) birleştirilmesi fonksiyonların ve faaliyetlerin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yardımcı olur,
- Önemli konuların ve Önemli Performans Göstergelerinin (KPI'ların) tanımlanması, veri toplanması sürecinin yoluna koyulması ve veri sağlamlığının artırılması gibi içsel süreçlerde iyileşmeler sağlanır,
- Şirketin uzun dönem sürdürülmesini etkileyen konularla ilgili olarak üst yönetimin daha fazla ilgisini çeker ve daha fazla sorumluluk üstlenmelerini sağlar,
- Strateji ile iş modeli arasında tutarlılığın gelişmesine yardımcı olur, böylece şirketler hem içsel (yönetim raporları) hem de dışsal iletişimlerini düzene koyarlar.

İşletmelerin stratejilerine, iş modellerine, değer yaratma ve sürdürme becerilerine ilişkin bilgilerine dair kısa, orta ve uzun dönemde bütüncül bir bakış açısı sunan bütünleşik raporlamanın diğer faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁵⁸:

- Raporlama unsurlarının, şeffaflığın ve işbirliğinin daha fazla kullanılması nedeniyle daha basit ve ilişkili raporlama yapılır,
- Bütünleştirilmiş süreçler ve standartlaştırılmış bilgiler sonucunda içsel ve dışsal bilgi kaynaklarına daha fazla erişilir ve daha şeffaf bilgiler elde edilir,

¹⁵⁷ Deloitte, "**Communicating your value creation story: Analysing the journey towards Integrated Reporting**", 2013, s.8.

¹⁵⁸ <http://www.csr-manager.org/en/agenda/Intergrated-Reporting/What-Are-the-Benefits-of-Integrated-Reporting.php> (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

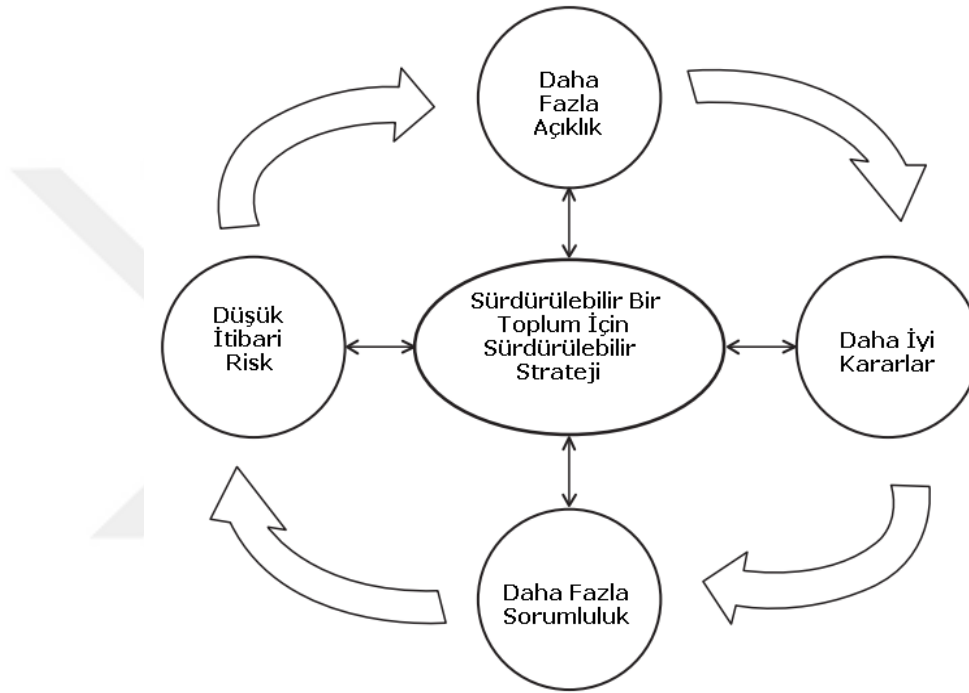
- Yöneticilerin ve sosyal paydaşların daha iyi kararlar almalarını sağlayacak daha ilgili ve anlaşılabilir bilginin var olmasına yardımcı olur,
- Sermayenin ve diğer kaynakların daha iyi paylaşılmasını sağlar,
- Sermaye piyasalarına ve iş ortaklarına daha kolay ulaşma imkanı verir,
- Maliyet tasarrufu, faaliyetsetel etkililik ve farklılaştırma nedeniyle rekabet avantajı sağlar.

2011 yılında IIRC'nin yürüttüğü Pilot Program'a katılan şirketler bütünleşik raporlamadan çeşitli faydalar sağladıklarını açıklamışlardır. Bunlar daha önce açıklanan faydalarla benzerlik göstermektedir; gelişmiş işsel bilginin yönetimin daha iyi kaynak dağıtım kararları almasını sağlayarak maliyet tasarrufuna neden olması ve ayrıca bu raporlama türünün daha kısa ve daha az karmaşık olmasıdır¹⁵⁹.

Aşağıdaki Şekil-13'te bütünleşik raporlamanın faydaları şematik olarak gösterilmiştir. Finansal ve finansal olmayan çıktılar arasındaki ilişkiye daha fazla açıklık getirmek isteyen şirketler, daha iyi karar almalarını sağlayacak daha iyi bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bireylerin performanslarının diğer çalışanların performanslarını nasıl etkilediği konusunda bilgi sahibi olmaları, şirketi bütüncül olarak görmelerini ve daha iyi karar almalarını sağlamaktadır. Bunun sonucunda işletme içinde daha yüksek düzeyde işbirliği gerçekleşmektedir. Daha iyi bilgiler edinmek için şirketler bu işbirliğini işletme dışındaki kişi ya da kurumlarla sürdürmek istediğinde sorumluluk sürecine katkı sağlamaktadır. Sosyal paydaşlarla iletişim sağlanması ve itibari riskin yönetilmesi için değişen fikirlerin ve

¹⁵⁹ http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

beklentilerin izlenmesi konuları için sorumluluk önem taşımaktadır. İtibar ile gerçek durum arasındaki farkların belirlenip, itibar riskinin yönetilmesi için gereken içsel koordinasyonun sağlanması finansal ve finansal olmayan çıktılar arasındaki ilişkiye daha fazla açıklık getirilmesine katkı sağlamaktadır. Bahsedilen tüm bu faydalar sürdürülebilir bir toplum için sürdürülebilir bir strateji geliştirilmesine yardımcı olmaktadır¹⁶⁰.



Şekil-13: Bütünleşik Raporlamanın Faydaları

Kaynak: Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, New Jersey, USA: John Wiley&Sons, Inc., 2010, s.155.

Özetleyecek olursak; sebep-sonuç ilişkilerinde daha fazla açıklık olunması şirketin aldığı stratejik kararların toplum üzerindeki etkisini daha iyi anlamalarına imkan vermektedir. Daha iyi kararlar alınması ortak çıktının en üst düzeyde olabilmesi için kaynakların tüm sosyal paydaşlar arasında dağılımını iyileştirmektedir. Daha fazla sorumluluk bilinci, şirketin stratejisinin toplumun ihtiyaçlarına uygun olmasını sağlamaktadır. İtibari

¹⁶⁰ Eccles and Krzus, **a.g.e.**, s.156.

riskin azaltılması, toplumun değişen değerlerine rağmen şirketin uzun dönem varlığını sürdürme olasılığını artırmaktadır, diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik riskini düşürmektedir¹⁶¹.

BlackSun şirketi bütünleşik raporlamanın etkisini ve faydalarını ortaya çıkarmak üzere IIRC ile işbirliği içinde Nisan-Ağustos 2014 tarihleri arasında bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırma kapsamında IIRC işletme pilot programına dahil olan kuruluşlara 23 sorudan oluşan bir anket formu e-posta yoluyla çevrimiçi olarak gönderilmiştir ve toplam 66 kuruluş bu anketi cevaplamıştır. Daha sonra BlackSun, ankete verilen yanıtları, kuruluşlarda meydana gelen değişiklikleri ve kuruluşların sağladıkları faydaları daha iyi anlayabilmek için 29 kuruluşla telefon mülakatı gerçekleştirmiştir¹⁶².

Pilot programın başladığı 2011 yılından sonlandığı 2014 yılına kadar bu programa dahil olan kuruluşlar, pilot programın bir gereği olarak önemli <IR> kavramlarını test etmişlerdir. Bunun sonucunda performans ve değer yaratımı, hem kuruluşlar tarafından hem de finansal sermaye sağlayıcıları ve sosyal paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılmıştır¹⁶³.

IIRC&BlackSun (2014) araştırmasının sonuçları aşığıda özetlenmiştir¹⁶⁴.

- *Değer yaratımının anlaşılmasında önemli gelişmeler kaydedilmiştir.* Bütünleşik raporlama kuruluşlara yarattıkları ya da tahrip ettikleri değeri anlamının yeni ve daha iyi bir yolunu sunmaktadır. Değer yaratımının daha iyi anlaşılması bütünleşik raporlamanın kuruluşlara sağladığı en önemli faydalardan biri olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların %92'si değer yaratımının daha iyi anlaşıldığını

¹⁶¹ Eccles and Krzus, **a.g.e.**, s.156.

¹⁶² IIRC&BlackSun, "**Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting**", 2014, s.26.

¹⁶³ IIRC&BlackSun, **a.g.e.**, s.1.

¹⁶⁴ IIRC&BlackSun, **a.g.e.**, s.2-21.

belirtmiştir. Bütünleşik raporlamanın amaçlarından biri de değer yaratımı hakkında iletişimde bulunmaktır. Kuruluşların bütünleşik raporlamadan sağladığı diğer önemli fayda da değer yaratımının daha iyi anlaşılması nedeniyle yönetim kurulu ve kuruluş yönetimi arasında gelişen iletişimdir. Kuruluşların %71'i, nasıl değer yaratıldığının yönetim kurulu tarafından anlaşılmasını stratejik bir fayda olarak görmektedir.

- *Neyin ölçüldüğü daha iyi anlaşılmiş ve bu konuda iyileştirmeler yapılmıştır.* Yaratılan değeri bütünüyle anlayabilmek için bütünleşik raporlama, daha kullanışlı finansal olmayan bilgiler ve KPI'ler kullanılmaktadır ve bunları finansal verilerle bütünleştirmektedir. Kuruluşların %84'ü veri kalitesinin arttığını ve %71'i kuruluşun uzun dönem başarısının ölçülmesine odaklanılmasının faydalı olduğunu ifade etmiştir.
- *Yönetimin karar verirken kullandığı bilgiye ve karar verme sürecine olumlu katkısı olmuştur.* Bütünleşik raporlama kuruluşlara bütünleşik düşünme, önemlilik ve iş modelinin birlikte kullanıldığı yeni bir iş stratejisi yaklaşımı oluşturma fırsatı sunmaktadır. Katılımcıların %79'u karar vermenin geliştiğini, %65'i daha isabetli uzun dönemli kararlar aldıklarını söylemişlerdir.
- *Sosyal paydaşlarla ilişkilere yeni bir yaklaşım getirmiştir.* Değer yaratımının daha iyi anlaşılması nedeniyle yönetim kurulu ve kuruluş yönetimi arasında gelişen iletişimin yanı sıra özellikle dışsal paydaşlarla ilişkilerde olumlu değişiklikler meydana gelmiştir. Bütünleşik raporlamanın kuruluşa getirdiği şeffaflık sonucunda kuruluşun stratejisi, iş modeli, değer yaratımı ve uzun vadeli hedefleri paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %91'i dışsal paydaşlarla ilişkilerin iyileştiğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların %68'i özellikle uzun dönemli uygulamalarla ilgili

iş risklerinin ve fırsatlarının daha iyi anlaşılmasının stratejik bir fayda olduğunu ifade etmişlerdir.

- *Departmanları birbirine bağlamıştır ve bakış açılarını genişletmiştir.* Bütünleşik raporlama kuruluşların hem raporlama biçimlerini hem de yaptıkları işi ve yaptıklarını düşündükleri işi nasıl yaptıkları konusundaki düşüncelerini değiştirmiştir. Bu raporlamanın diğer bir faydası da departmanlar arası artan işbirliği ve saygıdır. Katılımcıların %96'sı bütünleşik raporlamanın içsel paydaşlarla ilişkileri olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca %78'i hedefler ve amaçlarla ilgili olarak yönetim kurulu ile yöneticiler ve strateji departmanları arasında daha işbirlikçi bir anlayışın geliştiğini belirtmişlerdir.

2.5. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi

Daha önce de belirttiğimiz üzere bütünleşik raporlamada temel alınacak Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi 2013 yılında yayınlanmış ve söz konusu çerçeve Bütünleşik Raporlama Platformu tarafından Türkçe'ye çevrilerek 2014 yılında yayınlanmıştır. Bu Çerçevenin amacı, bir bütünleşik raporun toplam içeriğini düzenleyen Kılavuz İlkeleri (Guiding Principles) ve İçerik Öğeleri (Content Elements) sağlamak ve bunların altında yatan temel kavramları açıklamaktır. Söz konusu Çerçevenin özet içeriği Tablo-6'da gösterilmiş olup, bu kapsamda yer alan Kavramlar, İlkeler ve İçerik Öğeleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

Tablo-6: Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Özet İçeriği

Temel Kavramlar	Kılavuz İlkeler	İçerik Öğeleri
Çerçevedeki gereksinimlerin ve kılavuz bilgilerin temelini oluşturmakta ve bunları desteklemektedir.	Kılavuz İlkeler bir bütünleşik raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılır, raporun içeriği hakkında bilgi verir ve bilgilerin nasıl sunulduğunu gösterir.	Bir bütünleşik raporda birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz İçerik Öğesi bulunur.
<ul style="list-style-type: none">• Değer Yaratma<ul style="list-style-type: none">– Kuruluş ve diğerleri için değer yaratma– Değer yaratma süreci• Sermaye öğeleri	<ul style="list-style-type: none">• Stratejik odak ve geleceğe yönelim• Bilgiler arası bağlantı• Paydaşlarla ilişkiler• Önemlilik• Kısa ve öz olma• Güvenilirlik ve eksiksizlik• Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal genel görünüm ve dış çevre• Kurumsal Yönetim• İş modeli• Riskler ve fırsatlar• Strateji ve kaynak aktarımı• Performans• Genel görünüş• Hazırlık ve sunum temeli

2.5.1. Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Kapsamında Yer Alan Temel Kavramlar

Bütünleşik Çerçeve kapsamında yer alan Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri değer yaratma ve sermaye öğeleri kavramları temeline dayalı olarak geliştirilmiştir. Söz konusu temel kavramlar aşağıda verilen alt başlıklar altında açıklanmıştır.

2.5.1.1. Değer Yaratma Kavramı

Bütünleşik Raporlama Çerçevesinde geçen temel kavramlardan biri değer yaratmadır ve bu kavram bütünleşik raporlamanın özünü oluşturmaktadır. Değer yaratma sermaye öğelerini, iş modelini ve sürecini, performansı, riskleri ve fırsatları, strateji ve kaynak dağılımını, kurumsal yönetimi içeren bir süreçtir. Bütünleşik rapor, bir kuruluşun değer yaratma hikayesini açıklar. Değer sadece bir kuruluş tarafından ya da kuruluş bünyesinde yaratılmaz, dış çevreden etkilenir ve paydaşlarla olan ilişkiler yoluyla yaratılır. Ayrıca çeşitli kaynaklara bağlıdır¹⁶⁵. Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye öğeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya dönüşümlerle kendini gösterir¹⁶⁶. Bu süreç Şekil-14'te şematik olarak gösterilmiştir.

Şekilden de görüleceği üzere kuruluşun belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak *misyon ve vizyon* belirlenmelidir. *Kurumsal yönetim* sorumluları aynı zamanda bütünleşik raporlama sorumluları oldukları için, kuruluşun değer yaratma becerisini destekleyen bir yönetim yapısı oluşturmalıdır. Kuruluş faaliyette bulunduğu *dış çevreden* etkilenir. Dış çevrenin kuruluşun misyonu ve vizyonu bağlamında sürekli izlenmesi ve analiz edilmesi kuruluşun kendisi, stratejisi ve iş modeli ile ilgili *risk ve fırsatların* belirlenmesini sağlar. Kuruluşun stratejik hedefleri ve bunlara ulaşmak için *kaynak aktarımı* planları yoluyla uygulamaya konan stratejileri, kuruluşun risklerini azaltabilir. Çerçevede *sermaye öğeleri* altı gruba ayrılmıştır. Kuruluş *iş modelini* gerçekleştirirken *girdi* olarak bu sermaye öğelerini kullanır, *iş faaliyetleri* aracılığıyla bunları *çıkıya* (ürün, hizmet, yan ürün ve atık) dönüştürür. Kuruluşun bu iş faaliyetlerinin ve çıktılarının bir sonucu olarak sermaye öğeleri açısından ortaya çıkan iç ve dış (pozitif ve negatif) etkiler *sonuçlar* olarak adlandırılır. İş modelinin gerçekleştirilmesiyle, girdi olarak kullanılan sermaye öğelerinde bir

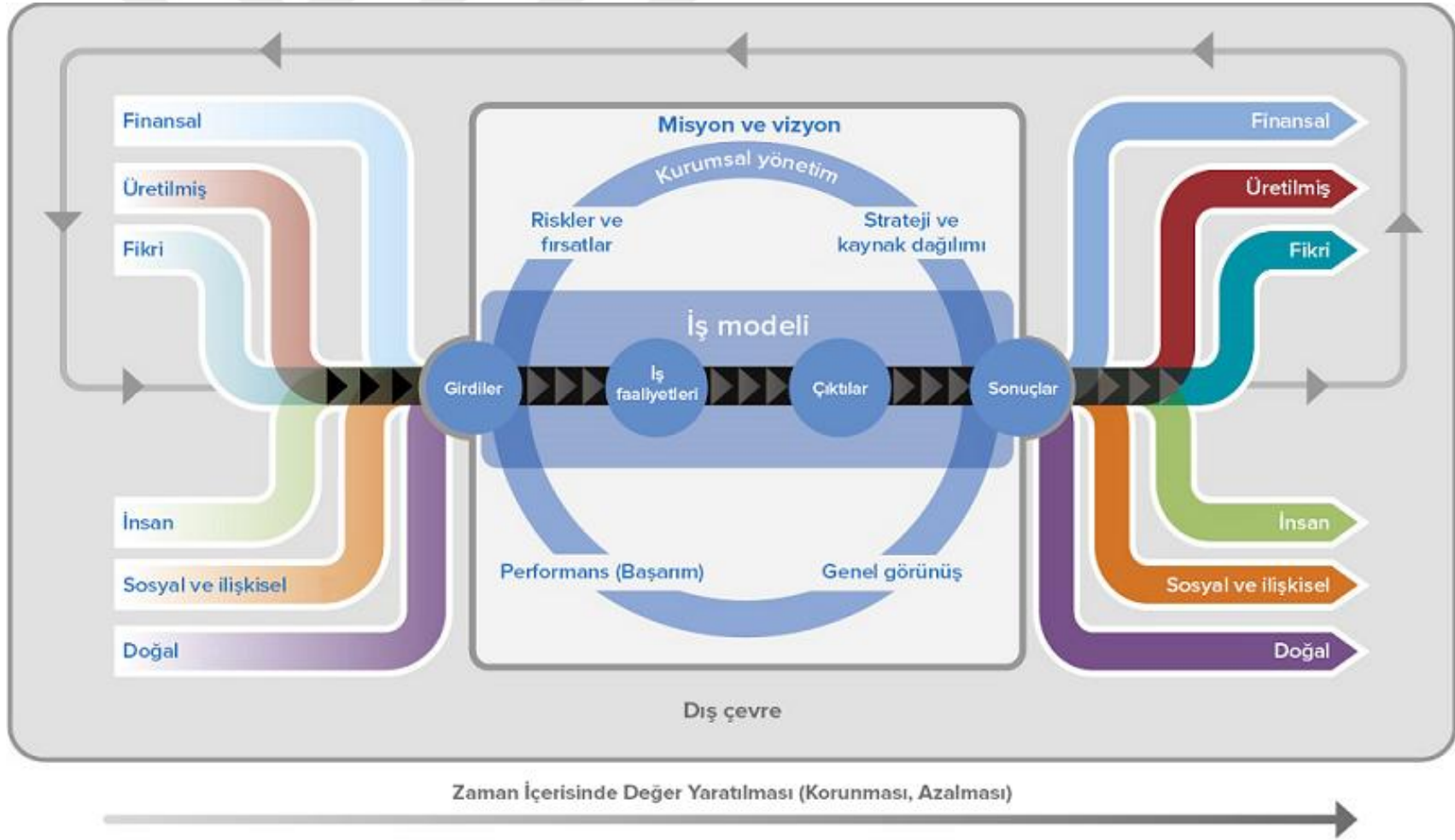
¹⁶⁵ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.10.

¹⁶⁶ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.10.

dönüşüm yaşanmaktadır. Ayrıca kuruluş, *performansı* hakkında bilgiye ihtiyaç duyar ve bu nedenle karar vermeye yardımcı olacak yönetim bilgi sistemleri kurmalıdır. Tüm bu bahsedilen unsurlar değer yaratma sürecinde rol oynar. Her bir unsurun ve bunların diğer unsurlarla olan etkileşimlerinin düzenli olarak incelenmesi ve kuruluşun *genel görünüşüne* odaklanması tüm unsurları iyileştirerek gelişmeye giden yolu açar. Zaman içerisinde yaratılan değer artabilir, azalabilir ya da aynı kalabilir¹⁶⁷.



¹⁶⁷ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.13-14.

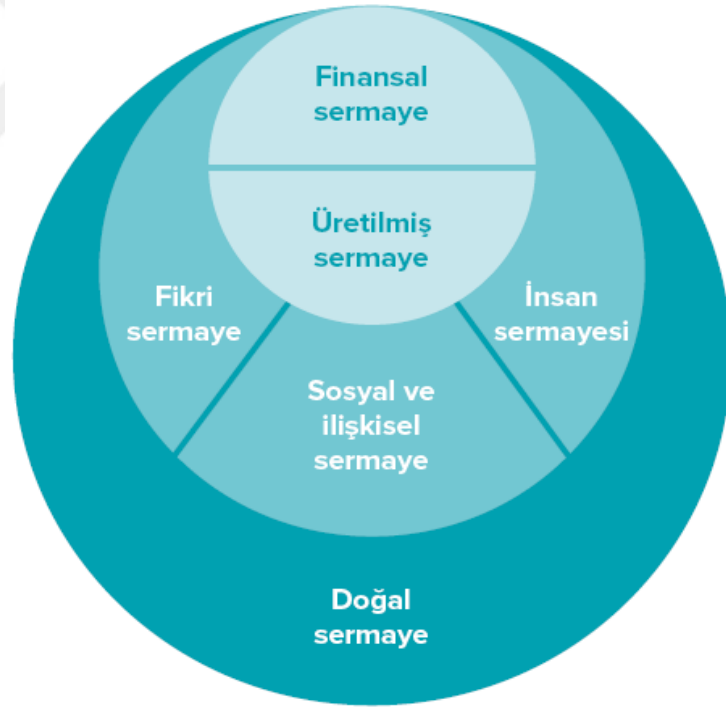


Şekil-14: Değer Yaratma Süreci

Kaynak: IIRC, 2013a, a.g.e., s.10.

2.5.1.2. Sermaye Ögeleri

Bir kuruluşun kullandığı ve etkilediği kaynakları ifade eden sermaye ögeleri, kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonucunda artan, azalan ya da değiştirilen değerler stoğudur. Bütünleşik raporlamanın amacı, daha önce de vurguladığımız üzere bir kuruluşun kullandığı ve etkilediği kaynaklar ve ilişkiler hakkında bilgi vermektir. Diğer bir deyişle bütünleşik raporlama sermaye ögelerinin değişimi ve dönüşümü hakkında bilgi verme amacı güder. Şekil-15'te gösterildiği üzere değerler stoğu olarak ifade edilen söz konusu sermaye ögeleri bu Çerçeve'de finansal, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak bütünleşik rapor düzenleyen kuruluşların bu sınıflandırmayı kullanması ya da raporlarını bunlara göre düzenlemesi gerekmemektedir.



Şekil-15: Sermaye Ögeleri
Kaynak: IIRC, 2013a, a.g.e., s.10.

Aşağıda açıklanan sermaye öğeleri birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bunlar zaman içinden birbirlerini etkileyen ve birbirlerine dönüşebilen değerler bütünüdür¹⁶⁸.

- *Finansal sermaye:* bir kuruluşun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulan, borçlanma, öz sermaye veya hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edinilen fon havuzudur.
- *Üretilmiş sermaye:* Bir kuruluşun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulan binalar, ekipmanlar, altyapı (karayolları, limanlar, köprüler, atık ve su arıtma tesisleri gibi) gibi üretilmiş fiziksel varlıklardır. Bunlar doğal fiziksel varlıklardan farklıdır. Üretilmiş sermaye genelde başka kuruluşlar tarafından yaratılır ancak raporu düzenleyen kuruluş tarafından satış amaçlı üretilen ya da kendi kullanımı için edinilen varlıkları da kapsar.
- *Fikri sermaye:* Patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet hakları, zımni bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi kuruluşa ait bilgiye dayalı olarak edinilen maddi olmayan varlıklardır.
- *İnsan sermayesi:* Bir kuruluşun kurumsal yönetim çerçevesine, risk yönetimi yaklaşımına ve etik değerlerine uyum sağlamaları ve bunları desteklemeleri, bir kuruluşun stratejisini anlama, geliştirme ve uygulama kabiliyetleri ve sadakatleri, süreç, ürün ve hizmetleri geliştirme motivasyonları ve liderlik etme, yönetme ve işbirliği yapma kabiliyetleri gibi insanların yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonlarını kapsar.

¹⁶⁸ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.11-12.

- *Sosyal ve ilişkisel sermaye:* Toplular, paydaş grupları ve diğer ağların kendi içindeki ve aralarındaki gelenek ve ilişkiler ile bireysel ve toplu refahı artırmak amacıyla bilgi paylaşma kabiliyetini ifade eder. Sosyal ve ilişkisel sermaye şunları kapsar:
 - Paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar
 - Başlıca paydaşlarla olan ilişkiler ve bir kuruluş tarafından geliştirilen ve kuruluşun dış paydaşlarıyla birlikte korumak için çalıştığı karşılıklı güven ve etkileşime girme isteği
 - Bir kuruluşun geliştirdiği marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıklar
 - Bir kuruluşun faaliyet göstermedeki kabiliyeti.
- *Doğal sermaye:* Bir kuruluşun dün, bugün ve gelecekte sahip olduğu ve olacağı refahı destekleyen ürün veya hizmetler sunulmasını sağlayan yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar ve süreçleri ifade eder. Doğal sermaye şunları kapsar:
 - Hava, su, toprak, madenler ve ormanlar
 - Biyolojik çeşitlilik ve ekosistem sağlığı.

2.5.2. Kılavuz İlkeler

Çerçeve kapsamında açıklanan Kılavuz İlkeler esasen bir bütünleşik raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılan ilkeler olup, raporun içeriği hakkında bilgi verir ve bilgilerin nasıl sunulduğunu gösterir. Söz konusu ilkeler aşağıda açıklanmıştır¹⁶⁹.

¹⁶⁹ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.5.

- *Stratejik odak ve geleceğe yönelim:* Bir bütünleşik 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.
- *Bilgiler arası bağlantı:* Bir bütünleşik rapor kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunmalıdır.
- *Paydaşlarla ilişkiler:* Bir bütünleşik rapor kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir.
- *Önemlilik:* Bir bütünleşik rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir.
- *Kısa ve öz olma:* Bir bütünleşik rapor kısa ve öz olmalıdır.
- *Güvenilirlik ve tamlık:* Bir bütünleşik rapor olumlu ya da olumsuz tüm önemli hususları dengeli ve önemli hata içermeyecek bir şekilde içermelidir.
- *Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik:* Bir bütünleşik rapordaki bilgiler: (a) zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve (b) kuruluşun kendi zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulmalıdır.

2.5.3. İçerik Öğeleri

Bütünleşik raporlama çerçevesi kapsamında, bir bütünleşik raporda bulunması gereken unsurlar içerik öğesi olarak ifade edilmekte olup söz konusu içerik öğeleri birbirlerine temelden bağlı ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan 8 içerik unsurundan oluşmaktadır. Söz konusu içerik öğeleri aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır¹⁷⁰.

- *Kurumsal genel görünüm ve dış çevre:* Kuruluşun ne iş yaptığı ve hangi koşullarda faaliyet gösterdiği açıklanmaktadır.
- *Kurumsal Yönetim:* Kuruluşun kurumsal yönetim yapısının kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl desteklediği ifade edilmelidir.
- *İş modeli:* Kuruluşun iş modeli ortaya konmalıdır.
- *Riskler ve fırsatlar:* Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen belirli risk ve fırsatların neler olduğu ve kuruluşun bunları nasıl ele aldığı açıklanmalıdır.
- *Strateji ve kaynak aktarımı:* Kuruluşun hedefi ve bu hedefe nasıl ulaşmayı amaçladığı açıklanmalıdır.
- *Performans:* Kuruluşun, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ve elde edilen sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediği raporda yer almalıdır.
- *Genel görünüş:* Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaştığı muhtemel zorluk ve belirsizliklerin neler olduğu ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri raporda yer alması gereken konulardandır.

¹⁷⁰ IIRC, 2013a, **a.g.e.**, s.5.

- *Sunumun temeli:* Kuruluş bütünleşik rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlediğini ve bu konuları nasıl değerlendirdiğini açıklamalıdır.

2.5.4. Bütünleşik Raporlamada Bütünleşik Düşünme*

Çerçeve de bütünleşik düşünme "Bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katmasıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bütünleşik düşünmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya yönelik bütünleşik karar verme mekanizmalarına ve eylemlere giden yolu açtığı belirtilmiştir¹⁷¹.

