





# KURUMSAL RAPORLAMADA YENİ DÖNEM: ENTEĞRE RAPORLAMA

**Prof. Dr. Güler ARAS**  
**Gaye Uğur Sarıoğlu**

**Ekim 2015**  
**Yayın No: T/2015, 10-567**

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı/İstanbul  
Telefon: (0 212) 249 07 23 • Telefax: (0 212) 249 13 50  
[www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

© 2015, TÜSİAD

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK.'nu uyarınca, kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz

ISBN 978-605-165-012-8

Editörler: Melda Çele, Zeynep Balcıoğlu

Kapak Tasarımı: Tülay Demircan, Myra

Sayfa Uygulama: Myra

Baskı

İmak Ofset

Atatürk Cad. Göl Sok. (İtfaiye karşısı) No: 1

Yenibosna-Bahçelievler / İSTANBUL

T 0212 656 49 97 F 0212 656 29 26

# ÖNSÖZ

*TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.*

*TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlaki ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.*

*TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği (AB) üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve işbirliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve*

*etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.*

*TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*Küresel krizler, hızla değişen demografik yapı, azalan kaynaklar ve iklim değişikliği gibi sosyal ve ekonomik yapıyı etkileyen gelişmelerin yanı sıra, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının toplumdaki rol ve sorumluluklarına ilişkin değişen beklentiler, kuruluşların yarattıkları değeri paydaşları ile daha iyi paylaşması ihtiyacını doğurmuştur. Kuruluşun geçmiş performansına yönelik ve birbirinden bağımsız geleneksel raporların bu ihtiyacı karşılamada yetersiz kalması sonucunda entegre raporlama, kuruluşların geçmiş, bugün ve gelecekteki yarattıkları değeri bütüncül bir yaklaşımla paylaşabildikleri bir iletişim yöntemi olarak ortaya çıkmıştır.*

*YOİKK (Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu) 2014- 2015 eylem planı kapsamında hazırlanan "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama" Rehberi'nin amacı entegre raporlamayı ve entegre raporlamanın neler getirdiğini kuruluşlarımıza tanıtmak ve dünyada entegre raporlama tartışmalarında geline son noktayı paylaşmaktır. Rehberde entegre raporlamanın gelişimi, entegre raporlamanın kuruluşlar için önemi, Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi, riskler ve fırsatlar ve dünya uygulamalarına yer verilmiştir.*

*“Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” Rehberi, TÜSİAD Şirket İşleri Bölüm Sorumlusu Gaye Uğur Sarıoğlu tarafından kaleme alınmıştır. Rehber, Yıldız Teknik Üniversitesi Öğretim Üyesi ve Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma Merkezi Direktörü Prof. Dr. Güler Aras danışmanlığında ve katkılarıyla hazırlanmıştır. TÜSİAD Şirket İşleri Genel Sekreter Yardımcısı Melda Çele ve TÜSİAD Şirket İşleri Bölümü Uzman Yardımcısı Zeynep Balcıoğlu tarafından yayına hazırlanmıştır. Bu çalışma, Garanti Bankası'nın maddi katkılarıyla basılmıştır; desteklerinden dolayı teşekkür ederiz.*

***Ekim 2015***



# ÖZGEÇMİŞLER

## **Prof. Dr. Güler ARAS**

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Kurucu Direktörü

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Finans Ana Bilim Dalı'nda Profesör olarak görev yapan Aras, aynı zamanda *Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi* Kurucu Direktörlüğü'nü yürütmektedir. Aras, uzun yıllar YTÜ'de, farklı yönetim pozisyonlarında bulunmuştur. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü görevlerini sürdürmüş, uzun yıllar üniversite Senatosu ve Yönetim Kurulu Üyeliği ile çok sayıda araştırma merkezinin kuruculuğunu ve yönetim kurulu üyeliğini yapmıştır. Yurt dışında farklı üniversitelerde misafir profesör ve davetli araştırmacı olarak yer almış, 2014-2015 döneminde Washington'da, Georgetown Üniversitesi'nde misafir profesör olarak bulunmuştur.

Prof. Dr. Aras, "Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice", ve "Corporate Social Responsibility" kitap serilerinin editörlüğünü yapmakta olup, uzun yıllar *Social Responsibility Journal* editörlüğünü yürütmüştür. Aras, aynı zamanda çok sayıda akademik derginin yayın kurulunda bulunmaktadır. Finans, bankacılık, sermaye piyasası, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim ve CSR alanlarında yayımlanmış, 20'nin üzerinde kitabı, çok sayıda kitap bölümü, makaleleri ve tebliğleri olmak üzere 250'den fazla eseri ve çeşitli ödülleri bulunan Güler Aras'ın önemli yayınlarından birisi 2009 yılında Gower tarafından yayınlanan ortak yazarlı kitap "*Durable Corporation; Strategy for Sustainable Business*", diğeri ise, 2012 yılında Palgrave MacMillan tarafından yayımlanan "*Governance and Social Responsibility; International Perspectives*", kitaplarıdır. Aras'ın en son kitabı "*Sustainable Markets for Sustainable Business: Global Perspective for Business and Financial Markets*", 2015 yılında Gower Yayınevi tarafından yayımlanmıştır.

Aras, aynı zamanda Uluslararası Finansal Yönetim Enstitüsü Derneği kurucu üyesidir ve derneğin başkanlık görevini yürütmüştür. Çok sayıda mesleki organizasyonun, araştırma merkezinin kurucu, üyesi ve yönetim kurulu üyesi olup, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Akademik Kurulu'nda yer almaktadır. Prof. Dr. Aras aynı zamanda; American Finance Association, American Economic Association, Academy of Management, Society for Financial Studies, Society for the Advancement of Socio-Economics gibi uluslararası akademik organizasyonların üyesidir. Çok sayıda ulusal ve uluslararası konferansta davetli konuşmacı olarak yer alan Aras, aynı zamanda çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının çalışma komisyonlarında yer almaktadır.



## **Gaye Uğur Sarıoğlu**

Gaye Uğur Sarıoğlu, ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden 2008 yılında mezun olduktan sonra Galatasaray Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. 2010 yılında TÜSİAD Şirket İşleri Bölümü'nde uzman yardımcısı olarak çalışmaya başlayan Sarıoğlu, 2014 yılından bu yana Bölüm Sorumlusu olarak görevini sürdürmektedir.

Türkiye'de yatırım ortamının iyileştirilmesi kapsamında Girişimcilik, Sürdürülebilir Kalkınma, Kurumsal Yönetim, Fikri Mülkiyet Hakları, Şirketler Hukuku ve Rekabet Hukuku alanındaki gelişmeleri takip ederek politika oluşturulmasına katkıda bulunan Sarıoğlu, TÜSİAD raporlarının yayıma hazırlık sürecinde de aktif rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra temel sorumluluk alanlarına ilişkin çeşitli projeler yönetmekte, TÜSİAD'ın görüşlerini hazırlamakta ve kamuoyu ile iletişimini yürütmektedir. Gaye Uğur Sarıoğlu, 2013 yılında Utrecht Summer School tarafından verilen *“360° Approach Towards International Corporate Governance”* ve *“Business Ethics and Sustainability”* sertifika programlarına katılmıştır.

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	15
<b>1. KURUMSAL RAPORLAMANIN GELİŞİMİ .....</b>	<b>21</b>
1.1. Finansal Raporlamadan Finansal Olmayan Raporlamaya .....	21
1.2. Sürdürülebilirliğin Tanımı ve Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	23
1.2.1. Ekonomik sürdürülebilirlik: .....	24
1.2.2. Çevresel sürdürülebilirlik:.....	25
1.2.3. Sosyal sürdürülebilirlik: .....	25
1.3. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Faydaları .....	27
1.4. Sürdürülebilirlikte Standart Arayışı .....	31
1.5. Sürdürülebilir Raporlamaya İlişkin Yasal Düzenlemeler .....	33
1.6. Entegre Raporlamaya Doğru .....	36
<b>2. ENTEGRE RAPORLAMA: KURUMSAL RAPORLAMAYA YENİ BAKIŞ .....</b>	<b>41</b>
2.1. Entegre Raporlama Nedir? .....	43
2.2. Neden Entegre Raporlama?.....	45
2.3. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi.....	49
2.3.1. Sürdürülebilir Değer Yaratma .....	50
2.3.2. Sermaye Öğeleri.....	53
2.3.3. Kılavuz İlkeler .....	56
2.3.4. İçerik Öğeleri: .....	60
2.4. Entegre Raporlamaya Doğru: Riskler ve Fırsatlar .....	65
<b>3. DÜNYADA ENTEGRE RAPORLAMA ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>73</b>
3.1. İş Dünyası Gözünden Entegre Raporlama .....	77
3.1.1. Entegre raporlamaya başlama nedeni.....	77
3.1.2. Entegre raporlama ekibi.....	78
3.1.3. Güvence.....	79
3.1.4. Entegre raporlamanın faydaları.....	79
3.1.5. Karşılaşılan zorluklar ve gelişmeye açık alanlar.....	82
3.1.6. Yeni başlayacaklara tavsiyeler .....	84
3.2. Yatırımcılar Gözünden Entegre Raporlama .....	85
<b>SONUÇ.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>94</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1: S&P 500 Şirketlerinin Pazar Değeri Bileşenleri .....	22
Şekil 1.2: Yıllık Küresel Sürdürülebilirlik Raporu Sayısı 1992-2012 .....	32
Şekil 1.3: GRI İlkelerine Göre Hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu Yüzdesi .....	33
Şekil 1.4: 45 Ülkede Zorunlu Ve Gönüllü Sürdürülebilirlik Raporlaması Trendi.....	34
Şekil 1.5: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi .....	38
Şekil 2.1: Sermaye Öğeleri.....	54
Şekil 3.1: Entegre Raporlamanın Faydaları (%) .....	81

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>ACCA</b>	Sertifikalı Yeminli Muhasebeciler Derneği
<b>ASX</b>	Avustralya Menkul Kıymetler Borsası
<b>BM &amp; FBOVESPA</b>	Brezilya Menkul Kıymetler Borsası
<b>BM</b>	Birleşmiş Milletler
<b>BRLF</b>	Avustralya İş Dünyası Raporlama Liderleri Forumu
<b>CDP</b>	Karbon Saydamlık Projesi
<b>CFSGAM</b>	<i>Colonial First State Global Asset Management</i>
<b>CGMA</b>	Küresel Yeminli Yönetim Muhasebecileri
<b>CRISA</b>	Güney Afrika Sorumlu Yatırım İlkeleri
<b>DB</b>	Dünya Bankası
<b>ESG</b>	Çevresel, Sosyal, Yönetimsel
<b>FEBREBAN</b>	Brezilya Bankalar Federasyonu
<b>FRC</b>	İngiltere Finansal Raporlama Konseyi
<b>GRI</b>	Küresel Raporlama İnisyatifi
<b>GSIA</b>	Küresel Sürdürülebilir Yatırım Birliği
<b>IAS</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları
<b>IASC</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
<b>IFAC</b>	Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
<b>IFRS</b>	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
<b>IIRC</b>	Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
<b>ISO</b>	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

<b>OECD</b>	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>PRI</b>	Sorumlu Yatırım Prensipleri
<b>SEC ABD</b>	ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
<b>SSE</b>	Sürdürülebilir Menkul Kıymetler Borsası
<b>UNCTAD</b>	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
<b>UNEP-FI</b>	Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi
<b>UNGC</b>	Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi
<b>US GAAP</b>	ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları
<b>WBCSD</b>	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi
<b>WEF</b>	Dünya Ekonomik Forumu

# GİRİŞ



# GİRİŞ

**Şirket performansının sadece elde edilen karla değerlendirildiği günler hızla geride kaldı. Çevresel, sosyal ve yönetimsel risklerin ve belirsizliklerin şirket sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerden finansal olmayan performanslarına ilişkin de bilgi talep etmeye başlamışlardır.**

Finansal tablolar uzun yıllar boyunca şirket performansının değerlendirilmesinde kullanılan tek kaynak iken, yaşadığımız küresel ekonomik krizler, sadece finansal raporlar üzerinden yapılan değerlendirmelerin şirket performansı ve geleceğine ilişkin tüm tabloyu sunmakta yetersiz kaldığını açıkça göstermiştir. Dünyanın bir ucunda yaşanan afetlerin dünyanın diğer ucunda üretimi durdurması, çevreye zarar veren uygulamaların veya insan hakları ihlallerinin geniş çaplı boykotlara yol açması, azalan doğal kaynakların hammaddeleri tehdit etmesi ve benzeri gelişmeler, finansal tablolarında yer almayan risklerin şirketler için finansal sonuçlara yol açabildiğinin göstergesi olmuştur. Şirketlerin karşı karşıya olduğu çevresel, sosyal ve yönetimsel risklerin ve belirsizliklerin şirket sürdürülebilirliğini doğrudan etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerden finansal olmayan performanslarına ilişkin de bilgi talep etmeye başlamışlardır.

Azalan doğal kaynaklar, iklim değişikliği, artan sosyal sorunlar gibi toplumları etkileyen tüm bu gelişmeler özel sektör, kamu ve sivil toplum olmak üzere tüm kuruluşların rol ve sorumluluklarını yeniden tanımlamalarını gerektirmiştir. Şirketlerin artık toplumsal ve çevresel sorunların bir nedeni değil, bir çözümü olması gerektiğini savunanlar her geçen gün artarken, şirket performansının sadece elde edilen karla değerlendirildiği günler hızla geride kalmıştır. Şirketlerin çalışanlarına, hissedarlarına, paydaşlarına, içinde buldukları topluma ve hatta tüm gezegene karşı sorumlu ve şeffaf olmalarının beklendiği bir dönem başlamıştır.

Kendilerine düşen bu rol ve sorumlulukların bilincinde olan şirketler sürdürülebilirliği iş yapma biçimine dönüştürerek, kullandıkları doğal kaynaklardan operasyonlarının çevreye etkisine, kurumsal yönetimden çalışan haklarına kadar birçok konuyu kapsayan sürdürülebilirlik raporları yayımlamaya başlamışlardır. Şirketlerin gönüllü olarak başladıkları bu girişim zaman içerisinde birçok ülkede asgari raporlama kriterlerinin belirlendiği düzenlemelere dönüşmüştür.



Geçtiğimiz 20 yılda sürdürülebilirlik raporları dünya genelinde yaygınlaşırken, bu raporların finansal raporlardan bağımsız olarak yayımlanması, sürdürülebilirliğin kuruluşun amaçları, stratejisi ve değer yaratım süreciyle bağının yeterince kurulamamasına yol açmaktadır. Farklı dönemlerde, çok sayıda ve birbirinden bağımsız yayımlanan kurumsal raporlar, okuyucuların birçok bilgi arasında kaybolmasına neden olurken, bu raporların çoğunlukla geçmiş performansa yönelik olması kuruluşun geleceğine ilişkin öngörüde bulunmayı zorlaştırmaktadır.

## **Entegre rapor, başta yatırımcılar olmak üzere bir kuruluşun tüm paydaşlarına kuruluşla ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olmayı amaçlar.**

*“Kuruluşun stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir sunumu”* olarak tanımlanan<sup>1</sup> entegre rapor, kuruluşların yatırımcılarına ve diğer paydaşlarına yarattıkları değeri daha iyi anlatabilme ihtiyacından doğmuştur. Finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının birleştirilmesinin ötesine geçen entegre raporlama, bu bilgiler arasındaki bağlantıları kurarak, sunulan bilgilerin şirketin değer yaratma kapasitesine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylelikle entegre rapor, başta yatırımcılar olmak üzere bir kuruluşun tüm paydaşlarına kuruluşla ilişkin bütüncül bir bakış açısı sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

## **Entegre raporu payları borsada işlem gören şirketler için zorunlu kılan ilk ülke, Güney Afrika Cumhuriyeti’dir.**

Dünyada entegre raporlama uygulamaları yakın bir zamanda başlamış ancak kısa zamanda yaygınlaşarak bugün birçok ülkede çok sayıda kuruluşun kullandığı bir raporlama formatına dönüşmüştür. Güney Afrika Cumhuriyeti, entegre raporu payları borsada işlem gören şirketler için zorunlu kılan ilk ülke olurken, birçok ülke entegre raporlamayı teşvik eden düzenlemeler getirmiştir. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin (IIRC) 2010 yılında kurulması entegre raporlama tartışmalarına hız katmış; özel sektör, sivil toplum, yatırımcılar ve uluslararası kuruluşlardan oluşan geniş bir katılımcı ile Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi hazırlanmıştır. Bugün entegre raporlamaya ilişkin tüm paydaşlar tarafından kabul gören bir standart ve format olmamakla birlikte söz konusu Çerçeve, entegre raporlamaya başlayacaklar için önemli bir referans teşkil etmektedir.

---

<sup>1</sup> IIRC, <http://www.theiirc.org/the-iirc/about/>

Bugün ülkemizde de çok sayıda şirket dünya standartlarını yakalayan finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporları yayımlamakta, bu alandaki son gelişmeleri yakından takip etmektedir. Bununla birlikte entegre raporlama şirketlerimizin gündeminde henüz yeni bir kavram olarak yer almakta, şirketlerimiz “bekle ve gör” yaklaşımıyla dünyadaki tartışmalara dahil olmadan, dışarıdan takip etmektedir. Bu rehberin hazırlandığı tarihte Türkiye’de henüz entegre raporlama yapan bir şirket bulunmamakla birlikte, iki şirket IIRC’nin pilot programına katılmış, birçok şirket de ilerleyen dönemde entegre raporlama yapmayı planladıklarını açıklamıştır. Bu rehberin amacı, dünyadaki kurumsal raporlama alanındaki son tartışmaları Türk iş dünyasının gündemine taşımak, entegre raporlamanın temel kavramları hakkında şirketleri bilgilendirmek ve entegre raporlamaya ilişkin iyi uygulamaları ve deneyimleri paylaşmaktır. Bu amaçla hazırlanan rehberin ilk bölümünde kurumsal raporlamanın zaman içerisinde gelişimi anlatılarak, sürdürülebilirlik raporlamasının tanımı yapılmakta, sürdürülebilirlik raporlamasının dünyadaki gelişimi ve entegre raporlamaya uzanan süreç açıklanmaktadır.

Rehberin ikinci bölümünde entegre raporlamanın tanımı yapılarak entegre raporun kuruluşlar, yatırımcılar ve tüm paydaşlar açısından yararları açıklanmaktadır. Entegre düşünce ve sürdürülebilir değer yaratımı gibi entegre raporlamanın temel öğelerinin tanımlandığı bu bölümde Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi ve Çerçeve’de yer alan içerik ve kılavuz öğeleri açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca, entegre raporlamaya ilişkin risk ve fırsatlar da ele alınmaktadır.

Rehberin üçüncü ve son bölümünde ise entegre raporlarının dünyadaki gelişimi ve ülke örnekleri yer almaktadır. Ayrıca, entegre raporlama yapan şirketler ve bu raporları okuyan yatırımcılarla gerçekleştirilen anket sonuçları incelenmekte, şirket ve yatırımcıların entegre raporlamaya ilişkin görüşlerine, başlıca karşılaştıkları sorunlara, deneyimlerine ve yeni başlayacaklar için önerilere yer verilmektedir.