Çerçeve de Bütünleşik Raporlama ise bütünleşik düşünme biçimi üzerine inşa edilen ve bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer hakkında bir bütünleşik raporun ve değer yaratma sürecinin unsurları hakkındaki diğer ilgili bildirimlerin yayınlanmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Bütünleşik raporlama; strateji, iş modeli ve değer yaratma üzerine kesin bir odaklanmayı, geleceğe yönelik oryantasyonu ve özlülüğü vurgular. Bilginin ihtiyaca uygunluğu, hem işletmeler arasında hem de işletmelerin kendi içinde sermayenin daha verimli ve etkin dağılımını ve tahsisini sağlayacak şekilde bilgi dağılımının geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Raporlama sürecindeki daha büyük ölçüde tutarlılık ve verimlilik, iş siloları bölmenin, tekrarları azaltmanın ve uzun-vadeli başarıya odaklanan olumlu davranışları teşvik etmenin bir yolu olarak bütünleşik düşünmeyi teşvik etmektedir¹⁷².

Bütünleşik raporlama süreci; şirketin kullandığı kaynakları, şirketin kilit paydaşlarıyla devamlı ilişkilerini, iş modelini, ürünleri veya

* IIRC Çerçevesinde "*Integrated Thinking*" olarak geçen bu kavram tarafımızdan Türkçe'ye bir süreci ve eylemi ifade ettiği düşünülerek "Bütünleşik Düşünme" olarak çevrilmiştir. Çerçevenin Türkçe metninde ve TÜSİAD'ın Ekim 2015 tarihli yayınında "Entegre Düşünce" diye kullanılmıştır.

¹⁷¹ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.33.

¹⁷² CGMA, "**Integrated Thinking: The next step in integrated reporting**", October 2014, s.5.

hizmetlerinden oluşan çıktılarını ve ürünleri veya hizmetlerinin toplum, çevre ve kilit paydaşları üzerine yaptığı müşteri tatmini gibi etkileri kapsayan bütünleşik düşünmeden oluşur. Bir şirketin kullandığı kaynaklar ile o şirketin paydaşlarıyla ilişkileri arasındaki bu ara bağlantı ve karşılıklı bağımlılık, strateji geliştirme konusunda kritik önemi haizdir¹⁷³.

Bütünleşik Raporlama Çerçevesinde IIRC'nin uzun vadeli vizyonu, "kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak Bütünleşik Raporlama kullanılan yaygın kurumsal uygulamalarda bütünleşik düşünme yapısının uygulandığı bir dünya" şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca "etkili ve üretken bir sermaye dağılımıyla sonuçlanan bütünleşik düşünme ve raporlama döngüsü, kurumsal denge ve sürdürülebilirlik için bir kuvvet görevi görecektir" ifadesi kullanılmıştır¹⁷⁴. IIRC'nin bu vizyonunun gerçekleşmesi için bütünleşik düşünmenin kuruluşlarca benimsenip uygulanması gerekmektedir.

Etkili bir bütünleşik raporlama, geleneksel finansal analizden daha geniş, daha uygun ve daha ileriye dönük olan bir bilgi setine dayanan bütünleşik düşünme ve karar alma gerektirir. IIRC'nin hedefi, bütünleşik düşünmenin, hem kamu sektörü hem de özel sektör için, raporlama normu olarak bütünleşik raporlama tarafından kolaylaştırılan bir temel ticari uygulama haline gelmesidir¹⁷⁵. Çerçevede belirtilen bütünleşik raporlama amaçlarından bir tanesi de bütünleşik düşünme ile ilgili olup, şöyle ifade edilmiştir; "Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan bütünleşik düşünme, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek"¹⁷⁶.

Paydaşlarla işin günlük gidişatı içinde düzenli etkileşim kurulum (örneğin müşteriler ve tedarikçilerle her gün yapılan görüşmeler ya da

¹⁷³ PwC, "The value creation journey: A survey of JSE Top-40 companies' integrated reports", 2013a, s.5.

¹⁷⁴ IIRC, 2014b, a.g.e., s.2.

¹⁷⁵ CGMA, a.g.e., s.2.

¹⁷⁶ IIRC, 2014b, a.g.e., s.2.

stratejik planlama ve risk değerlendirmesinin bir parçası olarak sürekli etkileşim halinde bulunmak). Ayrıca, belirli bir amaç için de bu yapılabilir (örneğin bir fabrikanın genişletmesi planlanırken yerel toplumla etkileşim kurulması). Yapılan işe bütünleşik düşünme ne kadar çok yerleştirilirse başlıca paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerinin yapılan işin olağan bir parçası olarak görülme ihtimali o kadar artar¹⁷⁷.

Bütünleşik düşünme bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar fazla dahil edilirse bilgiler arasındaki bağlantılar yönetim raporlamasına, analizlere ve karar verme sürecine ve dolayısıyla bütünleşik rapora o kadar doğal bir şekilde aktarılır¹⁷⁸.

Bütünleşik düşünme, aşağıdakiler dahil olmak üzere bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen çeşitli faktörler arasındaki bağlantıyı ve bağımlılıkları hesaba katar¹⁷⁹:

- Kuruluşun kullandığı ya da etkilediği sermaye öğeleri ve takas dahil olmak üzere bunlar arasındaki kritik bağımlılıklar,
- Kuruluşun başlıca paydaşlarının meşru ihtiyaç ve isteklerine yanıt verme kapasitesi,
- Kuruluşun iş modelini ve stratejisini, dış çevresi ile karşılaştığı risk ve fırsatlara yanıt verecek şekilde nasıl uyarladığı,
- Kuruluşun geçmişte, bugün ve gelecekte sermaye açısından gerçekleştirdiği faaliyetler, performans (finansal ve diğer) ve sonuçları.

¹⁷⁷ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.18.

¹⁷⁸ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.16.

¹⁷⁹ IIRC, 2014b, **a.g.e.**, s.2.

Bir kuruluşta bütünüleşik düşünme için atılması gereken 10 temel adım aşağıdaki gibidir¹⁸⁰.

(1)*Yönetim kurulu ve üst yönetimin bağıllığı ve taahhüdü:* Üst yönetimin sürdürülebilirliğıin yerleştirilmesi sürecine bağılı olması ve bağıllık taahhüdü vermesi gerekir. Özellikle, CEO'nun (Başkan) hem eylem hem de mesaj olarak bu konuya öncelik vermesi gerekir. Ancak ve sadece coşku ve motivasyonun üstten geldiğıi durumlarda, sürdürülebilirlik bir kurumun prosedürlerinin sorgulanmayan ve olmazsa olmaz parçalarından biri haline gelir.

(2)*Kurum için kilit sürdürülebilirlik etmenlerini anlamak ve analiz etmek:* Sadece birkaç kuruluşun sürdürülebilirlik sorunlarının çözümlüne adayabileceğıi sınırsız kaynakları olabilir. Bu nedenle, hangi sürdürülebilirlik alanlarının kendisi için en önemli olduğunu belirlemek ve bu alanlardaki sürdürülebilirliğıin itibarı, markayı ve kilit paydaşlarla ilişkileri nasıl etkilediğini anlamak her kurum için büyük öneme sahiptir.

(3)*Kilit sürdürülebilirlik etmenlerini kurumun stratejisiyle bütünüleştirmek:* Kurum için kilit sürdürülebilirlik sorunlarının tespit edilmesinden ve bunların olası etkilerinin mümkün olduğunca ölçülmesinden sonra, bu sorunların, münferit ve tek başına sorunlar ve hedeflerden ziyade, bir bütünüün bütünüleşik ve bağılantılı birer parçası olarak kurumun stratejisine sokulması ve yansıtılması önemlidir.

(4)*Sürdürülebilirliğıin (sadece belirli bir departmanın değıil) bir bütünü olarak kurumdaki herkesin sorumluluğu olmasını sağılamak:* Pek çok kurumun kendi sürdürülebilirlik planları ve hedefleri vardır, fakat bu plan ve hedefler ayrı bir departmanın bir sorumluluğu

¹⁸⁰ <http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability/10-main-elements-to-embed-sustainability> (Erişim Tarihi: 9 Mart 2015).

ve ayrı bir zihniyetin bir parçasıdır. Bir başka deyişle, iyi sürdürülebilirlik bilgileri ve eylemlerinin temelleri sıklıkla kurumun içine yerleştirilmiş, fakat bir kurumsal sosyal sorumluluk departmanı ve raporunun sınırları içerisine hapsedilmişlerdir. Bu uygulama, algılanan gereksinimi karşılar, fakat sürdürülebilirlik kurum içerisinde izole edildiğinden ötürü, sürecin daha geniş amacına ulaşma konusunda başarısız olur. Sürdürülebilirlik tedbirleri ile kurumsal performans arasındaki bağlantının anlaşılması ve sürdürülebilirliğin ana akım yönetim süreçlerinin içine yerleştirilmesi şarttır. Bu böyle olmadıkça sürdürülebilirlik hedefleri ve amaçlarına tam olarak ulaşılması olasılığı zayıftır.

(5)*Bir bütün olarak kurum için olan sürdürülebilirlik hedefleri ve amaçlarını, münferit iştirakler, bölümler ve departmanlar için anlamlı olan hedefler ve amaçlara bölmek:* Stratejiyi ve üst-seviye coşkuyu ve hevesi kurumun günlük operasyonlarına dönüştürmek için kullanılacak etkili ve etkin mekanizmalar bulunmalıdır. Geleceğe bakan ve geleceği düşünen sürdürülebilirlik stratejilerinin strateji dokümanı ile günlük karar alma süreçleri arasında bir yerde odaklarını kaybettikleri çok sık görülmektedir. 'Sürdürülebilirliğin' ne anlama geldiği ve belirli bir durumda hangi tedbirlerin en etkili ve en anlamlı olduğu konusunda sıklıkla bir açıklık bulunmayabilmektedir. Bir bütün olarak kurum için belirlenmiş bulunan hedef ve amaçların münferit iştirakler, bölümler ve departmanlar için anlamlı olan hedef ve amaçlara bölünmesi şarttır.

(6)*Günlük karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik sorunlarının da açıkça ve tutarlı bir şekilde hesaba katılmalarını sağlayan süreçler:* Orta-düzey yöneticiler ve diğerleri, bunu yapabilmek için gerekli yetki, süreçler ve bilgiyle donatılmadıkça, sürdürülebilirlik faktörlerini dikkate almayacak ve hesaba

katmayacaklardır. Örneğin, belirli bir ürünün üretilmesi ve kullanılması esnasında sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik bir hedef belirlerken, her yaşam-döngüsü aşamasındaki sera gazı emisyonları hakkında gerekli bilgiler verilmedikçe ve emisyonları azaltmanın maliyetini ham madde arzının fiyatı, kalitesi ve mevcudiyeti gibi başka faktörlerle dengeleyemedikçe, ilgili yönetici bu hedef belirleme sürecine anlamlı bir şekilde katılamayacaktır. Ayrıca, yöneticinin eyleme geçme yetkisi yoksa eylemler de engellenmiş olacaktır.

(7) *Kapsamlı ve etkili sürdürülebilirlik eğitimi:* Bir sürdürülebilirlik kültürü yaratmak, kurum çapında personelin sadece sürdürülebilirliğin genel olarak ne anlama geldiğini değil, aynı zamanda kendi spesifik bağlamı içerisinde ne anlama geldiğini ve neden önemli olduğunu da anlamasıyla başlar. Eğitim, bu konuda anahtar öneme sahiptir ve özellikle bu gelişen alanda önemli ve anlamlıdır. Sürdürülebilirlik gündemi hakkında kuşkuculuk bir sorun olabilir ve sürdürülebilirlik sıklıkla yeni bir masraf kapısı olarak görülebilir ve bu nedenle, paranın karşılığını alma prensibiyle çeliştiği düşünülebilir. Kurum içindeki herkesin sürdürülebilirlik stratejisinin onlar için ne anlama geldiğini ve ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini bilebilmeleri için bilinci artırmak ve herkesi bu sürece dahil etmek zaman alacaktır. Uygun eğitim becerileri kurum içerisinde yoksa dışarıdan temin edilebilir. Muhasebe kurul ve organları ve iş idaresi fakülteleri gibi pek çok kurum, son yıllarda sürdürülebilirliği işlerinin temel parçalarından biri olarak benimsemiş bulunmaktadır. Sürdürülebilirliği anlamak ve kurum içinde yerleştirmek için öğrenme programları oluşturulmalı ve aynı alanda çalışan diğer şirketler veya kurumlarla ya da dış organ ve kuruluşlarla ortaklık kurma imkanları araştırılmalıdır.

(8) *Sürdürülebilirlik hedef ve amaçlarını performans değerlendirmesine dahil etmek:* Davranışları etkilemek için eğitim, bilinç artırma, amaç ve hedef belirleme, ücretlendirme, terfi ve diğer teşvikler gibi bir dizi farklı teknik kullanılabilir. Hedef ve amaçlar belirlenirken, personel değerlendirilir ve ücretleri tespit edilirken ve terfi olanakları değerlendirilirken sürdürülebilirlik sorunlarının da tam olarak yansıtılması şarttır.

(9) *Sürdürülebilirliği teşvik etmek ve başarıyı kutlamak için destekçiler:* Sürdürülebilirliği kuruma başarıyla yerleştirebilmek için, sorunları anlayan ve her seviyede değişme kapasitesine sahip bulunan insanlara ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle, stratejiyi kuruma yerleştirmek için hırs ve arzularını ve bağlılıklarını kullanma konusunda güvenilebilecek ve bu konuda teşvik edilebilecek destekçilerin belirlenmesi gerekir. Bu, takviye edici bir model haline gelmelidir. Yönetim kurulundan kurum içindeki en düşük seviyelere kadar herkesin kurum içerisinde düşünme tarzı ve davranışları etkilemek için sürdürülebilirlik sorunlarına aktif katılımı bulunmalıdır. Başarıyı kutlamak ve iyi uygulamaları örnek göstermek de ek buluşları ve yaratıcılığı teşvik edebilir ve başkalarının ders çıkartabilecekleri vaka etütleri sağlayabilir.

(10) *Sürdürülebilirlik performansını bütünlük bir tarzda izlemek ve rapor etmek:* Muhasebeciler, "bir şey ölçülmemişse, yapılmamış demektir" deme eğilimindedirler ve iç ve dış hesaplarda sürdürülebilirlik performansının rapor edilmesi şarttır. Sürdürülebilirlik tedbirlerinin, performans değerlendirmesi hakkında bilgi veren diğer – finansal ve genel – kilit ölçütlerin bir parçası olan ve onlarla bağlantılı olan bir tarzda rapor edilmeleri gerekir – bu, bütünlük raporlama olarak bilinen bir yaklaşımdır. Sürdürülebilirlik faktörlerini ölçmek ve bunları karar alma sürecinin merkezine yerleştirmek, sürdürülebilirliğin kurumun

günlük yaşamına sokulmasını ve yerleştirilmesini sağlar. Sürdürülebilirlik konusundaki iyileştirme ve gelişmelere olan desteğin sürdürülmesi için, kurumun yapılan bu değişikliklerden nasıl fayda sağladığını göstermek gerekir. Bu da, sürdürülebilirlik önceliklerine ulaşma konusunda sağlanan ilerlemenin takip edilmesini ve rapor edilmesini gerektirir.

2.5.4.1. SAICA Bütünleşik Düşünme Araştırması

SAICA, Güney Afrika'daki kuruluşların bütünleşik raporlama deneyimlerinin bütünleşik düşünmeyi nasıl etkilediğini ve bütünleşik düşünmeyi anlamaya nasıl katkı sağladığına ilişkin keşfedici bir araştırma yapmıştır. Gönderilen 103 anket formundan 33 tanesi cevaplanmıştır ve böylelikle %32'lik bir toplam cevap oranına ulaşılmıştır. Cevapların çoğunluğu, doğrudan doğruya hedeflenen kişilerden (icracı ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri) alınmıştır. Ek olarak, kapsanan yeni alanlar sebebiyle, katılımcıların soru ve cevapları anlamalarını sağlamak ve bunları açıklığa kavuşturmak amacıyla katılımcılarla çeşitli mülakatlar yapılmıştır¹⁸¹.

Bütünleşik düşünme anket çalışmasında bütünleşik düşünmenin aşağıda belirtilen bazı faydaları tespit edilmiştir¹⁸²:

- Hem yönetim hem de yönetim kurulu seviyelerinde geliştirilmiş karar alma sürecinin olması,
- Karar alabilmek için daha fazla bilgiye sahip olunması,
- Geliştirilmiş kurumsal yönetim süreçleri ve risk yönetiminin uygulanması.

İcraçılı yönetim kurulu üyesi olan ve olmayan katılımcıların %70'inden fazlası, bütünleşik raporlamanın kurumlarda

¹⁸¹ SAICA, "**Integrated Thinking: An exploratory survey**", March 2015, s.2.

¹⁸² SAICA, **a.g.e.**, s.2.

bütünleşik düşünmeyi geliştirmek için kolaylaştırıcı bir işlev gördüğü düşüncesinde olduklarını açıklamışlardır. Bazı katılımcılar, kurumlarının bütünleşik raporlama başlatılmadan önce de bütünleşik düşünmeyi sağladığına işaret etmişler; bazıları ise, bütünleşik düşünmenin tüm başarılı kurumlarda açık ve belirgin olduğunu ve onların stratejilerinden çıktığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların çoğu, bütünleşik raporlamanın kendi kurumlarında bütünleşik düşünmenin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olduğu görüşündedirler. Bütünleşik düşünme için katılımcıların söz ettiği diğer temel etmenlerin bazıları şunlardır¹⁸³:

- Stratejide önemli bir değişiklik gerektiren iş ortamları ve koşullarını değiştirmek,
- Yönetim kurulu ve/veya CEO (başkan) seviyesinde sergilenen liderlik,
- Özellikle sosyal ve çevresel konularda paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İşin karmaşıklık düzeyi,
- Risk yönetimini geliştirme gereği,
- Matris örgütlenme yapılarının benimsenmesi,
- Uygun kilit performans göstergeleriyle (KPI'ler) birlikte, geliştirilmiş bütünleştirmeye bağlantılı bir ücret stratejisi.

Araştırma raporu kapsamında belirtildiği üzere bütünleşik düşünmenin göstergeleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Bu göstergeler kurumlarda farklı derecelerde ve düzeylerde uygulanmaktadır. Ancak bunlar birbirinden ayrı ve bağımsız görülmemelidir çünkü bütünleşik

¹⁸³ SAICA, **a.g.e.**, s.19.

düşünme, birbirine bağımlı pek çok süreçten oluşmaktadır. Bütünleşik düşünmenin göstergeleri aşağıda özetlenmiştir¹⁸⁴:

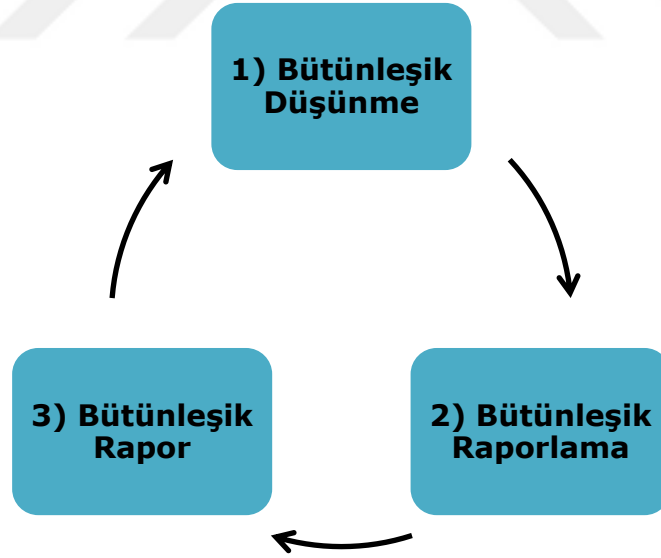
- Bütünleşik düşünme yönetim kuruluyla başlar ve kurum içerisinde aşağı kademelere doğru inerek onun DNA'sının bir parçası haline gelir.
- Anlamli sermaye kaynaklarının geliştirilmesi ve bunların sorumlu bir şekilde yönetilmesi, uzun vadeli değer yaratma süreci için şarttır.
- Kurumların sermaye kaynakları, kanuni sınırlarının ötesine taşarlar ve tüm arz zincirlerini kapsarlar.
- Kurumlar, farklı sermaye kaynakları arasındaki alışverişler de dahil olmak üzere kısa, orta ve uzun vade için strateji ve plan oluştururlar.
- Kurumlar; finans sermayesi sağlayıcıları, çalışanları ve içinde faaliyet gösterdikleri toplumlar da dahil olmak üzere bir dizi paydaşlar için değer yaratırlar.
- Uzun-vadeli başarı, güçlü ve sağlam bir etiğe ve sorumlu liderliğe dayanır.
- Kurumlar, etkili ve verimli karar alma süreçlerini sağlayan güvenilir finansal bilgi ve diğer bilgi sistemlerini geliştirir ve uygularlar.
- Yönetim kurulu ve yönetim, karşılıklı bağımlılıkları ölçmek, anlamak ve yönetmek için çeşitli farklı araçlar kullanırlar.

Bütünleşik düşünme, nispeten kısa vadeli finansal sonuçlar üzerine odaklanma eğilimi gösteren geleneksel iş karar alma sürecinden daha geniş bir tabana sahiptir. En iyi uygulama protokolleriyle beraber, bütünleşik düşünme, kurullara raporlamanın şekillendirilmesine yardımcı olur ve etkili ve verimli karar almak için gereken daha kaliteli ve kararlar açısından uygun

¹⁸⁴ SAICA, **a.g.e.**, s.29.

yönetim bilgilerinin toplanmasını teşvik eder. Bu yönetim kurulu raporlamasının en üst, etkili dış raporlama için ideal temeli oluşturur. İş modelinin iyi anlaşılması, daha bütünlük düşünme ve karar alma sürecini destekler ve daha iyi yönetişime, daha iyi performans yönetimine ve daha iyi raporlamaya, bir başka deyişle daha iyi iş yönetimine olanak sağlar¹⁸⁵.

Mervyn King bütünlük rapor ve bütünlük düşünme arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: "Bütünlük rapor, kurumsal raporlamada bir evrim olup gelişimini sürdürmektedir. Ayrıca bütünlük raporlama bütünlük düşünmeye yardımcı olurken bütünlük düşünmeyi teşvik eder, bütünlük düşünme çevresel ve toplumsal konuları yönetmede de kullanılabilir yaklaşımına sahip bir devrimdir¹⁸⁶. Bu kavramlar arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil-16'da gösterilmiştir. Bütünlük düşünme bütünlük raporlama ve raporlamanın kalitesi için gereklidir. Bütünlük düşünme ve bütünlük raporlama bir süreçken, bütünlük rapor bu süreçlerin bir çıktısı olarak düşünülebilir.



Şekil-16: Bütünlük Düşünme, Raporlama ve Rapor İlişkisi

¹⁸⁵ CGMA, **a.g.e.**, s.8.

¹⁸⁶ http://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/integrated-thinking-and-the-integrated-report (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014).

Özetle bütünleşik düşünme, dış ortamla bağlantılı iş modelinin derinlemesine ve detaylarıyla anlaşılmasıyla başlar. Bu anlayış, risklerin ve fırsatların tespit edilmesi ve tanımlanması için daha sağlam bir temel yaratır. Bütünleşik düşünme anlayışının kuruluşta uygulanabilmesi Yönetim kurulu seviyesinde bir zihinsel değişiklik gerektirmektedir. Bir kuruluşta kuruluş stratejisi tüm kuruluşça benimseniyorsa ve bu stratejiye ulaşmak için birlikte çalışılıyorsa, bütünleşik düşünmenin var olduğu söylenebilir. Ayrıca bütünleşik düşünmenin varlığından bahsedebilmek için kuruluşta karar alma süreci ve değer yaratımı konusunda uzun vadeli bir bakış açısı olmalıdır. Kuruluş nasıl kazanç sağladığının ve uzun vadede değer yaratımını nasıl sürdüreceğinin analizini yapmalıdır. Kuruluş için öncelikli olan önemli sürdürülebilirlik konuları tanımlanmalıdır ve sürdürülebilirlik uzun vadeli stratejinin içine dahil edilmelidir. Paydaşlarla ilişkilerin bu süreçte önemli olduğu unutulmamalıdır. Böyle düşünce yapısına sahip kuruluşlarda hem finansal hem de finansal olmayan performansların ölçülmesi önemlidir.

Bütünleşik düşünce kapsamında ilk defa bütünleşik raporlama yapacak bir şirketin bu süreçte aşağıdaki aşamalara dikkat etmesi gereklidir¹⁸⁷:

- (1) *İstenilen durumun tanımlanması*: Bütünleşik raporlamanın şirket açısından ne anlama geldiğinin tanımlanması gerekmektedir. Sermaye fırsatlarını ve risklerini de dikkate alarak işletmenin hedefleri, vizyonu, çevresel ve sosyal amaçları belirlenmelidir.
- (2) *Önemli konuların değerlendirilmesi*: Bütünleşik raporlama risklerinin ve fırsatlarının şirketin liderliği, yatırımcıları ve sosyal paydaşları açısından önemini belirlenmesi amacıyla çok dikkatlice bir önemlilik analizi yapılmalıdır. Bu grupların

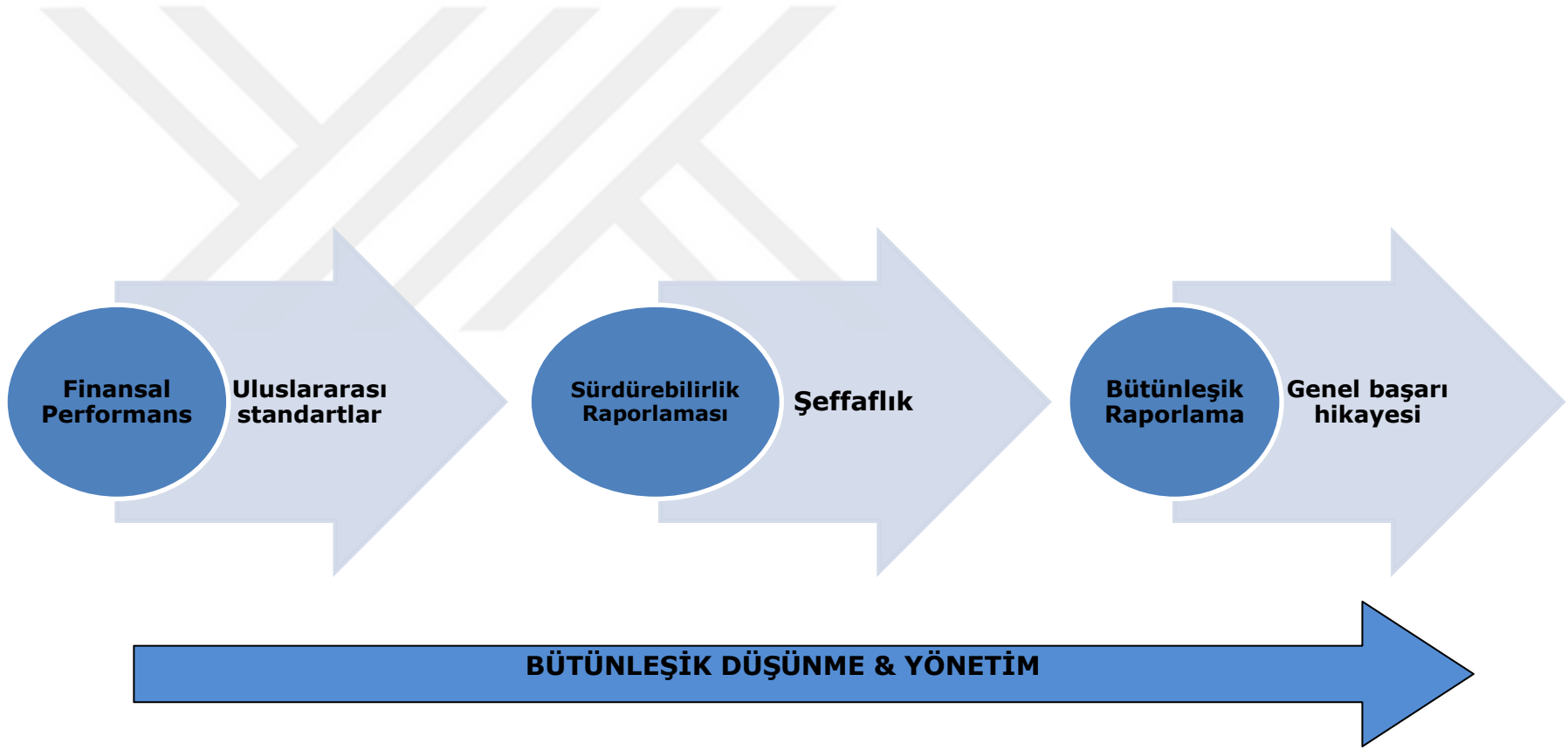
¹⁸⁷ EY, "Driving value by combining financial and non-financial information into a single, investor-grade document", 2013, s.5.

verecekleri yanıtlar önemli konuların ve ilgili işletme stratejilerinin belirlenmesinde öncelikli olarak kullanılmalıdır.

(3)*Mevcut durumun bütünleşik raporlamadaki tanımlamalarla karşılaştırılması:* Bütünleşik raporlama uygulamaları değerlendirilip, kurum için en uygun olan yöntemin seçilmesi gerekmektedir.

(4)*Bir yol haritası çizilmesi:* Bir kurumun ileride değer yaratma ve koruma becerisini çevresel, sosyal ve mali eylemlerle ve projelerle raporlamasına öncelik verilmelidir. Güvenilir ve yüksek kaliteli raporlamayı destekleyen sağlam süreçler ve kontroller tasarlanıp, uygulanmalıdır.

Finansal performansta uluslararası standartlar önemlidir. UFRS'ler sayesinde finansal tablolar karşılaştırılabilir hale gelmiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması kuruluşların şeffaflık yolunda attıkları bir adım olarak görülebilir. Bütünleşik raporlama ile kuruluşlar genel başarı hikayelerini anlatmaktadırlar. Bu üç raporlamanın ortak noktası bütünleşik düşünme ve bütünleşik yönetimdir. Bu durum Şekil-17'de gösterilmiştir.

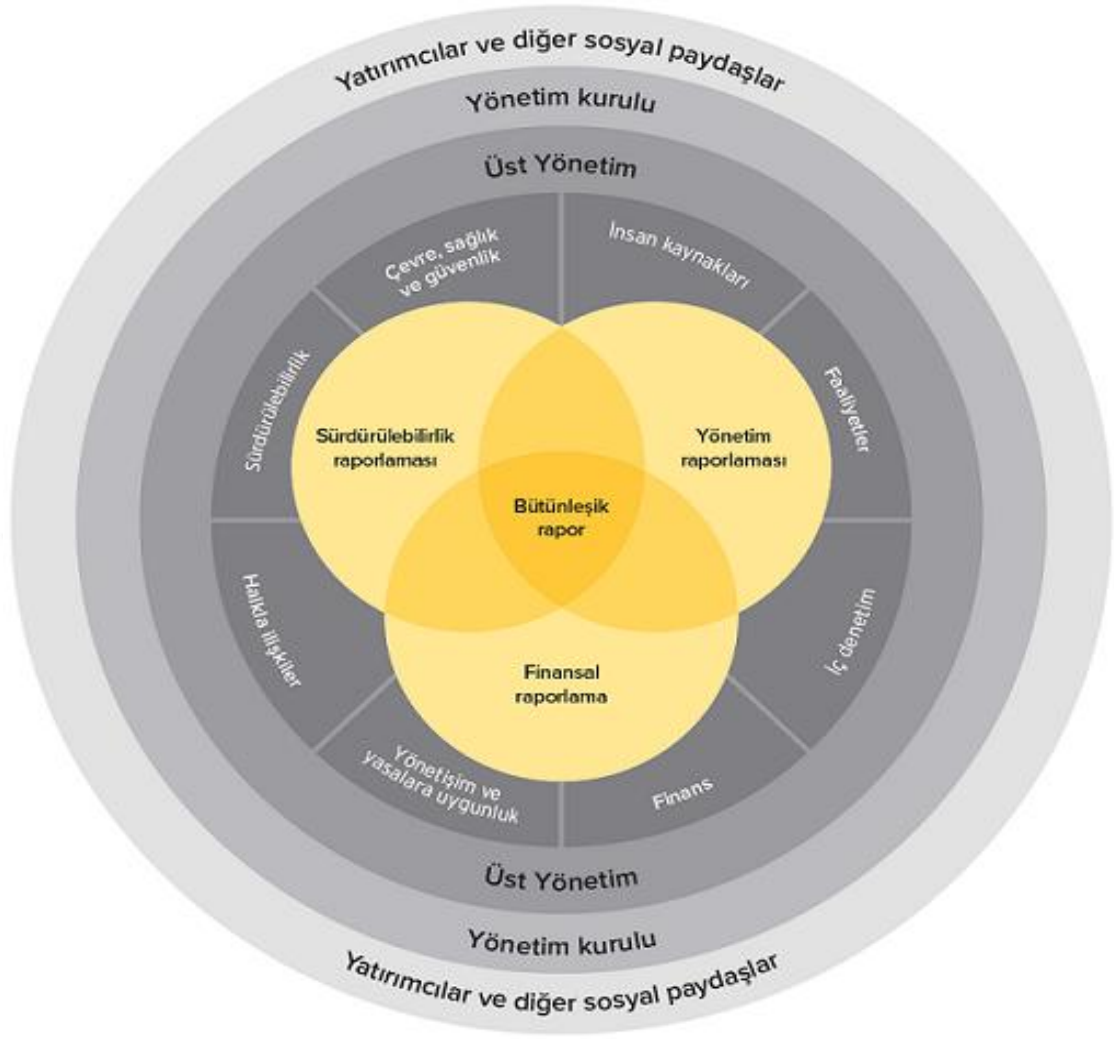


Şekil-17: Bütünleşik Raporlamanın Durumu

Kaynak: http://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/20131028-irbaruchforumfinal (Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2015).

2.6. Bütünleşik Raporlamanın Diğer Raporlamalarla İlişkisi

Önemli finansal ve finansal olmayan bilgilerin, iş modelinin, kurumsal yönetimin, stratejilerin, fırsatların ve risklerin birbirleri ile ilişkilendirilmesi anlamına gelen bütünleşik raporlama, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını, çevresel, sosyal ve ekonomik bilgilerini, finansal ve finansal olmayan sermaye risklerini ve iş uygulamalarını birleştirmektedir. Bu bağlamda bütünleşik raporlama tüm iş modelini etkileyen hem finansal hem de finansal olmayan bilgiler içermektedir. Bütünleşik Raporlamanın Sürdürülebilirlik Raporlaması, Yönetim Raporlaması ve Finansal Raporlama ile İlişkisi Şekil-18'de gösterilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması daha çok çevresel, sosyal ve sürdürülebilirlik, yönetim raporlaması insan kaynakları, faaliyetler ve iç denetim, finansal raporlama finans, kurumsal yönetim ve yasalara uygunluk konularında bilgiler içermektedir. İçerdikleri bilgiler nedeniyle bu raporların hitap ettikleri kullanıcılar birbirlerinden farklıdır. Bütünleşik raporlama ise bu raporlamaların kesişim noktasında bulunması sebebiyle bütün konularda bilgiler içermektedir.



Şekil-18: Bütünleşik Raporlamanın Diğer Raporlama Türleri ile İlişkisi

Kaynak: EY, "Driving value by combining financial and non-financial information into a single, investor-grade document", 2013, s.4.

Tarihsel açıdan bakıldığında ilk olarak Finansal Raporlama ortaya çıkmış daha sonra sosyal paydaşların finansal olmayan bilgi gereksinimi ortaya çıkınca Sürdürülebilirlik Raporlaması gelişmiş, bu raporlamanın da yetersiz kalması sonucunda da finansal ve finansal olmayan bilgileri içeren Bütünleşik Raporlama gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle sürdürülebilirlik raporlaması ve bütünleşik raporlama arasındaki farklardan bahsetmek yararlı olacaktır. Bütünleşik raporlamanın geleneksel raporlamadan farkı Tablo-7'de gösterilmiştir.

Tablo-7:Bütünleşik Raporlama ile Geleneksel Raporlamanın Karşılaştırılması

Özellik	Geleneksel Raporlama	Bütünleşik Raporlama
Düşünce	Ayrı	Bütünleşik
Sorumluluk	Finansal	Bütün sermaye türleri
Odak noktası	Geçmiş, finansal	Geçmiş ve gelecek; bağlantılı; stratejik
Zaman dilimi	Kısa vadeli	Kısa, orta ve uzun vadeli
Güven	Az açıklama	Daha fazla şeffaflık
Uyarlanabilirlik	Kurallara bağlı	Bireysel şartlara duyarlı
Kısaca	Uzun ve karmaşık	Özlü ve önemli
Teknoloji etkinliği	Belge esaslı	Teknoloji etkin

Kaynak: IIRC, "Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century", 2011, s.9.

Sürdürülebilirlik raporlaması bütünleşik raporlamanın bir bileşeni ya da alt kümesi olarak düşünülebilir. IIRC, sürdürülebilirlik raporunda yer alan çevre ve yönetim konularına ve sosyal konulara ilişkin önemli bilgilerin bütünleşik raporda da yer aldığını ancak sosyal paydaşların değerini nasıl yarattığı konusunu anlamalarını kolaylaştıracak strateji ve kaynak dağılımı gibi konulara ilişkin ek finansal olmayan bilgilerin de bütünleşik raporda yer alması gerektiğini belirtmektedir¹⁸⁸.

Oluşturulan raporun temel kullanıcılarının farklı oluşu, iki rapor arasındaki en temel farklardan biridir. Bütünleşik rapor öncelikli olarak finansal sermaye sağlayıcılarının verdikleri sermaye yatırım kararlarına yardımcı olmak amacıyla taşımaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasının

¹⁸⁸ http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

kullanıcıları ise tüm sosyal paydaşları kapsayacak şekilde daha geniştir. Bu nedenle sürdürülebilirlik raporunun kapsamı çoğunlukla bir şirketin çevresel, ekonomik ve sosyal olarak olumlu ya da olumsuz etkilerini açıklamaktadır. Finansal sermaye sağlayıcıları öncelikle şirketin kendisi için yarattığı ve gelecekte yaratacağı değer ile ilgileneceklerdir. Bu diğerleri için yaratılan hiçbir değerle ilgilenmedikleri anlamına gelmemektedir¹⁸⁹.

Bütünleşik raporlama finansal raporlamanın ve sürdürülebilirlik raporlamanın tek bir rapor şeklinde sunulması değildir. Eğer bilgi bir kurumun değer yaratması ve sürdürmesi ile ilgiliyse, bütünleşik raporlama hem finansal raporlamanın hem de sürdürülebilirlik raporlamanın unsurlarını içerebilmektedir¹⁹⁰.

Benzer şekilde faaliyet raporunda yer alan ve işletmeyi ilgilendiren diğer bilgilerin, sürdürülebilirlik raporu ile birleştirilmesi sonucunda da bütünleşik rapor oluşmaz. Sürdürülebilirlik raporlaması işletme faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerine odaklanırken bütünleşik raporlama değer yaratımında sermayenin etkilerine odaklanmaktadır¹⁹¹.

Geleneksel raporlama ayrı departmanlardaki kişilerden ve bilgilerden meydana geldiği için ayrı düşünce yapısını teşvik etmektedir. Ancak bütünleşik raporlama, bütünleşik düşünmeyi yansıtmaktadır ve desteklemektedir. Bütünleşik düşünmeye göre, değer yaratımı sürecinin tüm karmaşıklığının gözlemlenmesi, yönetilmesi ve iletilmesi ve zaman içerisinde başarıya nasıl katkı sağladığının açıklanması gerekmektedir. Bütünleşik raporlamanın uygulanabilmesi için, öncelikle örgütte bütünleşik düşünme yapısının benimsenmesi gerekmektedir. Geleneksel raporlamada işletmelerin sorumluluğu sadece finansal sermaye ile sınırlı iken, bütünleşik

¹⁸⁹ Deloitte, 2013, **a.g.e.**, s.8.

¹⁹⁰ http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

¹⁹¹ <http://www.slideshare.net/Reana1/sustainability-vs-integrated-reporting-the-difference> (Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2014).

raporlamada bütün sermaye türlerinden sorumludurlar. Ayrıca bu sermaye türlerinin birbirleriyle ilişkisini ve başarıya nasıl katkı sağladıklarını da açıklamaktadırlar. Bu geniş bakış açısı, işletmenin bütün değer zinciri boyunca kaynak kullanımını, risk ve fırsatları değerlendirilmesini gerektirmektedir. Günümüzde faaliyet raporlaması çoğunlukla geçmiş finansal performansa ve finansal risklere odaklanmaktadır. Diğer raporlar ve açıklamalar diğer kaynakları ve ilişkileri içerebilir ancak nadiren işletmenin stratejik amaçları, gelecekte değer yaratma ve sürdürme becerisi ile ilişki olarak sunulmaktadır. Geleneksel raporlama kısa vadeli bir bakış açısına sahipken, bütünleşik raporlama işletmelerin sürdürülebilirliğini esas aldığı ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olduğu için kısa, orta ve uzun vadeli değerlendirmelere yer vermektedir. Finansal raporlama, öncelikle zorunlu olan açıklamalara odaklanmaktadır. İşletmeler gönüllü olarak sürdürülebilirlik raporlaması, vb. raporlamalar yapsa da şeffaflık açısından yetersiz kalmaktadır. Bütünleşik raporlama ile şeffaflığın daha fazla vurgulanması, yaratılan değer açıklanırken olumsuzlukların da açıklanması kamu güveninin kazanılmasına yardımcı olacaktır. Geleneksel raporlama çok fazla uyum odaklıdır ve işletmelerin yeterince yargıya varmalarına imkan tanımamaktadır. Tutarlılığın ve karşılaştırılabilirliğin sağlanması için belli bir seviyede uyum gerektiren bütünleşik raporlama ilke-temelli bir yaklaşımı benimsemiştir. Bu sayede her sektör ve işletme kendisi açısından önemli olan konuları açık ve anlaşılabilir bir anlatımla açıklama fırsatı bulmaktadır. Uzun ve karmaşık raporlar çoğu okuyucu için anlaşılmaz olmaktadır. Bütünleşik raporlamanın önemli amaçlarından bir tanesi de, önemli bilgileri kısa ve özlü biçimde içerecek şekilde asıl raporu düzenlemektir. İnternet ve XBRL teknolojik inovasyonun unsurlarını sunsalar da, çoğu kurumsal rapor basılı olarak hazırlanmaktadır. Bütünleşik raporlama asıl rapora dahil edilebilen çevrimiçi ulaşılabilen bağlantılar aracılığı ile yeni ve gelişen teknolojilerin etkili olduğu bir raporlamadır¹⁹².

¹⁹² IIRC, 2011, **a.g.e.**, s.9.

Bütünleşik raporlamanın hem geleneksel (finansal) hem de sürdürülebilirlik raporlaması ile karşılaştırılması daha net gösterilmesi amacıyla Tablo-8'de özetlenmiştir.



Tablo-8: Finansal Raporlama, Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Bütünleşik Raporlamanın Karşılaştırılması

Ölçüt	Finansal Raporlama	Bütünleşik Raporlama	Sürdürülebilirlik Raporlaması
Raporun asıl amacı ve işlevleri	Belgelendirme, hesap verebilirlik, sermayenin korunması	Finansal ve sürdürülebilirlik raporundan sağlanan bilgilerin gruplanması ile bir şirketin değer yaratımının açıklanması	Kurumun sorumluluk hakkındaki görüşlerinin açıklanması
Temel kullanıcılar	Finansal sermaye sağlayıcıları	Öncelikle finansal sermaye sağlayıcıları, sosyal paydaşlar	Sosyal paydaşlar
Yönerge / Kılavuz yapıcılar ve kuruluşlar	Ulusal yasa koyucu organlar (Kamu Gözetimi Kurumu, Maliye Bakanlığı) Uluslararası yönerge/kılavuz yapıcılar (IASB, FASB)	Uluslararası kuruluş (IIRC)	Uluslararası kuruluş (GRI)
Kanunlar ve standartlar	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları	Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi	GRI Kılavuzları GRI-G4.0
Raporlama Araçları	Yıllık finansal tablolar: bilanço, gelir tablosu Genişletilmiş yıllık finansal tablolar: yönetim raporu	Bütünleşik Rapor	Sürdürülebilirlik Raporu

Tablo-8: Finansal Raporlama, Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Bütünleşik Raporlamanın Karşılaştırılması (Devamı)

Ölçüt	Finansal Raporlama	Bütünleşik Raporlama	Sürdürülebilirlik Raporlaması
Hazırlama ve yayınlama	Zorunlu (halka açık şirketler için)	İsteğe bağlı	İsteğe bağlı
Odak noktası	Çoğunlukla işletme faaliyetlerinin ekonomik boyutu	İşletme faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutu	Çoğunlukla işletme faaliyetlerinin çevresel ve sosyal boyutu
Geleceğe veya geçmişe dönüklük	Geçmişe dönük	Geçmişe ve geleceğe dönük	Geçmişe ve geleceğe dönük
Kullanılan bilginin türü	Finansal bilgi	Hem finansal hem de finansal olmayan bilgi	Öncelikle finansal olmayan bilgi
Dışsal güvence	Şirket türüne göre zorunlu olma durumu değişiklik göstermektedir	İsteğe bağlı (IIRC denetlenmesini önermektedir)	İsteğe bağlı (GRI denetlenmesini önermektedir)
Bakış açısı	Kısa vadeli	Kısa, orta ve uzun vadeli	Uzun vadeli

Kaynak: Heinz Karl Prammer and Daniela Scfrack, "Integrated Reporting and Reputation Management-Status quo, perspectives", Haluk Sumer and Helmut Pernsteiner (Ed.), **İtibar Yönetimi-Reputation Management** içinde, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Mayıs 2014, s.157; <http://www.slideshare.net/Reana1/sustainability-vs-integrated-reporting-the-difference> (Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2014).

2.7. Bütünleşik Raporlamanın Çeşitli Ülkelerdeki Uygulamaları

Bütünleşik raporlama başta Güney Afrika Cumhuriyeti ve Birleşik Krallık olmak üzere aşağıda açıklanan çeşitli ülkelerde uygulanmaktadır. Güney Afrika Cumhuriyeti'nin bütünleşik raporlamanın gelişiminde önemli bir etkisi vardır ve bu raporlamanın uygulanmasının zorunlu olduğu tek ülke olduğu için daha kapsamlı açıklamalara yer verilmiştir. Birleşik Krallık ve Avrupa Birliği'ndeki düzenlemeler de raporlama açısından önem taşıdığından detaylı olarak incelenmiştir.

2.7.1. Güney Afrika Cumhuriyeti

Bütünleşik raporlamada öncülük yapan ülkelerin başında Güney Afrika Cumhuriyeti gelmektedir. Bütünleşik raporlamanın zorunlu kılındığı ilk ülke olan Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Johannesburg Menkul Kıymet Borsası'nda (Johannesburg Stock Exchange-JSE) işlem gören halka açık şirketler Mart 2010 tarihinden itibaren "**uygula ya da açıkla**" esasına göre King III Raporu doğrultusunda bütünleşik rapor hazırlamakta ve yayınlamaktadırlar¹⁹³. Bu ülkedeki gelişmeler bütünleşik raporlamanın tarihsel gelişimi açısından da çok önemlidir ve bu nedenle King Raporlarından bahsetmenin yararlı olacağı düşünülüp ilerleyen kısımda açıklanmıştır.

1992 yılında Güney Afrika Cumhuriyeti'nin reel demokrasiye geçmeye başlamasıyla birlikte özel sektör de, yeni bir kurumsal yönetim sistemi ihtiyacı olduğunu fark etmiştir¹⁹⁴. Temmuz 1993'te Güney Afrikada'ki Yöneticiler Enstitüsü (The Institute of Directors in Southern Africa-IoDSA) Kurumsal Yönetim konusunda çalışan King Komitesi'ni Eski Yargıtay hakimi

¹⁹³ IIRC, "**Pilot Programme Yearbook 2013**", November 2013c, s.35.

¹⁹⁴ <http://www.irmagazine.com/articles/case-studies/16371/audience-mervyn-king/> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

Mervyn King başkanlığında kurmuştur¹⁹⁵. 1994 yılında Cumhurbaşkanı seçilen Nelson Mandela, eskiden beri dost olduğu ve 1990 yılından beri kurumsal yönetimle ilgili planlarını paylaştığı Mervyn King'e, bu konuda somut çalışmalar yapılması isteğini belirtmiştir¹⁹⁶. Komite günümüze kadar üç tane rapor yayınlamıştır ve bu raporlar yayınlanma tarihleriyle birlikte aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil-19: King Raporlarının Tarihsel Gelişimi

- **King I Raporu:** 29 Kasım 1994'te, Güney Afrika, Profesör Mervyn King'in başkanlığında Kurumsal Yönetim King Komitesi'nin kurumsal yönetim konusunda çıkarttığı birinci King Raporu'nu (King I) yayımlamıştır¹⁹⁷. Rapor, tavsiye edilen davranış standartlarından oluşmaktadır ve borsada kote edilmiş şirketlere, bankalara ve belirli devlet kuruluşlarına uygulanmaktadır. King I raporu, finansal, sosyal, etik ve çevresel uygulamaları geliştirmek amacıyla paydaşların ilgisi üzerinde odaklanmanın yanı sıra kurumsal yönetimin gelişerek ülke çapında tüm kurumlarda yaygınlaşmasını amaçlamaktadır¹⁹⁸. King I'in yayımlanmasının ana ilham kaynağı, İngiltere'de 1992 yılında yayımlanan ve

¹⁹⁵ <http://www.iodsa.co.za/?kingIII> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

¹⁹⁶ https://tr.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

¹⁹⁷ http://www.mervynking.co.za/downloads/CD_King2.pdf (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

¹⁹⁸ <https://www.saica.co.za/Technical/LegalandGovernance/King/tabid/2938/language/en-US/Default.aspx#king1> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

tavsiyeler açısından benzerlikler gösterdiği Cadbury Raporu'dur. King I raporu yayımlandığında uluslararası olarak tanınmıştır ve kurumsal yönetim konusundaki en kapsamlı yayın olarak kabul edilmiştir¹⁹⁹.

- **King II Raporu:** King I içerisindeki çeşitli zayıflıklar, 26 Mart 2002'de, sürdürülebilirlik raporlamasının ek entegrasyonunu hedefleyen ikinci bir raporun (King II) yayımlanmasına yol açmıştır. King II Raporu, belirli şirketlere – Kamu Finansmanı Kanunu ve Kentsel Finans Yönetimi Kanunu kapsamında yer alan bankalar, finans ve sigorta şirketleri ve kamu sektörü şirketleri ve Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda kote edilmiş şirketler – uygulanmaktadır. Rapor, gönüllülük esasına göre uygulanmaktaydı ve şirketlere tavsiyelere uyma ya da uymama seviyelerini açıklama seçeneğini vermekteydi²⁰⁰.
- **King III Raporu:** Eylül 2009'da, bütünleşik raporlama hakkında koşullar içeren bir kurumsal yönetim kanunu çıkartmak yönündeki ilk ulusal girişim olarak anılan Yönetim Hakkında King Raporu (King III) ve Yönetim Prensiplerine Dair King Kanunu (King III Kanunu) yayımlanmıştır²⁰¹. King III, Güney Afrika'da kurumsal yönetim alanındaki evrimin bir sonucudur ve ülke içerisinde iş fırsatları yaratmıştır. Temel felsefesi, kurumsal yönetimin kapsamını aşmış bulunan kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik ve liderlik etrafında dönmektedir. Bu nedenle, King III, Güney Afrika'da kurumsal yönetimin gelişmesinde bir kilometre taşı haline gelmiş ve

¹⁹⁹ <http://www.iodsa.co.za/?kingIII> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

²⁰⁰ <https://www.saica.co.za/Technical/LegalandGovernance/King/tabid/2938/language/en-US/Default.aspx#king1> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

²⁰¹ http://c.yimcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf (Erişim Tarihi 5 Ocak 2016).

uluslararası düzeyde kurumsal yönetimin en önünde yer almaya çalışmıştır²⁰². King III'ü çıkartmanın zorunlu hale gelmesinin altında yatan sebepler, uluslararası yönetim alanında gelişen trendler ve Güney Afrika'daki yeni Şirketler Kanunu olmuştur²⁰³. King III (2009) Raporu, şirketlerin faaliyet gösterdikleri ekonomik ortam üzerindeki etkilerini yıllık olarak rapor etmelerinin önemini vurgulamakta ve hem olumsuz hem de olumlu etkilerin açıklanmasını teşvik etmektedir. Ek olarak, şirketlerin kendi toplumları içindeki ekonomik yaşam üzerinde olumlu etkilerini nasıl artıracakları ve olumsuz etkilerini nasıl azaltacakları hakkında rapor sunmaları da savunulmaktadır²⁰⁴.

King III Raporu'nun yönetim çerçevesi bir "uygula ya da açıkla" yaklaşımına dayanmaktadır; bir başka deyişle, şirketler, tavsiyeleri uygulamayı ya da bu tavsiyelerden sapmalarının sebeplerini açıklamayı seçebilirler. Şirket için en uygun olanı uygulama olasılığı biraz tesadüfidir ve şirketin lehine ve çıkarına olana bağlıdır²⁰⁵. Çerçeve, "her soruna uygun tek bir" çözüm önermemektedir ve daha ziyade prensipler üzerinde durmaktadır. Her kurumun boyutları, niteliği ve karmaşıklık düzeyi dikkate alınmaktadır; dolayısıyla, prensipler her şirkete göre değişebilmektedir. "Her soruna uygun tek bir çözüm" yaklaşımı Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygındır ve yukarıda bahsi geçen farklılıkların dikkate alınmamasından ötürü çeşitli tuzaklara yol açmıştır. Dolayısıyla, King III bir "uygula ya da açıkla" yaklaşımı

²⁰² <http://www.pwc.co.za/en/king3.html> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

²⁰³ <https://www.saica.co.za/Technical/LegalandGovernance/King/tabid/2938/language/en-US/Default.aspx#king1> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

²⁰⁴ <http://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/steeringpoint-kingiii-legislative-requirements.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

²⁰⁵ <https://www.saica.co.za/Portals/0/documents/Deloitte%20King%20III%20Brochure.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

uyguladığına göre, Güney Afrika'da bu dezavantajlar sınırlandırılabilir²⁰⁶.

1994'te birincisi yayımlanan King raporunda (King I) kuruluşların finansal olmayan bilgilerini açıklaması teşvik edilirken, 2002 yılında yayımlanan King II raporu sürdürülebilirlik raporlamasının ek entegrasyonunu hedefleyerek şirketlerin tüm ilgili paydaşlarını dahil etmelerini öngörmüş ve faaliyetlerinin finansal sonuçlarının yanı sıra sosyal ve çevresel sonuçlarını da açıklamalarını talep etmiştir. Raporun yayımlanmasını takiben Johannesburg Borsası, borsaya kote olan şirketlerin yıllık raporlarında King II Raporu'ndaki ilkelere nasıl uyduklarını sözel olarak anlatmalarını şart koşmuştur²⁰⁷. King I'in ve II'nin aksine, King III, şirketin konusu veya türü ile ilgili herhangi bir kısıtlama olmaksızın tüm şirket türlerine uygulanabilir. 2009 tarihli Güney Afrika İçin Kurumsal Yönetim Dair King Kanunu'nun (King III Kanunu) uygulanması, prensiplerin özenle uygulandığı her işletmede bir iyi yönetim uygulamasının yapılmasına yol açmalıdır. Kurumsal yönetim, strateji ve sürdürülebilirlik etkileşiminin ayrılmaması gerektiği vizyonu, King III'ün vazgeçilemez prensiplerinden birisidir²⁰⁸. Şirketin King III Kanunu'nu nasıl uyguladığı ya da sapmasının sebeplerini açıkladığı hakkında açıklama, paydaşlara, şirketin kurumsal yönetimi hakkında fikirlerini paylaşmaları konusunda daha geniş bir fırsat verecektir²⁰⁹.

²⁰⁶ <http://www.pwc.co.za/en/king3.html> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

²⁰⁷ TÜSİAD, 2015, **a.g.e.**, s.41.

²⁰⁸ http://c.yimcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf (Erişim Tarihi 5 Ocak 2016).

²⁰⁹ <https://www.saica.co.za/Portals/0/documents/Deloitte%20King%20III%20Brochure.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

Mart 2010'da, Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda kote edilmiş şirketlerin tamamı King III Raporu'na uymakla yükümlü tutulmuşlardır; raporlama koşullarının uygulanması zorunludur ve finans-dışı konuların da tam olarak açıklanması kotasyon kurallarının bir gereği ve parçasıdır. 2008 tarih ve 71 sayılı Şirketler Kanunu, King III'e ve King III Kanunu'na uygun olarak 2011 yılı Mayıs ayının birinci günü itibariyle yürürlüğe sokulmuştur²¹⁰. King III, GRI'yi, finans-dışı bilgilerin rapor edilmesi için genel kabul gören uluslararası standart olarak kabul etmiştir.

Güney Afrika Bütünleşik Raporlama Komitesi, 2010 yılında konu ile ilgili öncülük yapmak üzere kurulmuş, Profesör Mervyn King başkanlığında oluşturulan King Komitesi gibi çalışma grupları ile bütünleşik raporlamanın gelişimini sağlamıştır²¹¹. Güney Afrika Bütünleşik Raporlama Komitesi (IRC-The Integrated Reporting Committee of South Africa), bir bütünleşik raporun nasıl hazırlanabileceğini gösteren iyi uygulamalara dair bir kılavuz olarak Çerçeve'ye onay vermiştir. 2009 tarihli Kurumsal Yönetim İlkeleri (King III Raporu), bütünleşik raporlama ilkelerini kapsamaktadır ve Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası (JSE) kotasyon koşulları, kote edilmiş şirketlerin King III ilkelerine uymaları ya da bu ilkelere uymamalarının sebeplerini açıklamaları koşulunu da içermektedir. Bu nedenle, JSE'de kote edilmiş bulunan pek çok şirket şu anda bütünleşik raporlamanın dördüncü yılındadırlar ve Çerçeve, King III'de sayılan ilkeleri tamamlayıcı nitelikte pratik uygulama kılavuzları sunmaktadır²¹².

Şirketler için zorunlu bir format belirlememiş, her şirketin kendi kendine deneyimleyerek en uygun yöntemi belirlemelerini teşvik etmiştir. Böylelikle Güney Afrika'da borsaya kote şirketlerde bütünleşik raporlama

²¹⁰ https://jutralaw.co.za/uploads/King_III_Report/#p=2 (Erişim Tarihi 5 Ocak 2016);

http://c.yimcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf (Erişim Tarihi 5 Ocak 2016).

²¹¹ <http://www.integratedreportingsa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeofSouthAfrica.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²¹² <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

yapan şirket sayısı hızla artmıştır. Bu şirketlerin yanı sıra borsaya kote olmayan şirketler, özellikle büyük kamu iktisadi teşebbüsleri ve özel şirketler de bütünleşik raporlama yapmaya başlamışlardır²¹³.

2.7.2. Birleşik Krallık

Bütünleşik raporlama fikrinin geniş çevrelerce tartışıldığı ve Bütünleşik Raporlama Konseyi'nin kurulması fikri ile sonuçlanan 17 Aralık 2009'da gerçekleştirilen Sürdürülebilirlik için Muhasebe Yıllık Toplantı'sı, önemli bir toplantıdır ve 2009 yılını bütünleşik raporlamanın tarihi açısından önemli bir hale getirmektedir. 2009 yılı ve sonrası, raporlamanın fikir öncülerinde olan Birleşik Krallık açısından da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir.