# BÖLÜM 1

## KURUMSAL RAPORLAMANIN GELİŞİMİ



# 1. KURUMSAL RAPORLAMANIN GELİŞİMİ

## 1.1. Finansal Raporlamadan Finansal Olmayan Raporlamaya

**S&P 500 şirketlerinin pazar değerinin yaklaşık yüzde 80'ini fikri mülkiyet hakları, insan sermayesi, itibar, *know-how* gibi maddi olmayan varlıkları oluşturuyor.**

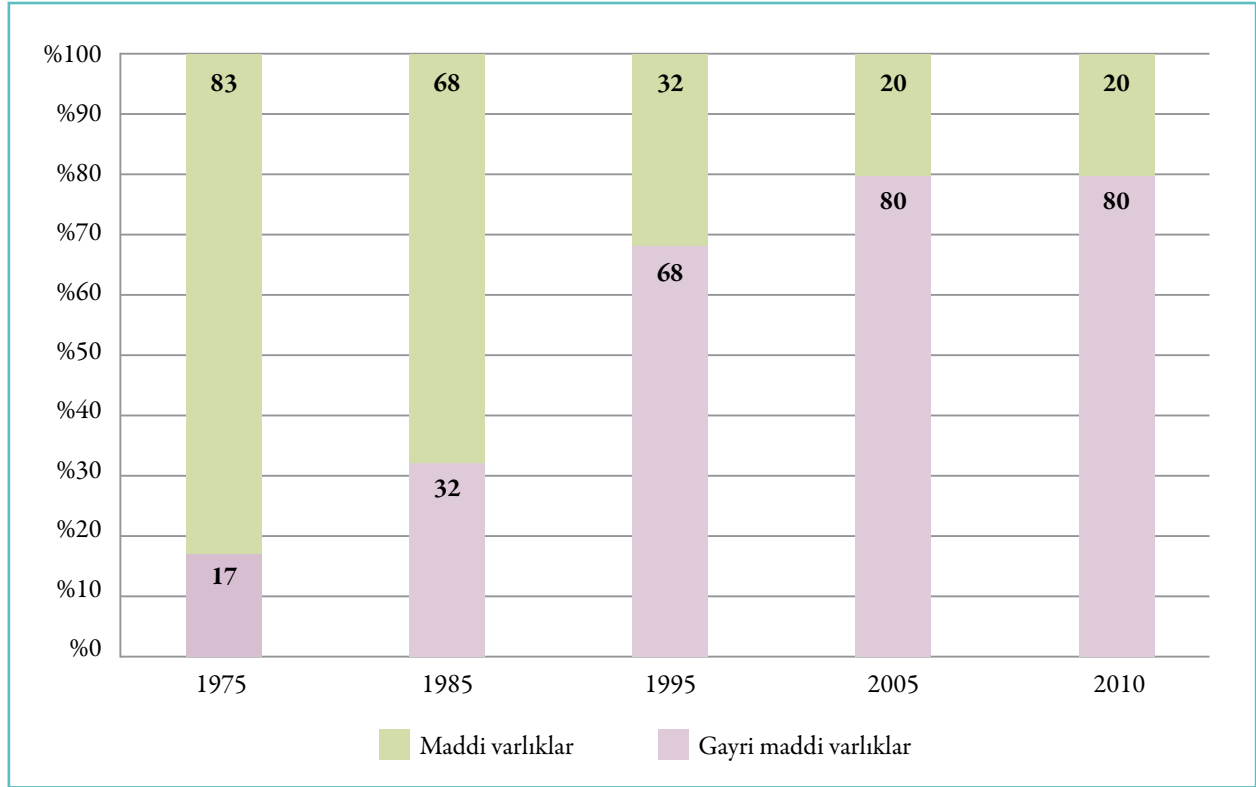
Kurumsal raporlamanın temelleri ilk tarım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yıllarda tutulan muhasebe kayıtlarına kadar uzanmaktadır. Bununla birlikte, bu kayıtların yayımlanmasının yasal zorunluluk haline gelmesi 1930'ların başında ABD'de yaşanan "Büyük Buhran" (*Great Depression*) sonrasında gerçekleşmiştir. Yaşanan bu büyük krizin ardından yatırımcı güveninin zedelediğini gören ABD, Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları'nı (US GAAP) oluşturmuş ve 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 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 (IASB) 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 almıştır.

**Finansal raporların artık tek başına şirketlerin geleceğine ışık tutmada yetersiz kalması yatırımcıları alternatif bilgi kaynakları arayışına yöneltmiştir.**

Finansal raporlamada bu gelişmeler yaşanırken, makine ve emeğe dayalı üretimin azalarak bilgiye dayalı ekonominin gelişmesi sonucunda şirketlerin varlıklarının büyük bir kısmı "maddi varlıklar"ından çoğu zaman bilançolarda gözükmeyen "gayri maddi varlıklar"a kaymıştır. Ocean Tomo'nun 2011 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre S&P 500 şirketlerinin pazar değerinin yaklaşık yüzde 80'ini fikri mülkiyet hakları, insan

sermayesi, itibar, *know-how* gibi maddi olmayan varlıkları oluşturmaktadır (Bkz Şekil 1.1). Finansal raporlar şirketlerin maddi varlıklarına ilişkin ayrıntılı bilgi sunarken, değerinin hesaplanması nispeten daha zor olan gayri maddi varlıklar bu raporlarda yeterince yer almayabilmektedir. Bu durum, finansal raporların şirketlerin gerçek değerini yansıtmada yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

**Şekil 1.1: S&P 500 Şirketlerinin Pazar Değeri Bileşenleri**



**Kaynak:** Ocean Tomo, LLC, "Ocean Tomo's Annual Study of Intangible Asset Market Value-2010", 4 Nisan 2011

Şirketlerin iç kontrol departmanları, bağımsız denetim firmaları ve yasal düzenlemeler finansal raporları daha güvenilir hale getirirken, raporların her geçen gün daha fazla teknik bilgi içermesi ve karmaşık bir yapıya dönüşmesi de finansal uzmanlığı olmayan kullanıcıların bu raporları anlamasını neredeyse imkansız hale getirmiştir.<sup>2</sup>

Dünyadaki artan küresel rekabet koşullarında finansal raporların şirketin uzun dönemli risk ve fırsatları yerine sadece geçmiş döneme ait finansal performansını yansıtmaya da bir başka zayıf noktası olarak görülmektedir. Hızla artan nüfusa karşılık azalan kaynaklar,

<sup>2</sup> R. G. Eccles & D. Saltzman, "Achieving Sustainability Through Integrated Reporting", Stanford Social Innovation Review Summer, 2011. s.58

artan doğal felaketler, yaygın tedarik zincileri ve hızla gelişen teknoloji, şirketlerin farklı risk ve fırsatlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bugün dünyanın bir ucunda yaşanan doğal afetin dünyanın başka bir tarafında üretimi durdurabilecek boyutta etkisi olabilmektedir. Bu ve benzeri riskler göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin bu risklere karşı ne tür önlemler aldığı finansal gelecekleriyle doğrudan ilişkilidir. Finansal raporların artık tek başına şirketlerin geleceğine ışık tutmada yetersiz kalması yatırımcıları alternatif bilgi kaynakları arayışına yöneltmiştir. Şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) performansının şirketin geleceğini ve değerini finansal performansı kadar etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerin bu alanlarda da bilgilendirme yapmasını talep etmeye başlamışlardır.

Bu dönemde sadece yatırımcı beklentileri değil, şirketlerin toplumun geleceğini şekillendirmede üstlendikleri role ilişkin de beklentiler değişmiştir. Endüstri devriminden bu yana dünyanın kaynaklarını tüketmek pahasına büyüyen şirketlerin artık problemin değil, çözümün de bir parçası olması beklenmektedir. Günümüzde artık şirketlerin sadece ne kadar kâr elde ettiği değil, bu kârı nasıl elde ettiği de önemli bir kriter haline gelmiştir. Paydaşlarının güvenini kazanarak pazarda iyi bir itibar elde etmek isteyen şirketlerin; operasyonlarının sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerini tespit etmesi, izlemesi ve raporlaması; süreklilik arz eden, uzun vadeli taahhütlerde bulunması yönünde beklentiler artmıştır.<sup>3</sup> Başta yatırımcılar olmak üzere paydaşlarının değişen bu beklentileri şirketleri paydaşlarına ve topluma karşı sorumluluklarını yeniden tanımlamaya ve paydaşlarının ihtiyaçlarına çözüm sunacak yeni bir raporlama modeli geliştirmeye itmiştir.

## 1.2. Sürdürülebilirliğin Tanımı ve Sürdürülebilirlik Raporlaması

Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu'nun 1987 yılında yayımladığı Ortak Geleceğimiz Raporu'na<sup>4</sup> göre sürdürülebilir kalkınma, "günümüz ihtiyaçlarının gerektirdiği kalkınmanın, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama kabiliyetlerini ortadan kaldırmayacak şekilde gerçekleşmesidir." Bu tanım içinde ekonomik gelişim, çevre ve çevresel değerlerin korunması, sosyal hayatın ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi boyutlarını barındırmaktadır.

Günümüzde şirketlerin artık sadece hissedar ve yatırımcılarına karşı değil, etkileşimde olduğu tüm paydaşlarına karşı sorumlu hareket etmeleri beklenmektedir. Bu sorumluluklar;

---

<sup>3</sup> F. Perrin, "Building A European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting", European Management Journal Vol. 23, No: 6, 2005, s. 611.

<sup>4</sup> UN, Report of the World Commission on Environment and Development: "Our Common Future", 1987.



## NEDEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI?

- Finansmana erişimde kolaylık
- Mevzuata ve yasal gerekliliklere uyum
- Artan çalışan memnuniyeti
- Artan kurumsal itibar
- Artan paydaş iletişimi
- Daha etkin risk yönetimi
- Artan verimlilik ve azalan maliyetler
- Yenilikçilik ve inovasyona dayalı büyüme

hissedarlarına ve müşterilerine karşı ekonomik sorumluluk, devlet veya yasalara karşı yasal sorumluluk, topluma karşı etik sorumluluk ve tüm insanlığa karşı ihtiyarı sorumluluk<sup>5</sup> olarak özetlenebilir.

Sürdürülebilirlik ilk başlarda şirketlerin çevreye karşı duyarlı olmasını ve çevreye olumsuz etkilerini azaltmasını gerektiren bir konsept olarak görülse de, bu yaklaşım zamanla yerini “sürdürülebilirliğin üç ayağı” olarak tanımlanan

şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal amaçlarının dengeli bir şekilde gözetilmesini savunan yaklaşıma bırakmıştır. 1997 yılında ilk kez John Elkington tarafından ortaya koyulan “*Triple Bottom Line*” kavramı ile geleneksel muhasebe, finansal performansın yanı sıra sosyal ve çevresel performansı da içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu yaklaşıma göre, bu üç alandan birinin ihmal edilmesi tüm şirket operasyonlarını ve geleceğini tehlikeye atacaktır. Amaç uzun dönemde ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan şirketler, tüm paydaşlar ve toplum için yarar sağlamaktır.

### 1.2.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik:

## Şirket karlılığı ile sürdürülebilirlik, birbirlerini destekleyecek kavramlar olarak görülebilirler.

Dünya nüfusunun yarısının temiz su, sağlık hizmetleri ve eğitime ulaşımı olmaksızın günlük 2.5 doların altında yaşadığı düşünüldüğünde, sadece ekonomik faktörleri dikkate alarak gerçekleştirilen büyümenin tek başına yoksulluğu azaltmadığı görülmektedir. Hızla artan dünya nüfusuna karşılık artan tüketim ve her geçen gün azalan doğal kaynaklar, bu kaynakların adil ve etkin dağıtılmasını sağlayacak sürdürülebilir bir ekonomik modelin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, şirketin kar etme amacını gerçekleştirirken şirket operasyonlarının içinde bulunduğu topluma çevresel veya toplumsal zarar vermemesi olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar şirket karlılığı

<sup>5</sup> A.B. Carroll, “*A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*”, The Academy of Management Review, 1979. s. 497-504.

ile sürdürülebilirlik bazen birbiriyle çatışan amaçlar olarak görülse de, aksine birbirlerini destekleyecek kavramlar olarak değerlendirilmelilerdir. Operasyonlarının devamı için hayati önem taşıyan doğal kaynakları etkin kullanarak hammadde güvenliğini sağlayan, maliyetlerini azaltan, şeffaf paydaş iletişimi ile yatırımcıların ve tüketicilerin güvenini sağlayan şirketler aynı zamanda uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliklerini de garanti altına alabileceklerdir.

### 1.2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik:

#### **Doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin giderek azalması ve ekosistemin zarar görmesi sonucu şirketler, temel operasyonlarını yürütememe riskiyle karşı karşıya kalabilirler!**

Çevre ve Kalkınma Hakkında Rio Deklarasyonu'nun 4. maddesine göre “sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmada çevrenin korunması”, kalkınma sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmali ve ondan ayrı olarak düşünülmemelidir.<sup>6</sup> Bugün birçok şirketin operasyonları tarım, hayvancılık, ormancılık ve enerji gibi sürdürülebilirliğin hayati önem arz ettiği sektörlerle doğrudan bağlantılıdır. Doğal kaynakların ve biyoçeşitliliğin giderek azalması ve ekosistemin zarar görmesi neticesinde şirketler, temel operasyonlarını yürütememe riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Çevresel sürdürülebilirlik; şirket operasyonlarının çevreye zararlarını minimum düzeye indirecek, doğal kaynakların gelecek nesiller için de korunmasını sağlayacak kararlar almayı ifade etmektedir. Bu kapsamda, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir tarım ve balıkçılık, organik tarım, geri dönüşüm, atık yönetimi gibi doğal kaynakların daha sürdürülebilir ve verimli kullanılmasını sağlayan çözümler desteklenmektedir.

### 1.2.3. Sosyal Sürdürülebilirlik:

#### **İş dünyasının sosyal rolü istihdam yaratarak, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlamaktır.**

Sosyal sürdürülebilirliğin üzerinde anlaşılan tek bir tanımı olmamakla birlikte, en kapsayıcı açıklamalardan bir tanesi şu şekildedir: “Formal ve informal süreçler, sistemler, yapılar ve ilişkiler mevcut ve gelecek nesillerin sağlıklı ve yaşanabilir topluluklar inşa etmesini desteklediği zaman sosyal sürdürülebilirlik sağlanabilir. Sosyal olarak sürdürülebilir

---

<sup>6</sup> BM, *Rio Declaration on Environment and Development*, 1992.

topluluklar eşit, birbirinden farklı, birbirine bağlı, demokratik olup, iyi kalitede bir hayat sağlamaktadır.”<sup>7</sup>

Güvenlik, sağlık, eşitlik, çalışma koşullarına ilişkin çeşitli sosyal problemler sürdürülebilir kalkınmanın önünde engel teşkil etmektedir. İş dünyasının en açık sosyal rolü istihdam yaratarak, ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlamaktır. Ancak, bu sorumluluğunu bir adım öteye taşıyarak sosyal eşitlik, sağlığa erişim, insan hakları, çalışan hakları, sosyal adalet gibi konularda da iş dünyasının aktif rol üstlenmesi yönündeki beklenti artmıştır. Her şirket faaliyetlerini yürütürken, kendi çalışanlarının çalışma ve yaşam şartlarından başlayarak, müşterilerinin, yerel toplumun ve hatta gelecek nesillerin hayat kalitesini göz önünde bulundurmalıdır.

Son dönemde, sürdürülebilirliğin üç ayağının günümüz toplumlarının ihtiyaçlarına cevap vermediği gerekçesiyle dördüncü bir ayak olarak “kültürel sürdürülebilirlik”in de eklenmesi talepleri artmıştır. Kültürlerin kalkınmada önemli rol oynadığını savunan bu gruba göre, günümüzde toplumlar sadece ekonomik, çevresel ve sosyal tehditlerle karşı karşıya değildir; kültürel değerlerin, kimliklerin ve kültürel çeşitliliğin de korunması gerekmektedir. Kültürel sürdürülebilirlik çoğu zaman sosyal sürdürülebilirliğin bir alt başlığı olarak kabul edilirken, kültürel sürdürülebilirliği dördüncü boyut olarak kabul ederek raporlama yapan şirketler bulunmaktadır.

Son yıllarda ortaya çıkan bir başka kavram ise “sürdürülebilir rekabetçilik (*sustainable competitiveness*)”<sup>8</sup>dir. Bu yaklaşıma göre önümüzdeki dönemde hükümetler ve şirketler ulusal rekabetçiliklerini koruyacak ve geliştirecek stratejileri belirlerken çevreye, çalışanlara, topluma ve ekosisteme karşı sorumluluklarını da bu stratejilerine dahil edeceklerdir. Ölçülebilir, şeffaf ve hesap verebilir taahhütler şirketlerin sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmelerini sağlayacaktır. Bu yaklaşım aynı zamanda, pazarların sorumlu iş yapan şirketleri ödüllendireceğini, tam tersi davranışları ise cezalandıracağını öngörmektedir. Bu yaklaşımın bir yansıması olarak 2011 yılından itibaren Dünya Ekonomik Forumu, her sene yayımladığı “Küresel Rekabetçilik Raporu”na ülkelerin sürdürülebilirlik performansını da entegre etme çalışmalarına başlamıştır. Raporda sürdürülebilirlik “sosyal” ve “çevresel” olarak ikiye ayrılarak ülkelerin rekabetçilik endeksinde aldıkları puanlar sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik skorlarına göre yeniden uyarlanmaktadır.

---

<sup>7</sup> S. McKenzie, “*Social Sustainability: Towards Some Definitions*”, Hawke Reserach Institute Working Paper Series No: 27, 2004. s. 20

<sup>8</sup> “Sürdürülebilir Rekabetçilik” kavramı AccountAbility tarafından tescil edilmiştir, ayrıntılı bilgi için: [www.accountability.org](http://www.accountability.org).

### 1.3. Sürdürülebilirlik Raporlamasının Faydaları

**Sürdürülebilirlik raporları şirketlerin operasyonları sonucunda ortaya çıkan değer veya zararların daha iyi ölçülmesini sağlar, uzun vadeli stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur.**

İş yapma anlayışını değiştiren bu gelişmeleri yakından takip ederek amaç ve sorumluluklarını yeniden belirleyen bazı şirketler 1990'lı yılların başından itibaren sürdürülebilirlik performanslarını raporlamaya başlamışlardır. Öncelikle enerji ve su kullanımı, karbon emisyonu vb. çevresel verilerin raporlaması ile başlayan bu süreç, 2000'li yıllardan itibaren çalışan hakları, kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk gibi konuları da kapsayan sürdürülebilirlik raporlarına dönüşmüştür.

Şirketler buldukları toplumlarda sadece ekonomik değil sosyal değer de yaratırlar. İnsanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri sunmanın yanı sıra yarattıkları istihdam sayesinde toplum refahının artmasına katkıda bulunurlar. Bununla birlikte operasyonlarının doğal kaynaklar, çevre veya yerel halka olumsuz etkileri de olabilmektedir. Ortaya çıkan bu olumlu ve olumsuz sonuçların şirketin gelirleri, değeri ve riskleri üzerinde etkileri vardır. Sürdürülebilirlik raporları şirketlerin operasyonları sonucunda ortaya çıkan değer veya zararların daha iyi ölçülmesini sağlarken,<sup>9</sup> uzun vadeli stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik raporlamasının şirketler için başlıca faydaları şunlardır:

***Daha iyi risk ve fırsat analizi ve daha etkin risk yönetimi:*** Karbon Saydamlık Projesi (*Carbon Disclosure Project*)'nin 2012 yılında gerçekleştirdiği ankete göre şirketler, iklim değişikliğinin şimdiden şirket operasyonlarını etkilediğini ya da 5 yıl içerisinde etkilemesini beklediklerini açıklamışlardır.<sup>10</sup> İklim değişikliğinin yol açtığı doğal afetler ve hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar kadar şirketin kendisinin veya tedarikçisinin çevreye zarar vermek, çocuk işçi çalıştırmak veya sağlığa zararlı madde kullanmak gibi itibarını zedeleyen riskler de şirket operasyonlarının devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması şirketin risk yönetimine yeni bir bakış açısı getirerek daha önce raporlanmayan risklerin tespit edilebilmesini ve finansal olan ve olmayan risklerin birbirleri ile bağlantısının ortaya konulmasını sağlar. Bu anlamda sürdürülebilirlik sadece işletmelerin içsel faktörleri ile ilgili olmayıp aynı zamanda işletmeyi çevreleyen dışsal faktörlerle ve bunları ne kadar

<sup>9</sup> GRI, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>10</sup> Carbon Disclosure Project, "Reducing Risk and Driving Business Value", CDP Supply Chain Report, 2012-2013.

doğru ve dengeli yönettiğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Sürdürülebilir işletmeler bütün paydaşları için uzun vadeli fayda vaat ettiği gibi aynı zamanda riski ve belirsizliği azaltarak ilişkilerde güven sağlar.<sup>11</sup>

***Artan kurumsal itibar ve marka bağlılığı:*** Yaptıkları seçimlerin dünyaya etkilerinin bilincinde olarak satın aldıkları ürünleri sorgulayan, üretimde kullanılan su ve enerjiden, bunları üretenlerin yaşam ve çalışma koşullarına kadar sorular soran tüketicilerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Ürünün fiyatı, kalitesi ya da işlevselliğinin yanı sıra sürdürülebilirliğini de sorgulayan bu tüketiciler, şirketleri ürünlerinin nereden geldiği ve hangi koşullarda üretildiği konusunda daha şeffaf olmaya zorlamaktadır. Bugün tüketicilerin yarından fazlasının sürdürülebilir ürünlere daha fazla ödeme yapmayı kabul ettiğini<sup>12</sup> göz önünde bulundurduğumuzda, tüketicileriyle ürün ve hizmetlerinin nasıl elde edildiğini ve topluma etkilerini şeffaflıkla paylaşan şirketlerin tüketici nezdindeki itibarı da artmaktadır.