İlk olarak Finansal Raporlama Konseyi (Financial Reporting Council-FRC), kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin yer aldığı "Combined Code"u gözden geçirerek "The UK Corporate Governance Code" adı ile Aralık 2009'da yayınlamıştır²¹⁴. Haziran 2013'te Şirketler Kanunu'nda (Companies Act 2006) değişiklik yapılarak, borsaya kote tüm şirketlere sera gazı salınımlarına ilişkin bilgiyi Yönetim Kurulu Raporunda yer verme zorunluluğu getirilmiştir. Şirketler, 1 Ekim 2013 tarihinden başlayarak faaliyet raporlarının içinde yer alan yönetim kurulu raporlarında sera gazı salınımlarını bildirmek zorundadırlar²¹⁵. Haziran 2014'te Finansal Raporlama Konseyi "Stratejik Raporlama Kılavuzu"nu (Guidance on the Strategic Report)²¹⁶, Eylül 2014'te ise Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim İlkelerini (The UK Corporate Governance Code)²¹⁷ gözden geçirerek yeniden yayınlamıştır. Yapılan bu düzenlemeler sonucu, faaliyet raporunun kapsamı ile bütünleşik

²¹³ TÜSİAD, 2015, **a.g.e.**, s.74.

²¹⁴ <https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/2009-Review-of-the-Combined-Code-Final-Report.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²¹⁵ https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/206392/pb13944-env-reporting-guidance.pdf (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²¹⁶ <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/Guidance-on-the-Strategic-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²¹⁷ <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

raporun kapsamı birbiri ile oldukça örtüşür hale gelmiştir. Özellikle Stratejik Rapor ile ilgili getirilen düzenlemeyi detaylı bir şekilde ele almak faydalı olacaktır.

Birleşik Krallık'daki mevcut raporlama düzenlemeleri, tüm şirketlerin (küçük şirketler hariç) yönetim raporunun yanı sıra stratejik rapor da hazırlamasını gerektirmektedir. Stratejik raporun amacı kurumun karşılaştığı başlıca riskleri ve bunların gelecekteki tahminleri nasıl etkileyebileceğini açıklayarak ayrıca paydaşlara kurumun geçmiş performansının bir analizini sunarak mali tabloları tamamlamak ve bütünlemektir. Borsaya kote şirketlerin şirket stratejisi, iş modeli, insan hakları, cinsiyet dağılımı gibi belirli konulardaki bilgileri stratejik raporda, sera gazı salınımı hakkındaki bilgileri ise yönetim kurulu raporunda yer almaktadır. Şirketin nasıl yönetildiği ve özellikle de Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim İlkeleri (The UK Corporate Governance Code) ile uyumları yönetim kurulu ücretlendirme raporunda açıklanmaktadır²¹⁸.

Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim İlkeleri, paydaşların şirketin performansını, iş modelini ve stratejisini değerlendirmek için ihtiyaç duyduğu bilginin, yönetim kurulu üyelerince uygun, düzenli ve anlaşılabilir bir şekilde tümüyle faaliyet raporlarında ve hesaplarda belirtilmesini gerektirmektedir. İlkelerin 2014 yılında gözden geçirilmesinin ardından günümüzde yönetim kurulları, başlıca risklerin iyi bir şekilde değerlendirildiklerine ve bu risklerin nasıl yönetilip, azaltılacağına dair eylemleri gerçekleştirdiklerine ilişkin onay vermek zorundadırlar. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri de yılda bir kere yerine sürekli bir şekilde işletilmelidir ve kurul tanımlanan eksiklikleri ya da aksayan yönleri düzeltmek için yapılan eylemleri açıklamalıdır²¹⁹. Birleşik Krallık'ta gereklilikler oldukça kapsayıcıdır ve bir şirketin hikayesini iyi bir şekilde

²¹⁸ Deloitte, "<IR>: how does it fit into the UK corporate reporting landscape?", 2015, s.1.

²¹⁹ Deloitte, 2015, **a.g.e.**, s.1.

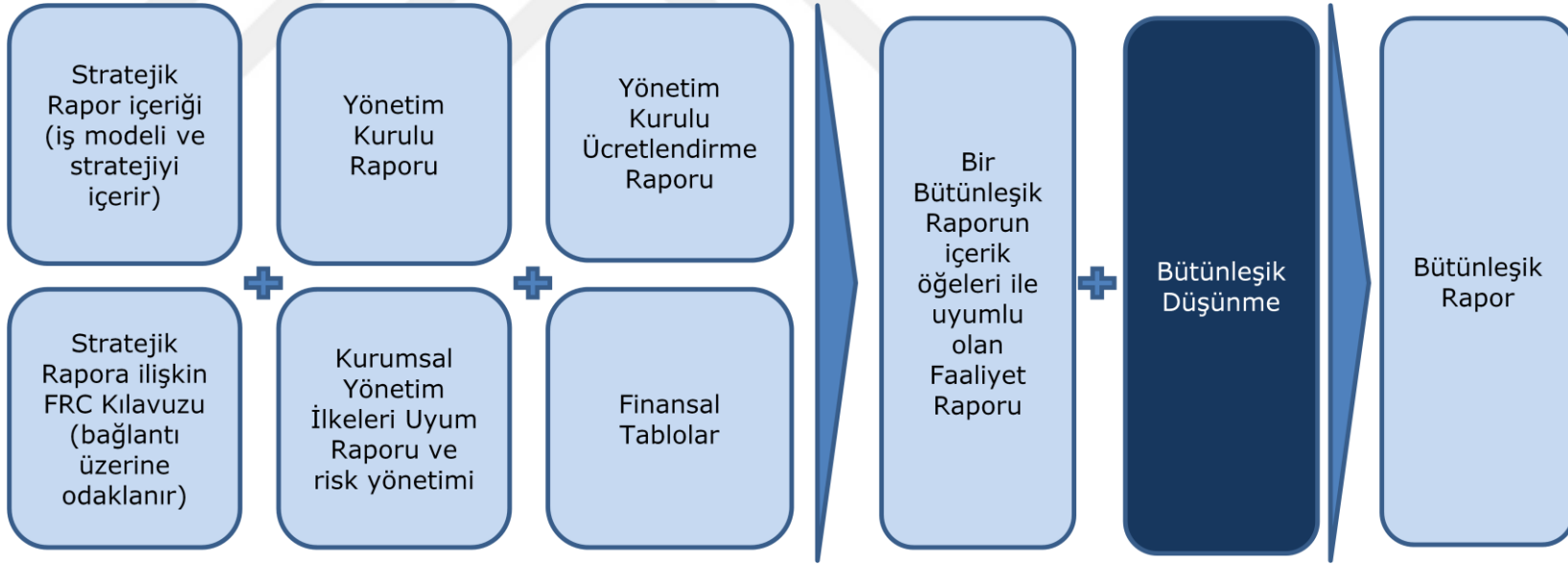
anlatmasına imkan vermektedir. O halde tartışılması gereken konu, İngiliz şirketlerinin bütünleşik raporlama yapmasına gerek olup olmadığıdır.

Stratejik raporun kapsamı, bütünleşik raporun içerik öğelerini tek başına karşılamamaktadır. Ancak kurumsal yönetim bildirim ve yönetim kurulu ücretlendirme raporunda istenen ek bilgiler stratejik raporla birleştirildiğinde, büyük ölçüde <IR> Çerçevesi içerik öğeleri ile örtüşmektedir. FRC'nin kılavuzuyla birlikte, Stratejik Rapor, <IR> ile uyumlu hale gelmektedir ve dünya çapında, firma ve işletmelerin özlü, anlamlı ve odaklanmış bilgiler rapor etmelerine ortam hazırlayan önde gelen kılavuzlardan biri olmaktadır. Finansal Raporlama Konseyi (FRC), "yatırımcıların bir şirketin performansı, durumu ve beklentileri hakkında haklı bir güvenle sonuçlar çıkartabilecekleri açık ve özlü raporlamayı teşvik etmek amacına yönelik çalışma programının" ilk adımı olarak – Stratejik Raporlama Kılavuzunu yayımlamıştır²²⁰.

Finansal Raporlama Konseyi'nin (Financial Reporting Council-FRC) Stratejik Rapor Kılavuzu şirketlere, kurumlarının iş modeli, işlerinin durumu ve işlerine ilişkin tahminlerinin bütüncül ve anlamlı bir görüntüsünü şirketin hikayesini anlaşılır, bağlantılı, kısa ve özlü bir biçimde nasıl anlatacağı konusunda yardımcı olur ve <IR>ın ilkeleri ile büyük oranda örtüşmektedir. Yine de, faaliyet raporu bütünleşik rapora giden yolun sadece bir parçası olarak görülmektedir²²¹. Eksik olan bağlantı ise **bütünleşik düşünmedir**. Bütünleşik rapor, bütünleşik düşünmenin bir sonucudur ve kurumsal yönetime öncülük eder. Stratejik raporun bütünleşik raporlamadan farkı aşağıdaki Şekil'de gösterilmiştir.

²²⁰ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²²¹ Deloitte, 2015, **a.g.e.**, s.3.



Şekil-20: İngiltere Uygulaması Kapsamında Stratejik Rapor ile Bütünleşik Raporun Karşılaştırılması

Kaynak: Deloitte, "<IR>: how does it fit into the UK corporate reporting landscape?", 2015, s.3.

Bütünleşik düşünmenin uygulanması bir örgütün iş modelinin sürdürülebilir olup olmadığının kısa, orta ve uzun vadede tekrar değerlendirilmesini gerektirir. Bu, işletmenin faaliyetlerinin hem çıktılarının hem de sonuçlarının değerlendirilmesini gerektirir. Bütünleşik düşünmeyi örgütün faaliyetlerinin içine yerleştirmek, dışsal raporlama ve yönetim raporlaması için kullanılan bilgiler arasında daha iyi bağlantılar kurulmasını sağlamaktadır²²².

PwC'nin 2014 yılında 85 yatırım uzmanıyla yaptığı araştırmaya göre; yatırımcılar üç önemli konuda (finansal bilgi, kurumsal yönetim bilgisi ve çevresel, sosyal ve insan sermayesi bilgisi) bilgi sahibi olurken en çok şirketlerin faaliyet raporlarını kullanmaktadırlar²²³. Birleşik Krallık şirketleri içinde bütünleşik raporlamada faaliyet raporlarının önemli bir yer tutması beklenmektedir.

PwC'nin 2013 yılında İngiltere FTSE 100 (The Financial Times Stock Exchange 100 Index) şirketlerinin 2012-2013 raporlarını inceleyerek yaptığı araştırmanın sonuçları göre, şirketlerin çoğu <IR>ın önemli konularına değinmeye başlamışlardır. Şirketlerin %99'u stratejilerini raporlamalarına rağmen, stratejik konular raporlamanın geri kalan kısmında yeteri kadar yer almamaktadır²²⁴.

2.7.3. Avrupa Birliği

Avrupa Birliği Yönergesi (2003/51/EG) gereği büyük şirketler, 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren yönetim raporlarında sürdürülebilirlikle ilgili finansal olmayan performans göstergelerine yer vermek zorundadırlar.

Avrupa Parlamentosu 15 Nisan 2014 tarihinde Büyük Şirketler ve Gruplar için Finansal Olmayan Bilgilerin ve Çeşitliliğin Açıklanmasına İlişkin

²²² Deloitte, 2015, **a.g.e.**, s.4.

²²³ PwC, "**Corporate performance: What do investors want to know?**", 2014, s.7.

²²⁴ PwC, "**Communicating performance and prospects**", 2013b, s.6.

Yönergeyi (2014/95/EU) kabul etmiştir²²⁵. Bu yönergenin kapsadığı büyük şirketler (500'den fazla çalışana sahip, bilanço büyüklüğü 20 milyon Euro veya net cirosu 40 milyon Euro olan şirketler) ve kamu yararı olan şirketlerdir (borsaya kayıtlı şirketler, kredi kuruluşları, sigorta şirketleri, diğer kamu yararı olan şirketler) ve yönetim raporlarında belirtilen finansal olmayan bilgileri açıklamak zorundadırlar²²⁶. Şirketler çevresel, sosyal ve çalışanlarla ilgili konularda sahip oldukları politikalarını, risklerini ve faaliyetlerinin sonuçlarını insan haklarına saygı, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele ve yönetim kurulunda çeşitlilik boyutlarıyla açıklayacaklardır²²⁷. Avrupa Parlamentosu'nun 15 Nisan 2014 tarihli yönergesinde, "Bütünleşik raporlamanın bir adım ilerisini temsil ettiği" ve ek olarak, "Parlamento'nun bütünleşik raporlama kavramının geliştirilmesini ve özellikle, Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi'nin çalışmalarını büyük bir ilgiyle takip etmekte olduğu" belirtilmektedir²²⁸.

Bu Yönergenin çıkarılmasındaki amaç; büyük AB şirketlerinde şeffaflığı, çevresel ve sosyal konulardaki performansı arttırarak, uzun vadeli ekonomik kalkınmaya ve istihdama katkı sağlamaktır. Önem taşıyan diğer amaçlar; raporlama yapan kuruluş sayısını arttırmak, beyan edilen bilgi kalitesini geliştirmek, yönetim kurullarının çeşitliliğini arttırmaktır. Ancak bahsedilen bu faydaların sağlanması, yayınlanacak olan raporların kalitesine bağlıdır.

Üye ülkelerin bu Yönergeyi ulusal mevzuatlarına (legislation) aktarmaları için 2 yıl süreleri vardır. Şirketlere yeni gerekliliklere uyum sağlamaları için yeterli süre verilmiş ve 2017 mali yılından itibaren Yönergede istenen bilgileri de içerecek şekilde raporlama yapmaları

²²⁵ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095#ntr3-L_2014330EN.01000101-E0003 (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2015).

²²⁶ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32013L0034> (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2015).

²²⁷ http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm (Erişim Tarihi: 1 Şubat 2015).

²²⁸ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

gerekmektedir. Bu düzenlemenin AB’de 6.000’den fazla şirketi etkilediği düşünülmektedir²²⁹. Yönergede istenen bilgileri, güvenilir bir çerçeveye (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, ISO 26000 veya GRI Kılavuzları gibi) uygun olarak kapsamlı bir şekilde faaliyet raporunda yayınlayan şirketlerin, Yönergeyi uygulamalarına gerek yoktur²³⁰.

2.7.4. Amerika Birleşik Devletleri

14 Ocak 2014’de, Harvard Business School’dan George Serafeim, “Bütünleşik Raporlama ve Yatırımcı Tabanı” başlıklı bir araştırma yayımlamıştır. Farklı derecelerde Bütünleşik Raporlama uygulaması yapan 1.066 ABD’li şirketten oluşan bir örneklem grubuna dayanan bu araştırmada, “daha fazla <IR>’nin daha uzun vadeli bir yatırımcı tabanıyla bağlantılı olduğu” ve “<IR>’nin kalıcı yatırımcıların sahip oldukları hisselerin yüzdesiyle pozitif bir bağıntıya ve geçici yatırımcıların sahip oldukları hisselerin yüzdesiyle negatif bir bağıntıya sahip olduğu” sonuçlarına ulaşılmıştır²³¹. Bu sonuçlar, <IR> uygulayan firmaların kalıcı yatırımcılar için cazibe merkezi olmakla kalmadıkları, aynı zamanda geçici yatırımcılar için de caydırıcı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Harvard Business School’dan Andrew Knauer ve George Serafeim’in 2014 yılında yayımladığı “Bütünleşik Düşünme ve Raporlama Yoluyla Uzun-Vadeli Yatırımcıları Çekmek: Bir Biyofarmasötik Şirketi Hakkında Bir Klinik Çalışma” başlıklı başka bir araştırma raporu, bütünleşik düşünmenin ve Bütünleşik Raporlamanın daha yüksek bir uzun-vadeli yatırımcı oranıyla

²²⁹ http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm (Erişim Tarihi: 1 Şubat 2015).

²³⁰ <http://www.iasplus.com/en/news/2014/04/eu-esg> (Erişim Tarihi: 1 Şubat 2015).

²³¹ George Serafeim, “Integrated Reporting and Investor Clientele”, **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol.27, No.2 (Spring 2015),s.1-49.

sonuçlandırıldığı mekanizmalar hakkında, daha önceki deneysel bilgi raporunu tamamlayan faydalı bilgiler sunmaktadır²³².

Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu SEC, yıllık faaliyet raporunun Form 10-K adı verilen bir formatta düzenlenmesini zorunlu kılmıştır. SEC son zamanlarda faaliyet raporlarındaki uyumsuzluk ve boşlukları gidermeye çalışmaktadır. ABD'deki bir diğer kurumsal raporlama uygulaması da Amerikan sermaye piyasalarında işlem gören yurtdışı merkezli şirketlerin hazırlamak zorunda olduğu Form 20-F'dir. Bu raporda şirket yönetimi, verileri yıllar itibariyle karşılaştırmalı olarak yorumlamaktadır²³³.

2.7.5. Diğer Ülkeler Uygulaması

IIRC kurulduktan ve Bütünleşik Raporlama Çerçevesi yayınlandıktan sonra, bütünleşik raporlamanın kullanımı artmıştır. Ülkeler bütünleşik raporlamayı destekleyici düzenlemeler yapmaktadırlar. Bu bölümde bu düzenlemelerden ve ülkelerdeki gelişmelerden bahsedilmiştir.

2.7.5.1. Avustralya

Mart 2014'de, Avustralya Menkul Kıymetler Borsası (ASX-Australian Stock Exchange), "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Tavsiyeleri"nin üçüncü versiyonunu yayımlamıştır. Bu yeni versiyonda "finansal raporlama" kavramı yerine "kurumsal raporlama" kavramı kullanılmıştır ve ayrıca yönetim kurulunun raporlama üzerindeki gözetiminin kapsamının finansal bilgilerden daha geniş olması gerektiği kabul edilmiştir²³⁴. Ayrıca yeni ilkeler, kuruluşların ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik riskleri ile karşılaşma durumlarını ve bu risklerin nasıl yönetildiğini veya yönetileceğini

²³² Andrew Knauer and Serafeim, George, "Attracting long-term investors through integrated thinking and reporting: a clinical study of a biopharmaceutical company", **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol.26, No.2, (Spring 2014), s.57-64.

²³³ Gamze Çelik, "Faaliyet Raporu ve Kamuyu Aydınlatma Açıklamalarında Bağımsız Denetimin Rolü", Burak Koçer (Ed.), **KPMG: Denetimin Değeri** içinde (s.34-41), İstanbul: Günce Reklam Yayıncılık Matbaa San. ve Tic. Ltd. Şti., Ocak 2016, s.36-37.

²³⁴ ASX Corporate Governance Council, **"Corporate Governance Principles and Recommendations"**, 3rd Edition, 2014.

açıklamaları da dahil olmak üzere risk hakkında raporlama konusunda geliştirilmiş bir yaklaşım uygulamasını da içermektedir²³⁵. Diğer bir önemli değişiklik de, kurumların yönetimle ilgili açıklamalarını yıllık raporları yerine çevrimiçi yapmalarına ve böylece, yıllık raporlarının hacmini daraltmalarına ve raporlardaki karmaşıklığı azaltmalarına ve bu yolla daha iyi yıllık raporlar hazırlamalarına olanak sağlayan daha büyük bir esneklik tanınmasıdır²³⁶. Bunların hepsi, <IR>'ye yönelik evrim sürecinde atılan önemli adımlardır.

Avustralya'daki ana CFO forumu olan G100, <IR> için geniş bir destek sunmuş ve "kurumsal raporlama sürecinin, yönetim kurulunun ve yönetimin şirketin performansını ve değer katma faaliyetlerini hissedarlara ve diğer kullanıcılara maliyet-etkin bir tarzda açık seçik ifade etmesini ve daha iyi bildirmesini sağlayan kesintisiz gelişme yollarından biri olduğunu düşündüğünü" açıklamıştır ve ayrıca "Bütünleşik Raporlama, bu süreci sürdürme fırsatları sunmaktadır" ifadesini de eklemiştir. G100 şöyle devam etmektedir: "Şirketlerin raporlama konusunda yaratıcı yaklaşımlar benimseme esnekliğine sahip olmaları ve denemenin önündeki düzenleyici ve yasal engellerin kaldırılması önemlidir."²³⁷.

2.7.5.2. Brezilya

Brezilya Menkul Kıymetler Borsası BM&FBOVESPA 4 Kasım 2014 tarihinde, bütünleşik rapor hazırlayan şirketleri teşvik ederek, <IR> yararına bir açıklama yapmıştır: "Özellikle analistlerin ve yatırımcıların aldıkları yatırım kararlarında daha büyük bir etkiye sahip olan finansal olmayan bilgilere piyasanın erişimini kolaylaştırmak için işletmelere Sürdürülebilirlik ya da Bütünleşik Raporlar için "**Raporlayın ya da**

²³⁵ ASX Corporate Governance Council, **a.g.e.**, s.30, 37-38.

²³⁶ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²³⁷ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

Açıklayın" tavsiyesinde bulunmuştur²³⁸. Bu açıklamasında borsa, "(başta analistler ve yatırımcılar olmak üzere) aktörlerin, yatırım kararları üzerinde daha da büyük bir etkisi olan finans-dışı bilgilere piyasa erişimini kolaylaştırmayı hedeflediğini" ifade etmektedir²³⁹.

2.7.5.3. Hindistan

Ağustos 2014'de Hindistan <IR> Laboratuvarının kurulmasından sonra, Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsalar Kurulu (SEBI-Securities and Exchange Board of India), gelecek on yıl içerisinde <IR>'nin iş dünyasında benimsenmesi ve uygulanması amacına yönelik planı içeren, sektör-öncülüğünde uygulanacak bir yol haritası çıkartılmasını talep etmiştir. Yeni Delhi'de Hindistan Sanayi Konfederasyonu (CII-Confederation of Indian Industry) konferansında yaptığı bir konuşmada, SEBI Başkanı U.K. Sinha şunu söylemiştir: "*Bütünleşik Raporlamanın uygulanması gerekip gerekmediği artık tartışma konusu değildir. Şimdi, Bütünleşik Raporlamayı bozucu ve yıkıcı olmayan bir tarzda nasıl uygulayabileceğimize bakmamız gerekmektedir*". Bay Sinha, yürürlüğe girmiş bulunan veya gelecek yıl içerisinde yürürlüğe girecek olan bir dizi tamamlayıcı koşulla birlikte, <IR>'nin Hindistan'da bir ticari uygulama haline getirilmesi için koşulların mevcut olduğunu söylemiştir. Şirketlerin yıl içerisinde meydana gelen önemli olayları ve riskleri, işletme genel bakış ve yönetim tartışmalarıyla bir araya getirecek olan bir Yıllık Bilgi Notu (AIM-Annual Information Memorandum) çıkartmalarına yönelik yeni bir koşul, <IR>'nin Hindistan pazarına yerleştirilmesinde kullanılabilecek bir araç olabilir ve IR prensiplerinin çoğuyla da uyumludur²⁴⁰.

²³⁸ TKYD, **Kurumsal Yönetim Dergisi**, Dünyadan Haberler, Sayı 24, Yaz 2014b, s.19; <http://www.bmfbovespa.com.br/en-us/News/2014/Report-or-Explain-now-encourages-integrated-reporting-among-listed-companies-2014-04-11.aspx?tipoNoticia=1&idioma=en-us> (Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2014).

²³⁹ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2015).

²⁴⁰ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2015).

2.7.5.4. Japonya

Mitsubishi Chemical Holdings Başkanı ve CEO'su Yoshimitsu Kobayashi'nin başkanlık ettiği bir Görev Kuvveti tarafından hazırlanan ve Başbakan Shinzo Abe'nin başkanlık ettiği Japonya Ekonomik ve Mali Politika Konseyi'ne Kasım 2013'de sunulan bir raporda, <IR>'nin uzun-vadeli yönlendirilmiş finansal piyasalara ulaşmanın temel mekanizmalarından birisi olması gerektiği yönünde tavsiyeler bulunmaktaydı. Rapor, "Kurumsal faaliyetlerin bütününe gösteren Bütünleşik Raporlama, yatırımcıların ve diğer paydaşların şirketin yaratacağı toplam değeri tam olarak anlamalarına olanak verir." önermesini içermekteydi. Bay Abe, raporda sunulan <IR> hakkında doğrudan ve olumlu bir şekilde konuşarak, Brisbane'de toplanacak G8 ve G20 de dahil uluslararası forumlarda bu teklifleri kullanmak istediğini ifade etmiştir²⁴¹.

Daha uzun-vadeli bir yatırım yaklaşımını teşvik etmeyi amaçlayan bu çalışmaya ek olarak, Japonya'nın Finansal Hizmetler Kurumu (FSA-Japan's Financial Services Agency), 26 Aralık 2013 tarihinde Sorumlu Kurumsal Yatırımcılar İçin Prensipler taslağını – Japonya'nın Yönetim Kanunu – yayımlamıştır. Bu Kanun, "şirketlerin yatırım ve diyalog yoluyla sürdürülebilir büyümesini teşvik etmek amacıyla bir "**uygula ya da açıkla**" bazında (Japonya'da yeni bir konsept) uygulanacak yedi prensibi içermektedir²⁴². Taslak metin kamuoyundan gelen eleştiriler de dikkate alınarak düzeltilmiş ve 26 Şubat 2014'de yürürlüğe girmiştir²⁴³.

Japonya'nın Yeniden Canlandırma Stratejisi'nin gözden geçirilmiş bir versiyonu, Haziran 2014'de yayımlanmıştır. Ekonomik büyüme ile ilgili bu yeni eylem planı, kurumsal raporlamanın geleceği hakkında ve iş dünyası ile

²⁴¹ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²⁴² <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²⁴³ <http://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/stewardship/20140407/01.pdf> (Erişim Tarihi: 11 Mart 2015).

yatırımcılar arasında yapıcı diyalogların nasıl kurulabileceği ve teşvik edilebileceği konusunda yapılacak tartışmalar için, yatırımcılar, iş dünyası ve ilgili kurum ve kuruluşlardan oluşan bir platform kurulmasını kapsamaktadır²⁴⁴. Bütünleşik Raporlamaya kurumsal raporlama gündeminin geleceği bağlamında atıf yapılmıştır.

2.7.5.5. Malezya

Malezya Başbakanı Datuk Seri Najib Razak, Haziran 2014'de "Malezya'da Yatırım Yapmak" konulu konuşmasında şunları söylemiştir: *"Mesleki kuruluşlarla ve diğer paydaşlarla birlikte, Menkul Kıymetler Komisyonu sermaye piyasalarına sunulan bilgilerin kalitesini artırmak için yollar aramaktadır. Bu konuda değerlendirilen seçeneklerden biri de, çeşitli farklı ülkelerin ve çokuluslu şirketlerin benimsemiş buldukları bir yaklaşım olan bütünleşik raporlamanın uygulamaya sokulması olasılığıdır."*²⁴⁵ Bu konuşmadan da anlaşılacağı üzere Malezya hükümeti <IR>nin raporlamada sunulan bilgilerin kalitesini artırdığını düşünmektedir ve bu raporlamanın uygulanmasını desteklemektedir.

Malezya Menkul Kıymetler Komisyonu (Securities Commission Malaysia-SC), stratejik odağı kapsayıcılık olan sermaye piyasaları planına <IR>'yi dahil etmiştir. <IR>, bu stratejinin altında yatan altyapının olmazsa olmaz bir parçası olarak görülmektedir. Menkul Kıymetler Komisyonu, şirketlerin <IR> çerçevesini benimsemelerini teşvik etmektedir²⁴⁶.

2.7.5.6. Singapur

2014 yılında kendi bütünleşik raporunu çıkartmış bulunan Singapur Muhasebe Komisyonu (SAC-Singapore Accountancy Commission), Maliye

²⁴⁴ <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunEN.pdf> (Erişim Tarihi: 11 Mart 2015).

²⁴⁵ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

²⁴⁶ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

Bakanlığı'yla mutabakata vararak Singapur'un <IR>'yi benimsemesi ve uygulaması amacına yönelik bir rota çizen bir yol haritası çıkartacak ve yayımlayacaktır. SAC Başkanı ve etkili bir fikir lideri olan Michael Lim, <IR>'yi "önemli bir inovasyon" ve "kurumsal raporlamanın geleceği" olarak tanımlamış ve Singapur'un bir <IR> merkezi olarak konumlandırılması arzusunun kamuya açıklamıştır. Hem SAC hem de Singapur'un akademik çevreleri, <IR>'nin benimsenmesi ve uygulanmasına dayanak oluşturan kanıt tabanına katkıda bulunmaktadır²⁴⁷. Nanyang İşletme Fakültesi'nden Profesör Gillian Yeo tarafından gerçekleştirilen ve Güney Afrika'da <IR>'nin benimsenmesi ve uygulanmasını sürecini inceleyen ilk araştırma, <IR>'yi uygulayan şirketler ile piyasa değeri arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu göstermektedir²⁴⁸.

2.7.5.7. Yeni Zelanda

Dış Raporlama Kurulu (XRB-The External Reporting Board), kar amacı güden kuruluşlar, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen özel kuruluşlar için muhasebe ve denetim & güvence standartları belirlemekten sorumlu olan Yeni Zelanda Ulusal Standartlar Örgütü'dür. Standartları üzerinde büyük bir gözden geçirme çalışmasını yeni tamamlamış bulunan XRB'nin şu anda değerlendirmekte olduğu stratejik konulardan biri de, Bütünleşik Raporlama ve XRB'nin Bütünleşik Raporlamayı Yeni Zelanda'da hangi oranda teşvik etmesi ve/veya talep etmesi gerektiğidir. 2013 tarihli Yeni Zelanda Finansal Raporlama Kanunu'nda yapılan ve açıkça <IR>'ye atıfta bulunan değişikliklerin, bu konunun Yeni Zelanda kurumları tarafından benimsenmesini sağlayacak önemli etkenler olması beklenmektedir²⁴⁹.

²⁴⁷ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Temmuz 2015).

²⁴⁸ <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014-NTU.pdf> (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2015).

²⁴⁹ <http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

2.7.6. Türkiye

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'na bağlı Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK), 2014-2015 yılı için Teknik Komite Eylem Planları'nı yayınlamıştır. Şirket İşlemleri ve Kurumsal Yönetim Teknik Komitesi'nin Eş Başkanları Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Sezai Uçarmak ile Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Ayşegül Ekşit'tir. Payları borsada işlem gören şirketlerde bütünlük raporlama konusunda uluslararası düzenleme ve iyi uygulamaların değerlendirilmesi ve şirketler nezdinde farkındalık yaratılmasını tartışmak üzere TÜSİAD'ın sorumluluğunda SPK, TOBB, Sermaye Piyasaları Birliği, Borsa İstanbul, TKYD katılımlarıyla bir çalışma grubu oluşturulması planlanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın bütünlük raporlama yoluyla doğru ve nitelikli bilgi aktarımına katkı sağlanması amacıyla farkındalığı artırması beklenmektedir ve Mayıs 2015'te Çalışma Raporu yayınlanması planlanmıştır²⁵⁰. Ancak oluşturulan bu çalışma grubu etkin bir şekilde çalışmamıştır. Çalışma grubundan ayrılan kuruluşlar olmuş, bunlar kamuoyuna bildirilmemiş, ayrıca grubun faaliyetlerine ilişkin sistemli bilgilendirmeler yapılmamıştır. Türkiye'nin G-20 Başkanı olması avantajı bütünlük raporlama konusundaki farkındalığın yaratılması için yeterli düzeyde kullanılamamış, Mayıs ayında yayınlanması planlanan rapor Ekim 2015'te yayınlanmıştır.

Diğer taraftan TÜSİAD Ekim 2015'te yayınladığı, YOİKK 2014- 2015 eylem planı kapsamında "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Bütünlük Raporlama" Rehberi yayımlanmış ve bu rehberin amacını "*bütünlük raporlamayı ve bütünlük raporlamanın neler getirdiğini kuruluşlarımıza tanıtmak ve dünyada bütünlük raporlama tartışmalarında geline son*

²⁵⁰ YOİKK, "**Teknik Komite Eylem Planları 2014-2015**", 2014, s.2-3.

*noktayı paylaşmak*²⁵¹” şeklinde belirtmiştir. Rehber aşağıda kısaca açıklanan üç bölümden oluşmaktadır.

(1)*Kurumsal Raporlamanın Gelişimi:* Rehberin bu bölümünde kurumsal raporlamadaki son nokta olan bütünleşik raporlamanın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla kurumsal raporlamanın evriminden bahsedilmiştir. Daha sonra sürdürülebilirliğin tanımı yapılmış, sürdürülebilirlik raporlaması ve bu raporlamanın faydaları açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak, bütünleşik raporlamanın ortaya çıkış nedenlerine değinilmiştir.

(2)*Bütünleşik Raporlama: Kurumsal Raporlamaya Yeni Bakış:* Rehberin bu bölümünde IIRC'nin kuruluşundan ve faaliyetlerinden bahsedilmiş, bütünleşik raporlamanın tarihsel gelişimi kısaca açıklanmıştır. Bütünleşik raporlamanın tanımına yer verilmiş, kuruluşlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından yararlarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde IIRC'nin 2013 yılında yayınladığı Çerçeveye ilişkin detaylı açıklamalar da yer almaktadır. “Riskler ve Fırsatlar” başlığı altında bütünleşik raporlama yaparken kuruluşların karşılaşılabilecekleri riskler ve fırsatlar açıklanmıştır.

(3)*Dünyada Bütünleşik Raporlama Örnekleri:* Rehberin üçüncü bölümünde ise Güney Afrika, Brezilya, Avustralya, İngiltere ve Finlandiya'daki bütünleşik raporlama düzenlemelerinden ve uygulamalarından bahsedilmiştir. Ayrıca rehberde, WBCSD'nin 2014 yılında yaptığı araştırmanın “Bütünleşik Raporlamaya Başlama Nedenleri, Bütünleşik Raporlama Ekibi, Güvence” başlıkları ile ilgili kısımları açıklanmıştır. IIRC ve BlackSun

²⁵¹ TÜSİAD, 2015, **a.g.e.**, s.4.

Şirketi'nin 2014 yılında bütünleşik raporlamanın faydalarını ortaya çıkarmak üzere yaptıkları çalışmadan da bahsedilmiştir. PwC'nin 2014 yılında yayınladığı ve IIRC Pilot Programı'na dahil olan şirketlerin 2013-2014 raporlarını incelediği araştırmanın sonuçları da "Gelişmeye Açık Alanlar" başlığı altında açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak bütünleşik raporlamaya yeni başlayacaklar için bazı tavsiyeler yer almaktadır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2014-2016 yıllarını kapsayan stratejik planında amaç, hedef ve stratejilere de yer vermiştir. Üç amaçtan ikincisi olan "Sermaye Piyasalarında Güven ve Etkinliğin Artırılması" amacının dördüncü hedefi "Kurumsal Yönetim Uygulamaları Geliştirilecektir" şeklinde belirlenmiştir. Açıklama olarak ta "*halen geliştirme aşamasında olan bütünleşik raporlama süreçlerine Sermaye Piyasası Kurulunca aktif katılım sağlanacaktır*" ifadesi yer almaktadır. Strateji ise "*Bütünleşik raporlama süreçlerinin piyasalarımızda yaygınlaştırılması için çalışmalar yapılacak, yatırımcıların şirket yönetimleri hakkında daha verimli şekilde bilgi edinmesi sağlanacaktır*" biçiminde belirtilmiştir²⁵². Stratejik plandaki bu açıklamalardan yola çıkarak SPK'nın bütünleşik raporlamanın ülkemizdeki gelişiminde önümüzdeki dönemde daha etkin bir rol üstleneceğini söyleyebiliriz.

Türkiye'deki şirketler <IR> için "bekle ve gör" yaklaşımını benimsemişlerdir. Dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler ancak henüz <IR> yapan şirket yoktur. IIRC'nin 2011 Eylül'de başlayan ve 2014 Eylül'de sona eren pilot programına Türkiye'den Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Türkiye Garanti Bankası A.Ş. katılmıştır. IIRC'nin internet sayfasında "<IR> yapan kuruluşların listesi" yer almaktadır. Bu bölümde IIRC veya Uluslararası <IR> Çerçevesine göre veya "<IR> İletişim Ağları'na (Networks) katılması sonucu ilgili Çerçevenin yönlendirmesiyle raporlama

²⁵² SPK, "**2014-2016 Stratejik Plan**", Nisan 2014, s.50.

yapan kuruluşlar listelenmiştir. Bu liste oluşturulurken kalite değerlendirilmesine yer verilmemiştir²⁵³. Türkiye Garanti Bankası A.Ş. de bu listede yer almaktadır ve 2014 yılı Faaliyet Raporu Uluslararası <IR> Çerçevesi dikkate alınarak hazırlansa da tam anlamıyla bir bütünleşik rapor olduğunu söylemek yanlış olur.

Ülkemizde Bütünleşik Raporlama konusunda bugüne kadar sadece bir tane kitap yayımlanmıştır; Sevgi Aydın tarafından yazılan ve "Bütünleşik Raporlama" ismini taşıyan kitap, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde KSS Raporlamasından bahsedilmiş, ikinci bölümde Bütünleşik Raporlama hakkında bilgiler verilmiş ve üçüncü bölümde ise BIST100 işletmelerinin 2012 ve 2013 yılı faaliyet raporlarının bütünleşik raporlama ilkeleri ile uyumları içerik analizi ile çözümlenmiştir²⁵⁴.

2.8. Bütünleşik Raporlama Konusunda Güvence

Piyasa ve düzenleyici gereksinimlerinin maliyet ve faydasını en uygun şekilde karşılayan güvence seviyesine ulaşmak için iç ve dış güvence sağlayıcılarının uyumlu bir şekilde çalışması "bütünleşik güvence" olarak adlandırılmaktadır ve bütünleşik raporlamada da uygun olan güvence budur²⁵⁵.

IIRC 2014 yılında Bütünleşik Raporun güvencesine ilişkin bir tartışma metnini kamuoyunun görüşüne sunmuştur. Bu tartışma metninde dünyada mevcut güvence standartları ve bunların bütünleşik raporlamada nerelerde kullanılabileceği tartışılmaktadır. Söz konusu güvencenin sağlanması bağlamında IFAC'ın Denetim Standartları Kurulu tarafından, Uluslar arası Güvence Sözleşmeleri Standardı (ISAE), ISAE 3000 ile

²⁵³ <http://examples.integratedreporting.org/reporters?start=T> (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

²⁵⁴ Sevgi Aydın, **Entegre Raporlama**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2015, s.v.

²⁵⁵ http://www.tide.org.tr/uploads/6%20-Silvio%20dG%20-ISTANBUL_OCT-2015.pdf (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

AccountAbility örgütü tarafından AA1000 Güvence Standartları yayınlanmıştır. Söz konusu standartların kapsamı aşağıda açıklanmıştır.

2.8.1. ISAE 3000

Mart 1978'de IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) bünyesinde Uluslararası Denetim Uygulamaları Komitesi (IAPC) oluşturulmuş, 2002 yılında adı değişerek Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) olarak faaliyetlerine devam etmiştir. IAASB tarafından yayınlanan standartlar aşağıdaki gibidir²⁵⁶:

- Tarihi finansal bilgilerin (finansal tablo ve dipnotlarının) denetlenmesi ile ilgili Uluslararası Denetim Standartları (International Standards on Auditing – **IASs**)
- Tarihi finansal bilgilerin gözden geçirilmesi ve yorumlanması ile ilgili Gözden Geçirme Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar (International Standards on Review Engagements – **ISREs**)
- Tarihi finansal bilgilerden ziyade herhangi bir konudaki bilgilenmeyi güvence altına alacak hizmetler ile ilgili Güvence Altına Alma Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar (International Standards on Assurance Engagements – **ISAEs**)
- Profesyonel muhasebe meslek mensupları tarafından sunulan diğer ilgili hizmet sözleşmelerine uyulacak esasları içeren Diğer İlgili Hizmetler Üzerine Uluslararası Standartlar (International Standards on Related Services – **ISRSs**)

ISAE 3000 Güvence Standardı (Güvence Altına Alma Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar: Tarihi Finansal Bilgilerin Denetimi ve

²⁵⁶ Recep Pekdemir, "Denetim ve Güvence Standartları; Gerçekler ve Beklentiler", **İSMMMO Mali Çözüm**, Sayı.101, Eylül-Ekim 2010, s.123-124.

Gözden Geçirilmesi Dışındaki Güvence Sözleşmeleri-International Standards on Assurance Engagement: Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information) IAASB tarafından Aralık 2003'te yayımlanmıştır. Daha sonra gözden geçirilerek 2013 yılında tekrar yayınlanmıştır. ISAE 3000 standardının amacı, uzmanların Uluslararası Denetim Standartları (ISAs) ve Gözden Geçirme Sözleşmeleri Üzerine Uluslararası Standartlar (ISREs) tarafından da kapsanmakta olan denetim ya da tarihsel finansal verilerin incelenmesi çalışmaları dışındaki güvence uygulamalarını gerçekleştirmesi için rehberlik sunma ve gerekli prosedürlerin ve prensiplerin oluşturulmasıdır.

Bu standarda göre güvence raporunda bulunması gereken bilgiler aşağıda özetlenmiştir²⁵⁷;

- Raporun, bağımsız güvence raporu olduğunu açıkça ifade eden bir başlık,
- Muhatabın bilgileri,
- Uygulayıcı tarafından elde edilen güvence düzeyinin, güvencenin konusu bilginin ve eğer mümkünse güvencenin dayandırıldığı temellerin açıklaması,
- Uygun kriterin tanımı,
- Uygun yerlerde, konuya ilişkin kriterlerin uygulanmasında ölçüm ve değerlendirmeye ilişkin önemli kısıtların belirlenmesi,
- Belirli bir amaca yönelik tasarlanan uygun kriterlerin diğer bir amaç için uygun olmayabileceği konusunda okuyucunun uyarılması,

²⁵⁷ IIASB, "ISAE 3000 (Revised), "Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", December 2013, s.21-22.

- Sorumlu tarafın, ölçüm veya değerlendirmeyi yapanların farklı olması durumunda, uygulayıcının ve diğerlerinin belirtilmesi,
- Sözleşmenin ISAE standardına uygun olarak gerçekleştirildiğini belirten açıklama,
- Uygulayıcının çalıştığı firmanın ISQC 1 (Uluslararası Kalite Kontrol Standardı) uyguladığının veya en azından ISQC 1 kadar gereksinim talep eden mesleki düzenlemelerin veya yasaların uygulandığının ifade edilmesi,
- Uygulayıcının şirketinin bağımsızlık ve diğer IESBA (Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu) etik kodlarını uyduğuna veya en azından IESBA kodlarının A ve B Kısımları kadar gereksinim içeren mesleki düzenlemelere ve yasalara uyduğuna ilişkin açıklaması,
- Uygulayıcının sonucuna temel oluşturan yapılan işin özeti,
- Uygulayıcının ulaştığı sonuç,
- Uygulayıcının imzası,
- Güvence raporunun tarihi,
- Uygulayıcının faaliyetini gerçekleştirdiği yer.

Bu standart, denetçinin gerçekleştirebileceği güvence uygulamalarının sınırlarını belirleyebilmek için "makul güvence" ve "sınırlı güvence" olmak üzere iki çeşit uygulama yönteminin tanımını yapmıştır. Makul güvence uygulamalarının hedefi, denetçinin görüşünün olumlu bir biçimde ifade edilmesi sağlanacak şekilde, güvence uygulamasına ilişkin risklerin kabul edilebilir bir seviyeye düşürülmesidir. Sınırlı güvence uygulamasının hedefi ise, uygulamanın riskinin kabul edilebilir bir seviyeye

düşürülmesi, ancak riskler makul bir güvence seviyesinin altında ise, denetçinin görüşünün olumsuz bir biçimde ifade edilmesidir²⁵⁸.

2.8.2. AA1000 Güvence Standartları

AccountAbility 1995 yılında Londra'da kurulmuş, New York, Sao Paulo, Johannesburg, Zurich, Dubai, and Riyad'ta temsilcilikleri bulunan, hesap verebilirliği, sürdürülebilir iş uygulamalarını ve kurumsal sorumluluğu destekleyen, küresel düzeyde kar amacı gütmeyen bir örgüttür²⁵⁹. AccountAbility'nin yayınlamış olduğu AA1000 serisi standartlar ilke temellidir. Standartlar, yönetim, iş modelleri ve örgütsel stratejiyi etkileyen sürdürülebilirlik güvencesi ve sosyal paydaş katılımı gibi konularda örgütsel rehberlik sağlamak amacıyla örgütlerin daha hesap verebilir, sorumlu ve sürdürülebilir olmalarına yardımcı olmak üzere oluşturulmuştur. AA1000 standartları, düşük karbon salınımı ve yeşil ekonomi için gerekli olan bütünleşik düşünme için tasarlanmıştır ve bütünleşik raporlamaya ve güvenceye katkı sağlamaktadır²⁶⁰. Sürdürülebilir kalkınma için oluşturulan Hesap verebilirlik İlkeleri ilk olarak 1999 yılında yayınlanan AA1000 Hesap verebilirlik Çerçevesi Standartları'nda (AA1000 AccountAbility Framework Standard) yer almıştır²⁶¹.

AccountAbility 1999 yılında yayınladığı AA1000 Hesap Verebilirlik Çerçevesinde hesap verebilirliği açıklamıştır. *Bir kurum hesap verebilirlik yükümlülüğünü yerine getirmek için eylemleri, ihmalleri ve riskleri için hesap vermelidir. Ayrıca şeffaflığın hesap verme gereği olarak hesap verebilirlik, cevap verebilirlik ve uyumu da içeren daha kapsamlı bir yükümlülük gerektirmektedir. Şeffaflık*, kurumdan yasal çıkarı olan sosyal paydaşlara hesap verilmesi görevi ile ilgilidir. Günümüzde işletmeler artık sadece yasal çıkarı olan sosyal paydaşlarına karşı değil tüm sosyal

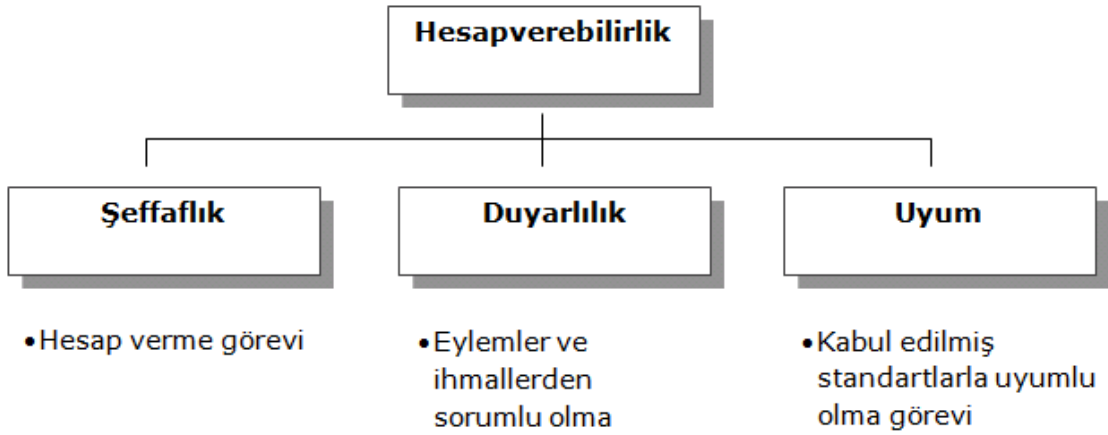
²⁵⁸ KPMG, "Uluslararası Destek Hizmetleri Uygulamaları: Türkiye Araştırma Raporu", Mart 2013, s.30.

²⁵⁹ <http://www.accountability.org/about-us/index.html> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

²⁶⁰ <http://www.accountability.org/standards/index.html> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

²⁶¹ AccountAbility, "AA1000 Accountability Principles Standard", 2008, s. 4.

paydaşlara karşı sorumludur. **Cevap verebilirlik** kurumun karar verme süreçlerini ve bu süreçlerin sonuçlarını da içeren eylemlerinin ve ihmallerinin sorumluluğuyla ilgilidir. Duyarlılık, kurumun performansını sürekli geliştirmeye yardımcı olacak süreçlerin ve hedeflerin belirlenmesi sorumluluğunu gerektirmektedir. **Uyum** ise kabul edilmiş standartların hem örgütsel politikalar ve uygulamalara hem de politikaların ve performansın raporlanmasına uyumlu olmasının sağlanmasıdır²⁶². Hesap verebilirliğin tanımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil-21: Hesap Verebilirliğin Tanımı

Kaynak: AccountAbility, "Accountability 1000 (AA1000) Framework", 1999, s. 19.

Uygulanan politikaların, alınan kararların, gerçekleştirilen eylemlerin, üretilen ürünlerin ve bununla ilgili performansın etkilerini kabul etme konusunda şeffaf olma ve bu etkilerin sorumluluğunu alma, hesap verebilirlik olarak tanımlanmaktadır²⁶³. Hesap verebilirlik, kurumların sürdürülebilirlik konularını ve kavramlarını tanımlarken ve bu konularda açıklamalar yaparken sosyal paydaşları da göz önünde bulundurmalarını gerektirir.

²⁶² AccountAbility, "Accountability 1000 (AA1000) Framework", 1999, s. 18-19.

²⁶³ AccountAbility, 2008, **a.g.e.**, s. 6.

AA1000 Güvence Standartları'nın 2008 yılında yayınlanan gözden geçirilmiş baskısının müzakere sürecinde AA1000 Hesap verebilirlik İlkeleri'nin ayrı bir standart olmasına karar verilmiştir.

AA1000 Serisi Standartlar aşağıdaki standartlardan oluşmaktadır²⁶⁴:

- **AA1000 Hesap Verebilirlik İlkeleri Standardı (The AA1000 AccountAbility Principles Standard - AA1000APS):** 2008 yılında yayınlanmıştır. Bir kurumun sürdürülebilirlikle ilgili sorunlarını tanımlamasına, önceliklendirmesine ve çözümlemesine olanak sağlayan bir çerçevedir.
- **AA1000 Güvence Standardı (The AA1000 Assurance Standard - AA1000AS):** İlk olarak 2003 yılında yayınlanmış, 2008 yılında da gözden geçirilmiş ikinci baskısı yayınlanmıştır. Güvence hizmeti verenlere, kurumun Hesap verebilirlik İlkelerine ne niteliklerde ve hangi kapsamda uyacağını değerlendirmeleri için bir yöntem sunmaktadır.
- **AA1000 Paydaş Katılımı Standardı (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard - AA1000SES):** 2005 yılında yayınlanmıştır, 2011 yılında Son Nihai Taslak (Final Exposure Draft) kamuoyuna sunulsa da hala kesinleşmemiştir. Paydaş katılım süreçlerinin belirlenen amaçlara ulaştırılmaları, sağlam olmaları ve sonuç getirmeleri konularında kurumlara yardımcı olan bir çerçevedir.

AA1000 Güvence Standartları serileri, işletmelerin sürdürülebilirlik raporlamasının ve bu raporlamanın temelini oluşturan süreçlerin, sistemlerin ve yetkinliklerin belirlenmesi, tasdik edilmesi, güvenilirliğinin ve kalitesinin güçlendirilmesi için gereken genel kabul görmüş bir standarttır.

²⁶⁴ <http://www.accountability.org/standards/index.html> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

AA1000AS Standardına göre güvence sözleşmesi üç adımdan oluşmaktadır²⁶⁵:

1) Sözleşmenin Planlanması: güvence verenin planlama yapması güvence sözleşmesinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. Planlama, kanıt toplama ve değerlendirme konusunda belirgin bir strateji geliştirilmesini içermektedir. Planlama aşamasında güvence veren taraf, gerçekleştirilecek görev ve faaliyetler,

Standardın, rehberlik ettiği güvence sürecinin önemli unsurları aşağıda sıralanmıştır²⁶⁶:

- İşletmenin finansal ve finansal olmayan bilgilerine ilişkin bilgilerinin bütününden oluşan bir görüşü ifade etmektedir.
- Paydaşlara sunulacak bilginin önemine ve doğruluğuna odaklanmaktadır.
- İşletmenin kendi başarısını ve sonuçlarını anlaması ile paydaşların görüşlerinin incelenmesini içermektedir.
- Rapor hazırlayan işletmenin paydaşlarına cevap verme yeteneğini belirler ve böylelikle de onlarla devam eden iletişimin bir parçası olarak raporu yorumlamalarına yardımcı olmaktadır.
- İşletmenin belirlenmiş politikaları ve hedefleri ne kadar gerçekleştirebileceği ile gelecekteki standartları ve beklentileri ne kadar karşılayacağını belirten ileriye dönük bir yaklaşım sunmaktadır.

²⁶⁵ AccountAbility, "**Accountability 1000 (AA1000) Assurance Standard**", 2008, s.17-22.

²⁶⁶ Nermin Çıtak, **Hesap Verebilirlik: AccountAbility-AA1000 Güvence Standartları Serileri**, İstanbul, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, Nisan 2015, s.26-27.

- Yayınlanmış sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirliğini oluşturan güvence bildirimlerinin temelini oluşturmaktadır.
- Çeşitli coğrafi, kültürel ve sosyal çevreden olan farklı tür ve büyüklükteki işletmelere uygulanabilmektedir.
- Raporlama yapan işletmeyle, güvence veren arasındaki ilişkiyi içeren açıklamalar yapmaktadır.

2.8.3. AA1000 ve ISAE 3000 Karşılaştırması

ISAE 3000 Tarihi Finansal Bilgilerin Denetimi ve Gözden Geçirilmesi Dışındaki Güvence Sözleşmelerine ilişkin genel bir standarttır. Güvence kapsamına alınacak hususlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir²⁶⁷:

- Finansal olmayan başarı ya da şartlar (rapor konusu; bir şirketin verimlilik ve etkililiğine ilişkin önemli başarı göstergeleri),
- Fiziki özellikler (rapor konusu; bir konuda patent almaya yeterli olduğuna ilişkin belge),
- Sistemler ve süreçler (rapor konusu; bir kuruluşun iç kontrol veya bilişim sistemlerinin etkililiğine ilişkin bir güvence)
- Davranış (rapor konusu; kurumsal yönetim ilkelerine ve mevzuata uygunluğa ilişkin bildirim).

KPMG Kurumsal Raporlama Araştırması 10 ülkede, 95 şirketin beş yıllık raporlarına dayanarak hazırlanmıştır ve daha iyi bir kurumsal raporlamaya neden ihtiyaç duyulduğu ve yeni nesil raporlama olarak

²⁶⁷ Çitak, **a.g.e.**, s.129-130.

adlandırılan bütünleşik raporlamanın içeriğinin nasıl olacağı hakkında kapsamlı sonuçlar içermektedir²⁶⁸.

Bütünleşik raporun güvenilirliğinin sağlanması için kuruluşlarda etkili bir iç denetim ve raporlama sistemi olmalıdır, bağımsız denetim hizmeti alınmalıdır, raporun içeriği IIRC Çerçevesine uygun olmalıdır ve maddi hata içermemelidir.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6102 sayılı TTK ile sermaye şirketleri için faaliyet raporlarının hazırlanması yasal zorunluluk haline gelmiştir. Faaliyet raporları hesap döneminin bitimini izleyen iki ay içinde yönetim organı başkanı ve üyeleri tarafından imzalanarak, onaylanmak zorundadır. Faaliyet raporunun kapsamı, raporun şekli, içeriği ve hazırlama sorumluluğu Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yayımlanan "Şirketlerin Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik" ile belirlenmiştir. Yönetmeliğe göre faaliyet raporu şirketin yatırımları, AR-GE çalışmaları, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetleri hakkında bilgiler, şirketin karşı karşıya olduğu riskler gibi çokça bilgiyi içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Türkiye'de sermaye şirketlerinin hazırladığı faaliyet raporlarını genel olarak değerlendirecek olursak, çoğu şirketlerin sadece yasal zorunlulukları yerine getirmek için bu raporları hazırladığını söyleyebiliriz. Yeni kurumsal raporlama, zihinsel bir devrim gerektirmektedir ve bu devrim ancak uzun vadeli bakış açısına sahip, vizyon sahibi yöneticilerle gerçekleşebilecektir. Bu nedenle ülkemiz şirketlerinin kurumsal raporlamada istenilen noktaya gelebilmesi için öncelikle şirketlerde bütünleşik düşünmenin tahsis edilmesi gerekmektedir.

Bağımsız denetime tabi olan şirketler için denetçiler TTK'nın 397.maddesine göre faaliyet raporunda yer alan finansal verilere ilişkin olarak da görüş vermektedir. Faaliyet raporundaki finansal bilgilerin finansal

²⁶⁸ Çelik, **a.g.e.**, s.35.

tablolarla tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmıyorsa da denetim kapsamındadır²⁶⁹.

Şirketler faaliyet raporlarında mali tablolarının yanı sıra stratejik planlarına ve bu planları uygularken karşılaştıkları risklere de yer vermektedirler. Bağımsız denetimin kapsamı ise sadece şirketin geçmiş dönem performansını yansıtan mali tabloların denetimini kapsarken, şirketin gelecekteki hedeflerine ilişkin güvence verme konusunda ciddi sıkıntılar yaşanmaktadır.

Aşağıda verilen Tablo-9, dünyanın değişik bölgelerinde çeşitli farklı standardizasyon kuruluşlarının yayımladıkları belirli mevcut güvence standartlarını ve bunların bütünlük raporlama ile bağlantılı güvenceye potansiyel olarak uygulamasını irdelemektedir. Bu liste, her şeyi kapsayan bir liste değildir ve daha ziyade, bütünlük raporlama ile bağlantılı güvence metodolojileri veya standartlarının ve özellikle, bir bütünlük rapor hakkında güvencenin geliştirilmesinde dikkate alınabilecek standartlar üzerinde odaklanmaktadır.

²⁶⁹ Çelik, **a.g.e.**, s.38.