***Artan yatırımcı güveni:***

**GSIA 2012 verilerine göre, dünya genelinde toplam 13.6 trilyon Dolar değerinde varlık yöneten yatırımcılar, seçim yaparken ve yatırımlarını yönetirken çevresel, sosyal ve yönetsel konuları da göz önünde bulundurmışlardır.**

İklim değişikliğinden gıda fiyatlarındaki artışa, değişen demografiden insan haklarına kadar şirketlerin karşılaştıkları tüm ekonomik, çevresel ve sosyal risklerin şirket performansını ve değerini etkilediğini gören yatırımcılar, şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını daha yakından takip etmeye başlamışlardır.

**Dünyada sürdürülebilirlik yatırımlarının yüzde 65'i AB'de gerçekleşiyor.**

Global Sustainable Investment Alliance'ın (GSIA) 2012 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, dünya genelinde toplam 13.6 trilyon Dolar değerinde varlık yöneten yatırımcılar, seçim yaparken ve yatırımlarını yönetirken çevresel, sosyal ve yönetsel konuları da göz önünde bulundurmışlardır. Bu oran tüm küresel yatırımların yüzde

<sup>11</sup> G. Aras, "The Future Perspectives: What Do We Need for Markets and Business Sustainability?", in Sustainable Markets for Sustainable Business, Aldershot; Gower, 2015, s. 269-270

<sup>12</sup> Nielson, "Doing Well by Doing Good", 2014.

21.8'ine denk gelmektedir.<sup>13</sup> Dünyada sürdürülebilirlik yatırımlarının yüzde 65'i AB'de gerçekleşirken,<sup>14</sup> ABD'deki tüm yatırım şirketlerinin portföyünün yaklaşık yüzde 12'si sürdürülebilir ve sorumlu yatırımlara ayrılmaktadır.<sup>15</sup> Dünyanın en büyük ekonomisine sahip binlerce şirket ve şehir yönetiminin çevresel bilgilerini ölçülmesi ve açıklanması konusunda teşvik eden CDP, 2013 yılında bu verileri 87 trilyon Dolar varlığı yöneten 722 kurumsal yatırımcı ile paylaşmıştır.<sup>16</sup> 2009 yılında ise Bloomberg yüzlerce halka açık şirketin ekonomik, sosyal ve yönetsel bilgilerini yayımlamaya başlamıştır.

## CDP, 2013 yılında çevresel verileri 87 trilyon Dolar varlığı yöneten 722 kurumsal yatırımcı ile paylaştı.

180 şirketin incelendiği bir başka araştırmada<sup>17</sup> sürdürülebilirliği şirket içinde üst seviyede ele alan, uzun vadeli yaklaşıma sahip, daha fazla ölçümleme yapan ve finansal olmayan bilgileri açıklayan şirketler “çok sürdürülebilir” olarak nitelendirilmiş, bu özelliklerden hemen hiçbirine sahip olmayanlar ise “az sürdürülebilir” olarak nitelendirilmiştir. Araştırma, “çok sürdürülebilir” şirketlerin uzun vadede hisse değeri ve bilançolarında rakiplerinden daha iyi bir performans sergilediğini ortaya koymuştur. Bireysel müşterilere sahip, marka ve itibar üzerinden rekabet eden ve ürünleri büyük oranda doğal kaynaklara bağımlı olan sektörlerde performans farkının daha da arttığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalar sürdürülebilirlik performansı daha iyi olan şirketlerin daha az finansmana ulaşım sıkıntısı çektiğini de ortaya koymaktadır.<sup>18</sup> Bu duruma neden olarak, daha iyi sürdürülebilirlik performansı ile kısa süreli fırsatçı bakış açısının kısıtlanması, daha ileri seviyede bir paydaş iletişiminin sağlanması ve daha çok bilgi akışı sayesinde ise şirketle yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisinin azaltılması verilebilir.<sup>19</sup>

---

<sup>13</sup> GSIA, “Global Sustainable Investment Review”, 2012.

<sup>14</sup> A.g.e, s. 2

<sup>15</sup> PwC, “Do Investors Care About Sustainability: Seven Trends Provide Clues”, 2012.

<sup>16</sup> CDP, <https://www.cdp.net/en-US/Programmes/Pages/climate-change-programs.aspx>

<sup>17</sup> R. G. Eccles & I. Ioannou & G. Serafeim, “The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance” Harvard Business School Working Paper No: 12-035, Mayıs 2012.

<sup>18</sup> B. Cheng & I. Ioannaou & G. Serafeim. (2014). “Corporate Social Responsibility and Access to Finance”. Strategic Management Journal, 35. s. 1-23.

<sup>19</sup> A.g.e, s. 2



*Artan çalışan memnuniyeti:*

**Yeni nesil; bir amacı olan, dünyaya katkı sunan bir şirkette çalışmak ve işiyle gurur duymak istiyor.**

**Sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde çalışmayı tercih edenlerin oranı yüzde 67.**

PWC'nin 2014 yılında gerçekleştirdiği araştırmasına göre yeni nesil; bir amacı olan, dünyaya katkı sunan bir şirkette çalışmak ve işiyle gurur duymak istemektedir.<sup>20</sup> The Nielson şirketinin gerçekleştirdiği “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Küresel Anket”e<sup>21</sup> katılanların yüzde 67'si ise sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle 30 yaş altı çalışanlarda şirketlerin sürdürülebilirlik performansları iş tercihlerinde önceliklerden biri haline gelirken, şirketin değerlerini ve amaçlarını çalışanlarına doğru aktaran, çalışanlarını sosyal sorumluluk programlarına dahil eden şirketlerde çalışan memnuniyeti ve bağlılığı artmaktadır. Şirketlerin amaçları ve faaliyetlerini anlatarak genç yeteneklerin ilgisini çekebilmelerinde sürdürülebilirlik raporları önemli bir araçtır.

**Artan verimlik ve azalan maliyetler:** Sürdürülebilirlik raporlaması sayesinde şirketler, kaynak kullanımına ilişkin performanslarını ölçme imkanı elde ederek kendilerine kısa ve uzun vadeli hedefler belirlemekte; çevreye zararı en aza indirecek, enerji ve su kullanımını azaltacak çözümler ve yeni teknolojiler üretmektedirler. Operasyonlarını daha etkili, verimli ve sürdürülebilir kılacak tüm bu uygulamalar sayesinde şirketler, bir yandan maliyetlerini azaltırken diğer yandan hem kendilerine, hem de tüm paydaşlarına değer yarattıkları bir kazan kazan ortamı yaratmaktadır.

**Rekabet avantajı:** Sürdürülebilirlik raporlamasının sunduğu daha etkin risk yönetimi, artan kurumsal itibar, daha kolay finansmana ulaşım, yetenek istihdamı ve daha az maliyetle daha verimli üretim gibi faktörler şirketlere rekabet avantajı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik şirketler için bugün bir rekabet avantajı yaratırken, yakın gelecekte şirket operasyonlarının devamlılığı için bir zorunluluk haline gelecektir. Şirketlerin küresel ölçekte rekabet edebilmeleri için getirilen kriterler ve giderek artan yerel düzenlemeler şirketlerin zorunlu olarak sürdürülebilirliğe dikkat etmesine yol açmaktadır. Her geçen gün daha fazla büyük şirket sürdürülebilirlik stratejilerini tedarik zincirlerini kapsayacak şekilde genişletirken,

<sup>20</sup> PwC, “Next Generation Diversity: Developing Tomorrow's Female Leaders”, 2014.

<sup>21</sup> Nielson, “Doing Well by Doing Good”, 2014.

bu durum tedarikçi konumundaki küçük ve orta ölçekli şirketlerin (KOBİ) iş yapmaya devam edebilmek veya rakiplerinin önüne geçebilmek için kendilerinden istenen kriterleri yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

*Mevzuata ve borsaya kote şartlarına uyum:* Piyasaların sağlıklı işleyişi için daha çok şeffaflık ve hesap verebilirliğin öneminden hareketle hükümetler, özellikle halka açık şirketlerin finansal olmayan performanslarına ilişkin açıklanması zorunlu olan asgari standartları belirlemişlerdir. Yasal zorunlulukların yanı sıra; borsaya kote olma, kamu ihalesine katılma, imar izni alma vb. birçok sebeple şirketler gerekli sürdürülebilirlik verilerini yayımlarken, şirketlerin büyük çoğunluğu bu kriterlerin de ötesine geçerek daha fazla veriyi kamuoyuyla paylaşmaya gayret etmektedir.

#### 1.4. Sürdürülebilirlikte Standart Arayışı

**Global Compact imzacıları insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanında toplam 10 prensiple ilgili taahhütte bulunurlar.**

Sürdürülebilirlik raporlamalarının başladığı ilk yıllarda raporlamanın nasıl yapılacağına dair genel prensip veya standart bulunmaması birçok sorunu da beraberinde getirmiştir: Veriler arasında tutarsızlık ve karşılaştırılabilir veri eksikliği, verilen bilgiler arasındaki bağlantının zayıflığı, karmaşıklık, farklı format ve metodolojiler, güven eksikliği bunlardan bazılarıdır.<sup>22</sup>

Bu sorunlara çözüm olarak BM<sup>23</sup> (*United Nations Global Compact*), OECD<sup>24</sup> (*the Organisation for Economic Co-operation and Development*) ve ISO<sup>25</sup> (*the International Organization for Standardization*) gibi kurumlar tarafından çeşitli raporlama standartları geliştirilmiştir. Birleşmiş Milletler (BM)'in inisiyatifi olarak hayata geçen Global Compact, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk politikalarını benimsemeleri ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlamaları için iş dünyasını teşvik eden dünyanın en kapsamlı sürdürülebilirlik platformudur. Global Compact imzacıları insan hakları,

---

<sup>22</sup> B. J. Monterio, "Corporate Reporting Evolved: Integrated Reporting and the Role of XBRL", An Issues Brief of the XBRL International Best Practices Board, 2013.

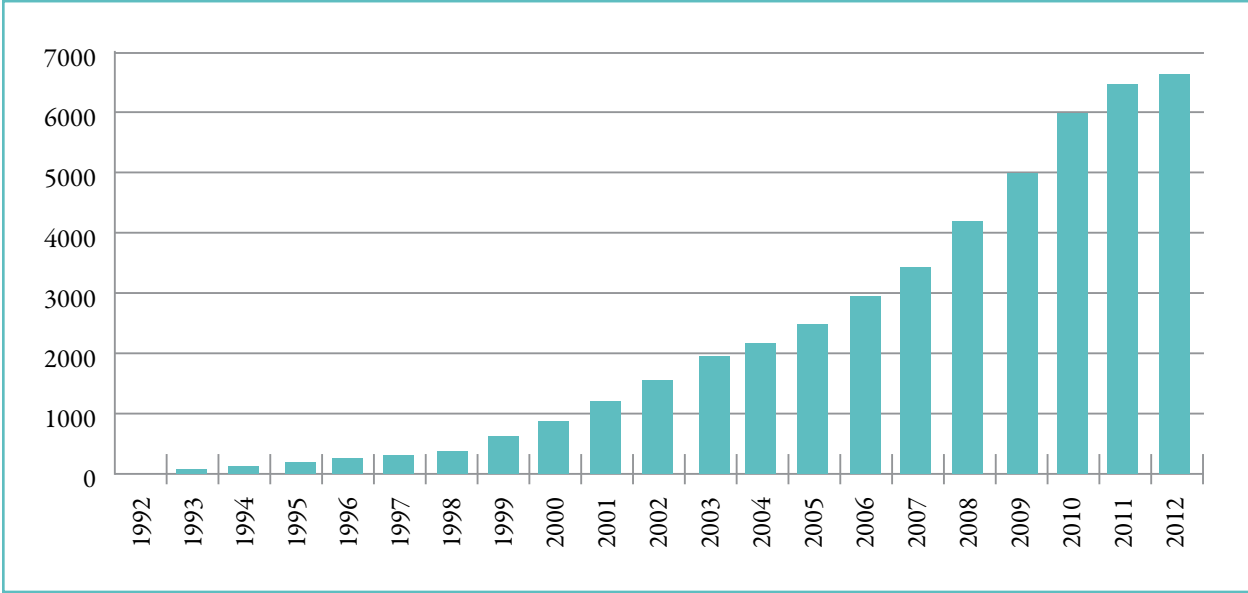
<sup>23</sup> UNGC Communication on Progress Policy. [https://www.unglobalcompact.org/docs/communication\\_on\\_progress/COP\\_Policy.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/COP_Policy.pdf)

<sup>24</sup> OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 Edition.

<sup>25</sup> ISO 26000 Guidance For Social Responsibility, 2010.



## Şekil 1.2: Yıllık Küresel Sürdürülebilirlik Raporu Sayısı 1992- 2012



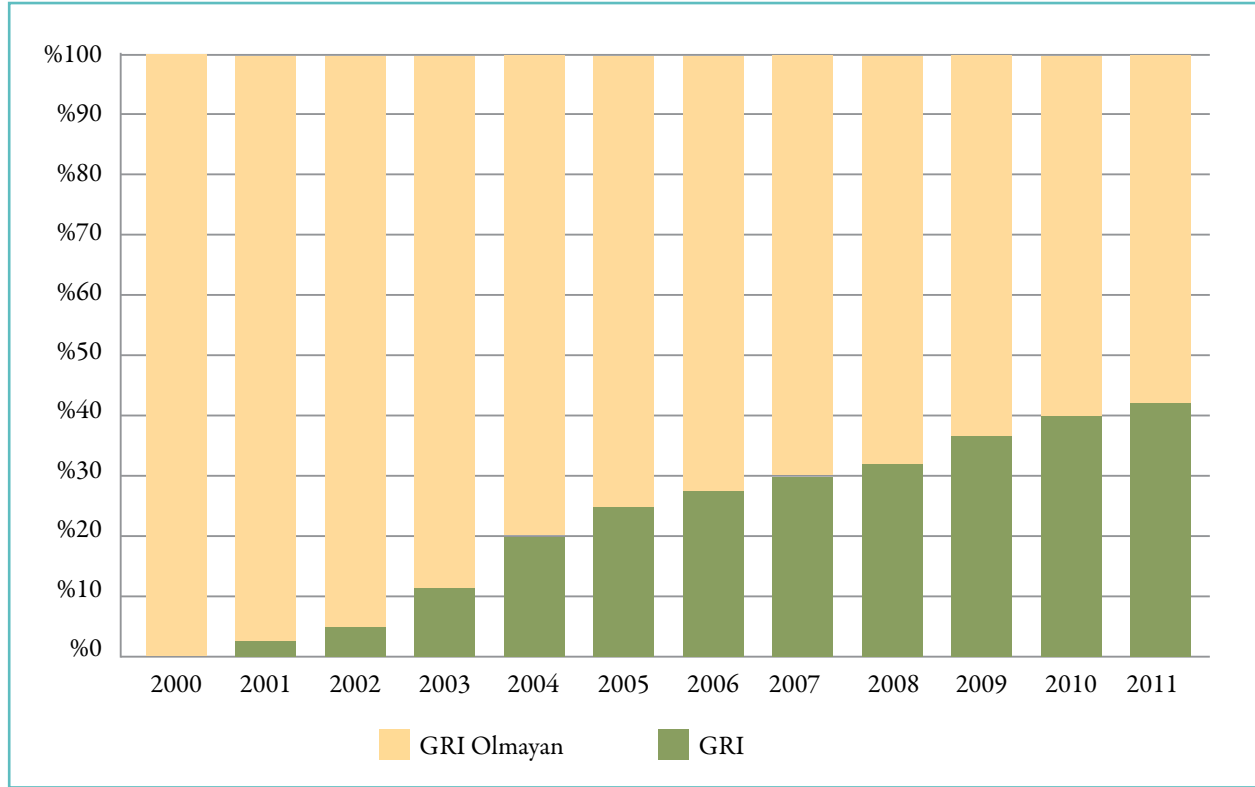
*Kaynak:* CorporateRegister.com, CR Perspectives 2013

işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanında toplam 10 prensiple ilgili taahhütte bulunurken, her sene bu alanlarda yaptıkları faaliyetlerini “İlerleme Bildirimi Raporu” ile kamuoyuyla paylaşmaları gerekmektedir. Platform, söz konusu raporlama için kendisi bir çerçeve sunmakla birlikte *The Global Reporting Initiative (GRI)* Sürdürülebilir Raporlama İlkeleri’ne göre yapılan raporlamaları da kabul etmektedir.

### Her ülkedeki en büyük 100 şirketten (N100) sürdürülebilirlik raporlaması yapanların yüzde 78’i GRI ilkelerini referans almaktadır.