Tablo-9: Mevcut güvence / bağlantılı hizmetler standartları ve bunların <IR>'ye potansiyel uygulaması

Standardizasyon Kuruluşları	Standardın Yayın Başlığı veya	Tanımlama	<IR>'ye Potansiyel Uygulama
AccountAbility	AA1000 Güvence Standardı (AA1000AS)	(i) AA1000 AccountAbility Prensiplerinin niteliği ve bunlara uyma ölçeğini ve (ii) duruma göre, sürdürülebilirlik performansı hakkında kamuya yayımlanan bilgilerin kalitesini değerlendiren ve bunlar hakkında sonuçlara varan bir "sürdürülebilirlik" güvencesi yapmanın koşulları ve gereklerini açıklar.	Bu standardın Çerçeve kapsamında yer alanlar gibi diğer prensipler hakkında güvencenin nasıl elde edileceği konusunda talimatları içerecek şekilde takviye edilmesi veya uyarlanması mümkündür.
American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü)	Doğruluk Beyanı Standartları		
	Doğruluk Beyanı Görevleri (AT 101)	Başka standartlar kapsamında yer almayan doğruluk beyanı görevlerinin ifası için bir çerçeve oluşturur. Bu standart kapsamındaki görevler, incelemeler (yüksek güvence seviyesi) ya da gözden geçirmeler (orta güvence seviyesi) olabilir.	Bu standart, üzerinde Bütünleşik Raporlama güvencesinin inşa edilebileceği bir temel olarak kullanılabilir.
	Kararlaştırılmış Prosedürler Görevleri (AT 201)	Bir müşteri, uygulamacıyı, belirli bir konu hakkında uygulanan spesifik prosedürlere dayanan bulguları içeren bir rapor yayımlaması için görevlendirir. İlgili taraflar ve uygulamacı, ilgili tarafların söz konusu konuyu veya bir iddiayı değerlendirmelerinde onlara yardımcı olmak için uygun olduğuna inandıkları ve uygulamacının uygulayacağı prosedürler	Bu standart, bütünleşik raporlara uygulanabilir. Bununla birlikte, bu standartta (a) uygulamacının raporunu kullanma hakkı sadece uygulanacak prosedürlerin yeterli

		<p>üzerinde mutabakata varırlar.</p> <p>Herhangi bir sonuca varılmaz – raporda sadece uygulanan prosedürler temelinde ulaşılan bulgular açıklanır.</p>	<p>olduğunu kabul eden ve bu konuda sorumluluğu üstlenen ilgili taraflarla sınırlıdır – büyük bir paydaşlar grubu için bu mutabakatı sağlamak zorlu bir görev olacaktır – ve (b) görev bir güvence görevi değildir, çünkü uygulamacı herhangi bir sonuç açıklamaz ve ifade etmez.</p>
	Finansal Tahminler ve Projeksiyonlar (AT 301)	<p>Prospektif (geleceğe dönük) finansal bilgiler hakkında kararlaştırılmış prosedürlerin derlenmesi, incelenmesi ve uygulanmasına ilişkin standart.</p>	<p>Prensipier, bir bütünleşik rapor içerisinde geleceğe yönelik finansal bilgiler için uyarlanabilir ve finansal olmayan prospektif bilgilerin güvence ve ölçümü için prensiplerin geliştirilmesinde yardımcı olabilir.</p>
	Pro-Forma Finansal Bilgilerin Raporlanması (AT 401)	<p>Pro-forma finansal bilgilerin [yani, bir tamamlanmış veya önerilen işlem (ya da olay) daha önceki bir tarihte vuku bulsa idi, bunun tarihsel finansal bilgiler üzerinde ne gibi önemli etkilerinin olabileceğini gösteren</p>	<p>Bu standarttaki prensipler, konsolide bilgileri ve değer zinciri içindeki bilgileri kapsayacak şekilde</p>

		bilgiler] incelenmesi (yüksek güvence seviyesi) ve gözden geçirilmesi (orta güvence seviyesi) için standart.	uyarlanabilir.
Bir Kurumun Mali Tablolarının Denetlenmesiyle Bütünleşik Olan Finansal Raporlama Üzerinde İç Kontrolün İncelenmesi (AT 501)		Bir kurumun bir mali tablo denetimiyle bütünleşik olan finansal raporlama üzerinde iç kontrolünün tasarımı ve işletme verimliliğini incelemek üzere bir mali tablolar denetçisi görevlendirildiğinde uygulanan standart.	Uygun kriterler mevcutsa, güvence prensipleri, bütünleşik rapor prosesi hakkında raporlamaya uyarlanabilir (Bölüm 4D'ye bakınız).
Uyum Doğruluk Beyanı (AT 601)		Bu standart: (a) bir kurumun belirli kanunlar, mevzuat ve yönetmelikler, kurallar, sözleşmeler veya bağışların koşullarına uyumuyla veya (b) bir kurumun belirli koşullara uyum üzerinde iç kontrolünün etkinliğiyle ilgili görevlere uygulanır. Uyum koşulları, niteliği gereği finansal olabileceği gibi, finansal olmayabilir de. Görevler; kararlaştırılmış prosedürler veya incelemeler formunda olabilir.	Bu standarttaki prensipler, bütünleşik raporun içinde mevcut bulunan uyum ve yönetimle ilgili konulara ilişkin kontroller ve prosesler konusunu düzenleyen güvence metodolojisine uygulanabilir.
Yönetimin Tartışma ve Analizi (AT 701)		US SEC kuralları ve yönetmeliklerine göre hazırlanan yönetim tartışma ve analizlerinin incelenmesi (yüksek güvence seviyesi) veya gözden geçirilmesi (orta güvence seviyesi) görevleri hakkında standart.	Bu standart, bir bütünleşik raporla ilgili bir güvence standardının geliştirilmesinde temel olarak kullanılabilir.
Bir Hizmet Kuruluşunda Kontroller Hakkında Raporlama (AT 801)		Bu kontroller kullanıcı kurumlarının finansal raporlama üzerinde iç kontrolleri açısından muhtemelen önemli olduklarında, bir	Bu standart, bir kurumun bir bütünleşik raporda bulunan

		<p>hizmet denetçisinin, kullanıcı kurumlarına hizmet sunan bir kuruluştaki kontroller hakkında raporlama yapmak için üstlendiği inceleme görevlerini düzenleyen standart.</p>	<p>bilgileri etkileyen finansal raporlama sınırının dışında kurumda mevcut sistemler ve prosedürler konusunda belirli bir öneme sahip olabilir. Ayrıca, onun kriterlerin uygunluğunun değerlendirilmesine ilişkin kılavuzu, yönetimin kendi önemlilik tespit prosesi tanımı ve bütünlük rapor prosesinin diğer yönleri hakkında güvence metodolojilerinin geliştirilmesinde yararlı olabilir.</p>
Pozisyon Beyanları (SOP'lar)			
<p>Sera Gazı Emisyonları Hakkında Bilgiler Üzerinde Doğruluk Beyanı Görevleri (SOP 13-1)</p>	<p>AT 101'in sera gazı emisyonları (GHG) bilgileri konusuna uygulanması hakkında kılavuzluk yapar (hem inceleme hem de gözden geçirme görevlerini ele alır).</p>	<p>Metodoloji, GHG emisyonlarına ilişkin bir bütünlük rapor içinde yapılacak açıklamalara uygulanabilir.</p>	

<p>Almanya'da Kamu Denetçileri Enstitüsü'nün Denetleme ve Muhasebe Kurulu</p>	<p>Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetlenmesi veya Gözden Geçirilmesi İçin Genel Kabul Gören Güvence Prensipleri (Taslak IDW Ass. 821).</p>	<p>Bu standart taslağı, bağımsız sürdürülebilirlik raporları konusunda nasıl güvence elde edilebileceği hakkında kılavuzluk yapar.</p>	<p>Bu standart taslağı, finansal olmayan bilgiler, özellikle de bir bütünleşik raporda bulunan sürdürülebilirlik bilgileri konusunda güvence prensiplerinin geliştirilmesinde yardımcı olabilir.</p>
<p>Güney Afrika Denetçiler İçin Bağımsız Özerk Kurul</p>	<p>Geniş-Tabanlı Kara Ekonomik Yetkilendirme (B-BBEE) Sertifikalarına ilişkin Güvence Görevleri (SASAE 3502)</p>	<p>Güvence görevleri uygulamacısının bir kurumun (kurumların kendilerinin doldurdukları) yetkilendirme puan kartı/sertifikasyonu konusunda raporlama yapmakla ilgili sorumluluğu konusunu düzenleyen standart.</p>	<p>Bu standart, kendi kendine belgelendirmenin veya öz-güvence görevlerinin iç kontroller, yönetim kurulunun etkinliği, vb. gibi diğer tipleri konusunda bir rol oynayabilir.</p>
<p>International Audit and Assurance Standards Board (IAASB) (Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu)</p>	<p>Uluslararası Güvence Görevleri Çerçevesi (değişik)</p>	<p>Bir güvence görevinin ve Uluslararası Denetim Standartları (ISA), Uluslararası Gözden Geçirme Görevleri Standartları (ISRE) ve Uluslararası Güvence Görevleri Standartlarının (ISAE) uygulandığı görevlerin unsurları ve amaçlarının anlaşılmasını kolaylaştıran çerçeve.</p>	<p>Bu çerçevenin içindeki kavramlar, üzerinde bütünleşik raporlama güvencesinin inşa edildiği bir temel olarak kullanılabilir.</p>
<p>ULUSLARARASI DENETİM STANDARTLARI (ISA)</p>			
	<p>Bir mali tablo denetimi yapmaya ilişkin</p>	<p>ISA standartları, mali tabloların denetiminin çeşitli farklı yönlerini</p>	<p>Bütünleşik rapora mali bilgiler dahil olduğu</p>

	standartların çerçevesi (ISA 200 - 810)	düzenlemektedir.	<p>takdirde ve oranda, ISAlar, güvence prensipleriyle yararlı olabilirler.</p> <p>ISAlar, güvence temin etmek amacıyla kurumun nasıl anlaşılacağı hakkında prensipler de sağlayabilirler.</p> <p>Standartlar, bir mali tablo denetiminin yapılması için gereken anlayış üzerinde odaklanırlar ve Bütünleşik Raporlama güvencesi için uzatılmaları gerekir.</p> <p><i>Denetlenmiş Mali Tablolar da Dahil Dokümanlarda Bulunan Diğer Bilgiler Hakkında Denetçinin Sorumlulukları</i> başlıklı ISA 720'nin Bölüm 5D'de tartışıldığı gibi bir bütünleşik rapor için spesifik çıkarımları olabilir.</p>
--	---	------------------	--

ULUSLARARASI GÖZDEN GEÇİRME GÖREVLERİ STANDARTLARI (ISRE)		
SINIRLI BAĞIMSIZ DENETİM STANDARTLARI (SBDS)		
Mali Tabloları Gözden Geçirme Görevleri (ISRE 2400)	Mali tabloların kurumun mali tablolarının denetçisi olmayan bir uygulamacı tarafından gözden geçirilmesine ilişkin standart	Bu standartta bulunan prensipler, bir bütünleşik raporda bulunan (finansal olan ve olmayan) diğer tarihsel bilgilerin gözden geçirilmesi için prensiplerin geliştirilmesinde yararlı olabilirler.
Ara Dönem Finansal Bilgilerin, İşletmenin Yıllık Finansal Tablolarının Bağımsız Denetimini Yürüten Denetçi Tarafından Sınırlı Bağımsız Denetimi (SBDS 2410)	Ara dönem finansal bilgilerin kurumun mali tablolar denetçisi tarafından gözden geçirilmesine ilişkin standart.	Bu standartta bulunan prensipler, bir bütünleşik raporda bulunan diğer tarihsel finansal bilgilerin gözden geçirilmesi için prensiplerin geliştirilmesinde yararlı olabilirler.
ULUSLARARASI GÜVENCE GÖREVLERİ STANDARTLARI (ISAE)		
GÜVENCE DENETİMİ STANDARTLARI (GDS)		
Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence	Tarihsel finansal bilgiler dışındaki konular hakkında makul ve sınırlı güvence görevlerine ilişkin standart.	Bu standart, bir bütünleşik rapora veya bütünleşik rapor prosesine ilişkin

Denetimleri (GDS 3000 revize)		güvence metodolojilerinin üzerinde inşa edilebileceği bir temel olarak kullanılabilir. Standardın hükümleri, bir bütünlük raporun altında yatan kavramlara özgü değildir ve dolayısıyla, tutarlı ve istikrarlı uygulamayı sağlamak için koşullara uyarlanmış bir uygulama kılavuzuna ihtiyaç olacaktır.
İleriye Yönelik Finansal Bilgilerin İncelenmesi (GDS 3400)	İleriye yönelik finansal bilgilerin incelenmesi ve tahmin edilmesi hakkında kılavuz sağlar.	Prensipler, bir bütünlük rapor içindeki geleceğe dönük bilgiler hakkında güvence elde etmek amacıyla yönelik görevlere uyarlanabilir ve finansal olmayan ileriye yönelik bilgilerin güvencesi ve ölçülmesi için prensiplerin geliştirilmesinde yardımcı olabilir.
Hizmet Kuruluşlarındaki	Kullanıcı kurumları ve onların mali tablo	Bu standart, bir

	<p>Kontrollere İlişkin Güvence Raporları (GDS 3402)</p>	<p>denetçileri tarafından kullanılmak üzere, bir hizmet kuruluşunun denetçisi için, hizmet kurumunun kontrolleri hakkında raporlama yapması için kılavuzluk sağlar. Kontrollerin tanımı konusunda, bu kontrollerin tasarımının uygunluğu hakkında ve bunların etkin çalışıp çalışmadıkları konusunda güvence verilir.</p>	<p>kurumun bir bütünlük raporda bulunan bilgileri etkileyen finansal raporlama sınırının dışında kurumda mevcut sistemler ve prosedürler konusunda belirli bir öneme sahip olabilir. Ayrıca, onun kriterlerin uygunluğunun değerlendirilmesine ilişkin kılavuzu, yönetimin kendi önemlilik tespit prosesi tanımı ve bütünlük rapor prosesinin diğer yönleri hakkında güvence metodolojilerinin geliştirilmesinde yararlı olabilir.</p>
	<p>Sera Gazı Beyanları Hakkında Güvence Görevleri (ISAE 3410)</p>	<p>GDS 3000'i, GHG bilgilerinin spesifik konusuna göre uyarlar ve makul ve sınırlı güvence görevleri sağlar.</p>	<p>Bu standartta bulunan bilgiler, hem bir bütünlük raporda bulunan GHG bilgileri hem de finansal olmayan diğer bilgiler için prensipler ve uygulama malzemeleri</p>

			verilecek şekilde uyarlanabilir.
	Bir İzahnamede Yer Alan Proforma Finansal Bilgilerin Derlenmesine İlişkin Raporlama Yapmak Üzere Üstlenilen Güvence Denetimleri (GDS 3420)	Hazırlayanın bir izahnamede bulunan pro-forma finansal bilgiler derlemesi hakkında raporlamaya ilişkin makul güvence görevleri hakkında standart.	Bu standardın kullanılması, pro-forma bilgilerin (a) menkul kıymetler kanunları veya mevzuatına göre gerektiği ya da (b) hazırlayanın ülkesinde genel kabul gören bir uygulama olduğu durum ve koşullarla sınırlıdır. Bununla birlikte, pro-forma bilgiler bir bütünleşik rapora ya da finansal olmayan bilgilere ilişkin kılavuz geliştirilmesine dahil edildiği takdirde, bu standartta bulunan prensipler faydalı olabilir.
ULUSLARARASI İLGİLİ HİZMETLER STANDARTLARI (ISRS)			
İLGİLİ HİZMETLER STANDARTLARI (İHS)			
	Finansal Bilgilere İlişkin, Üzerinde Mutabık Kalınan Prosedürlerin Uygulanmasına Yönelik İşler (İHS 4400)	Denetçiye, finansal bilgiler hakkında spesifik prosedürlerin uygulanmasında kılavuzluk yapar.	Standart, bir bütünleşik raporda bulunan finansal bilgilere uygulanabilir ve prosedürlerin onlarda

		Herhangi bir sonuca varılmaz – raporda sadece uygulanan prosedürler temelinde ulaşılan bulgular açıklanır.	bulunan finansal olmayan bilgilere uygulanması konusunda da faydalı olabilir. Bununla birlikte, bu standartta: (a) prosedürlerin raporun tüm kullanıcıları tarafından kabul edilmesi gerekir – ve bu kadar büyük bir paydaşlar grubunun mutabakatını sağlamak zor olacaktır – ve (b) görev bir güvence görevi değildir, çünkü uygulamacı herhangi bir sonuç beyan ve ifade etmez.
Derleme Görevleri (ISRS 4410)	Tarihsel finansal bilgilerin derlenmesine ilişkin standart		Bu standart, bir uygulamacı tarafından bir bütünleşik rapor derlemek için kullanılabilir; bununla birlikte, uygulamacı aynı zamanda mali tablo denetçisi veya <IR> güvence uygulamacısı ise, hizmete izin verilip verilmediği konusunda

			ilgili bağımsızlık kurallarının değerlendirilmesi gerekecektir.
International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (Uluslararası Yüksek Denetim Kuruluşları Örgütü)	Uyum Denetim Kılavuzları - Mali Tablolar Denetiminden Ayrı Yapılan Denetimler İçin (ISSAI 4100) Uyum Denetim Kılavuzları - Mali Tabloların Denetimine İlişkin Uyum Denetimi (ISSAI 4200)	Kamu sektörü kuruluşlarının ilgili kanunlara, mevzuata ve yönetmeliklere uyumuna ilişkin güvence sağlanmasına uygulanır. Bu görevlerin kriterleri ülkeden ülkeye değişebilir, fakat bunlar finansal raporlama çerçeveleri, kanunları, sözleşmeleri, vb.'nden çıkartılabilir. Her iki kılavuz da, uyum denetiminin ayrıca mı, yoksa mali tablo denetimiyle bağlantılı olarak mı yapıldığına göre değişen farklı perspektiflerden yazılmış tutarlı ve istikrarlı dokümanlardır.	Bu kılavuzlardaki prensipler; kanunlara, politikalara, vb. uyum hakkında iddialar üzerinde güvence elde etmek konusunda ya da kurumun Çerçeve bulunan koşullara uyduğu sonucuna varan raporlar için bir nirengi noktasının sağlanması konusunda faydalı olabilirler.
International Standards Organization (ISO) (Uluslararası Standartlar Örgütü)	Sera Gazları - Bölüm 3: Sera gazı iddialarının validasyonu ve doğrulanması için kılavuzlar içeren spesifikasyonlar (ISO 14064 - 3).	GHG "doğrulayıcılarının" seçilmesi; güvence seviyeleri, amaçlar, kriterler ve kapsamın belirlenmesi; validasyon/doğrulama yaklaşımının belirlenmesi; GHG verileri, bilgileri, bilgi sistemleri ve kontrollerinin değerlendirilmesi; GHG iddialarının değerlendirilmesi ve validasyon / doğrulama beyanlarının hazırlanmasına ilişkin koşulları düzenler.	Bu çerçevedeki prensipler, <IR>'ye uygulanacak bir güvence çerçevesinin geliştirilmesinde ve bir bütünleşik raporda bulunan sera gazı iddialarına ilişkin güvence prosedürleriyle ilgili olarak kullanılabilir.
	Yönetim sistemleri	Yönetim sistemleri (politika ve amaçların	Bu standarttaki

	denetleme kılavuzları (ISO 19011).	belirlendiği sistemler) denetlemeleri hakkında ve denetim prosesinde görev alan kişilerin yetkinliğinin değerlendirilmesi hakkında kılavuzluk sağlar.	prensip, risk yönetimi, vb. gibi prosesler ve sistemler hakkında güvence sağlanması konusunda da faydalı olabilirler.
Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) (Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu)	Bir Mali Tablolar Denetimiyle Bütünleşik olan bir Finansal Raporlama Üzerinde İç Kontrol Denetimi [PCAOB Denetim Standardı (AS) 5]	Yıl sonunda finansal raporlama üzerinde iç kontrolün verimliliği ve etkinliği hakkında yönetimin yaptığı değerlendirme konusunda bir mütalaa ve görüş ifade eden mali tablo denetçileri için standart.	Bu standarttaki prensipler, uygun kriterler belirlendiği takdirde, (finansal raporlamaya karşı) bütünleşik raporlama prosesi üzerinde iç kontrolün etkinliği konusunda güvence sağlayacak biçimde uyarlanabilirler [Bölüm 4D'ye bakınız).
	Bir Denetimin Planlanması ve Yürütülmesinde Önemlilik Mülâhazası [PCAOB Denetim Standardı (AS) 11]	Denetçinin bir bütünleşik denetimin (bir mali tablolar denetimi ve bir finansal raporlama üzerinde iç kontrolün etkinliği denetimi) planlanması ve yürütülmesinde yaptığı önemlilik mülâhazasına ilişkin koşulları belirler ve düzenler.	Bu standarttaki kavramlar, güvence uygulamacısının bir bütünleşik raporla ilgili önemlilik mülâhazasına ilişkin kılavuzların geliştirilmesinde yararlı olur.
Royal NIVRA	Sürdürülebilirlik Raporlarına ilişkin Güvence Görevleri	Bir sürdürülebilirlik raporunun hem denetimi hem de gözden geçirmesi için kılavuzluk sağlar ve bu iki görev tipi için	Bu standart, farklı güvence seviyeleri için farklı kanıt koşulları ve gereklerinin

	(3410 N)	gereken kanıtlar arasındaki farkları açıklar.	belirlenmesinde faydalı olabilir.
Kaynak: IIRC, "Assurance on <IR>: An Exploration of Issues", July 2014a, s.41-47.			

2.8.4. Finansal Olmayan Raporlamada İç Denetimin Rolü

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing-ECIIA) Avrupa'nın geniş bir coğrafi alanındaki ve Akdeniz Havzasındaki 36 ulusal iç denetim enstitüsünün mesleki temsilci organıdır. ECIIA'nın misyonu, Avrupa'da iç denetim mesleğinin ortak sesi olmaktır. İç denetim örgütte üçüncü savunma hattını oluşturur ve kurumsal yönetimin temellerinden biridir. Finansal olmayan raporlama sürecinin olgunlaşma sürecine bağlı olarak iç denetim, raporlama konusunda güvence sağlayabilir ya da danışman işlevi görebilir²⁷⁰. Ayrıca bütünleşik düşünmenin şirkette sağlanması için de iç denetim önemli bir rol üstlenebilir.

ECIIA, Avrupa Birliği'nin Finansal Olmayan Bilgiler ile ilgili Yönergesini (2014/95/EU) tartışmak üzere 31 Mart 2015 tarihinde Brüksel'de üst düzey bir yuvarlak masa etkinliği gerçekleştirmiştir. Burada tartışılan konuları Nisan 2015'te yayınladığı çalışmasında özetlemiştir. ECIIA, şirketlerin finansal, çevresel, sosyal ve diğer bilgilerinin kapsamlı ve uyumlu bir biçimde bütünleştirilmesinin bir sonraki aşama olduğuna inanmaktadır. Bu kapsamda iç kontrole çok önemli bir görev düşmektedir. İç denetçinin sorumluluğunda olan konular, finansal olmayan bilgi ile ilgili güvence sağlamak için bu bilginin üretilmesini sağlayan sistemler, politikalar ve kontroller, özellikle sürdürülebilirlik faaliyetleri ve raporlaması ve finansal olmayan bilginin iletilmesi gibi Finansal Raporlamanın ve ilişkili kontrollerin ötesine geçmektedir²⁷¹.

Sürdürülebilirlik farkındalığı Kurul seviyesinde başlamalıdır. İklim değişikliği ve insan hakları vb. konular önemli olumsuz etkilere sahip olmasına rağmen önemli fırsatlar da sunmaktadırlar. Sürdürülebilirlik, iş stratejisi oluşturulurken dikkate alınmalıdır. Ayrıca Kurul ve yönetim, kamu

²⁷⁰ ECIIA, "**Non-Financial Reporting: Building trust with internal audit**", April 2015, s.4.

²⁷¹ ECIIA, **a.g.e.**, s.6.

yararına raporlanacak bilgiyi tanımlamalı, raporlamayı ve güvence modelinin tanımlanmasını içeren sürdürülebilirlik faaliyetleri için görevleri ve gözetim sorumluluğunu oluşturmalıdır²⁷².

Finansal olmayan bilgilerin güvence altına alınması sosyal paydaşların güveninin kazanılması için büyük önem taşımaktadır. Finansal olmayan raporlarda açıklanan bilgilerde güven eksikliği olması, böyle bilgilerin kullanılmasında engel teşkil edebilir. Güvence bir süreçtir, yeterli ve güvenilir bilgiye dayanmalıdır, temel teşkil eden süreçlerden bağımsız olarak gerçekleştirilmelidir ve sonunda bir rapor hazırlanmalıdır²⁷³.

IIRC, güvenilirliğin güçlü paydaş katılımı ve bağımsız dış denetim ile sağlanacağını belirtmiştir. Ayrıca dış denetçilerin makul güvence sağlayacak şekilde çeşitli İçerik Öğeleri hakkında bilgi sahibi olmaları zor olabilmektedir. Böyle bir güvence, denetçinin faaliyet alanında, bilgisinde, uzmanlığında ve becerilerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir. Güvence bir çıktı ya da rapor değildir, bir süreçtir. Güvencenin önemli özellikleri aşağıdaki gibidir²⁷⁴:

- ölçülebilir ve kabul edilmiş çerçeve ve kontroller kümesidir,
- risk temelli yaklaşıma sahiptir,
- yeterli, güvenilir, ilişkili ve kullanışlı bilgiyi içermelidir,
- yetkin ve tarafsız kişilerce yerine getirilmelidir.

Şirketler, sayısız karmaşık raporlama standartlarına uyum sağlamaları konusunda bir sürü baskıya maruz kalmaktadırlar ve ayrıca raporladıkları bilgilerin doğruluğu hakkında da endişeler gittikçe artmaktadır. İç denetim, denetim komitesine bu bilgileri oluşturan kontrollerin ve prosedürlerin kalitesinin değerlendirmesini yaparak önemli bir rol

²⁷² ECIIA, **a.g.e.**, s.7.

²⁷³ ECIIA, **a.g.e.**, s.11.

²⁷⁴ ECIIA, **a.g.e.**, s.11.

oynayabilir²⁷⁵. Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'ndan Standart 2100'e göre, "*iç denetçiler, sistematik ve disiplinli yaklaşımları kullanarak yönetim, risk yönetimi ve kontrol prosedürlerine katkıda bulunmalıdırlar*".²⁷⁶

Kendi örgütsel bağımsızlığı ve işletmeyle çevresini tam olarak anlamasıyla iç denetçi, raporlama sürecinin olgunluğuna ve finansal olmayan raporlamayla ilgili olarak örgütlerin yol haritasına göre çeşitli roller üstlenebilir. Bütünleşik raporlama ileriye dönük yapısı gereği, iç denetime herhangi bir örgütün kısa, orta ve uzun vadede risklerini ölçmede ve sürdürülebilirliğin faydalarını/fırsatlarını değerlendirmede stratejik bir rol üstlenmesine imkan vermektedir²⁷⁷.

Yeni raporlamayı uygulama aşamasına gelmiş veya daha uygulamanın ilk aşamalarında olan örgütler için iç denetçiler danışmanlık rolünü de üstlenebilirler. İç denetçiler, değişim yönetimi programını denetleyip programın amaçlarının işletme ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılamaya eğilimli olduğu konusunda önerilerde bulunabilirler²⁷⁸. İç denetimin bu rolü şunları da içine alabilir²⁷⁹:

- Yeni yönerge ve bütünleşik düşünmeyle ilgili olarak kilit rollerde olanları (kilit aktörleri) eğitmek ve onlara açıklamalarda bulunmak,
- Yönergenin uygulanması için Genel Kurul ve/veya Üst Yönetime tavsiyelerde bulunmak,
- Koordinasyona ve koordineli düşünmenin faydalarına katkıda bulunmak,

²⁷⁵ ECIIA, **a.g.e.**, s.13.

²⁷⁶ http://www.tide.org.tr/uploads/6%20-Silvio%20dG%20-ISTANBUL_OCT-2015.pdf (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

²⁷⁷ ECIIA, **a.g.e.**, s.13.

²⁷⁸ ECIIA, **a.g.e.**, s.13.

²⁷⁹ ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

- Süreç tasarımı ve kontrolleri incelemek (ikinci hatla birlikte).

Finansal olmayan raporlamayı halihazırda uygulayan örgütler açısından iç denetim, güvence rolünü üstlenecektir. Ancak hala risk değerlendirmesi konusunda tavsiye veren bir rol de üstlenebilir; örneğin, risk tanımlama dönemlerine olanak sağlayarak. Önemli olan bir bütün olarak güvencedir ve bu nedenle uyumlu hale getirme ve koordinasyon gelecek için anahtar niteliktedirler²⁸⁰.

Güvence rolü ayrıca aşağıdakileri de kapsayabilir²⁸¹:

- İçinde bulunulan sürecin risklerini değerlendirmek,
- Diğer hatların güvenilirliğini belirlemek,
- İç kontrol, kurumsal yönetim ve risk konularını içeren raporlama sürecini değerlendirmek,
- Sürecin etkili ve verimli olmasını sağlamak,
- Yanlış bilgi riskini azaltmak, değer yaratmak ve korumak için tavsiyelerde bulunmak.

Yönergeler, yerel yasaya dönüştürüldükçe ülkeler arasındaki gerekliliklerde farklılıklar da ortaya çıkabilir. Bu durum sınır ötesi gruplar arasında zorluklar yaratabilir²⁸².

İyi kurumsal yönetimin temel unsuru olarak iç denetim aşağıdaki konularda yardımcı olabilir²⁸³:

- Farklı komitelerin (denetim, risk vd.) karşılıklı rollerini ve sorumluluklarını incelemek,

²⁸⁰ ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

²⁸¹ ECIIA, **a.g.e.**, s.14; IIA, "**Enhancing Integrated Reporting: Internal Audit Value Proposition**", 2015, s.32.

²⁸² ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

²⁸³ ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

- Örgüt içinde yönetim, risk yönetimi, risk kontrol fonksiyonlarını, süreçlerini ve teknik terimleri uyumlu hale getirmek,
- Güvenceyi ve sağlam bir risk ve kontrol çevresini geliştirmek.

İç denetim, risk yönetimi açısından aşağıdaki konularda yardımcı olabilir²⁸⁴:

- savunmanın 2. ve 3. Hatları üzerinden rollerini ve sorumluluklarını incelemek,
- risk yapılarını uyumlaştırmak (raporlama ve sorun izleme koordinasyonunu da içine alarak risk evreni, risk sınıflandırması, derecelendirme ölçeklerinin uyumlu hale getirilmesi).

İç denetim, iç kontrol açısından aşağıdaki konularda yardımcı olabilir²⁸⁵:

- iç kontrol sahipliğini ve savunmanın (işletmenin) ilk hattındaki riski arttırmak,
- ayrıntıların azaltılması (esas risklere ve anahtar kontrollere odaklanmak).

İç denetim bir örgütte bütünleşik raporlamanın uygulanması konusunda anlayış ve destek sağlar. İç denetim²⁸⁶:

- örgütte süreç uygulaması konusuna alışıktır,
- ölçü bürümlerin, işletme birimlerine iletilmesindeki sürekliliğini etkileyebilir,

²⁸⁴ ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

²⁸⁵ ECIIA, **a.g.e.**, s.14.

²⁸⁶ IIA, "**Integrated Reporting and the Emerging Role of Internal Audit**", 2013, s.5.

- bütünleşik rapordaki ölçü birimlerin güvenilirliğini artırmak için güvence sağlar,
- örgütün çeşitli risklerine karşı öngörü sağlar.

Kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşmada bütünleşik raporlamanın güvenilir bir araç olarak görülmesi nedeniyle, örgütlerin bu raporlamada sunulan bilgiler için güvence hizmetine ihtiyaç duymaları beklenmektedir. Bu güvence sağlama seçeneklerinden biri de, iç denetimdir. Bütünleşik raporlamanın ileriye dönük yapısı aynı zamanda bir örgütün kısa, orta ve uzun dönem risklerinin belirlenmesinde iç denetimin giderek daha stratejik bir role sahip olmasına neden olmaktadır²⁸⁷.

Bütünleşik raporlamanın başarılı olmasında kuruluşların sürdürülebilirlik raporlaması konusunda deneyimli olmaları ve kurumsal sürdürülebilirliği benimsemiş olmalarının öneminden daha önce bahsetmiştik. GRI'nin 2013 yılında yayınladığı G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları'nda sürdürülebilirlik raporlamasında iç denetimin öneminden ve rolünden bahsedilen bir açıklamaya vermiştir: "*Bir kuruluş iç kontrol sistemlerine sahip olabilir ve bazı yetki bölgelerinde kurumsal yönetim kuralları, müdürlerin kuruluşun iç kontrollerinin yeterliliğini araştırmalarını ve tatmin olmaları durumunda yıllık raporda teyit etmelerini zorunlu tutabilir. Kuruluşlar ayrıca risk yönetimi ve rapor bilgilerinin yönetimi süreçlerinin bir parçası olarak iç denetim işlevi oluşturabilir ve sürdürebilirler. Bu iç sistemler bir raporun genel bütünlüğü ve inandırıcılığı bakımından da önemlidirler*"²⁸⁸.

²⁸⁷ IIA, 2013, **a.g.e.**, s.9.

²⁸⁸ GRI, "**Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları: Uygulama El Kitabı**", Versiyon G4, 2013, s.51.

3. BÜTÜNLEŞİK RAPORLAMANIN TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: X A.Ş. ÖRNEĞİ

3.1. Amacı ve Kapsamı

Artan küresel rekabet, hızlı değişen ve gelişen teknoloji, müşterilerin ve yatırımcıların daha bilinçli hale gelmesi, çalışanların şirketlerden beklentilerinin değişmesi ile şirketlerin yapısında değişiklikler olmuştur. Finansal olmayan varlıklarda meydana gelen artışlar, bu varlıkların ölçümlenmesini ve raporlanmasını önemli hale getirmektedir. Aynı ayrı sosyal raporların hazırlanması, finansal tablolardaki bilgilerle finansal olmayan bilgiler arasında bir bağlantı kurulamaması, menfaat sahiplerinin şirketi bütüncül olarak anlamasını engellemektedir ve şeffaflığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenlerle giderek bütün dünyada önemli bir raporlama uygulaması haline gelen bütünleşik raporlama konusu tez çalışmamız kapsamında ele alınmış ve Türk işletmelerinin bütünleşik raporlamaya geçişle ilgili sorunlarını tespit etmek ve uygulamaya rehberlik etmek amaçlı bir inceleme yapılmıştır.

Ülkemizde küreselleşen iş dünyasının bir parçası olarak özellikle halka açık şirketler mevzuatın da zorlayıcı etkisiyle kurumsal yönetim uygulama ve ilkeleri çerçevesinde bazı kaydetmiş olmakla birlikte sürdürülebilirlik raporlaması da dahil olmak üzere kurumsal raporlama konusunda bir türlü arzu edilen seviyeye ulaşamamışlardır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne tabi şirket sayısı Mayıs 2016 itibariyle 50'dir. Katıldığımız bir çok toplantı bize bu konularda bilgili ve ilgili insan sayısının son derece kısıtlı olduğunu göstermiş olup tez kapsamında yaptığımız kaynak araştırmalarımız neticesinde özellikle bütünleşik raporlamayla ilgili yayın ve rehberlerin yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Bu tespitten hareketle tez kapsamında 2007 yılından beri sürdürülebilirlik raporlaması yapan ve

IIRC'nin bütünleşik raporlama pilot programına dahil olan iki şirketten biri seçilerek bu şirket özelinde bütünleşik raporlamanın ülkemizdeki uygulanabilirliği açısından bir tespit ortaya konulmuştur.

3.2. Yöntem ve Kısıtlar

Tez çalışmamız kapsamında öncelikle konuyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, ülkemizde bütünleşik raporlamayla ilgili bir çok önemli toplantı ve konferansa katılmıştır.

Tezin teorik açıklamalar kısmında büyük ölçüde ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Bütünleşik raporlamanın halka açık bir şirkette uygulanabilirliğini araştırmak üzere, nitel araştırma yöntemlerinden "örnek olay" yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaçla Uluslararası Bütünleşik Raporlama Konseyi Pilot Programına dahil olan halka açık 2 şirketten birisi olan X A.Ş. üretim sektöründe faaliyette bulunduğu için seçilmiştir. Şirketin 2013 ve 2014 yılı faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları Bütünleşik Raporlama Çerçevesi içerik öğeleri açısından içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca şirketin internet sayfasında yer alan diğer bilgiler de analizlerde kullanılmıştır.

3.3. Şirket Hakkında Genel Bilgi

Türk Çimento sanayisinin önde gelen kuruluşları arasında yer alan Şirket, 1972 yılında kurulmuş olup bugün, Mersin, Eskişehir, Kayseri, Niğde ve Afyonkarahisar'da bulunan 5 bütünleşik fabrikası, Ankara'da bulunan bir öğütme tesisi, Marmara terminali ve Malatya Çimento Paketleme tesisiyle faaliyetlerini sürdürmektedir. Beyaz çimento alanında dünyanın ilk üç markasından biri olan Şirket, Hamburg (Almanya), Trieste (İtalya), Sevilla ve Alicante (İspanya), Gazimagusa (KKTC), Köstence (Romanya) ve Novorossiysk'de (Rusya) bulunan terminalleriyle uluslararası bir çimento üreticisidir. Şirket, pazar odaklı yaklaşımı ve geniş dağıtım ağıyla müşterilerinin ürün ve hizmet ihtiyaçlarını eksiksiz ve zamanında karşılamaktadır. Paydaşlarının güvenilir bir iş ortağı olarak, gelecek nesillere

uzanacak yaşam alanları ve altyapıları için gerekli malzemeleri sağlamaktadır. Şirket, gri çimentonun yanı sıra ürettiği beyaz çimento ve kalsiyum alüminat çimentosu gibi özel ürünlerle de inovasyon konusunda Türk çimento ve yapı malzemeleri sektörüne öncülük etmektedir²⁸⁹. Şirket 2010 yılından beri sürdürülebilirlik raporlaması yapmaktadır.



²⁸⁹ <https://www.cimsa.com.tr/hakkinda> (Erişim Tarihi: 27 Mayıs 2015).

3.4. Şirketin Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Bilgiler

Şirket ilk sürdürülebilirlik raporunu 2010 yılında yayınlamıştır ve bu rapor 2007-2010 faaliyet dönemini kapsamaktadır. 2010 yılından beri sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketin bu raporlamaya ilişkin bilgileri Tablo-10'da özetlenmiştir. Şirket sürdürülebilirlik modeli olarak Küresel Raporlama Girişimi'nin ilkelerini kullanmaktadır. 2012 yılından beri sürdürülebilirlik raporuna bağımsız güvence hizmeti almamıştır. IIRC Pilot Programa dahil olduğu 2013 yılı ve 2014 yılında GRI'nin G4 ilkelerine göre sürdürülebilirlik raporlamasını yapmıştır. G4 ilkeleri bütünleşik raporlama ile uyumludur ve şirketin bütünleşik raporlamaya geçişinde kolaylık sağlayacaktır.

Tablo-10: Şirketin Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Özet Bilgileri

RAPORUN YAYINLANMA YILI	RAPORUN KAPSADIĞI FAALİYET DÖNEMİ	RAPORLAMADA ESAS ALINAN REHBER VEYA İLKELER	UYGULAMA SEVİYESİ KONTROL BEYANI	BAĞIMSIZ GÜVENCE DURUMU VE GÜVENCE VEREN KURULUŞ
2010	2007-2010	Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri-G3	GRI- B Seviyesi	YOK
2011	2011	Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri -G3.1	GRI- B ⁺ Seviyesi	VAR- Deloitte
2012	2012	Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri -G3.1	GRI- A ⁺ Seviyesi	VAR- Deloitte
2013	2013	Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri -G4	ŞİRKET-Temel Seviye	YOK
2014	2014	Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri -G4	ŞİRKET-Temel Seviye	YOK

3.5. Bütünleşik Raporlama İçerik Öğeleri Açısından İnceleme

Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi kapsamında bir bütünleşik raporda yer alması gereken içerik öğeleri tezimizin 2.6.3. bölümünde açıklanmış olup, bu bölümle doğrudan ilgisi sebebiyle aşağıda sıralanmıştır. Ayrıca incelememizi kolaylaştırmak ve konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla içerik öğeleri itibarıyla açıklanması gereken konular Tablo-11'de detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

IR Çerçevesinde 8 adet içerik öğeleri yer almaktadır:

- 1) Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre,**
- 2) Kurumsal Yönetim,**
- 3) İş Modeli,**
- 4) Riskler ve Fırsatlar,**
- 5) Strateji ve Kaynak Aktarımı,**
- 6) Performans,**
- 7) Genel Görünüş,**
- 8) Hazırlama ve Sunum Esasları.**

Şirket henüz bir bütünleşik rapor yayınlamadığı için 8. İçerik ögesi kapsam dışı tutulmuştur. Şirketin 2013 ve 2014 yılı faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları içerik öğeleri kapsamında içerik analizine tabi tutulmuş, sonuçlar her bir içerik ögesi açısından "Var" ve / veya "Yok" şeklinde tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo-11: Uluslararası Bütünleşik Raporlama Çerçevesi Kapsamında Bütünleşik Raporlamada Yer Alan İçerik Öğeleri ve Açıklamaları

İÇERİK ÖĞESİ	AÇIKLAMA KONU BAŞLIKLARI	POTANSİYEL AÇIKLAMALAR
<p>1- Kurumsal genel görünüm ve dış çevre:</p> <p>Kurum ne iş yapar ve kurumun faaliyet gösterdiği koşullar nelerdir?</p>	Kurumun misyonu ve vizyonu	<ul style="list-style-type: none"> Misyon açıklaması veya özeti Kurumun kültürü, etiği ve değerleri tanımı
	Hangi kapsamda faaliyet gösterdiği	<ul style="list-style-type: none"> Sahiplik ve işletme yapısı Temel faaliyetleri, pazarları, ürünleri ve hizmetleri (tanımlama ve miktar tayini) Rekabet ortamı, piyasa konumlanması, değer zinciri içerisindeki konumu
	Dış ortam	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun değer yaratma kabiliyetini etkileyen hukuki, ticari, sosyal, çevresel ve politik koşullar

<p>2-Kurumsal Yönetim:</p> <p>Kurumun yönetim yapısı onun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?</p>	Liderlik yapısı	<ul style="list-style-type: none"> Liderliğin ve kurumsal yönetimden sorumlu olanların çeşitliliği ile becerileri ve yasal koşullar ve gerekliliklerin kurumsal yönetim yapısının tasarımını etkileyip etkilemediği
	Kurumsal yönetim uygulamaları	<ul style="list-style-type: none"> Stratejik kararlar almak ve kurumun kültürünü belirlemek ve izlemek için kullanılan süreçler Kurumsal yönetimden sorumlu olanların kurumun stratejik yönelimini ve risk yönetimine yaklaşımını etkilemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler Kurumsal yönetim uygulamalarının yasal koşulları ve gereklilikleri aşp aşmadığı Kurumsal yönetimden sorumlu olanların yenilikçiliği teşvik etmek ve sağlamak için üstlendikleri sorumluluklar Kültür, etik ilkeler ve değerlerin kurumun sermayelerini kullanmasına nasıl yansıdığı ve sermayeleri üzerindeki etkileri
	Ücret ve teşvikler	<ul style="list-style-type: none"> Kurumun sermayelerini kullanmasıyla ve sermayelerin üzerindeki etkilerle nasıl bağlantılı olduğu da dahil, ücret ve teşviklerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayla nasıl bağlantılı olduğu

3-İş modeli: Kurumun iş modeli nedir?	Girdiler	<ul style="list-style-type: none">• Kurumun bağımlı olduğu ya da bir farklılaşma kaynağı oluşturan sermayelerle ilişkiler ve temel girdilerin niteliği• Girdilerin seçimini etkileyen önemli değişimlerin niteliği ve büyüklüğü
	Ticari faaliyetler	<ul style="list-style-type: none">• Kurumun piyasada kendisini farklılaştırdığı faaliyetlerin tanımı• İş modelinin ilk satış noktasından sonra gelir üretmeye ne kadar bağımlı olduğu• Kurumun yenilik yaratma ihtiyacına nasıl yaklaştığı• İş modelinin değişime uyarlanmak için nasıl tasarlandığı• İnisiyatiflerin uzun vadeli başarıya katkıları
	Çıktılar	<ul style="list-style-type: none">• Kurumun piyasaya sunduğu temel ürün ve hizmetler• Önemli yan ürünler ve atıklar
	Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• Sermayeler üzerindeki dahili sonuçlar (örneğin, personelin morali, kurumsal ün ve itibar, gelir ve nakit akışları)• Sermayeler üzerindeki harici sonuçlar (örneğin, müşteri tatmini, vergi ödemeleri, marka sadakati ve sosyal ve çevresel etkiler)

<p>4-Riskler ve fırsatlar:</p> <p>Kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik riskler ve fırsatlar nelerdir ve kurum bunlarla nasıl başa çıkmaktadır?</p>	<p>Temel riskler ve fırsatların kaynağı</p>	<p>Dış kaynaklar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temel paydaşların meşru ihtiyaçları ve ilgileri • Makro ve mikro ekonomik koşullar (örneğin, ekonomik istikrar, küreselleşme, sektör trendleri) • Piyasa kuvvetleri (örneğin, rakiplerin bağıl olarak güçlü ve zayıf olduğu yönler ve müşteri talepleri) • Teknolojik değişimlerin hızı ve etkisi • Toplumsal konular (örneğin, nüfus ve demografik değişiklikler, insan hakları, sağlık, yoksulluk, kolektif değerler ve eğitim sistemleri) • Çevresel sorunlar (örneğin, iklim değişikliği, eko sistemlerin kaybı, kaynak kıtlıkları) • Kurumun içinde faaliyet gösterdiği yasal ve düzenleyici ortam • Kurumun faaliyet gösterdiği ülkelerde ve kurumun stratejisini uygulama kabiliyetini etkileyebilecek ülkelerde politik ortamlar <p>İç kaynaklar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ticari faaliyetlerin etkililiğini etkileyen girişimler • Piyasa farklılaşması • Yenilikçilik (inovasyon) kültürü • İş modelinin kendisini değişime uyarlama kapasitesi
	<p>Risklere ve fırsatlara yanıt olarak alınan önlemler ve gerçekleştirilen faaliyetler</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risk veya fırsatın meyvesini vermesi olasılığının değerlendirilmesi • Temel riskleri hafifletmek / yönetmek ve temel fırsatlardan değer yaratmak amacıyla alınan spesifik tedbirler ve yapılan spesifik eylemler
	<p>Etkinin büyüklüğü</p>	<p>Potansiyel etkiler hakkında tahminler.</p>

<p>5-Strateji ve kaynak aktarımı:</p> <p>Kurum nereye gitmek istiyor ve oraya nasıl varmayı amaçlıyor?</p>	Stratejik planlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kısa, orta ve uzun vadeli stratejik hedefler. • Stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla yönelik stratejiler (mevcut stratejiler ve uygulanması amaçlananlar) • Kaynak tahsis ve dağılım planları (mevcut planlar ve uygulanması amaçlananlar) • Stratejilerin ve kaynak tahsis ve dağılım planlarının belirlenmesinde kullanılan paydaş analizi sürecinin temel özellikleri ve bulguları
	<p>Rekabet avantajı farklılaştırma faktörleri</p> <p>Rekabet avantajı farklılaştırma faktörleri (şer). e bulguları (ında kullanılane uygulanması amaçlananlar) (rler ve yapılan spesifi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçiliğin (inovasyon) rolü • Kurumun fikri sermayesini nasıl geliştirdiği ve kullandığı • Rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla, çevresel ve toplumsal değerlendirmelerin stratejiye nasıl ve ne ölçüde yedirildiği
	Diğer İçerik Öğeleriyle bağlantı	<ul style="list-style-type: none"> • İş modeliyle bağlantı ve seçilen stratejileri uygulamak için hangi değişikliklerin gerekli olabileceği • Planların dış ortamdan ve tanımlanmış riskler ve fırsatlardan nasıl etkilendiği ve dış ortama ve tanımlanmış riskler ve fırsatlara nasıl cevap verdikleri • Planların sermayeleri ve sermayelerle bağlantılı risk yönetim düzenlemelerini nasıl etkiledikleri

<p>6-Performans:</p> <p>Kurum dönemler itibariyle stratejik amaçlarına ve hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve sermayeler üzerindeki etkiler açısından sonuçları nelerdir?</p>	<p>Performansın sayısal ölçümleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hedefler ile risk ve fırsatlar açısından sayısal ölçüm göstergeleri • Önemlilik düzeyi açıklamaları, bunların çıkarımları ve sayısal ölçüm göstergelerinin derlenmesinde kullanılan yöntem ve varsayımlar • Kurumun sermayeler (örneğin, finansal, imal edilen ürün niteliğindeki sermayeler) üzerindeki ölçülen etkileri
	<p>Performansın niteliksel değerlendirmeleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Değer zinciri boyunca sermayeler üzerindeki önemli etkiler de dahil sermayeler üzerindeki niteliksel etkilerin niteliği • Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kurumun bunların meşru ihtiyaçları ve ilgilerine nasıl cevap verdiği • Sermayelerin ve iş girdilerinin mevcudiyeti, kalitesi ve finansal karşılanabilirliğindeki değişimleri ve bunların kurum tarafından kullanılmasının onları nasıl artırdığını, azalttığını veya dönüştürdüğünü açıklayan niteliksel açıklamalar
	<p>Geçmiş ve cari performans arasındaki ve performans ile görünüm arasındaki bağlantılar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hedefler, trendler veya kıyaslama noktalarından önemli sapmalar hakkında ve bunların tekrar meydana gelmesinin neden beklendiği ya da beklenmediği hakkında açıklamalar • Diğer sermayeler üzerindeki önemli etkilerin finansal çıkarımlarını açıklayan açıklamalar ve anlatılar. • Mevzuattan ve düzenleyici eylemlerden dolayı performans üzerinde vuku bulan önemli etkiler

		tartışması.
	Kanun ve yönetmeliklerin etkileri	<ul style="list-style-type: none"> • Kanun ve yönetmeliklerin performans üzerindeki önemli etkilerinin gerçekleşmesi (örneğin, düzenleyici otoritenin oran belirlemiş olmasının bir sonucu olarak gelirler üzerinde kısıtlama). • Faaliyetlerini etkileyen kanunlara veya yönetmeliklere uymamanın önemli etkilerinin tanımlanması.
<p>7-Genel Görünüş:</p> <p>Kurum stratejisini uygulama sürecinde gerçekleşmesi muhtemel hangi zorluklar ve belirsizliklerle yüz yüze kalacaktır ve bunların onun iş modeli ve gelecek performansı üzerindeki potansiyel sonuçları nelerdir?</p>	Zaman içerisinde beklenen değişiklikler.	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun kısa, orta ve uzun vadede karşılaşması muhtemel dış ortam konusundaki beklentileri • Dış ortamın, risklerin ve fırsatların kısa, orta ve uzun vadede stratejik hedeflere ulaşılmasını nasıl etkileyebileceği hakkında analiz çalışması. • Rekabetin görünümü ve piyasa konumlanması hakkında değerlendirme. • Kurumun kullandığı veya etkilediği sermayelerin mevcudiyeti, kalitesi ve finansal karşılanabilirliği hakkında tanımlama. • Temel varsayımlar ve olası riskler. • Önemli göstergeler, temel performans göstergeleri veya amaçlar • Dış kaynaklardan bilgiler • Hassasiyet analizleri • Tahminler ve projeksiyonlar
	Potansiyel sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Dış ortamın kurumu nasıl etkileyeceği • Kurumun ortaya çıkabilecek kritik zorluklara ve belirsizliklere cevap vermek için şu anda nasıl donatılmış olduğu

	<ul style="list-style-type: none"> • Temel ilişkilerin nasıl yönetildiği ve bunların kurumun zaman içerisinde değer yaratma kabiliyeti açısından neden önemli oldukları
--	--

Tablo-12: Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
• Kuruluşun misyonu	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun vizyonu	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun kültürü (örgüt kültürü)	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun etik ilkeleri ve değerleri	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun mülkiyet yapısı	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun faaliyet yapısı • (operating structure-üst yönetim, yönetim kurulu ve yönetim kuruluna bağlı komiteler)		✓	✓	✓
• Kuruluşun temel faaliyetleri	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun temel pazarları	✓	✓	✓	✓
• Kuruluşun rekabet yapısı ve pazar konumu (yeni rakipler ve ikame ürün veya hizmetlerin getirdiği tehditler, müşteri ve tedarikçilerin pazarlık gücü ve rekabet yoğunluğu gibi faktörler dikkate alınır)		✓	✓	✓
• Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (tedarik zinciri içindeki konumu)	✓	✓	✓	✓
• Özellikle önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (örneğin çalışan sayısı, gelir, kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı)	✓	✓	✓	✓

<ul style="list-style-type: none"> • Dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler. • Dış çevreyi etkileyen önemli faktörler arasında kuruluşun kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasi unsurlar yer alır. 	✓	✓	✓	✓
--	---	---	---	---

FARKLAR

- Kuruluşun **misyonu** 2012 yılında "*Beton ve çimento kullanıcılarının uluslararası seviyede iş ortağı olmak*" iken, 2013 yılında "*Büyümeyi sürdürülebilir kılmak için, değişen dünya koşullarında müşterilerimizin ve çalışanlarımızın farklılaşan ihtiyaçlarına, iş ortaklarımızla birlikte geliştirdiğimiz ürün ve hizmetlerle hızlı bir şekilde çözüm üreten bir şirket olarak tüm paydaşlarımız için değer yaratmayı hedeflemekteyiz*" şeklinde değiştirilmiştir. Bütünleşik raporlamanın temel kavramlarından biri değer yaratmaktır ve raporun amacı nasıl değer yaratılacağına şirketler tarafından açıklanmasıdır. Yeni misyonda değer yaratmak kavramına vurgu yapılması önemlidir. Ayrıca yeni misyonda paydaşların kapsamı da genişletilmiştir.
- Kuruluşun **vizyonu** 2012 yılında "*Türkiye'nin en değerli çimento ve beton şirketi olmak*" iken, 2013 yılında, "*önümüzdeki 3 yıl içerisinde hedefimiz; karlı bir şekilde büyümek ve yaşanılabilir bir gelecek için sektöre öncülük eden uluslararası bir çimento ve yapı malzemeleri şirketi olmaktır*" şeklinde değiştirilmiştir. Yeni vizyon tanımında sürdürülebilirliğe vurgu yapılmıştır.
- Bütünleşik raporlamada kuruluşun **rekabet yapısı ve pazar konumuna** ilişkin bilgiler verilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik ve Faaliyet Raporunda verilen bilgilerin içeriğinde yeni rakiplere, ikame ürünlerin ya da hizmetlerin getirdiği tehditlere, rekabetin yoğunluğuna ilişkin bilgi verilmemiştir.
- **Dış çevreye** ilişkin açıklamalar yetersizdir ve kuruluşun ekonomik performansına yaklaşımı kısa ve orta vadeli olarak ele alınmıştır. Halbuki bütünleşik raporlamada bakış açısı, kısa, orta ve uzun vadeli.
- Yeni misyonda "*tüm paydaşlar için değer yaratmak*" ifadesinin kullanılması, vizyonda sürdürülebilirliğe vurgu

yapılması şirkette ***bütünleşik düşünme***nin olduğunu düşündürmektedir.

Tablo-13: Kurumsal Yönetim

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
• Liderlik yapısı	✓	✓	✓	✓
• Yönetişim uygulamaları	✓	✓	✓	✓
• Ücret ve teşvikler				
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none">• Halka açık şirketlerin Kurumsal Yönetim Uyum Beyanlarına Faaliyet Raporlarında yer vermesi bir zorunluluktur. Bu raporda verilen bilgiler ülkemizdeki kurumsal yönetim yasal zorunluluklarını karşılama da, bütünleşik raporlama açısından yetersizdir.• Liderlik ve yönetimle görevli olanlara ilişkin açıklamalar raporlarda belirtilmiştir. Şirket yasal zorunluluklar karşısında üst yönetimde meydana gelen değişiklikleri açıklamıştır.• Raporlarda şirketin yönetim uygulamalarına ilişkin açıklamalar yer alsa da, kültür, etik ve değerlerin kurumun sermayelerini kullanmasına nasıl yansıdığı ve sermayeleri üzerindeki etkilerine ilişkin bir açıklama bulunmamaktadır. Bu nedenle değer yaratımı süreci paydaşlar açısından tam açıklanmamış olmaktadır.• Ücret ve teşviklerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayla nasıl bağlantılı olduğuna ilişkin raporlarda				

bir açıklama yer almamaktadır.

Tablo-14: İş Modeli

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
Girdiler				
Ticari faaliyetler				
Çıktılar	✓	✓	✓	✓
Sonuçlar				
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none">• Kurumun bağımlı olduğu girdilere ilişkin bilgiler verilirken, temel girdilerin niteliğine ve diğer sermaye öğeleriyle olan ilişkilere dair açıklama yapılmamıştır. Girdilerin seçimini etkileyen faktörler de yeterince açıklanmamıştır.• Ticari faaliyetlere ilişkin şirketin ürünleri ve yenilikçi ürünleri hakkında bilgiler verilmiştir. Dış çevrede ve şirket stratejisinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için şirketin iş modelinde ne tür değişiklikler yaptığı ya da yapacağına ilişkin açıklamalar yoktur. Üye olunan girişimler ve kuruluşlar açıklansa da bu üyeliklerin şirketin uzun vadeli başarısına ilişkin açıklamalar yer almamaktadır.• Tüm raporlarda Çıktılara ilişkin bilgiler yer almaktadır.• Sermaye öğeleri üzerindeki dahili ve harici sonuçlar IIRC Çerçevesinde istendiği kapsamda				

açıklanmamıştır. Örneğin personelin moraline ilişkin düzenlenen etkinlikler açıklansa da, bu etkinliklerin sermaye öğelerini nasıl etkilediği açıklanmamıştır. Müşteri tatminini ölçmeye ilişkin neler yapıldığı ve bu bilgilerin nasıl kullanıldığı açıklanmamış, müşteri tatmininin sermaye öğelerini nasıl etkilediğine ilişkin bilgi yer almamaktadır.

- Bütünleşik raporda iş modeli içerik ögesine ilişkin yer alması gereken bilgiler şirketin faaliyet raporu ve sürdürülebilirlik kapsamı ile örtüşmemektedir. Kısa, orta ve uzun vadede yaratılan değer anlaşılması açısından iş modelinin açıklanması çok önemlidir. Paydaşlar şirketle ilgili alacakları kararların isabetli olması için iş modelini tam olarak anlamaları gerekmektedir.

Tablo-15: Riskler ve Fırsatlar

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
Temel riskler ve fırsatların kaynağı				
Risklere ve fırsatlara cevaben alınan tedbirler ve yapılan eylemler				
Etkinin büyüklüğü				
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none">• Şirketin temel riskleri ve şirketin karşılaşılabileceği fırsatlar hem iç kaynaklar hem de dış kaynaklar açısından açıklanmalıdır.• Şirketin risklere cevap olarak ne tür eylemlerde bulunduğu ve hangi tedbirleri aldığına da açıklanması paydaşlar açısından şirketin sürdürülebilirliğinin anlaşılmasını sağlayacaktır.• Risklerin ve fırsatların mevcut ve potansiyel etkilerinin raporda yer alması, şirketin geleceğine ilişkin bilgiler vermesi anlamına gelir ki bu da bütünleşik raporlamanın özelliklerinden biridir.• İncelenen raporlarda risklere ve fırsatlara ilişkin verilen bilgiler çok sınırlıdır ve bütünleşik raporlama içerik				

öğeleri açısından uygun değildir.

Tablo-16: Strateji ve Kaynak Aktarımı

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
Stratejik planlar	✓	✓	✓	✓
Rekabet avantajı farklılaştırma faktörleri				
Diğer İçerik Unsurlarıyla bağlantı				
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none">• Paydaş katılımına ilişkin detaylı açıklamalar sürdürülebilirlik raporlarında yer alırken, stratejilere ilişkin açıklamalar ise faaliyet raporlarında yer almaktadır. Stratejik hedefler kısmen açıklansa da bütünleşik raporlama açısından yeterli değildir. Bütünleşik raporlamayı diğer raporlamalardan farklılaştıran en önemli noktalardan biri uzun vadeli bakış açısına sahip olmasıdır. Stratejik planlara ilişkin açıklamalar uzun vadeli bakış açısıyla yapılmamıştır.• Şirketin fikri sermayesini nasıl geliştirdiği, rekabet avantajı sağlamak için geliştirdiği stratejiler ve paydaşlarla yapılan görüşmelerin rekabet avantajı sağlamak için nasıl kullanıldığı açıklanmamıştır.				



--

Tablo-17: Performans

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
Performansın kantitatif ölçümleri	✓	✓	✓	✓
Performansın kalitatif değerlendirmeleri	✓			✓
Geçmiş ve cari performans arasındaki ve performans ile görünüm arasındaki bağlantılar	✓	✓	✓	✓
Kanun ve yönetmeliklerin etkileri		✓	✓	
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none">Performansa ilişkin kantitatif bilgiler faaliyet raporunda mali tablolarda yer alırken, ekonomik, çevresel ve sosyal performansa ilişkin kantitatif ve kalitatif bilgiler sürdürülebilirlik raporunda yer almaktadır. Ancak açıklanan bilgiler içerik açısından bütünlük raporlama ile kısmen örtüşmektedir.				