“GRI Sürdürülebilir Raporlama İlkeleri” bugün dünyada en çok kabul gören ve en yaygın kullanılan standartlardan biri haline gelmiştir. Şirket temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, çalışan örgütleri ve benzeri birçok örgütün bir araya gelmesi ile 2000 yılında ilk GRI ilkeleri yayımlanmıştır. Mayıs 2013’te dördüncü kuşak raporlama rehberini (G4) yayımlayan GRI, bu süreçte UNGC ve OECD gibi uluslararası kuruluşlarla işbirliği kurarak ilkelerin dünya genelinde daha hızlı kabul görmesini ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bugün her ülkedeki en büyük 100 şirketten (N100) sürdürülebilirlik raporlaması yapanların yüzde 78’i GRI

### Şekil 1.3: GRI İlkelerine Göre Hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu Yüzdesi



*Kaynak:* CorporateRegister.com, CR Perspectives 2013

ilkelerini referans alırken bu oran dünya genelindeki en büyük 250 şirkette yüzde 95'e ulaşmaktadır.<sup>26</sup>

## 1.5. Sürdürülebilir Raporlamaya İlişkin Yasal Düzenlemeler

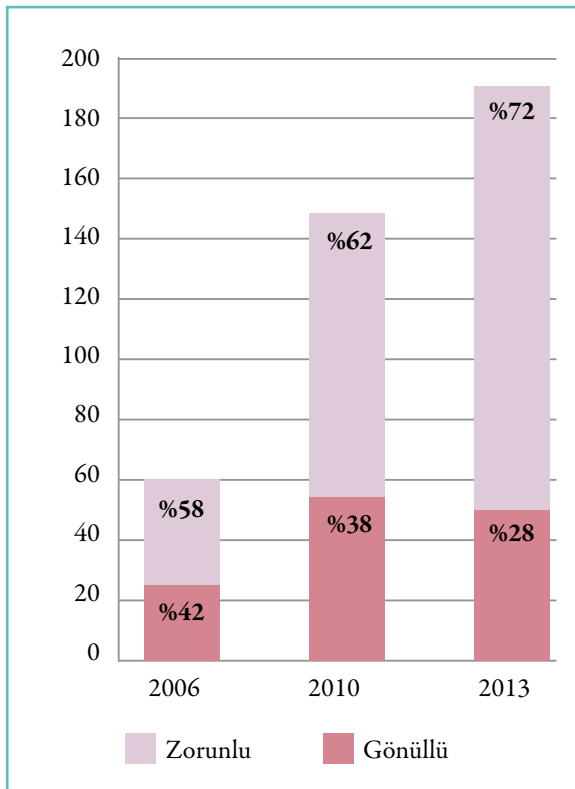
Sürdürülebilirlik raporlaması gönüllü bir hareket olarak başlamakla birlikte son 15 yılda çok sayıda ülkede sürdürülebilirlik konusunda zorunlu veya gönüllü düzenlemeler getirilmeye başlanmıştır. 2008 yılında yaşanan küresel krizin etkisiyle, özellikle gelişmekte olan ülkelerde finansal düzenlemeler daha da sıklaştırılmıştır. Bu süreçte bazı ülkeler sürdürülebilirliğe ilişkin gönüllü raporlamayı teşvik edici düzenlemeler getirirken, bazıları da bunun bir adım ötesine geçerek açıklanması gereken asgari bilgileri belirlemiştir. Böylelikle birçok ülkede finansal zorunlulukların yanı sıra borsaya kote olma, kamu alımı

<sup>26</sup> KPMG, "Survey of Corporate Responsibility Reporting", 2013.

ihaleleri, çevre, iş sağlığı ve güvenliği ile toplum sağlığına ilişkin konularda sürdürülebilirlik verilerinin yayımlanması zorunlu hale gelmiştir.<sup>27</sup>

Bugün, raporlama yapmak artık şirketlerin bir tercihi olmaktan çıkarak “raporla, raporlamıyorsan açıkla” (*report or explain*) prensibi giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Söz konusu prensip, şirketlerin sürdürülebilirlik etkilerini paylaşmalarını, paylaşmıyorlar ise de bunun nedenini açıklamalarını talep etmektedir. Bu prensibin minimum kriterleri belirleyerek şirketler için daha adil bir rekabet ortamı sağladığını ve şirketlere esneklik sunmanın yanı sıra yeni bürokratik yükler getirmediğini belirten GRI, bu yaklaşımı desteklemektedir.<sup>28</sup>

### Şekil 1.4: 45 Ülkede Zorunlu ve Gönüllü Sürdürülebilirlik Raporlaması Trendi



**Kaynak:** UNEP & GRI & KPMG & The Centre for Corporate Governance in Africa, *Carrots and Sticks* 2013 Edition

Birçok AB ülkesinin yanı sıra Çin, Hindistan, Brezilya, Güney Afrika ve ABD sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin politika üreten ülkelerin başında gelmektedir. Bu süreçte sürdürülebilirlik raporlaması sadece yasa koyucuların değil, uluslararası toplumun da gündeminde daha çok yer almaya başlamıştır. Haziran 2012’de gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı’nda (Rio+20) hükümetler, kurumsal şeffaflık ve sürdürülebilirlik raporlamasının önemini kabul etmiş ve konferansın çıktısı olan “*The Future We Want*” dokümanında raporlamayı daha da ileriye taşımada kendilerinin de rol oynayacağını belirtmişlerdir.<sup>29</sup> 2011 yılında Avrupa Komisyonu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk için Yenilenmiş 2011- 2014 AB Stratejisi”ni açıklamıştır. Nisan 2014’te Avrupa Parlamentosu, bazı büyük şirketler

<sup>27</sup> UNEP & GRI & KPMG & The Centre for Corporate Governance in Africa, *Carrots And Sticks, Sustainability Reporting Policies Worldwide: Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends*, 2013.

<sup>28</sup> GRI, *Report or Explain: A smart EU policy approach to non-financial information disclosure*, 2013.

<sup>29</sup> A.g.e, s.10

**Almanya:** Alman Muhasebe Standartları (GAS 15, temel performans göstergeleri (KPIs), risk ve fırsatlar ve kurumsal yönetime ilişkin açıklamalar içermektedir.

**İngiltere:** The Companies Act 2006 borsaya kote şirketlerin finansal olmayan bilgilere ilişkin raporlama yapmasını zorunlu kılmaktadır.

**Brezilya:** Sao Paulo Borsası borsaya kote şirketlerin finansal olmayan temel performans göstergelerini raporlamalarını “uygula ya da açıkla” prensibi temelinde istemektedir.

ve grupların finansal olmayan bilgilerini açıklamasına ilişkin AB yönetmeliğini kabul etmiştir. Bu yönetmeliğe göre AB genelinde 500’den fazla çalışanı olan şirketlerin çevresel ve sosyal konular, çalışan hakları, insan hakları, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ve yönetim kurullarında çeşitlilik gibi konularda şirket politikaları, riskleri ve etkileri hakkında kamuoyunu bilgilendirmeleri gerekmektedir.<sup>30</sup>

Finansal olmayan bilgilerin kamuoyuyla paylaşılmasının teşvik edilmesinde borsalar da önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzde birçok borsa, finansal olmayan bilgilerin açıklanmasını borsaya kote şartı olarak talep ederek hem şirketlerin sürdürülebilirliği önceliklerinin arasına almasını, hem de yatırımcıların kararlarında sürdürülebilirlik performanslarını da göz önünde bulundurmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, Dow Jones, Meksika Borsası, Johannesburg Borsası ve Borsa İstanbul gibi kimi borsalar oluşturdukları “sürdürülebilirlik endeksi” ile şirketleri sürdürülebilirlik performanslarına göre değerlendirerek puanlamaktadır. Söz konusu endeksler, kurumsal risklerini ve fırsatlarını etkin bir şekilde yöneten şirketlere rekabet avantajı sağlarken, şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarını ortaya koymakta, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik endeksi, yatırımcılar için sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını kolaylaştırmaktadır.<sup>31</sup>

## RAPORLA, RAPORLAMİYORSAN AÇIKLA: DANİMARKA ÖRNEĞİ

Danimarka'nın Mali Tablo Yasası'nı değiştirerek büyük şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin bildirimde bulunmalarını zorunlu kılmasından 3 yıl sonra, Danimarka'da sürdürülebilirlik raporu yayımlayan büyük şirket sayısı yüzde 50'den yüzde 95'e ulaşmıştır.

*Kaynak:* Carrots and Sticks 2013 Edition

<sup>30</sup> Avrupa Komisyonu, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial\\_reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm)

<sup>31</sup> Borsa İstanbul, <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi>

BM'nin, 2009 yılında UNCTAD, UN Global Compact, BM Çevre Programı Finans Girişimi (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*, UNEP-FI) ve BM destekli Sorumlu Yatırım Prensipleri (*the United Nations supported Principles for Responsible Investment -PRI*) işbirliği ile hayata geçirdiği "Sürdürülebilir Borsalar Girişimi" (*Sustainable Stock Exchanges Initiative-SSE*) yatırımcıların, düzenleyicilerin ve şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda iyi uygulamaları paylaştıkları ve birbirlerinden öğrendikleri çok paydaşlı bir platformdur. Avrupa, Amerika, Asya ve Afrika'dan çok sayıda borsanın yer aldığı ve Borsa İstanbul'un da kurucu üyesi olduğu bu girişimin her iki senede bir gerçekleştirdiği Küresel Diyalog'larda bir araya gelen borsalar, önlerindeki risk ve fırsatları tartışmakta, şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini açıklamaları için gerekli düzenlemeler başta olmak üzere çeşitli alanlarda deneyimlerini paylaşmaktadırlar.

## 1.6. Entegre Raporlamaya Doğru

**ACCA'nın 2013 yılında 18 ülkede gerçekleştirdiği ankette yatırımcıların yüzde 89'u yatırım kararları için sürdürülebilirlik verilerinin çok önemli olduğunu belirtti.**

Finansal raporların şirketlerin tüm performansını ve risklerini göstermekte yetersiz kalması sonucunda sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirket sayısı her geçen gün artarken, bu raporlarda sürdürülebilirlik performansının nasıl finansal sonuçlara yol açtığı çoğunlukla açıklanmamıştır. Sürdürülebilirlik raporlarında sunulan verilerin şirketin iş modeli, stratejisi ve finansalları ile bağının kurulmaması, yatırımcıların şirketin sürdürülebilirlik performansının şirketin değer yaratma sürecine nasıl bir katkı sağladığını anlamasını zorlaştırmıştır.<sup>32</sup>

Bunun yanı sıra, şirketlerin birbirlerinden farklı standartlar ve formatlarda raporlama yapmaları birbiri ile bağımsız, yer yer birbirini tekrarlayan ve karmaşık bilgilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sürdürülebilirlik verilerinin farklı departmanlardan toplanması genellikle bilgiler arasında kopukluğa yol açmıştır. Halihazırda uzun ve detaylı olan kurumsal raporların, yeni raporlar eklenmesi ile daha da uzaması yatırımcıların çok sayıda rapor içinde kendileri için önemli bilgileri ayırt edebilmelerini zorlaştırmıştır.

---

<sup>32</sup> R. G. Eccles & George Serafeim, "Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective", Harvard Business School, Ocak 2014.

ACCA'nın 2013 yılında 18 ülkede gerçekleştirdiği ankette yatırımcıların yüzde 89'u yatırım kararları için sürdürülebilirlik verilerinin çok önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmada bugünkü sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin yatırımcıların büyük çoğunluğunun üzerinde durduğu diğer konular ise:

- Raporların ülkeler arası karşılaştırılabilir olmaması,
- Raporların yatırımcılar için önemli olan noktaları öne çıkarmada yetersiz kalması,
- Raporların şirket stratejisi ve riskleri ile bağlantısının yeterince kurulmaması,
- Finansal olmayan bilgilerin finansal bilgilere entegre edilmesinin gerekliliği olmuştur.<sup>33</sup>

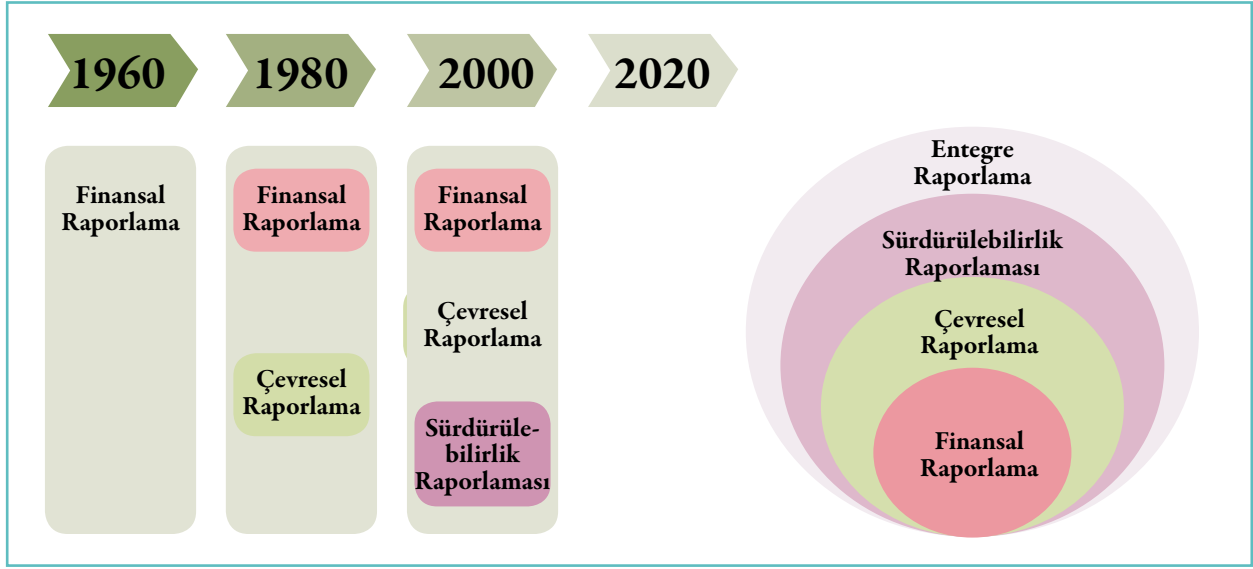
Kısacası yatırımcıların kurumsal raporlara ilişkin en büyük eleştirisi, sunulan bilgilerin yetersizliği değil, bunların birbirinden kopuk ve fazlasıyla detaylı olmasıdır. Sürdürülebilirlik raporlarında sunulan bilgilerin şirketin iş modeli ve stratejisi içerisinde yeterince konumlandırılmaması yatırımcıların şirketlerin sürdürülebilirlik performansı ile finansal performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve sürdürülebilirliğin şirkette nasıl bir değer yarattığını anlamasını zorlaştırmaktadır. Sunulan bilgiler arasındaki bu kopukluk, yatırımcıların resmin tamamını görerek şirketin mevcut ve gelecek performansı hakkında doğru karara varmasını da engellemektedir.

Mevcut raporlama yöntemlerinin yatırımcıların ve hissedarların beklentilerini karşılamada yetersiz kalması sonucunda entegre raporlama, şirketlerin bugün ve uzun vadede nasıl değer yarattığını anlatan bir raporlama biçimi olarak ortaya çıkmıştır. 2000'li yıllarından başından itibaren Novozymes, Novo Nordisk, Natura ve Philips gibi bazı şirketler entegre raporlama yapmaya başlarken, entegre raporlamanın iş dünyasının gündemine daha yoğun bir şekilde gelmesi ve bu alanda literatürün gelişmesi 2000'li yılların sonunu bulmuştur.

---

<sup>33</sup> ACCA, "What Do Investors Expect From Non-Financial Reporting?", 2013.

**Şekil 1.5: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi**



*Kaynak:* "EY, Integrated Reporting: Elevating Value" raporundan uyarlanmıştır.

BÖLÜM  
2

ENTEĞRE RAPORLAMA: KURUMSAL  
RAPORLAMAYA YENİ BAKIŞ





## 2. ENTEGRE RAPORLAMA: KURUMSAL RAPORLAMAYA YENİ BAKIŞ

### Güney Afrika'nın ardından Danimarka, Portekiz, Fransa gibi birçok ülke de entegre raporlama yapmaya başladı.

Dünyada entegre raporlama yolculuğu 1994 yılında Güney Afrika'nın tam demokrasiye geçmesine kadar uzanmaktadır. Yeni seçilmiş başkan Nelson Mandela, Güney Afrika kuruluşları ve şirketlerine duyulan güvensizliği azaltabilmek amacıyla şeffaflık, eşitlik ve bilgi paylaşımını teşvik etmiştir. Eski Yargıtay hakimi Mervyn King'i, kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin çalışmalar yürütecek King Komitesi'nin kurulması için görevlendirmiştir.

1994'te birincisi yayımlanan King raporunda<sup>34</sup> kuruluşların finansal olmayan bilgilerini açıklaması teşvik edilirken 2002 yılında yayımlanan King II<sup>35</sup> raporu bir adım daha ileriye giderek şirketlerin tüm ilgili paydaşlarını dahil etmelerini ve sorumluluklarını finansal sonuçların yanı sıra sosyal ve çevresel konuları da kapsayacak şekilde genişletmelerini talep etmiştir. Raporun yayımlanmasını takiben Johannesburg Borsası, borsaya kote olan şirketlerin yıllık raporlarında King II Raporu'ndaki ilkelere nasıl uyduklarını sözel olarak anlatmalarını şart koştur.

2008 yılındaki finansal kriz, uzunluk ve karmaşıklığına rağmen geleneksel raporların risklere cevap vermede yeterli kaldığını ortaya koymuştur. Bunun üzerine 2009 yılında yatırımcılar, iş dünyası ve toplum arasındaki güvensizliği azaltmak amacıyla King III raporu<sup>36</sup> yayımlanmıştır. King III Raporu'nun ardından 2010 yılında Johannesburg Borsası, borsaya kote tüm şirketlerin entegre rapor yayımlamasını, yayımlamayanların ise nedenini açıklamasını (*report or explain*) zorunlu kılmıştır.<sup>37</sup> Böylelikle Güney Afrika, entegre raporlamayı borsaya kote şirketlere zorunlu hale getiren ilk ülke olmuştur.

Güney Afrika'nın ardından Danimarka, Portekiz, Fransa gibi birçok ülke de borsada işlem gören şirketlerin finansal raporların içinde finansal olmayan bazı verileri de açıklamasını zorunlu kılarak entegre raporlamaya doğru adım atmaya başlamıştır.

---

<sup>34</sup> King Report On Corporate Governance For South Africa, 1994.

<sup>35</sup> King Report On Corporate Governance For South Africa, 2002.

<sup>36</sup> King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009.

<sup>37</sup> WBCSD Future Leaders Program, "Integrated Reporting in South Africa. From Concept to Practice", 2014.

**IIRC'nin üyeleri arasında UNGC, GRI, Dünya Bankası, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu, Dünya Ekonomik Forumu gibi birçok kuruluşun yanında şirket temsilcileri, akademisyenler ve yatırımcılar da yer alıyor.**

**IIRC, Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi 2013 yılının Aralık ayında yayımladı.**

Entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmaların hız kazanması 2010 yılında Uluslararası Entegre 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 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 uzun vadeli vizyonunu, “kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak entegre raporlamanın kullanıldığı, yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünya”<sup>38</sup> olarak açıklamıştır. Kuruluşundan itibaren IIRC, şirketlere entegre rapor hazırlamalarında yön gösterecek, uluslararası kabul görmüş bir entegre raporlama çerçevesinin hazırlanmasını misyonu olarak belirlemiştir. Bu misyondan hareketle IIRC 2011 yılında ilk tartışma dokümanı yayımlamıştır. Dünyanın dört bir yanından özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen yorumlar ve katkıları değerlendiren IIRC, bu katkılar neticesinde son haline getirilen Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni 2013 yılının Aralık ayında yayımlamıştır. Entegre raporlamaya başlayan kurumlar raporlamalarında bu çerçeveyi referans almaktadır.

## **2.1. Entegre Raporlama Nedir?**

King Raporu entegre raporlamayı “şirketin hem finansal hem de sürdürülebilirlik performansının bütüncül ve entegre bir sunumu” olarak tanımlamaktadır.<sup>39</sup> IIRC'ye göre entegre raporlama, “Bir kuruluşun içinde yer aldığı dış çevre bağlamında stratejisi, yönetimi, performansı ve gelecekte beklenenlerinin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığının kısa ve öz bir iletişimidir”.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> IIRC, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, 2013.

<sup>39</sup> King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009.

<sup>40</sup> IIRC, <http://www.theiirc.org/the-iirc/about/>

Entegre raporlama kuruluşun mevcut raporlarında yer alan en önemli bilgileri bir araya getirirken bunların birbirleri ile bağlantısını kurar, bunların kuruluşun bugün ve gelecekte değer yaratmasına nasıl etki ettiğini anlatır.

## **Entegre raporlama bütüncül bir bakış açısı sağlayarak, kuruluş operasyonlarının açık ve net, birbirleri ile bağlantılı ve karşılaştırılabilir bir şekilde sunulmasını sağlar.<sup>41</sup>**

Kuruluşlar entegre raporlama ile operasyonlarının ekonomik, sosyal ve çevresel bağlantılarını kurarken, sadece geçmiş performanslarının sonucunu değil, uzun vadeli perspektiflerini de sunma imkanı bulmaktadırlar. Entegre raporlama aynı zamanda kuruluşların tedarik zinciri boyunca önemli finansal ve finansal olmayan fırsatlarını, risklerini ve performansını analiz eder. Okuyucuya kuruluş stratejisi ve iş modellerinin yanı sıra öngörülen riskleri ve bunların nasıl ele alındığını da açıklar. Entegre raporlama sayesinde kuruluşlar hissedarları ve diğer paydaşları ile daha etkili bir iletişim kurarak günümüz rekabet koşullarında sürdürülebilir başarıya ulaşma imkanı elde ederler.