- Performansa ilişkin veriler yıllar itibariyle karşılaştırmalı olarak verilse de bu bilgiler ile şirketin genel görünümü arasındaki bağlantılar açıklanmamıştır.
- Mevcut raporlarda şirketin sermaye öğeleri bütünlük raporlamada istenildiği içerikte açıklanmadığı için performansın şirketin değer yaratımı açısından açıklanması mümkün olmamaktadır.
- Kanun ve yönetmeliklerin performans üzerindeki etkilerine ilişkin açıklamalar kısmen faaliyet raporlarında yer alsa da, sürdürülebilirlik raporlarında bu konuya ilişkin bilgi yer almamaktadır.

Tablo-18: Genel Görünüş

İçerik Ögesine İlişkin Alt Unsurlar	SR 2013	FR 2013	FR 2014	SR 2014
Zaman içerisinde beklenen değişiklikler	✓			✓
Potansiyel çıkarımlar				
FARKLAR				
<ul style="list-style-type: none"> • Görünüm içerik ögesi kapsamında açıklanması gereken bilgiler kısmen sürdürülebilirlik raporlarında yer alsa da, faaliyet raporlarında bu kapsamda bilgi yer almamaktadır. • Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgiler bütünlük raporlamanın gerekliliklerini kısmen karşılamaktadır. Bu içerik ögesi kapsamında açıklanan bilgiler çoğunlukla geleceğe yöneliktir ancak ülkemiz yasaları ve mevzuatları kapsamında hazırlanan raporlarda geleceğe ilişkin fazla bilgi yer almamaktadır. 				



3.6. Bulgular

Şirket ilk sürdürülebilirlik raporunu 2010 yılında yayınlamıştır. Sürdürülebilirlik modeli olarak Küresel Raporlama Girişimi'nin ilkelerini benimsemiştir. 2013 ve 2014 yıllarında bütünleşik raporlama ile uyumlu olan GRI G4 ilkelerine göre sürdürülebilirlik raporlaması yapması, bütünleşik düşünmenin oluşmaya başladığına bir işarettir. 2013 yılında IIRC Pilot Programına dahil olan şirket, bütünleşik raporlama konusunda isteklidir ve kurum içinde zihinsel dönüşümü gerçekleştirmeye başlamıştır. Şirketin uymak zorunda olduğu yerel yasalar ve mevzuatlara göre hazırlanmış olduğu faaliyet raporu ile benimsemiş olduğu GRI G4 ilkeleri bütünleşik raporlama çerçevesi içerik öğeleri ile tam örtüşmemektedir. Bunlar detaylı bir şekilde uygulama kısmında açıklanmıştır.

Şirket 2013 yılında misyonunu ve vizyonunu değiştirmiştir. Yenilenen misyon ve vizyonda değer yaratmak ve sürdürülebilirlik ifadeleri yer alması bütünleşik raporlamaya geçiş aşamasında olan şirket açısından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarında dış çevreye, rekabet yapısı ve pazar konumuna ilişkin verilen bilgiler bütünleşik raporlama içerik öğeleri açısından yetersizdir. Kurumsal yönetim ile ilgili açıklamalarda ücret ve teşvikler açıklamamıştır. Şirket tarafından yaratılan değerın anlaşılabilmesi için iş modelinin paydaşlar tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Ancak mevcut raporlarında şirket iş modelinde sadece çıktı hakkında bilgi vermiştir. Riskler ve fırsatlar içerik öğesi kapsamında, şirketin raporlarında verdiği bilgiler yetersizdir. Bu da şirketi uzun vadeli strateji ve raporlama yapmaktan alıkoymaktadır.

SONUÇ

Kurumsal raporlamanın kapsamını, kuruluşların sosyal paydaşlarına faaliyetleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgileri sundukları raporlar oluşturmaktadır. 2000'li yılların sonundan itibaren Bütünleşik Raporlama kavramı, kurumsal raporlama açısından önem kazanmıştır.

Bütünleşik raporlama uygulaması, Güney Afrika Cumhuriyeti'nde 2010 yılından itibaren halka açık şirketler için zorunludur. Ayrıca IIRC'nin pilot programına katılan şirketler bu raporlamaya geçiş sürecinde deneyimlerini paylaşma fırsatı bulmuşlardır.

Ülkemiz açısından bütünleşik raporlama yeni ve gelişen bir konudur. IIRC'nin 2011 Eylül'de başlayan ve 2014 Eylül'de sona eren pilot programına Türkiye'den biri reel sektör diğeri banka olmak üzere 2 halka açık şirket katılmıştır. Ayrıca TÜSİAD ve TKYD bu konuda çalışmalar yaparak, farkındalığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Ülkemizde henüz bütünleşik rapor yayınlayan bir kuruluş yoktur ancak yakın bir gelecekte kuruluşların bu raporlamaya geçmesi beklenmektedir.

Bütünleşik raporlamanın Türkiye'de uygulanabilirliğini araştırmak üzere örnek olay yöntemiyle X A.Ş.'nin 2013 ve 2014 yılına ait sürdürülebilirlik ve faaliyet raporlarına içerik analizi yapılmıştır. Bütünleşik raporlamaya geçmek için hazırlıklar yapan bu şirketin kurumsal raporlamada uyması gereken mevzuatlar ve düzenlemeler vardır. Bu yükümlülükler içerik olarak bütünleşik raporlamayla tam olarak örtüşmese de, bize bütünleşik raporlamanın uygulanabilirliği hakkında fikir vermektedir.

Şirket 2007 yılından beri sürdürülebilirlik raporlaması yapmaktadır. Çimento şirketi olmanın sorumluluğunun farkında olan şirket, sürdürülebilirlik raporlamasına önem vermektedir. Faaliyetlerinin olumsuz sonuçlarını en aza indirmek amaçlı sürdürülebilir enerji ve atık yönetimi konularında inovatif projeler geliştirmektedir. Pilot programa dahil olmasıyla birlikte 2012 yılından itibaren, bütünleşik düşünmenin şirkette oluşmaya başladığı görülmektedir. 2014 yılında yayınlanan sürdürülebilirlik raporu

bütünleşik raporlamayla uyumlu olan GRI G4 ilkelerine göre hazırlanmıştır. İş modelinin, sermaye öğelerinin, risklerin ve fırsatların açıklanması konuları bütünleşik raporun içeriği açısından yetersizdir.

Yakın gelecekte ülkemiz şirketlerinin, sivil toplum kuruluşlarının, meslek örgütlerinin ve akademisyenlerinin gündeminde olan bütünleşik raporlamaya geçilmesi beklenmektedir. Bütünleşik raporun sadece bir çıktı olduğu, asıl önemli olanın bütünleşik düşünme devriminin kuruluş çapında benimsenmesi olduğu unutulmamalıdır.

İleriki çalışmalarda, BIST'te işlem gören şirketlerin raporlarına içerik analizi yapılarak, bütünleşik raporlamanın uygulanması konusunda fikir edinilebilir. Ayrıca bütünleşik raporlamada iç denetçilerin rolü ya da bu konudaki farkındalıkları araştırılabilir. Bu raporlamanın güvencesi de araştırılması gereken konulardan biridir.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Makaleler

Alp, Ali ve Saim Kılıç, **Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?**, 1.Baskı, İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş., 2014.

Aydın, Sevgi, **Bütünleşik Raporlama**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2015.

Busco, Cristiano, Mark L. Frigo and Paolo Quattrone, "Redefining Corporate Accountability through Integrated Reporting", **Strategic Finance**, August 2013, ss.33-41.

Cömert, Nuran, "İç Kontrollerle İlgili Teorik Çerçeve ve COSO İç Kontrol Yaklaşımı", Ganite Kurt ve Tuğba Uçma Uysal (Ed.), **Bütünleşik Yaklaşımla KOBİ'lerde Risk Temelli İç Kontrol** içinde, Ankara: Gazi Kitabevi, Mart 2015, ss.115-195.

Carroll, Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, 34(4), July 1991, ss.39-48.

Carroll, Archie B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, Vol.4, No.4, October 1979, ss.497-505.

Çelik, Gamze, "Faaliyet Raporu ve Kamuyu Aydınlatma Açıklamalarında Bağımsız Denetimin Rolü", Burak Koçer (Ed.), **KPMG: Denetimin Değeri** içinde, İstanbul: Günce Reklam Yayıncılık Matbaa San. ve Tic. Ltd. Şti., Ocak 2016, ss.34-41.

Çıtak, Nermin, **Hesap Verebilirlik: AccountAbility-AA1000 Güvence Standartları Serileri**, İstanbul, 1. Baskı, Türkmen Kitabevi, Nisan 2015.

Dealy, David M. and Andrew R. Thomas, **Managing by Accountability: What Every Leader Needs to Know about Responsibility, Integrity-and Results**, London, UK,: Praeger Publishers, 2007, ISBN 0-275-99332-9.

Demirbaş, Mahmut ve Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**, 1.Baskı, İstanbul: Güncel Yayıncılık Ltd., Şti., 2006.

Demirkıran, Özlem, Hamza Bahadır Eser ve Belma Keklik, "Demokrasinin Tabana Yayılması, Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı Kanunu", **Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C.3, S.2,2011, ss.169-192.

Dräger, Henning, "Daha Anlamlı Kurumsal Raporlamaya Yeni Yaklaşımlar", **TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi**, Sayı.24, (Yaz 2014), ss.42-43.

Eccles, Robert G. and Michael P. Krzus, **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, New Jersey, USA: John Wiley&Sons, Inc., 2010: <http://203.128.31.71/articles/0470587512.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2013).

Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan Parmar and Simone de Colle, **Stakeholder Theory: The State of the Art**, New York, USA: Cambridge University Press, 2010: [http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Stakeholder%20Theory_%20The%20State%20of%20the%20Art.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2013).

Freeman, R. Edward, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston: US, Pitman Publishing, 1984.

Friedman, Milton, **Capitalism and Freedom**, 40th Anniversary Edition, Chicago, US: The University of Chicago Press, 2002.

Gürdil, İdil, "Geleceğin Raporlama Yapısı Nasıl Olacak?", **KPMG Gündem**, Sayı 21, Ocak-Mart 2015, ss.30-31: <http://www.kpmg.com/TR/tr/Issues-And-Insights/ArticlesPublications/KPMGGundem/Documents/KPMGGundem-Sayi-21.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2015).

Karğın, Sibel, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, "Bütünleşik Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)**, 2013-1, ss.27-46.

Kavut, F. Lerzan, "Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı.66, Haziran 2010, ss.9-43.

Kaya, Harun, "Demografik Özelliklerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılaması Üzerindeki Rolü: Bandırma Yerelinde Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.11, Sayı.20, Aralık 2008, ss.96-110.

Knauer, Andrew and Serafeim George, "Attracting long-term investors through integrated thinking and reporting: a clinical study of a biopharmaceutical company", **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol.26, No.2, (Spring 2014), ss.57-64.

Lusher, Anna L., "What is Accounting Profession's Role in Accountability of Economic, Social and Environmental Issues?", **International Journal of Business and Social Science**, Vol.3, No.15, August 2012, ss.13-19.

Oates, Tracy, "Jigsaw must be complete", **Sustainable Business**, October 2009, ss.13-14: <http://content.yudu.com/A1gpi0/SustainBusSupp09/resources/14.htm> (Erişim Tarihi:10 Mart 2014).

Önce, Saime, Ahmet Onay ve Gül Yeşilçelebi, "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Türkiye'deki Durum", **Journal of Economics, Finance & Accounting - JEFA**, Vol.2, Issue.2, 2015, ss.230-252.

Özbek, Çetin, **İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol**, Cilt.1, No.3, İstanbul: İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2012.

Pekdemir, Recep, "Denetim ve Güvence Standartları; Gerçekler ve Beklentiler", **İSMMMO Mali Çözüm**, Sayı.101, Eylül-Ekim 2010, ss.117-125.

Pothong, Ornicha and Phapruek Ussahawanitchakit, "Sustainable Accounting And Firm Survival: An Empirical Examination of Thai Listed Firms", **Journal of the Academy of Business & Economics**, Vol.11, Issue.3, 2011, ss.1-28.

Prammer, Heinz Karl and Daniela Scfrack, "Integrated Reporting and Reputation Management-Status quo, perspectives", Haluk Sumer and Helmut Pernsteiner (Ed.), **İtibar Yönetimi-Reputation Management** içinde, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Mayıs 2014, ss.145-170.

Sarıkaya, Muammer ve Zişan Kara, "Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt.14, Sayı.2, 2007, ss.221-233.

Serafeim, George, "Integrated Reporting and Investor Clientele", **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol.27, No.2, Spring 2015, ss.1-49.

Tüm, Kayahan, "Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi", **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, Bahar 2014, ss.58-81.

Uyar, Ali, **Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara: Gazi Kitabevi, Şubat 2015.

Wilson, Mel, "Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From?", **Ivey Business Journal**, Vol.67, Issue.6, March/April 2003, ss.1-5: <http://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/> (Erişim Tarihi: 31 Ocak 2014).

Young, Magnus and Perrine Oh,"Integrated Reporting: Holistic Approach Benefits Organisations and Stakeholders", **IS Chartered Accountant Journal**, January 2015, ss.38-40: <http://ebook.isca.org.sg/ejournal/isca-journal/2015/jan/hr/#p=40> (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2015).

Diğer Kaynaklar

AccountAbility, "**AA1000 Accountability Principles Standard**", 2008:<http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

AccountAbility, "**Accountability 1000 (AA1000) Framework**", 1999:<http://www.accountability.org/images/content/2/1/213/AA1000%20Framework%201999.pdf> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

AccountAbility, "**Accountability 1000 (AA1000) Assurance Standard**", 2008: <http://www.accountability.org/images/content/0/5/056/AA1000AS%202008.pdf> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

Aksoy, Çağrı, "Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013.

ASX Corporate Governance Council, "**Corporate Governance Principles and Recommendations**", 3rd Edition, 2014: <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-temp.pdf> (Erişim Tarihi: 14 Haziran 2015).

CGMA, "**Integrated Thinking: The next step in integrated reporting**", October 2014: <http://www.cgma.org/resources/reports/downloadabledocuments/integrated-thinking-the-next-step-in-integrated-reporting.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014).

Deloitte, "**<IR>: how does it fit into the UK corporate reporting landscape?**", 2015: <http://www.iasplus.com/en-ca/publications/publications/ir-uk-landscape> (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2015).

Deloitte, "**Communicating your value creation story: Analysing the journey towards Integrated Reporting**", 2013: <http://actueel.deloitte.nl/media/343824/deloitte-nl-communicating-your-value-creation-story.pdf> (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

ECIIA, "**Non-Financial Reporting: Building trust with internal audit**", April 2015, [http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2015/04/ECCIA Brochure Trust 2015 V04 BD.pdf](http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2015/04/ECCIA_Brochure_Trust_2015_V04_BD.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2015).

EY, "**Tomorrow's investment rules: Global survey of institutional investors on non-financial performance**", 2014, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Institutional-Investor-Survey/\\$File/EY-Institutional-Investor-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Institutional-Investor-Survey/$File/EY-Institutional-Investor-Survey.pdf) (Erişim Tarihi: 17 Şubat 2015).

EY, "**Driving value by combining financial and non-financial information into a single, investor-grade document**", 2013: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated_reporting:_driving_value/\\$FILE/Integrated_reporting-driving_value.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated_reporting:_driving_value/$FILE/Integrated_reporting-driving_value.pdf) (Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2014).

Eurosif&ACCA, "**What do investors expect from non-financial reporting?**", 2013:
<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/sustainability-reporting/tech-tp-wdir.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

Global Compact Türkiye, **Faaliyet Raporu**, 2015:
<http://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2016/03/GCTR2015FaaliyetRaporu.pdf> (Erişim Tarihi: 1 Nisan 2016).

GRI, "**Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları: Uygulama El Kitabı**", Versiyon G4, 2013:
<https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resLangText=Turkish&resPageNumber=1> (Erişim Tarihi: 30 Ekim 2014).

GRI, "**Sürdürülebilirlik Raporlaması İlkeleri**", Versiyon 3.0, 2006:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Turkish-G3-Reporting-Guidelines.pdf> (Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2013).

IFAC, "**Sustainability Framework 2.0**", 2011:
<http://viewer.zmags.com/publication/052263e2#/052263e2/1> (Erişim Tarihi: 2 Mart 2014).

IIA, "**Enhancing Integrated Reporting: Internal Audit Value Proposition**", 2015: <http://integratedreporting.org/resource/enhancing-integrated-reporting-internal-audit-value-proposition/> (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015).

IIA, "**Integrated Reporting and the Emerging Role of Internal Audit**", 2013: <https://na.theiia.org/services/cae-resources/Public%20Documents/CAE-AEC%20Flash%20Alert-Integrated%20Report.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

IIASB, "**ISAE 3000 (Revised), Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information**", December 2013: <http://www.paab.co.za/dmdocuments/ISAE%203000%20Revised%20December%202013.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2016).

IIRC&BlackSun, "**Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting**", 2014: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_.Sun_.Research.IR_.Impact.Single.pages.18.9.14.pdf (Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2015).

IIRC, "**Assurance on <IR>: An Exploration of Issues**", July 2014a: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/07/Assurance-on-IR-an-exploration-of-issues.pdf> (Erişim Tarihi: 9 Kasım 2014).

IIRC, "**Uluslararası <ER> Çerçevesi**", 2014b: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 19 Haziran 2014).

IIRC, "**The International <IR> Framework**", 2013a: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

IIRC, "**Consultation Draft of the International Integrated Reporting Framework**", 2013b: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Consultation-Draft/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

IIRC, "**Pilot Programme Yearbook 2013**", November 2013c: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf (Erişim Tarihi: 11 Mayıs 2015).

IIRC, "**Integrated Reporting Prototype Framework**", 2012a: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

IIRC, "**Understanding Transformation: Building the Business Case for Integrated Reporting**", 2012b: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/projet/BUILDING-THE-BUSINESS-CASE-FOR-INTEGRATED-REPORTING.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

IIRC, "**Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century**", 2011: http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

IRC of South Africa, "**Preparing An Integrated Report: A Starter's Guide**", December 2014: http://www.integratedreportingsa.org/Portals/0/Documents/IRCSA_StartersGuide.pdf (Erişim Tarihi: 17 Nisan 2015).

KPMG, "**Uluslararası Destek Hizmetleri Uygulamaları: Türkiye Araştırma Raporu**", Mart 2013: <https://www.kpmg.com/TR/tr/hizmetlerimiz/Audit/irm/Documents/KPMG-TR-Arastirma-Raporu-Uluslararası-Destek-Hizmetleri-Uygulamaları.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Şubat 2016).

KPMG, "**Count me in: The reader' take on sustainability reporting**", 2008: <https://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/CountMeIn.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

OECD, "**G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version)**", 2016: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/261502ve.pdf?expires=1464945951&id=id&accname=guest&checksum=A37FB5F0AEA30C99BA68F9B4C4E57747> (Erişim Tarihi: 20 Mart 2016).

OECD, "**OECD Principles Of Corporate Governance, Draft For Public Comment**", November 2014: <http://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Principles-CG-2014-Draft.pdf> (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2015).

OECD, "**Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004**", Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005: http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi_merkezi/tkyd_yayinlari/oecd2004.pdf (Erişim Tarihi: 12 Temmuz 2014).

PwC, "**Implementing Integrated Reporting**", July 2015: <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf> (Erişim Tarihi: 28 Eylül 2015).

PwC, "**Corporate performance: What do investors want to know?**", 2014: http://www.pwc.com/en_GX/gx/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/assets/pwc-investor-survey-ir-september2014.pdf (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

PwC, "**The value creation journey: A survey of JSE Top-40 companies' integrated reports**", 2013a: <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/integrated-reporting-august-2013.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Aralık 2014).

PwC, "**Communicating performance and prospects**", 2013b: <http://www.betterregulation.com/external/trust-through-transparency-2013-1.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

PwC, "**Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu**", Ekim 2011: http://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/publications/arastirmalar/pdf/PwC_Surdurulebilirlik_Raporu-2012.pdf (Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2013).

SAICA, "**Integrated Thinking: An exploratory survey**", March 2015: <https://www.saica.co.za/Portals/0/Technical/Sustainability/SAICAIntegratedThinkingLandscape.pdf> (Erişim Tarihi: 27 Mayıs 2015).

SPK, "**2014-2016 Stratejik Plan**", Nisan 2014:
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=1005&ext=pdf> (Erişim Tarihi: 26 Haziran 2015).

SPK, "**Kurumsal Yönetim İlkeleri**", Şubat 2005.

SPK, "**Kurumsal Yönetim İlkeleri**", Temmuz 2003.

TKYD, "**Kurumsal Yönetim Dergisi**", Kurumsal Yönetim, Sayı 24, Yaz 2014a.

TKYD, "**Kurumsal Yönetim Dergisi**", Dünyadan Haberler, Sayı 24, Yaz 2014b.

TÜSİAD, "**Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Bütünleşik Raporlama**", Yayın No: T/2015, 10-567, İstanbul, Ekim 2015:
http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/Kurumsal-Raporlamada-Yeni-Donem-Bütünleşik-Raporlama.pdf (Erişim Tarihi: 23 Ekim 2015).

TÜSİAD, "**Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi**", Yayın No: 336, İstanbul, Aralık 2002:
http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf (Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2014).

United Nations, "**Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future**", 1987:
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Erişim Tarihi: 2 Şubat 2016).

UNDP, "**Accountability framework and oversight policy**", 2008/16/Rev.1:
<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Transparency/UNDP%20Accountability%20framework.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Eylül 2015).

WBCDS Future Leaders Program, "**Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice**", 2014:
<http://wbcspdpublications.org/project/wbcds-flp-2014-integrated-reporting-in-south-africa-from-concept-to-practice/#> (Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2015).

YOİKK, "**Teknik Komite Eylem Planları 2014-2015**", 2014:
<http://kobi.tobb.org.tr/images/docs/yoikk-20142015.pdf> (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2015).

<http://www.accountability.org/about-us/index.html> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

<http://www.accountability.org/standards/index.html> (Erişim Tarihi: 18 Ağustos 2014).

<http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability/10-main-elements-to-embed-sustainability> (Erişim Tarihi: 9 Mart 2015).

<http://www.accountingforsustainability.org/about-us> (Erişim Tarihi: 16 Ekim 2013).

<http://www.accountingforsustainability.org/forum-event> (Erişim Tarihi: 16 Ekim 2013).

<http://www.accountingforsustainability.org/wp-content/uploads/2011/10/The-Accounting-for-Sustainability-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.aksa.com/ca/docs/5793F89CADBC4F9983B30AEA92F8E7/84D65B4A185F47DC8529B8FD5A0C66B6.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

<http://www.bitc.org.uk/our-resources/report/indicators-count> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.bmfbovespa.com.br/en-us/News/2014/Report-or-Explain-now-encourages-integrated-reporting-among-listed-companies-2014-04-11.aspx?tipoNoticia=1&idioma=en-us> (Erişim Tarihi: 4 Ağustos 2014).

<http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 25 şubat 2016).

<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 18 Aralık 2014).

<http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf (Erişim Tarihi: 4 Temmuz 2014).

<http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-accountability.html> (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2016).

http://www.businesswire.com/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/services/ir_and_pr/ir_resource_center/editorials/2005/BSR.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.chartsec.co.za/documents/speakerPres/JayneMammatt/MammattIntegratedSustainabilityReportingandAssurance.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Temmuz 2014).

<https://www.cimsa.com.tr/hakkinda> (Erişim Tarihi: 27 Mayıs 2015).

<https://www.corporateregister.com/crra/?d=2008> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.corporation2020.org/pdfs/SummitPaperSeries.pdf>
(Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.csr-manager.org/en/agenda/Intergrated-Reporting/What-Are-the-Benefits-of-Integrated-Reporting.php> (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

http://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf (Erişim Tarihi 5 Ocak 2016).

<http://database.globalreporting.org/> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/getdocument.cfm?doc_id=5312 (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=3723 (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf> (Erişim Tarihi: 24 Nisan 2015).

http://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting#cite_note-17
(Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.eurocert.com.tr/iso-26000-sosyal-sorumluluk.aspx>
(Erişim Tarihi: 24 Nisan 2015).

http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-14-291_en.htm
(Erişim Tarihi: 1 şubat 2015).

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095#ntr3-L_2014330EN.01000101-E0003 (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2015).

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32013L0034> (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2015).

<http://examples.theiirc.org/home> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://examples.integratedreporting.org/reporters?start=T> (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Non-financial_reporting/\\$FILE/Climate%20change_Non%20financial%20reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Non-financial_reporting/$FILE/Climate%20change_Non%20financial%20reporting.pdf) (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

https://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/corporate_accountability1.pdf (Erişim Tarihi: 8 Mayıs 2016).

<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Accounting-and-Reporting-Policy/Guidance-on-the-Strategic-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

<https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/2009-Review-of-the-Combined-Code-Final-Report.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

<http://www.fsa.go.jp/en/refer/councils/stewardship/20140407/01.pdf> (Erişim Tarihi: 11 Mart 2015).

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/press-resources/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Ekim 2015).

<https://www.globalreporting.org/standards/G3andG3-1/Pages/default.aspx>(Erişim Tarihi: 15 Mart 2015).

<http://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact-hakkinda/vizyon-ve-misyon/> (Erişim Tarihi: 14 Eylöl 2015).

<http://www.globalcompactturkiye.org/global-compact-turkiye/10ilke/> (Erişim Tarihi: 14 Eylöl 2015).

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/206392/pb13944-env-reporting-guidance.pdf (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

http://www.gppi.net/fileadmin/gppi/SustainAbility.Risk___Opportunity2004.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.iasplus.com/en/news/2014/04/eu-esg> (Erişim Tarihi: 1 şubat 2015).

<http://integratedreporting.org/corporate-reporting-dialogue/> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2015).

<http://integratedreporting.org/ir-networks/> (Erişim Tarihi: 8 Aralık 2015).

<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/council/> (Erişim Tarihi: 15 şubat 2016).

<http://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/secretariat/> (Erişim Tarihi: 15 şubat 2016).

<http://integratedreporting.org/when-advocate-for-global-adoption/find-out-what-is-happening-in-your-region/> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014_NTU.pdf (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2015).

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/07/Assurance-on-IR-an-introduction-to-the-discussion.pdf> (Erişim Tarihi: 9 Kasım 2014).

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/07/IIRC-Assurance-Overview-July-2015.pdf> (Erişim Tarihi: 11 Kasım 2015).

<http://www.integratedreportingsa.org/IntegratedReporting/TheIntegratedReportingCommitteeofSouthAfrica.aspx> (Erişim Tarihi: 10 Haziran 2015).

<http://www.iodsa.co.za/?kingIII> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

<http://www.irmagazine.com/articles/case-studies/16371/audience-mervyn-king/> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jun/EbrTheNextStep.htm> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

https://jutalaw.co.za/uploads/King_III_Report/#p=2 (Erişim Tarihi: 5 Ocak 2016).

http://www.kap.gov.tr/sirketler/islem-goren-sirketler/endeksler.aspx#BIST_KURUMSAL_YONETIM|8 (Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2016).

<http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/anasayfa.aspx> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

<http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/tr-tr/hakkimizda.aspx> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2016).

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunEN.pdf>
(Erişim Tarihi: 11 Mart 2015).

http://library.ufs.ac.za/dl/userfiles/documents/Information_Resources/KingII%20Final%20doc.pdf (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

http://www.mervynking.co.za/downloads/CD_King2.pdf (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

<http://www.nextgeneration.co.za/value-sustainability-reporting/>
(Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

<http://www.nzica.com/News/Archive/2012/March/The-management-accountant-and-non-financial-information.aspx?p=1> (Erişim Tarihi: 5 Aralık 2014).

<http://www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2015).

<http://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/steeringpoint-kingiii-legislative-requirements.pdf> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf (Erişim Tarihi: 13 Haziran 2014).

<http://www.pwc.co.za/en/king3.html> (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).

<https://www.saica.co.za/Portals/0/documents/Deloitte%20King%20III%20Brochure.pdf> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

<https://www.saica.co.za/Technical/LegalandGovernance/King/tabid/2938/language/en-US/Default.aspx#king1> (Erişim Tarihi: 4 Ocak 2016).

http://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/integrated-thinking-and-the-integrated-report (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2014).

http://www.slideshare.net/IFAC_Multimedia/20131028-irbaruchforumfinal (Erişim Tarihi: 18 Mayıs 2015)

<http://www.slideshare.net/Reana1/sustainability-vs-integrated-reporting-the-difference> (Erişim Tarihi: 6 Mayıs 2014).

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=673&fn=...> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=69&fn=69.pdf> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

http://www.sustainabilitysa.org/PressReleases/PressReleases2010/A_nintegratedreportisanewrequirement.aspx (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

<http://www.theiirc.org/about/the-work-plan/> (Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2013).

<http://www.theiirc.org/2010/08/02/formation-of-the-international-integrated-reporting-committee-iirc/> (Erişim Tarihi: 5 Ağustos 2013).

<http://www.theiirc.org/companies-and-investors/> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

http://www.tide.org.tr/uploads/5%20-Paul%20Druckman%20IIA_Istanbul_Oct2015_Paul%20Druckman.pdf (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

http://www.tide.org.tr/uploads/6%20-Silvio%20dG%20-ISTANBUL_OCT-2015.pdf (Erişim Tarihi: 15 Aralık 2015).

<http://www.tkyd.org/bread.asp?ID=29> (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

<http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={9DC0F17F-435A-4B5B-BD61-FD88836618B2}> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

<http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID=%7B22C71F69-563F-4F45-8AD3-87A614A99C82%7D> (Erişim Tarihi: 1 Temmuz 2014).

http://www.tusiad.org/__rsc/shared/file/oecd.pdf (Erişim Tarihi: 24 Temmuz 2014).

https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=2&search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=%E2%9C%93 (Erişim Tarihi: 18 Nisan 2016).

<https://www.vancity.com/SharedContent/documents/IntegratedReporting.pdf> (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

http://www.wici-global.com/aboutwici_global (Erişim Tarihi: 10 Mart 2014).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Nelson_Mandela (Erişim Tarihi: 15 Haziran 2015).