Entegre rapor çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplum, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti üzerinde etkisi olan tüm paydaşlarından faydalanılarak oluşturulur.<sup>42</sup>

Entegre rapor okuyucularının, kuruluş yönetim yapısının kuruluşu etki eden sosyal, çevresel, ekonomik ve finansal konuları belirlemede kuruluş stratejisine dahil etmek için yeterli olup olmadığını değerlendirebilmesi gerekir.<sup>43</sup>

Entegre rapor başlı başına ayrı bir rapor olabileceği gibi, başka bir raporun içine ayırt edilebilir, görünür ve kolay erişilebilir bir şekilde dahil edilebilir.<sup>44</sup>

Entegre raporlama:

- Finansal rapor kullanıcılarına sunulan bilginin kalitesini artırmayı
- Kurumsal raporlamaya daha bütüncül ve verimli bir yaklaşım getirmeyi

---

<sup>41</sup> IIRC, “*Towards Integrated Reporting: Communication Value in the 21st Century*”, 2011.

<sup>42</sup> IIRC, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, 2013.

<sup>43</sup> IIRC, “*Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report Discussion Paper*”, 2011.

<sup>44</sup> IIRC, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, 2013.

- Sermayenin geniş bir tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesapverebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmeyi
- Kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.<sup>45</sup>

## Entegre rapor, ileriye dönük bir bakış açısıyla kuruluşun gelecekteki yaratacağı değeri, risk ve fırsatlarını ve stratejisini yansıtır.

Etkin bir entegre rapor, entegre düşünmeyi (*integrated thinking*) ve geleneksel raporlamadan daha geniş bakış açılı, daha birbiriyle bağlantılı ve ileriye dönük bir karar alma mekanizmasını gerektirir.

Bununla birlikte entegre raporlama, finansal raporun sürdürülebilirlik raporuyla birleştirilmesi demek değildir. Entegre raporlama sadece kuruluş finansal ve finansal olmayan bilgilerinin tek bir raporda bir araya getirilmesini sağlamaz, bu bilgilerin birbiriyle ve kuruluş stratejisiyle ilişkisini kurar, yaratılan değere nasıl bir katkı sağladığını gösterir. Finansal ve sürdürülebilirlik raporlarındaki her bilginin entegre raporda yer alması zorunlu değildir; raporda sadece kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratmasında önemli rol oynayan bilgilere yer verilir.

### ENTEGRE RAPORLAMA: NE DEĞİLDİR?

- Finansal rapora eklenmiş bir sürdürülebilirlik raporu veya tam tersi
- Yıllık raporun daha da genişletilmiş bir versiyonu
- Diğer raporlarda yer alan bilgilerin özeti
- Şirketin halkla ilişkiler girişimi

Entegre rapor yıllık raporla da karıştırılmamalıdır. Yıllık raporlar kuruluşun belirli bir dönemdeki geçmiş performansını ortaya koyarken entegre rapor, ileriye dönük bir bakış açısıyla kuruluşun gelecekteki yaratacağı değeri, risk ve fırsatlarını ve stratejisini yansıtır.

<sup>45</sup> IIRC, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, 2013.

## *Entegre Düşünce*

### **Entegre düşünce; entegre raporlamanın bir gerekliliği, rapor da bu düşünce biçiminin bir ürünüdür.**

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (kısaca Entegre Raporlama Çerçevesi veya Çerçeve) entegre düşünceyi, “bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katması” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımıyla entegre düşünce, üst yönetimin bütün karmaşıklığıyla değer yaratma sürecini ve bu sürecin nasıl uzun vadeli bir değere dönüceğini izlemesi, yönetmesi ve iletişimi sağlamasıdır.<sup>46</sup>

Entegre düşüncenin temelinde kuruluşun kullandığı tüm kaynakların (finansal, imal edilen, doğal, entellektüel, insan, sosyal, paydaşlarla ilişkiler) birbirleriyle olan bağının kurulması ve bunların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımına nasıl bir etkisi olduğunun anlaşılması yatmaktadır. Bunun için, kuruluşun operasyonel ve fonksiyonel birimlerinin ve değer yaratmada kullandığı tüm sermayelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu anlamda entegre rapor, sadece bir rapor değil, kuruluşun değer yaratma sürecine yaklaşımının da bir yansımasıdır. Entegre düşünce; entegre raporlamanın bir gerekliliği, rapor da bu düşünce biçiminin bir ürünüdür.

IIRC'nin amacı, entegre düşünceyi hem özel sektör hem de kamuda temel iş yapma biçimine dönüştürerek, entegre raporlamayı da bu düşüncenin bir çıktısı haline getirmektir. Bununla birlikte bunun tam tersi uygulamalar da mevcuttur. Bir kuruluş, entegre raporlama sürecine başlayarak bilgiler arasında bağlantıları kurabilir, bilgi sistemlerini ve karar alma süreçlerini daha iyi entegre edebilir. Entegre raporlama ve entegre düşüncenin zaman sırası değişse de önemli olan, her iki sürecin yan yana ilerlemesidir.

## **2.2. Neden Entegre Raporlama?**

Finansal verileri sosyal, yönetsel ve çevresel verilerle birleştirerek daha bütüncül bir yaklaşım sağlayan entegre raporlama, kuruluşun nasıl bir değer yarattığının hem üst yönetim, hem tüm çalışanlar hem de kuruluşun tüm paydaşları tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. Böylelikle entegre rapor, kuruluşun ve paydaşlarının daha sağlıklı bilgiye dayalı kararlar almasına yardımcı olur.

---

<sup>46</sup> IIRC, “Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century”, 2011.

Entegre raporlamının kuruluşlar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından yararlarının bazıları aşağıda özetlenmektedir.

### **Kuruluşlar açısından:**

Entegre rapor hazırlamak kuruluşlar için başlıbaşına öğrenme ve yeniden yapılanma sürecidir. Önemli konuların seçilmesi, kuruluş faaliyetlerinin etkisinin hesaplanması, verilerin toplanması, risklerin, fırsatların ve stratejilerin belirlenmesi kuruluşlara süreçlerindeki sorunları daha iyi saptama ve performanslarını artırma kabiliyeti kazandırır.

Bunun yanı sıra,

- Finansal verilerin sosyal, yönetsel ve çevresel verilerle birleştirilmesi kurumsal stratejilerin daha bütüncül bir yaklaşımla belirlenmesini sağlar.
- Kuruluşun farklı faaliyet alanlarındaki performansının birbiriyle bağlantılı şekilde raporlanması yönetim kurulunun kuruluş faaliyetlerini daha kolay takip edebilmesini sağlar, üst yönetim ile yönetim kurulunun işbirliğini artırır, karar alma mekanizmalarını geliştirir.
- Kuruluşun yarattığı değere ilişkin daha geniş bir perspektife sahip olmak kuruluşun stratejilerini, kaynakların dağılımını ve yönetimini bu değere göre adapte etmesini sağlar.<sup>47</sup>
- Kısa vadeli planlar yerine daha ileriye dönük, uzun vadeli bir bakış açısı sağlar.
- Entegre raporlama sayesinde kuruluşlar sadece ekonomik değil, sürdürülebilirlik risklerini de görerek daha iyi risk analizi yapma imkanı elde ederler.
- Finansal ve finansal olmayan bilgilerin ayrı ayrı analiz edilmesinden doğacak maliyetlerin düşürülmesini sağlar.
- Kuruluşta sürdürülebilirlik konularının karar alma mekanizmalarına entegre edilmesini sağlar.
- Kuruluşun farklı departmanlarının işbirliği yapmasını teşvik ederek, mükerrerliği azaltır.
- Kuruluşta inovasyon kültürünün gelişmesini teşvik eder.
- Paydaş katılımını artırarak, kuruluşun paydaşlarının beklentilerini daha iyi anlamasını sağlar.

---

<sup>47</sup> Black Sun Plc. & IIRC, *Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting*, 2014

- Kuruluşun dış paydaşlarla olduğu kadar çalışanlarıyla iletişimini de güçlendirir. Yaratılan değerın çalışanlara daha iyi aktarılması, ortak hedeflerinin daha iyi anlaşılmasını ve çalışanların süreçlere daha çok dahil olmasını teşvik eder, motivasyon ve bağlılığı artırır.
- Kuruluş performansının hem iyi hem de kötü yanlarıyla açıklıkla paylaşılması paydaşların şirkete karşı güvenini, marka değerini ve saygınlığını artırır.
- Artan şeffaflık ve yüksek kalitede raporlama yatırımcıların şirkete güvenini artırır, şirketin finansmana erişimini kolaylaştırır.
- Maliyet azaltımı, operasyonel verimlilik, marka değerindeki artış ve inovasyon sayesinde şirketler rekabet avantajı elde eder.

### **Yatırımcılar açısından:**

Günümüzde yatırımcılar yatırım kararları alırken, şirketlerin finansal riskleri kadar finansal olmayan risklerini de görmek ve şirketlerin tüm bu risklerini nasıl yönettiğini ve kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir değer yarattığını da bilmek istemektedirler. Birçok şirket finansal raporlarının yanı sıra sürdürülebilirlik raporları da yayımlarken yatırımcılar, çoğu zaman bu bilgilerin birbiriyle bağlantısını kurmakta ve diğer şirketlerle karşılaştırmakta güçlük çekmektedirler. Bu durumun bir sonucu olarak iyi iş modelleri geliştiren, sürdürülebilirliği iş yapma süreçlerine entegre eden ve hissedarları, çalışanları ve toplum için uzun vadeli değer yaratan şirketlere kaynakların etkin bir şekilde yönlendirilmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Entegre raporlama yatırımcıların şirketin gerçek değerini belirlemede ihtiyaç duyacağı tüm önemli bilgilerin bir çerçevesini sunarak şirket performansının daha bütüncül bir şekilde yansıtılmasını sağlar. Şirketlerin fiziksel ve finansal varlıklarının şirket değeri içindeki yüzdesi her geçen gün azalırken; şirket stratejisini, iş modelini ve ESG performansını da içeren daha bütüncül ve şeffaf bir bilgilendirme yatırımcılar açısından belirsizliği azaltır.

Harvard Business School'dan George Serafeim tarafından gerçekleştirilen araştırma, entegre raporlama yapan şirketlerin daha uzun vadeli yatırım çektiğini göstermektedir. 2002 ve 2010 yılları arasında ABD'deki halka açık şirketlerdeki entegre raporlama ve yatırımcı ilişkisini inceleyen Serafeim, entegre raporlama yapan şirketlerde daha uzun süreli hisse bulunduran yatırımcı sayısının arttığını ve kısa süreli yatırımcı oranının azaldığını ortaya koymuştur. Entegre rapor yerine sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirketlerin yatırımcılarla ilişkisini de inceleyen çalışmada, yukarıdakine benzer bir ilişki gözlemlenmiştir.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> G. Serafeim, "Integrated Reporting and Investor Clientele", Working Paper no: 14-069, Harvard Business School, 2014.



Entegre raporlama tüm yukarıda belirtilenlerin yanı sıra:

- Raporlamada kullanılan verilerin kalitesinin artmasını ve bu veriler arasında bağlantıların kurulmasını sağlar; yatırımcıların beklentilerine uygun ve önemli konuların raporda yer almasını sağlar.
- Yatırımcılar için güvenilir, bütüncül, standart ve karşılaştırılabilir veri sağlar.
- Yatırımcılar, önemli risklerine ve fırsatlarına ilişkin derin bilgisi olan şirketleri ayırt ederek, kaynaklarını daha iyi risk ve fırsat yönetimine sahip şirketlere yönlendirebilirler.

**Diğer paydaşlar açısından:**

**Çevreye, insan haklarına ve topluma karşı duyarsız davranan şirketleri ifşa ve boykot eden tüketiciler, sürdürülebilirlik alanında şirketleri aksiyon almaya zorlayan en önemli etmenlerden biri olmuştur.**

Günümüzde tüketiciler de en az yatırımcılar kadar şirketlerin karar alma mekanizmalarını etkileyen aktörler konumuna gelmişlerdir. Son yıllarda sürdürülebilirlik alanında şirketleri aksiyon almaya zorlayan en önemli etmenlerden biri çevreye, insan haklarına ve topluma karşı duyarsız davranan şirketleri ifşa ve boykot eden tüketiciler olmuştur. Şirketler sürdürülebilir başarı elde edebilmek için kaliteli ve çevreye dost ürün üretmenin yanı sıra bu ürünlerini, şirketlerinin amaç ve değerlerini de tüketicilere iyi anlatmak zorundadırlar. Entegre raporlama, sivil toplum kuruluşları ve tüketiciler gibi şirketin diğer paydaşlarına şirketin yarattığı değeri anlatabilmenin en iyi yoludur.

Entegre raporlama ayrıca,

- Kuruluşun tüm paydaşlarını daha iyi tanımasını ve her bir paydaşıyla farklı bir iletişim yöntemi belirlemesini sağlar, böylelikle paydaşlarla iletişimi kuvvetlendirir.
- Kuruluşun tedarik zinciri ile olan ilişkisini ve bu zincir boyunca nasıl bir değer yarattığını anlatabilmesini sağlar.
- Tedarikçilerin kuruluşla daha yakın ilişkiler kurmasını sağlar. Tedarikçilerin sürdürülebilirlik konusunda farkındalığını artırır. Tedarik zinciriyle işbirliğini geliştirir.

- Kuruluşun kendini ve yarattığı değeri paydaşlarına iyi anlatması, genç yeteneklerin kuruluşları daha yakından tanıyarak çalışmak istedikleri kuruluşu belirlemelerini kolaylaştırır.
- Tüketicilerin sürdürülebilirlik konularında bilinçlendirilmesine ve daha sorumlu seçimler yapmalarına katkı sağlar.
- Sosyal ve çevresel sorumluluk hissini artırarak hem çalışanlara hem de topluma ilham verir.

### 2.3. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi

Entegre raporun düzenlemelere uyum çerçevesinde hazırlanan diğer kurumsal raporlardan farkı, henüz üzerinde anlaşılmış tek bir entegre raporlama modelinin bulunmamasıdır. Belli prensipler çerçevesinde hazırlanan her rapor entegre rapor olmaya aday olabileceği gibi, bugüne kadar hazırlanan farklı formatlarda başarılı rapor örnekleri mevcuttur.

Kuruluşundan itibaren entegre raporlama hazırlamak isteyen tüm kuruluşlar için yol gösterici bir doküman geliştirmeyi hedefleyen IIRC, dünya genelinde iki yıl süren istişare ve işbirliği sürecinin ardından Uluslararası Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi'ni yayımlamıştır. Çerçeve, yayımlandığı tarihten itibaren birçok dile çevrilerek dünya genelinde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>49</sup> Öncelikli olarak özel sektöre hitap etmekle birlikte, küçük ve orta ölçekli şirketler ile kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen organizasyonların da Çerçeve'yi kullanabileceği belirtilmektedir.

Çerçeve, raporlamada kullanılacak bir şablon sunmamakta, entegre raporu oluşturan “Kılavuz İlkeler (*Guiding Principles*)” ve “İçerik Öğeleri (*Content Elements*)”ni ortaya koyarak bunların altındaki temel kavramları açıklamaktadır. Çerçevede kural bazlı değil prensip bazlı bir yaklaşım benimsenmektedir. Bunun nedeni, kuruluşların belirli prensipleri gözeterek kendi yapılarına uygun bir raporlama yöntemini seçmelerini sağlamaktır.

Çerçeve, entegre raporun hazırlanmasında temel olarak kullanan ve raporun içeriği hakkında bilgi veren “Kılavuz İlkeler”den ve birbiriyle bağlantılı “İçerik Öğeleri”nden oluşmaktadır. Çerçeve’de bu ilkeler ve öğelerden bazıları **koyu renkle ve italik** olarak belirtilmektedir. Bir raporun “entegre rapor” olarak nitelendirilebilmesi ve Entegre Raporlama Çerçevesi’ne referans verebilmesi için bu koyu renk ve italikle belirtilen ilke ve

---

<sup>49</sup> Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi'nin Türkçe versiyonuna ulaşmak için: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>

öğeleri içermesi gerekmektedir. Çerçeve’de bu bilgilerin yer almaması için geçerli nedenler olarak güvenilir bilgilerin mevcut olmaması, yasal olarak açıklanmasının mümkün olmaması veya bu bilgilerin açıklanmasının ciddi rekabet dezavantajına yol açması durumları belirtilmiştir. Bu durumlardan herhangi biri nedeniyle bilgilerin açıklanmaması durumunda açıklanmayan bilgilerin niteliği, neden açıklanmadığı, veri yetersizliği söz konusuysa verilerin elde edilmesi için atılacak adımlar açıklanmalıdır. Bu metinler toplu olarak Çerçeve’nin ek bölümünde ayrıca yer almaktadır.

KILAVUZ İLKELER	İÇERİK ÖĞELERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik odak ve geleceğe yönelim</li> <li>• Bilgiler arası bağlantı</li> <li>• Paydaşlarla ilişkiler</li> <li>• Önemlilik</li> <li>• Kısa ve öz olma</li> <li>• Güvenilirlik ve bütünlük</li> <li>• Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal genel görünüm ve dış çevre</li> <li>• Kurumsal yönetim</li> <li>• İş modeli</li> <li>• Riskler ve fırsatlar</li> <li>• Strateji ve kaynak aktarımı</li> <li>• Performans</li> <li>• Genel görünüş</li> <li>• Hazırlık ve sunum temeli</li> <li>• Genel raporlama ilkeleri</li> </ul>

Entegre raporu oluşturan bu prensiplerin temelini oluşturan üç kavram bulunmaktadır. Bunlar “organizasyon ve diğerleri için değer yaratma”, “sermaye öğeleri (*the capitals*)” ve “değer yaratma süreci”dir. Raporun bu bölümünde entegre rapordaki bu prensiplerin temelini **oluşturan bazı temel kavramlara yer verilecektir.**

### 2.3.1. Sürdürülebilir Değer Yaratma<sup>50</sup>

**Black Sun şirketinin IIRC için yaptığı araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 95’i, entegre raporlama sayesinde organizasyonlarının nasıl değer yarattığını daha iyi anladıklarını söylemişlerdir.**

<sup>50</sup> Değer yaratmaya ilişkin daha ayrıntılı bilgi için bkz: EY & IIRC, Value Creation Background Paper for IR, Temmuz 2013.

HSBC'nin 2013 Yıllık Raporu'nun "Nasıl Değer Yaratıyoruz" bölümünde şirketin müşterileri, çalışanları, üçüncü taraflar, hükümetler ve hissedarları için nasıl değer yarattığı bir grafik ile gösterilmektedir.

Vodacom 2014 Entegre Raporu s.16:

Faaliyette bulunduğumuz tüm ağlarımıza, çalışanlarımıza, yeni hizmetlere, ülkelere ve topluluklara yatırım yaparak tüm paydaşlarımız için değer yaratıyoruz.

Şirketlerin yarattığı değer ikiye ayrılabilir: Şirketin kendisi ve hissedarları için yarattığı değer ve başkaları için yarattığı değer. Günümüzde birçok şirket hissedarları için uzun vadeli karlılık sağlamanın yanı sıra istihdam yaratmak, toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek yenilikler üretmek, yerel üretimi teşvik etmek gibi sosyal değerler de yaratmaktadır. Hissedarlar ve yatırımcılar öncelikli olarak şirketin kendisi için yarattığı değere odaklansa da şirketin diğer paydaşları için yarattığı değer, uzun vadede şirketin değer yaratabilme kabiliyetini de etkilemektedir.<sup>51</sup> Entegre raporlamanın temelinde şirketin yarattığı (veya tahrip ettiği) değerleri ve bu değere etki eden tüm faktörleri tespit ederek paydaşlarla iletişimini sağlaması yatmaktadır. Black Sun şirketinin IIRC için yaptığı araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 95'i, entegre raporlama sayesinde organizasyonlarının nasıl değer yarattığını daha iyi anladıklarını söylemişlerdir.<sup>52</sup>

IIRC'ye göre değer, kuruluşun iş modeli sayesinde yaratılır. İş modeli, sermayelerden girdileri alarak bunları iş faaliyetleri ve etkileşimleri sonucunda çıktılara dönüştürür. Bu çıktılar ise kısa, orta ve uzun dönemde kuruluş, paydaşları, toplum ve çevre için değer yaratır veya tahrip eder.<sup>53</sup> Yaratılan (veya tahrip edilen) bu değer ölçülebilmesi için şirketin rekabetçiliği, performansı ve etkilediği topluluklar, hissedarlar, tedarik zinciri ve doğal çevrenin birbiriyle bağlantısının göz önünde bulundurulması gerekir.

**Entegre rapor, kuruluşun kullandığı ve ürettiği tüm sermayelerin bir değer yaratıp yaratmadığını, ne ölçüde ve nasıl değer yarattığını ortaya koymalıdır.**

<sup>51</sup> EY, *IIRC Integrated Reporting Framework Executive Summary*, 2014.

<sup>52</sup> Black Sun & IIRC, *Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting*, 2014.

<sup>53</sup> EY & IIRC, *Value Creation Background Paper*, Temmuz 2013.

Entegre rapor, kuruluşun kullandığı ve ürettiği tüm sermayelerin bir değer yaratıp yaratmadığını, ne ölçüde ve nasıl değer yarattığını ortaya koymalıdır. Kuruluşun yarattığı değer belirlenmesinde aşağıdaki başlıklar yön gösterici olacaktır:

- Kuruluşun girdileri, iş faaliyetleri, çıktıları, sonuçları ve bunların kuruluş stratejileri ile bağlantılarını içeren iş modelinin tarif edilmesi
- Kuruluşun performans hedefleri
- Kuruluşun ne tür bir değer yaratmayı hedeflediği, kim için ve nasıl değer yaratmayı amaçladığı
- Kuruluşu yönetiminin hedeflenen değer yaratılıp yaratılmadığına ilişkin değerlendirmesi
- Çeşitli sermaye türlerinin iş modelinden ne şekilde etkilendiğini kuruluş yönetiminin değerlendirmesi
- Kuruluşun yönetim yapısına dair bilgi
- Kuruluşun inovasyon ve geleceğe bakışı
- Paydaş katılımı
- Kuruluşun faaliyette bulunduğu dış çevre
- Finansal (sermaye maliyeti vb.) ve finansal olmayan (müşteri ilişkileri vb.) değer belirleyicileri
- Paydaşların kuruluşun yarattığı değere verdikleri tepkiler.<sup>54</sup>

### 2.3.1.1. Yaratılan değer ölçülmesi

**Bir şirketin pozitif dışsallığı, bir yandan tüketici güvenini ve marka değerini artırırken diğer yandan şirketin tedarik zinciri risklerini azaltabilir.**

Kuruluşun yarattığı değer finansal olarak ölçülmesi daha karmaşık bir konudur. Kuruluşun maddi varlıklarının yarattığı değer finansal tablolardan elde edilebilmekle birlikte kuruluşun yarattığı tüm değerlerin ve uzun vadede yaratması beklenen değerlerin belirlenebilmesi için kuruluşun maddi olmayan varlıklarının ve tüm dışsallıklarının (*externalities*) değerinin de hesaplanması gerekmektedir. Şirketlerin çoğu zaman defter değeri ile pazar değerinin farklı olması yatırımcıların şirketin değerini belirlerken maddi olmayan varlıklarını ve dışsallıklarını da hesaba kattığını göstermektedir.

---

<sup>54</sup> A.g.e. s.12-13.

Dışsallık, kuruluşun tüm topluma –pozitif veya negatif- ekonomik, sosyal veya çevresel etkisini ifade etmektedir. Bunlar kuruluşun sermayesini etkilemediği sürece finansal tablolarda yer almaz. Kuruluşun operasyonlarını sürdürürken çevreyi kirletmesi negatif dışsallığa, yabancı bir şirketin yerel firmalara yeni teknolojileri tanıtması ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olması ise pozitif dışsallığa örnek olarak verilebilir. Dışsallıkların kuruluşun maddi olmayan varlıkları üzerinde etkisi olmaktadır. Örneğin, bir şirketin çevreyi kirletmesinden kaynaklanan bir negatif dışsallık itibar, uyum risklerini artırabilir, doğal kaynakların azalması şirket hammaddelerini tehlikeye atabilir. Benzer şekilde, şirketin pozitif dışsallığı, tüketici güvenini ve marka değerini artırabilir veya şirketin tedarik zinciri risklerini azaltabilir.

Kuruluşun entegre rapor hazırlarken pozitif veya negative dışsallıklarını belirlemesi ve maddi olmayan varlıklarının ve dışsallıklarının kuruluşun uzun vadeli değer yaratma kapasitesine nasıl bir etkisi olduğunu hesaplaması gerekmektedir.<sup>55</sup> Dışsallıkların maddi boyutu genellikle tahminlere dayandığı için hesaplanması zor olabilmektedir. Hesaplama belirsizliklerin en aza indirgenebilmesi için kuruluşların bu dışsallıkları açıklarken hangi kriterlere göre tahminlerini yaptıklarını ve veriye ulaşmada ne gibi kısıtlarla karşılaştıklarını açık bir şekilde entegre raporda paylaşmaları gerekmektedir.<sup>56</sup>

Bunun yanı sıra, sayısal olarak hesaplanamayan bazı değerler entegre raporda sözel olarak anlatılabileceği gibi, hem sayısal hem de sözel açıklama yapmak da mümkündür.<sup>57</sup>

### 2.3.2. Sermaye Öğeleri<sup>58</sup>

Tüm kuruluşlar operasyonlarını sürdürülebilmek için çeşitli kaynaklara ve ilişkilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklar şirketin kendisine ait olabildiği gibi bir başkasının mülkiyetinde de olabilir ve hatta doğal kaynaklar gibi hiç kimsenin mülkiyetinde de olmayabilir. Entegre Raporlama Çerçevesi kuruluşun herhangi bir ürün veya hizmet üretmek için kullandığı bu değerleri “sermaye” olarak nitelendirmekte ve bu sermaye öğelerini 6 kategoriye ayırmaktadır. Bunlar; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ile doğal sermayedir.

---

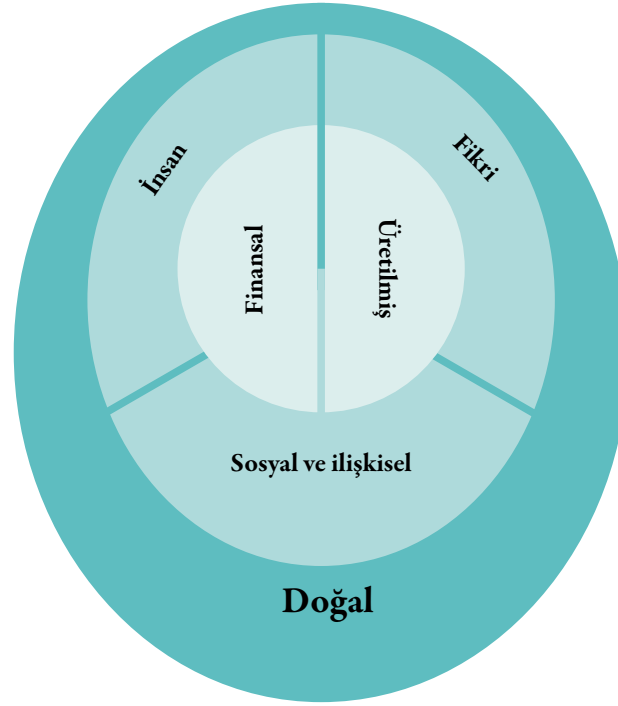
<sup>55</sup> Maddi olmayan varlıklar ve dışsallıkların maddi değerinin hesaplanmasına ilişkin örnek vakalar için bkz: EY, Integrated Reporting: Elevating Value, Appendix i, ii, iii. 2014.

<sup>56</sup> EY, Integrated Reporting: Elevating Value, 2014.

<sup>57</sup> EY & IIRC, Value Creation Background Paper, Temmuz 2013.

<sup>58</sup> Sermaye öğelerine ilişkin daha ayrıntılı bilgi için bkz: ACCA&NBA&IIRC, Capitals Background Paper for IR, Mart 2013.

## Şekil 2.1: Sermaye Ögeleri



*Kaynak:* IIRC “Capitals Background Paper”dan uyarlanmıştır.

**Finansal sermaye:** Kuruluşun borç ve özkaynakları dahil tüm fon havuzunu ifade eder. Bunlar kuruluşun mal üretmek veya hizmet sağlamak amacıyla kullandığı fonların yanı sıra borçlanma, özsermaye, hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edindiği fonlardır.

**Üretilmiş sermaye:** Kuruluşun üretim sürecine katkı sağlayan ancak nihai ürün veya hizmetin bir parçası olmayan fiziksel altyapı (karayolları, limanlar, arıtma tesisleri vb.), bina ve teknolojik ekipmanları kapsar. Üretilmiş sermaye kuruluşun kendisine veya üçüncü kişilere ait olabilir. Üretilmiş sermayenin etkin bir şekilde kullanılması kaynak kullanımını azaltır, inovasyonu teşvik eder ve böylelikle kuruluşun daha esnek ve sürdürülebilir olmasını sağlar.<sup>59</sup>

Güney Afrika merkezli enerji ve kimyasal şirketi Sasol, 2014 Yıllık Raporu'nun 10-15. sayfalarında her bir sermaye ögesini açıklayarak, temel girdileri ve çıktıları tanımlamakta ve her bir sermaye ögesine ilişkin faaliyetlerini açıklamaktadır. Böylelikle okuyucuların sermaye ögelerinin önemini ve şirket faaliyetlerinin bu sermaye ögeleri üzerindeki etkilerini anlamasına yardımcı olmaktadır.

<sup>59</sup> EY, Integrated Reporting: Elevating Value, 2014.



**Fikri sermaye:** Kuruluşun patent, telif hakları, yazılım ve lisanslar, sistemler, prosedürler gibi maddi olmayan kaynaklarını ifade eder. Kuruluşun rekabetçiliğinde oldukça önemli bir role sahip olan bu sermaye aynı zamanda gelecekte kar etme potansiyelinin de belirleyicisidir.

**İnsan sermayesi:** Kuruluş çalışanlarının yetenek ve uzmanlıklarının yanı sıra sadakatleri, inovasyon yapma, yönetme, liderlik etme ve işbirliği yapma kabiliyetlerini kapsar. Kuruluşun rekabetçiliği insan sermayesini doğru yönetmesi, kişisel gelişimini teşvik etmesi ve motive etmesine bağlıdır.

**Sosyal ve ilişkisel sermaye:** Kuruluşun tüm paydaşları ile ilişkileri sonucu elde ettiği kaynakları ifade eder. Bunlar; paylaşılan normlar, ortak değer ve davranışları, karşılıklı güven ve etkileşimler, hükümetle ilişkiler, tedarik zinciri ve marka itibari gibi maddi olmayan varlıkları kapsar.

**Doğal sermaye:** Kuruluşun kullandığı tüm yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakları ve süreçleri kapsar. Hava, su, fosil yakıtlar, madenler, ormanlar, tarım mahsülleri ve ekosistem bunlara örnek verilebilir. Tüm ekonomik ve sosyal sistemin temelini oluşturan bu kaynaklara kuruluşun ne derece bağımlı olduğu, operasyonlarının bu kaynaklar üzerindeki etkisi ve olumsuz etkileri azaltmak için ne gibi önlemler aldığı belirtilmesi önemlidir.

İtalyan Petrol ve Gaz şirketi ENI'nin 2013 Yıllık Raporu'nun 5-7. sayfalarında sermaye öğeleri tanımlanmakta, her bir sermaye kapsamında ENI'nin faaliyetleri anlatılarak hem ENI, hem de paydaşları için nasıl değer yaratıldığı açıklanmaktadır. Ardından tüm sermayelerin yıl içerisindeki finansal değişimleri tablolarda gösterilmektedir.

Söz konusu sermaye öğeleri sabit değildir, zaman içerisinde kuruluşun faaliyetleri neticesinde azalır, artar veya başka bir forma dönüşür. Örneğin, kuruluş kar ettikçe finansal sermayesi artar, çalışanlara eğitim programları sağlanması insan sermayesini artırır; bununla birlikte çevrenin kirlenmesi nedeniyle doğal sermayesi azalabilir.

Sermaye öğeleri birbirlerinden bağımsız değildir, Şekil 2.1'de görüldüğü üzere birbirlerine bağımlı ve etkileşim halindedirler. Örneğin, bir şirket Ar-Ge yatırımı yaptığında finansal sermayesi azalırken ortaya çıkan buluş sayesinde fikri ve üretilmiş sermayesi artabilir, bu buluş örneğin, üretimde daha az su veya elektrik kullanılmasını sağlıyorsa şirketin doğal sermayesi de artar. Tüm bunların neticesinde şirketin pazarda başarı etmesi durumunda finansal sermayesi artar. Tüm bu sermaye öğeleri arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin



şirketin uzun dönemli finansal performansına etkilerinin entegre raporda açıklanması gerekmektedir.

Bununla birlikte Çerçeve’de sermaye ögeleri kuruluşlara kullandıkları veya etkiledikleri kaynaklara ilişkin daha geniş bir bakış açısı sunmak için verilmiş olup, bunlarla sınırlı değildir. Kuruluşlar değer yaratmalarına katkıda bulunan başka ögelere de raporda yer verebilir, bir sermaye ögesinin altında bulunan kaynağın kendi operasyonları için çok önemli olduğunu düşünüyorsa ayrı bir başlık altında ele alabilirler. Ayrıca tüm sermaye ögeleri kuruluşun değer yaratmasına katkı sağlarken her kuruluş için her bir sermaye ögesi aynı önemde olmayabilir, bazı ögelerin katkısı çok az veya çok dolaylı olabilir.

Kuruluşun sermaye ögelerinin kullanımı veya etkilerini açıklarken sayısal göstergelerden ve temel performans göstergelerinden (*KPIs*) yararlanması önemlidir. Bununla birlikte her sermaye ögesini ve hareketini sayısal olarak açıklamak her zaman mümkün olmayabilecektir. Bu gibi durumlarda sözel anlatımla açıklamak mümkündür.

### 2.3.3. Kılavuz İlkeler

#### Entegre raporda geleceğe yönelik hedefler, tahminler, projeksiyonlar ve analizler yer alır.

Kılavuz ilkeler entegre raporun sınırlarını çizerek raporda hangi bilgilerin kullanılacağı ve bu bilgilerin nasıl sunulacağı konusunda yön gösterirler. Özellikle büyük şirketler için ne kadar bilgi verileceği ve bu bilgilerde ne kadar detaya girileceği önemli bir konudur. Entegre rapor kuruluşun rekabet avantajı sağlayan gizli bilgilerini paylaşmasını amaçlamaz ancak bu kategoriye girmeyen ve kuruluşun operasyonları için önemli olan bilgilere yer verilmesi önemlidir. Kılavuz ilkeler, kuruluşların raporda yer verecekleri bilgileri önceliklendirmelerine yardımcı olurlar.

**a. Stratejik odak ve geleceğe yönelim:** Entegre rapor kuruluş stratejisini ve bu stratejinin kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetine ve sermaye ögelerine etkisini açıklar. Bu kapsamda kuruluşun stratejik hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan mevcut veya planlanan stratejileri ve bunların kuruluşun iş modeliyle bağlantısı açıklanmalıdır. Ayrıca, kuruluşun pazardaki konumunu ve iş modelini etkileyen önemli fırsatlar ve bağımlılıklar vurgulanmalıdır.

Geleceksel finansal ve sürdürülebilirlik raporları kuruluşun geçmiş performansını ortaya koyarken entegre raporlama, kuruluşun sadece geçmişine değil geleceğine de

ışık tutmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda kuruluşların buldukları bölgede ve faaliyette buldukları pazarlarda gelecek dönemde nasıl değişiklikler beklediklerini, bu değişikliklerin kuruluş faaliyetleri ve stratejilerine etkilerini, gelecekte kendilerini nasıl bir yerde görmeyi hedeflediklerini anlatmaları ve bu tahmin ve öngörülerini neye dayandırdıklarını açıklamaları gerekmektedir. Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli çıkarları arasında nasıl bir denge kurduğu, kuruluşun nereye gitmeyi hedeflediği, bu hedefe ulaşmada kritik faktörlerin neler olduğu ve önündeki riskler ve engeller değerlendirilmelidir. Entegre raporda geleceğe yönelik hedefler, tahminler, projeksiyonlar ve analizler yer alır.

Hollanda merkezli sigorta şirketi Aegon, 2013 Yıllık Raporu'na ilişkin internet sitesinde sektörlerini gelecek dönemde etkileyebilecek 5 trendi belirleyerek her bir trendin şirketlerini nasıl etkileyebileceğini, her bir trendin getirdiği riskleri ve fırsatları bir tabloda göstermektedir. Sitede aynı zamanda bu trendlerin nasıl bir önemlilik derecelendirmesi ile belirlendiği açıklanmaktadır.

**b. Bilgiler arası bağlantı:** Entegre rapor, kuruluşun iş modelinin farklı bileşenleri, kuruluşu etkileyen dış faktörler ve kuruluşun performansının bağlı olduğu çeşitli kaynaklar ve ilişkiler arasındaki bağlantıyı gösterir. Özellikle, kuruluşun finansal performansı ile bağlı olduğu önemli kaynaklara etkisi ve bu kaynakları kullanımını arasındaki ilişki net bir şekilde sunulmalıdır.<sup>60</sup> Gerekli yerlerde bölümler arası çapraz referans verilmelidir.

Bilgiler arasında bağlantıyı kurabilmenin en iyi yolu kuruluşta entegre düşünce yapısının tesis edilmesinden geçer. Entegre düşüncenin kuruluş faaliyetlerine dahil edilmesi, bilgiler arasındaki bağlantının yönetim raporlamasına, analizlere, karar alma süreçlerine ve nihayetinde entegre rapora aktarılmasını sağlar. Bu durum ayrıca, bölümler arası bilgi akışındaki kopuklukları ve tekrarları engeller.

**Bir entegre rapor kuruluşun temel paydaşları ile ilişkileri hakkında bilgi sağlayarak onların ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını gösterir.**

**c. Paydaşlarla ilişkiler:** Bir entegre rapor kuruluşun temel paydaşları ile ilişkileri hakkında bilgi sağlayarak onların ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını gösterir. Kuruluş paydaşları ile günlük operasyonları çerçevesinde iletişim halinde olabilir ancak bu iletişimini stratejik planlama ve risk değerlendirmesinin bir parçası haline getirmek kuruluşu ekonomik, sosyal ve çevresel konular dahil olmak

<sup>60</sup> IIRC, *Towards Integrated Reporting: Communication Value in the 21st Century*, Eylül 2011.

üzere yararlı bilgiler sağlar. Paydaşlarla etkin bir iletişim paydaş beklentilerinin doğru algılanmasını ve stratejilerin bu doğrultuda geliştirilmesini sağlar ve önemli trendlerin tespit edilmesine yardımcı olur. Daha önce dikkat edilmeyen risklerin tespiti ve bu risklerin yönetilmesi mümkün olur. Entegre rapor, tüm bu iletişimi ve iletişim neticesinde alınan kararları, yapılan faaliyetleri ve performansı şeffaf bir şekilde yansıtmalıdır.

Almanya merkezli yazılım şirketi SAP'ın online yayımladığı 2013 Entegre Raporu'nun "Paydaş Katılımı" bölümünde şirketin her bir paydaşıyla nasıl bir iletişim stratejisi belirlediği ve hangi faaliyetleri gerçekleştirdiği açıklanmaktadır. 2013 yılından örnekler için raporun farklı bölümlerine referans verilmektedir.

**d. Önemlilik:** Bir entegre rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir. Kuruluş üst yönetiminin veya sermayedarların değerlendirme ve karar almasını önemli ölçüde etkileyen konular önemli olarak nitelendirilmektedir. Önemli konular belirlenirken kuruluş paydaşları için sürdürülebilir değer yaratma amacı göz önünde bulundurularak paydaşların ihtiyaçları, ilgileri ve beklentileri doğru tespit edilmelidir.

Önemlilik belirleme sürecinde aşağıdakiler yapılır:

- İlgili konuların belirlenmesi: Kuruluşun değer yaratma kabiliyetini etkilemiş veya etkilemesi muhtemel konulardır. İlgili konuların belirlenmesinde başlıca paydaşların görüşlerini almak önemlidir.
- İlgili konuların öneminin belirlenmesi: İlgili konulardan hangisinin önemli olduğunu belirleyebilmek için konunun değer yaratma üzerindeki bilinen veya potansiyel etkisi ve gerçekleşme ihtimali göz önünde bulundurulur.
- Öncelik verilmesi: Önemli konular belirlendikten sonra bunlar büyüklüklerine göre öncelik sırasına konularak raporda önemli konulara odaklanılması sağlanır.
- Bilgilerin belirlenmesi: Maddi konulara ilişkin raporda yer verilecek bilgilerin belirlenmesinde hem iç hem de dış bakış açılarından yararlanılır.

Entegre raporda bu süreç sonucunda belirlenen önemli konular ve bu konuların nasıl belirlendiği açıklanmalıdır.

**Entegre raporu finansal ve finansal olmayan raporların birleşimi olmaktan ayıran en önemli özelliklerden biri kısa ve öz olmasıdır.**

**e. Kısa ve öz olma:** Entegre raporu finansal ve finansal olmayan raporların birleşimi olmaktan ayıran en önemli özelliklerden biri kısa ve öz olmasıdır. Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratımı üzerinde etkisi olmayan veya doğrudan bağlantılı olmayan konulara, ayrıntılara ve sürekli aynı olan bilgilere raporda yer verilmemeli, gerekiyorsa başka doküman veya internet sitelerine referans verilmelidir.

*“Rapor formatını değiştirerek hem şekil hem de dil olarak daha kullanıcı dostu ve okunması kolay bir formata- daha çok bir dergiye dönüştürdük. Raporu farklı paydaşlar için ve farklı dillerde daha fazla bilgi içeren yeni bir internet sitesi ile destekledik.”*

**Jacqueline Nichi,**  
Natura Kurumsal İletişim Direktörü

Raporda yer verilen bilgiler belli bir mantık sırasında olmalı, tekrarlanan konular için çapraz referans verilmeli, mesleki jargon ve teknik terimlerden kaçınılmalıdır. Tüm bunlara dikkat edilirken raporun eksiksiz ve karşılaştırılabilir olması ilkelerinden de taviz verilmemelidir.

**e. Güvenilirlik ve eksiksizlik:** Entegre rapor, olumlu ve olumsuz tüm hususları dengeli ve maddi hata içermeyecek şekilde içermelidir. Bilgilerin güvenilirliğini artırmak için paydaş katılımı, iç denetim veya bağımsız dış denetim mekanizmaları kullanılmalıdır. Özellikle geleceğe yönelik verilen bilgilerin tahminlerin doğruluğunun kanıtlanması mümkün olmayacağından bu tahminlerin hangi varsayımlar üzerinden yapıldığı, hangi metodların kullanıldığı gibi bilgilere raporda yer verilmelidir. Bir bilgi güvenilir verilerin olmaması nedeniyle açıklanmıyorsa bu durum da raporda açıklanmalıdır.

**f. Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik:**

Entegre raporda yer verilen bilgiler kuruluşlar arası karşılaştırılabilir olmalı ve kuruluşun belli bir zaman içerisindeki performansını yansıtabilecek şekilde tutarlı olmalıdır. Karşılaştırılabilirlik kuruluşun belli bir dönemdeki performansını takip edebilmek için önemlidir. Rapordaki bilgilerin güvenilir ve karşılaştırılabilir olması için birbirini takip eden dönemlerde raporlama ilkeleri ve kullanılan temel performans göstergeleri aynı olmalıdır. Önemli bir değişiklik gerektiğinde ise bu değişikliğin nedeni ve sunulan bilgilere etkisi raporda açıklanmalıdır. Raporda ayrıca önceki dönemdeki performansa ve hedeflere yer verilmeli, performanstaki değişim ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği açıklanmalıdır.

*“Kendini sektördeki rakiplerle karşılaştırmak her zaman yararlıdır. Ancak başka sektördeki rakiplerin ne yaptığını görebilmek raporlamaya daha farklı ve yaratıcı bir açıdan bakabilmenizi sağlar.”*

**Gabriel Escarrer Jaume,**  
Melia Hotel CEO

Entegre raporlamada zorunlu bir raporlama standardı olmadığından bilgilerin sunulmuş şekli kuruluştan kuruluşa değişebilecektir. Bununla birlikte Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan içerik öğelerinin kuruluşlar için karşılaştırma noktası sağlaması beklenmektedir.

#### 2.3.4. İçerik Öğeleri:

Entegre Raporlama Çerçevesi, bir entegre raporda yer alması gereken içerik öğelerini ve bu öğelere ilişkin cevaplanması gereken soruları tanımlamaktadır. Her bir öğe birbiriyle bağlantılıdır. Bu nedenle raporda bu öğelerin belirli bir sırayla ve birbirinden bağımsız bölümler halinde verilmesi gerekmez, öğeler birbirleriyle belirgin bir bağlantı kuracak şekilde sunulmalıdır. Aşağıda her bir içerik öğesi, cevap verilmesi beklenen soru ile birlikte açıklanmaktadır.

İçerik öğelerinin raporda aşağıda belirtilen sırayla ele alınmaları gerekmez. Kuruluş, stratejik hedeflerini veya yaratılan değeri raporun merkezine alarak bu çerçevede tüm öğelerin rolünü açıklayabilir.

**a. Kurumsal genel görünüm ve dış çevre:** *Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?*

The Crown Estate gayrimenkul şirketi, 2014 Yıllık Raporu'nun 13-16. sayfalarında faaliyette buldukları pazarı analiz ederek, pazarı etkileyebilecek olası faktörleri ve önemli konuları açıklamıştır.

Kuruluşun misyonu, vizyonu, kültürü ve etik değerleri tanımlanarak, temel faaliyetleri, pazarları ve bu pazardaki konumu, rekabet ortamı ve değer zinciri içindeki konumu açıklanır. Bunların yanı sıra, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetine etki eden

yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasal olmak üzere tüm dış faktörler entegre raporda yer almalıdır. Bunlar ekonomik dengeyi etkileyen mikro ve makro ekonomik koşullar olabileceği gibi, müşteri talebindeki değişimler, önemli teknolojik gelişmeler, iklim değişikliği veya önemli yasal değişiklikler olabilir.

**b. Kurumsal yönetim:** *Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?*

Bu öğe kapsamında sunulan bilgiler, kuruluşun yönetim yapısının ve iç düzey yönetimin kuruluş kaynaklarını sorumlu bir şekilde yönetip yönetmedikleri ve görevlerini etkin

Novo Nordisk'in 2014 Yıllık Raporu'nun 46-48. sayfalarında şirketin yönetim yapısı, komiteler, kurumsal yönetim uygulamaları, denetim ve uyum yapısı hakkında bilgi verilmektedir.

kurumsal yönetim anlamında yasal gereklilikleri de aşan uygulamaların olup olmadığı ve kuruluşta uygulanan ücret ve teşvik politikaları açıklanmalıdır.

### c. İş modeli: Kuruluşun iş modeli nedir?

Entegre Raporlama Çerçevesi iş modelini "kuruluşun iş faaliyetleri yoluyla girdileri, kuruluşun stratejik hedeflerini karşılamayı hedefleyen çıktılara ve sonuçlara dönüştürmekte kullandığı sistem" olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle iş modeli, kuruluşun stratejisini tanımlamada, hayata geçirmede ve sürdürülebilir değer yaratma sürecini haritalandırmada kullandığı araçtır.<sup>61</sup>

Entegre raporda iş modeli; girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar temel alınarak açıklanır. Açıklama mümkünse, bu öğeleri vurgulayan bir şema ile belli bir mantıklı akış gözeterek yapılmalıdır. İş modelinin tanımında; kuruluşun etkileşimde olduğu tedarik zinciri, bağlı olduğu girdiler, üstlendiği süreçler, ürettiği çıktılar ve müşterileri dahil olmak üzere kuruluş operasyonları yer alır.

Japonya merkezli ihracat şirketi Itouchu Corporation'ın 2014 Yıllık Raporu'nun dört sayfası iş modeline ayrılmıştır. Raporunda iş modelini oluşturan ana unsurlar ve iş modelini destekleyen iç ve dış kaynaklar tanımlanmakta, iş modelinin değer yaratımı ve varlık yönetimi stratejisi ile ilişkisi açıklanmaktadır.

İş modeli kuruluşun bağlı olduğu temel **girdileri** (kaynak veya sermayeler, altyapı, insan kaynağı, hammadde veya ilişkiler vb.) belirleyerek bunların nasıl yönetildiğini ve diğer sermaye öğeleriyle ilişkisini gösterir. Temel **iş faaliyetleri** kapsamında kuruluşun kendisini pazarda nasıl farklılaştırdığı, yenilikçilik ve değişime uyum kapasitesi gibi bilgiler açıklanabilir. Çıktılar, kuruluşun temel ürün ve hizmetlerinin yanı sıra, önem

seviyesine göre atıklar, emisyonlar veya yan ürünleri de kapsar. Temel **sonuçlar** çalışan memnuniyeti veya gelirler gibi iç sonuçlar olabileceği gibi, müşteri memnuniyeti, marka sadakati, vergi ödemeleri gibi dış sonuçlar olabilir.

<sup>61</sup> EY, Integrated Reporting: Elevating Value, 2014.



Özellikle dış sonuçlar olmak üzere, sonuçların belirlenmesi ve açıklanması için kuruluşun sermaye öğelerini daha geniş kapsamda ele alması gerekir. Bu doğrultuda kuruluşun sermaye öğelerinin etkilerini (karbon emisyonları veya tedarikçilerinin çalışma uygulamaları) tüm değer zinciri boyunca açıklaması gerekebilir.

İş modelinin analizinin kuruluş için birçok yararı vardır. Örneğin bu analiz, üst yönetimin kuruluşun nasıl değer yarattığını daha iyi anlamasını ve iş modelinin kuruluş stratejileriyle uyumlu olup olmadığını analiz etmesini sağlar. Böylelikle stratejik kararların daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması mümkün olur. İş modeli aynı zamanda kuruluşun riskleri, zayıflıkları, önemli fırsatlar, ilişkiler ve tedarik zinciri hakkında güçlü bir çerçeve sağlar.

**d. Riskler ve Fırsatlar:** *Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen belirli risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?*

Kurumsal risk yönetimi bir kuruluşun operasyonlarını sürdürebilmesi ve değer yaratabilmesi için hayati öneme sahiptir. Kuruluşun sermaye öğelerini ve stratejisini etkileyen temel riskler kuruluşun karar alma mekanizmasına entegre edilmeli, bu sayede gelecek hedeflere ilişkin belirsizlikler en aza indirgenmelidir. Entegre raporda iç ve dış faktörlerden kaynaklanan tüm riskler tanımlanmalı ve bunların gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi durumundaki etkisi değerlendirilmelidir. Ardından, bu temel riskleri azaltmak için alınan önlemler, stratejiler, politikalar ve hedefler açıklanmalıdır.

Güney Afrika Merkezli Gold Fields'ın 2013 Yıllık Raporu'nun 57–60. sayfalarında şirketin risk yönetimi süreci tanımlanmakta, kısa vadeli riskler ve gerçekleşme olasılıkları ısı haritasında gösterilmekte ve her bir risk için şirket stratejileri açıklanmaktadır. Raporda aynı zamanda son iki seneye ait risk performansı da sunulmaktadır.

Risklerin açıklanması bazı şirketlerde rekabet avantajına zarar verebileceği endişesini doğurabilir. Bununla birlikte, risklerin açıklanması şirketin üst yönetimi tarafından bu risklerin nasıl değerlendirildiğini ve şirketin bu risklere karşı nasıl önlem aldığını yatırımcılara göstermesi bakımından önemlidir. Bir şirkette daha iyi bir risk yönetimi stratejisinin olması ve bunu açıkça yatırımcılarıyla paylaşması söz konusu şirkete uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilecektir.

**e. Strateji ve kaynak aktarımı:** *Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?*

Bir entegre raporda kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli stratejik amaçları, bu amaçlara nasıl ulaşmayı planladığı ve bunun için gereken kaynaklar tanımlanmalıdır. Amaçlara ulaşmadaki başarısı ve hedeflerle sonuçları nasıl ölçeceği açıklanmalıdır. Raporda, kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarım planları ile diğer içerik öğeleri arasında bağlantı kurulmalıdır. Stratejik hedeflerin kuruluşun iş modeliyle ne ölçüde uyumlu olduğu ve stratejik planların risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiği açıklanmalıdır. Bunların yanı sıra, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşmada rekabet avantajı sağlayan unsurlar da belirtilmelidir. Ayrıca, kuruluşta yenilikçiliğe verilen önem, fikri mülkiyet haklarının nasıl kullanıldığı ve çevresel ve toplumsal konuların kuruluş stratejisine ne ölçüde dahil edildiği de raporda yer verilmesi gereken hususlar arasındadır.

İngiltere merkezli bir inşaat şirketi olan Interserve, 2013 Yıllık Raporu'nun 6. sayfasında stratejik hedeflerini:

- Ana faaliyet alanlarını güçlendirmek
  - Uluslararası alanda genişlemek
  - Büyüme fırsatlarını yakalamak
- olarak sıralamış ve her bir hedef için izlenecek stratejileri açıklamıştır.

**f. Performans:** *Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir?*

Entegre raporda kuruluş performansına ilişkin hem nitel hem de nicel bilgilere yer verilir. Bu bilgiler arasında, hedefler ile risk ve fırsatlar açısından nitel göstergelerin neler olduğu ve bunların nasıl belirlendiği, kuruluşun bağlı olduğu sermaye öğeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, kuruluşun paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerine ne ölçüde yanıt verdiği, geçmiş performans ile mevcut performansın karşılaştırması ve hedeflerin neresinde bulunduğu yer almaktadır.

ABD merkezli Smithfield Foods şirketi 2013 Entegre Raporu'nun "Temel Taahhütler" bölümünde "hayvan bakımı, çalışanlar, çevre, gıda güvenliği ve kalitesi, topluma yardım ve değer yaratımı" alanlarında taahhütlerini sıralayarak bunları 2012-2013 sonuçlarıyla karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda taahhütlerini "gerçekleştirilenler", "devam edenler" ve "ilerleme gerekenler" olarak kategorilere ayırmaktadır.

Entegre raporlama, kuruluşun finansal ve finansal olmayan performansı arasındaki bağlantıyı kurması ve hem geçmiş performansla bugünkü performansın hem de gelecek



vizyonunun ilişkisini ortaya koyması açısından daha bütüncül bir yapıya sahiptir. Raporda gerekli görüldüğü yerlerde daha ayrıntılı performans bilgileri için kuruluşun diğer kurumsal raporlarına (finansal raporlar veya sürdürülebilirlik raporu gibi) referans verilebilir.

**g. Genel görünüş:** *Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?*

Bu öge kapsamında kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede karşılaşması muhtemel dış etkenler hakkındaki beklentileri, bunların kuruluşu nasıl etkileyeceği ve karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizliklere nasıl yanıt vereceğine ilişkin bilgi verilir. Bu beklenti ve öngörülerin mümkün olduğunca gerçeğe yakın olmasına dikkat edilmelidir. Bunun için kuruluşun kabiliyetlerini, rekabet ortamını, pazardaki konumunu ve risklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesi gerekir.

Entegre raporda ayrıca kuruluşun gelecekteki performansını etkileyebilecek hususlara da yer verilmelidir. Bunlar arasında dış çevre, risk ve fırsatlar ile kuruluşun kullandığı veya etkilediği sermaye ögelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği yer alır. Genel görünüme ilişkin yapılacak açıklamalarda kuruluşun tabi olduğu yasal veya düzenleyici gereklilikler de dikkate alınmalıdır.

**h. Hazırlık ve sunum temeli:** *Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir?*

Bu bölümde “önemlilik” (*materiality*) kılavuz ilkesi altında tanımlanan önemli konuların belirlenmesi süreci kısaca anlatılır. Ayrıca entegre raporun sınırı ve sınırın ne şekilde belirlendiği de açıklanır. Raporlama yapan kuruluşa bağlı olan kuruluşlara ait riskler ve fırsatlara entegre raporda yer verilebilir. Diğer kuruluş veya paydaşlara ait risk ve fırsatlara ise kuruluşu maddi olarak etkiledikleri sürece yer verilir.

Sunulan bilgilerde verilerin güvenilirliğine veya öngörülebilirliğine ilişkin bir sınırlama olması durumunda bu sınırlamalar ve alınan önlemler raporda açıklanmalıdır.

## RAPORDAN SONRA...

Entegre rapor yayımlandıktan sonra bir kenara kaldırılmamalı; raporun çıktıları ve performans hedeflerinin iletişimi hem üst yönetimle hem de kuruluşun tüm paydaşlarıyla yapılmalıdır. İşe yeni başlayanların raporu okumaları sağlanmalı, raporda yer alan önemli bilgilerin yatırımcı bilgilendirme dokümanlarına eklendiğinden emin olunmalıdır.

**i. Genel raporlama ilkeleri:** Yukarıda sıralanan içerik öğeleri belirli ilkeler göz önünde bulundurularak hazırlanır. Bu bölüm maddi konuların açıklanması, sermaye öğelerinin açıklanması, kısa, orta ve uzun vade için zaman aralıkları ile birleştirme ve ayırmaya ilişkin ek açıklamalar ve dikkat edilmesi gereken hususları içerir.

## 2.4. Entegre Raporlamaya Doğru: Riskler ve Fırsatlar

**Entegre düşünce yapısı kuruluşun üst yönetiminden başlayarak tüm çalışanları kapsayan entegre ve bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.**

Entegre raporlama dünya genelinde yaygınlaşırken, özellikle yeni raporlama yapacak kuruluşları bazı riskler ve zorlukların yanı sıra birçok fırsat da beklemektedir. Bu bölümde bu risk ve zorluklardan bazıları tanımlanarak kuruluşların bu zorlukların üzerinden nasıl gelebilecekleri ve kendilerini bu süreçte ne gibi fırsatların beklediği açıklanacaktır.

Üst yönetimin sahiplenmesi: Entegre raporlamanın temelini oluşturan entegre düşünce yapısı kuruluş faaliyetlerine ilişkin kuruluşun üst yönetiminden başlayarak tüm çalışanları kapsayan entegre ve bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Entegre raporun çalışanlar nezdinde sahiplenilmesi ve paydaşlar açısından inandırıcılığı kuruluş üst yönetiminin yaklaşımına bağlıdır. Raporun hazırlanması süreci kadar rapordan sonra da üst yönetimin raporda yer alan bulguların takibi ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesi konusunda iradesi önemlidir.

**CGMA'nın 2014 tarihli araştırmasında yöneticilerin yüzde 92'si, finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegre edilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir.**

Yakın zamana kadar şirket üst yönetimleri sürdürülebilirlik konularını şirketin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerin bir parçası olarak değerlendirmekte ve konuyu ilgili uzmanlara bırakarak şirket karlılığı için daha önemli gördükleri finansal raporlarla ilgilenmekteydiler. Ancak art arda yaşanan krizler ve skandallar, artan tüketici bilinci ve her geçen gün değişen düzenlemeler, yöneticileri finansal olmayan faaliyetlerini de raporlamaya teşvik etmiştir. Her geçen gün daha fazla yönetici, şirket operasyonları ve bunların ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerine yönelik şeffaflığın, söz konusu riskleri azaltma, süreçleri iyileştirme ve paydaş iletişimini artırmadaki önemli rolünü görmeye

başlamıştır. CGMA'nın 2014 yılında üst yöneticilerin entegre raporlamaya bakış açısını ölçtüğü araştırmada,<sup>62</sup> yöneticilerin yüzde 92'si finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegre edilmesinin faydalı olacağını belirtmiştir.

**Kuruluş çalışanlarının entegre raporlamayı anlaması:** Entegre raporlamaya yeni başlayacak kuruluşların karşılaşacağı bir diğer sorun da kuruluş çalışanlarının neden entegre raporlama yapılacağını ve nasıl yapılacağını bilmemesi olabilir. Özellikle, departmanların birbirinden tamamen ayrı çalıştığı, departmanlar arası iletişimin zayıf, rekabetin güçlü olduğu kuruluşlarda entegre düşünce yapısını tesis etmek zor olabilecektir.

## **Entegre düşünce, çalışanların kendi departmanlarının dışında kuruluş hedeflerine ve değer yaratma sürecine nasıl bir katkı sunduklarını anlamalarını sağlayarak çalışan motivasyonunu artıracaktır.**

Bu noktada üst yönetime önemli bir rol düşmektedir. Yönetim kuruluşun vizyon, misyonunu ve hedeflerini çalışanlarının benimsediğinden emin olmalı ve her birinin bu büyük resim içerisinde nerede yer aldığını açıkça anlatmalıdır. Entegre raporun kuruluşun amaç ve hedefleriyle nasıl bir ilişkisi olduğu tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve raporlamaya ilişkin gerekli eğitimler verilmelidir. Yönetim, kuruluşta entegre raporun hazırlanmasında kimlerin sorumlu olacağını belirlemeli ve ekipleri kurmalıdır. Sadece raporlamadan sorumlu kişilerin değil, tüm kuruluş çalışanlarının entegre raporu iyi anlaması ve entegre düşünce yapısını benimsemesi kuruluş içi koordinasyonun ve bilgi akışının sağlanması açısından önemlidir. Entegre düşünce aynı zamanda, çalışanların kendi departmanlarının dışında kuruluş hedeflerine ve değer yaratma sürecine nasıl bir katkı sunduklarını anlamalarını sağlayarak çalışan motivasyonunu artıracaktır.

**Belirli bir standardın olmaması:** Diğer kurumsal raporların aksine entegre raporlama için uluslararası kabul görmüş bir format olmaması entegre raporlamaya ilk kez başlayacak kuruluşlar için sıkıntı yaratabilmektedir. Bugün birçok paydaşın katılımı ile hazırlanan Entegre Raporlama Çerçevesi bir referans noktası olmakla birlikte, kuruluşlara belirli bir raporlama formatı sunmamakta, raporda yer alması gereken temel ilke ve öğeleri belirlemektedir. Bu durum bir yandan hangi formata göre raporlama yapılacağı konusunda belirsizliğe yol açarken diğer yandan yayımlanan raporlar arasında karşılaştırma yapmayı da zorlaştırmaktadır. Belirli bir standardın olmaması hem format hem de içerik olarak

---

<sup>62</sup> CGMA, "The IR Landscape: Executive Perceptions of Integrated Reporting", 2014.

birbirlerinden çok farklı raporların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ayrıca, yayımlanan raporları inceleyerek kalitesini denetleyen veya seviyelere ayıran bir kuruluşun olmaması (GRI gibi) yayımlanan raporların kalitesi konusunda tereddütlere yol açmaktadır.

Tüm bu sıkıntılara rağmen önceden belirlenen bir formatın olmaması kuruluşların kendilerine uygun raporlama yöntemini belirlemeleri konusunda esneklik sağlamaktadır. Böylelikle kuruluşlar belirlenmiş standartlara uymaya çalışmaktansa kendilerine uygun olan ve olmayan raporlama yöntemini deneyimleyerek bulma imkanı elde etmektedirler. Çerçeve'nin sağladığı esneklik entegre raporlamanın yeni yaygınlaştığı bu dönemde yararlı görülmeyle birlikte, gelecek dönem için sınırları daha belirgin ve daha yönlendirici bir format ihtiyacı kuruluşlar tarafından dile getirilmektedir.

Birkaç yıl öncesine kadar raporlamaya ilk başlayan kuruluşlar için referans alabilecekleri örnek sayısının azlığı da önemli bir sorun teşkil etmiştir. Ancak dünya genelinde hızla artan entegre rapor örnekleri raporlamaya yeni başlayacak şirketler için önemli bir kaynak oluşturmaya başlamıştır.

**Entegre raporun sınırlarını belirlemek:** Bir entegre raporun kapsamı kuruluşun faaliyetlerinin karmaşıklığı, bulunduğu sektör gibi farklı unsurlara bağlı olmakla birlikte, raporun mümkün olduğunca kısa, öz ve anlaşılır olmasına ve sadece kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetine etki eden önemli hususları içermesine dikkat edilmelidir. İlk kez rapor hazırlayacak kuruluşlar için önemli hususların tespit edilmesi ve bilgiler arasında bağlantı kurulması zor bir süreç olabilecektir. Bu durumda, Entegre Raporlama Çerçevesi'nde tanımlanan önemli hususların tespitine ilişkin süreci takip etmek ve diğer kuruluşların raporlarını incelemek raporlamaya yeni başlayan kuruluşlar için yön gösterici olabilecektir. Kuruluşta entegre düşünce yapısı yerleştikçe raporun içeriğini belirlemek ve bağlantıları kurmak kolaylaşacak, her yeni dönemde raporun kalitesi artacaktır.

**Verilerin toplanması:** Bugün birçok kuruluşta finansal verilerin toplanmasına ilişkin geniş bir deneyim olmakla birlikte çevresel, sosyal ve yönetsel performansa ilişkin verilerin toplanması veya temel performans kriterlerinin belirlenmesi konusunda zorluk yaşanabilecektir.

Kuruluşların sürdürülebilirlik verilerini toplamak, bir araya getirmek ve yorumlayabilmek için bilgi sistemlerini kurması veya iyileştirmesi, çalışanlarının bu konuda uzmanlıklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada şirketler sürdürülebilirlik verilerinin toplanmasında kullanılan mevcut mekanizmalardan yararlanabilirler. Kuruluşların bilgi

sistemlerinin kurulması ve uzmanlıkların geliştirilmesi aşamasında danışmanlık alması ve sektöründeki diğer kuruluşların raporlarını incelemesi de yardımcı olacaktır.

## **Entegre raporda yer alan bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması okuyucuların ve özellikle yatırımcıların güvenini tesis etmek ve entegre raporun yaygınlaşmasını sağlamak açısından önemlidir.**

**Entegre raporda yer alan bilgilerin güvenilirliğini sağlamak:** Entegre raporda yer alan bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması okuyucuların ve özellikle yatırımcıların güvenini tesis etmek ve entegre raporun yaygınlaşmasını sağlamak açısından önemlidir. Entegre raporun yatırımcıların karar alma mekanizmalarına etki etme amacını yerine getirebilmesi için raporda yer alan bilgilerin doğruluğu konusunda yatırımcıların kafasında soru işareti olmaması gerekmektedir.

Finansal bilgilerin hem ölçülmesinin nispeten daha kolay olması hem de dünya genelinde kabul görmüş standartlara sahip olması nedeniyle iç denetim, bağımsız denetim gibi mekanizmalarla bilgilerin doğruluğunun teyid edilmesi ve karşılaştırılması daha kolaydır. Bununla birlikte finansal olmayan bilgilere ilişkin temel performans göstergelerinin ve ölçümlerin belirli bir standardının olmaması verilerin kontrolünü ve karşılaştırılabilirliğini zorlaştırmaktadır. Karşılaştırılabilirliği artırabilmek amacıyla entegre raporlama, finansal olmayan bilgilere, gelecek öngörülerine ve tahminlerine ilişkin yapılan analizlerin ve göz önünde bulundurulmuş koşulların da raporda açıklanmasını teşvik etmektedir. Bu bilgilerin bağımsız denetimi ise hala tartışılmakta olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

IIRC'nin Aralık 2014 tarihinde yayımladığı tartışma dokümanında<sup>63</sup> mevcut denetim standartları çerçevesinde entegre raporların “makul güvence”, “sınırlı güvence” veya her ikisinin birleştirildiği bir seviyede değerlendirilebileceğini belirtmektedir. “Makul güvence” finansal raporlardakine benzer bir güvence sunarken, “sınırlı güvence”nin yatırımcı güvenini tesis etmede yetersiz kalma riski vardır. Her ikisinin birleştirildiği bir yapıda, “makul güvence” somut verilerden, “sınırlı güvence” ise soyut verilerden elde edilebilecektir.

Henüz çok yaygın olmamakla birlikte sürdürülebilirlik raporlarının bağımsız denetimden geçmesi giderek yaygınlaşan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. GRI, G4 kapsamında raporlama yapacak kuruluşların raporlarını bağımsız denetimden geçirmelerini zorunlu tutarak bağımsız deneticilerin özelliklerini de belirlemiştir. Rehber bu anlamda entegre raporlama yapacak şirketler için de yön gösterici olabilecektir.

---

<sup>63</sup> IIRC, “Assurance on IR: An Introduction to the Discussion”, 2014.

Entegre raporlamanın geleceğe de ışık tutan yapısı denetim için bazı kısıtlılıklar yaratabilir. Örneğin, geleceğe yönelik tahminlerin bugünden doğrulanabilmesi mümkün değilse de bu tahminlerin hangi çerçevede yapıldığı ve makul olup olmadığı incelenebilecektir.<sup>64</sup>

IIRC'nin tartışma dokümanı aynı zamanda, değişen raporlama standartları ile birlikte denetim standartlarının da değişmesi gerektiği yönündeki tartışmaları da içermektedir. Özellikle bağımsızlık, bulgu toplama prosedürleri, denetim konusu ve denetim raporunun içeriği gibi konuların yeniden düşünüldüğü bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu savunanlar bulunmaktadır.

Bağımsız denetimin yanı sıra entegre raporun güvenilirliğinin tesisinde iyi bir liderlik, güçlü bir iç denetim, ve paydaş katılımı gibi mekanizmalar da kullanılabilir.

**Entegre raporun maliyeti:** Entegre raporlama süreci bazı kuruluşlar için ek maliyetlere neden olabilir. Bunlar; sürdürülebilirlik verilerinin toplanması için bilgi sistemlerinin kurulması, çalışanların eğitimi veya danışmanlık ücretleri ve kuruluştaki süreçlerin iyileştirilmesi için katlanılan ilave maliyetler olabilir.

Bu maliyetlerin birçoğu kuruluşun bir kez katlanacağı maliyetler olacağı gibi süreçlerde yapılacak iyileştirmeler kuruluştaki verimliliği artırarak uzun vadede maliyetleri azaltacaktır. Ayrıca uzun vadeli yatırım çekmek gibi doğrudan kazancının yanı sıra, artan tüketici bağlılığı, marka değeri ve saygınlık gibi dolaylı kazançlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

**Daha fazla düzenleme endişesi:** Günümüzde halka açık şirketler başta olmak üzere tüm şirketler her geçen gün artan düzenlemelere uyum sağlama çabasındadır. Uyum kapsamında halihazırda çok sayıda kurumsal rapor hazırlayan şirketler, yeterince sorumlulukları olduğu düşüncesiyle entegre raporlamadan uzak durmayı tercih edebileceklerdir.

Bugün birçok ülkede entegre raporlama zorunlu değildir. Bunun nedeni kuruluşların entegre raporlamayı yasal bir zorunluluk olarak görmeden, faydalarını deneyimleyerek ve kendi kuruluşlarına uygun bir yapılanma ile raporlama yapmalarını teşvik etmektir. IIRC de entegre raporlamanın bu aşamada zorunlu tutulmasını değil, gönüllülük esasıyla yaygınlaşmasını desteklemektedir. Bununla birlikte, her geçen gün getirilen düzenlemeler, şirketlerin finansal olmayan bilgilerine ilişkin daha fazla açıklama yapmalarını gerektirmektedir. Entegre raporlama bu anlamda şirketlerin hem mevcut hem de yakın

---

<sup>64</sup> Deloitte, "Integrated Reporting: A Better View?", 2011.

zamanda yürürlüğe girecek düzenlemelere uyumlarını kolaylaştıracak bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

**Raporlamaya başlama zamanı:** Kuruluşların entegre raporlamaya ne zaman başlayacağını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Kuruluştaki entegre raporlamaya ilişkin net bir irade ve taahhüt olmadan entegre raporlamaya başlamak başarılı bir rapor ortaya çıkmasını engelleyecektir. Bazı kuruluşlar entegre raporlamaya başlamadan önce kuruluşta entegre düşünceyi ve gerekli tüm mekanizmaları tesis etmeyi tercih ederken, bazıları raporlama sürecinde değişiklikleri yapmayı tercih edebilir. Ancak her iki durumda da üst yönetimin iradesi ve çalışanların katılımının sağlanması gereklidir.

### **CGMA'nın 350'den fazla üst düzey yönetici ile gerçekleştirdiği araştırma, şirketlerin yüzde 54'ünün yakın zamanda entegre raporlama yapmayı planlamadıklarını ancak planlayanların 2-3 sene içerisinde raporlama yapacaklarını gösteriyor.**

CGMA'nın Kuzey Amerika, Afrika, Asya-Pasifik ve Avrupa'da 350'den fazla üst düzey yönetici ile gerçekleştirdiği araştırma,<sup>65</sup> henüz şirketlerin yüzde 54'ünün yakın zamanda entegre raporlama yapmayı planlamadığını ancak planlayanların 2-3 sene içerisinde raporlama yapacaklarını göstermektedir. Bu durum, yakın zamanda entegre raporlama yapmayı planlayan şirketlerin rekabet avantajı elde edeceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, entegre raporlamaya erken başlayan şirketler, hem standartların ve örneklerin oluşturulduğu bu süreçte yer alarak dönüşümü yönlendirme imkanı elde edecek, hem de sektörlerine öncülük eden ve örnek teşkil eden kuruluşlar olarak itibarlarını artıracaklardır.

---

<sup>65</sup> CGMA, *The IR Landscape: Executive Perceptions of Integrated Reporting*, 2014.

BÖLÜM  
3

DÜNYADA ENTEGRE RAPORLAMA  
ÖRNEKLERİ





### 3. DÜNYADA ENTEGRE RAPORLAMA ÖRNEKLERİ

#### 2014 yılı itibariyle çoğunluğunu özel sektörün oluşturduğu 400'ü aşkın kuruluş, entegre rapor yayımladığını açıkladı.

Dünya genelinde birçok ülke düzenlemeler yoluyla entegre raporlamayı teşvik etmeye başlarken, entegre rapor yayımlayan şirket sayısı da her geçen gün artmaktadır. 2014 yılı itibariyle çoğunluğunu özel sektörün oluşturduğu 400'ü aşkın kuruluş, entegre rapor yayımladığını açıklamıştır. Bununla birlikte entegre raporlama için genel kabul görmüş bir standardın olmaması, bu raporlardan hangilerinin gerçekten entegre rapor, hangilerinin finansal rapor ve sürdürülebilirlik raporunun birleştirilmesiyle oluşturulan “birleşik” rapor olduğu konusunda belirsizlik yaratmaktadır. GRI ve Global Compact gibi kuruluşlar ve çeşitli internet siteleri sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin geniş bir veritabanı sürerken, IIRC daha çok örnek raporların yer aldığı kısıtlı bir veritabanı sunmaktadır.

Entegre raporlamaya dair yapılan araştırmalar Güney Afrika Cumhuriyeti'nin entegre rapor sayısında lider konumda olduğunu ortaya koymaktadır. Güney Afrika Cumhuriyeti'ni Hollanda, Brezilya ve Avustralya takip etmektedir. Bu ülkelerin entegre raporlamada ön sıralarda yer alması hükümet veya borsaların inisiyatifleri ve düzenlemeleri yoluyla raporlamayı teşvik etmelerinin bir sonucudur.

Bu ülkelerin yanı sıra Finlandiya, İsviçre, İspanya, ABD, İsveç, Kanada, Almanya ve İngiltere de entegre raporlama yapılan ülkeler arasındadır. Singapur, Japonya, Malezya, Yeni Zelanda gibi Asya ülkeleri de entegre raporlamaya doğru adımlar atarken, Avrupa Komisyonu, 2014 yılı başında kabul ettiği bir düzenleme ile, Avrupa genelinde yaklaşık 6000 büyük şirketin finansal olmayan bilgilerini ve yönetim kurullarının dağılımını açıklamalarını talep etmektedir. Avrupa Komisyonu yaptığı açıklamada 2014 Nisan ayında yayımlanan yönergenin entegre raporlamayı zorunlu kılmadığını açıklamış ve Komisyon'un entegre raporlama konseptinin gelişimi ve IIRC'nin çalışmalarını yakından takip ettiğini belirtmiştir.

OECD de entegre raporlama tartışmalarını yakından takip eden kurumlar arasındadır. WBCSD işbirliği ile 2014 Temmuz ayında düzenlenen OECD Sürdürülebilir Kalkınma Yuvarlak Masası'nda bir araya gelen 40 katılımcı “Entegre Performans için Kurumsal Raporlamanın Gelişimi”ni tartışmıştır. Söz konusu toplantının hazırlık dokümanında<sup>66</sup> entegre raporlamanın şirketler arasında karşılaştırılabilir hale gelmesi için belli bir zamana ihtiyaç duyulduğu, GRI gibi mevcut standartların bu yeni raporlama formatına eşlik

<sup>66</sup> OECD, “*The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance*”. Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, 25 June 2014.

ederek karşılaştırılabilirliğini artırabileceği belirtilmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin güncellenmesi çalışmaları kapsamında entegre raporlamanın yeni ilkelere dahil edilmesi birçok kurum tarafından teklif edilmiş ve bu öneriler tartışma dokümanlarında yer almıştır. Bununla birlikte kamuoyuyla paylaşılan yeni ilkelere finansal olmayan bilgilerin açıklanmasına ilişkin bölümler yer almaktadır ancak entegre raporlamaya özel bir referans yapılmamıştır. OECD bu durumun nedeni olarak; finansal olmayan raporlama, entegre raporlama, çevresel riskler ve insan hakları gibi konuların Kurumsal Yönetim İlkeleri ile bağlantısının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı konusundaki tereddütleri göstermiştir.<sup>67</sup>

Aşağıda bazı ülkelerdeki entegre raporlama çalışmaları özetlenmektedir.

### **Güney Afrika'da Johannesburg Borsası entegre raporlamayı zorunlu hale getirirken şirketler için zorunlu bir format belirlememiş, her şirketin kendi kendine deneyimleyerek en uygun yöntemi belirlemelerini teşvik etmiştir.**

**Güney Afrika:** King raporları ile dünyada entegre raporlamanın yaygınlaşmasında öncü rol oynayan Güney Afrika, aynı zamanda entegre raporlamayı borsaya kote şirketlere zorunlu hale getiren ilk ülkedir. Johannesburg Borsası entegre raporlamayı zorunlu hale getirirken şirketler için zorunlu bir format belirlememiş, her şirketin kendi kendine deneyimleyerek en uygun yöntemi belirlemelerini teşvik etmiştir. Böylelikle Güney Afrika'da borsaya kote şirketlerde entegre raporlama yapan şirket sayısı hızla artmıştır. Bu şirketlerin yanı sıra borsaya kote olmayan şirketler, özellikle büyük kamu iktisadi teşebbüsleri ve özel şirketler de entegre raporlamaya yapmaya başlamışlardır.

#### **KİNG III RAPORU'NDA ENTEGRE RAPORLAMA PRENSİPLERİ:**

- Paydaşlarla etkili bir iletişim önemlidir.
- Entegre raporlamada içerik şekilden önce gelmelidir ve rapor önemli, alakalı, ulaşılabilir, anlaşılır ve şirketin geçmiş performansı ile karşılaştırılabilir bilgileri şeffaf bir şekilde sunmalıdır.
- Entegre raporlama ve bu kapsamda yapılan açıklamalar şirketin raporlama süreçlerinin bir parçası olarak konumlandırılmalıdır.
- Etkin bir raporlama için yılda en az bir kez raporlama yapılmalıdır.
- Entegre raporlama ve bu kapsamda yapılan açıklamalar bağımsız denetimden geçmelidir.

<sup>67</sup> OECD, <http://www.oecd.org/daf/ca/WBCSD2015CGP.pdf>, s. 2.

King III raporunun yayımlanmasından kısa bir süre sonra Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (*IRC*) kurulmuş, Komite bünyesinde akademisyenler ve uzmanlardan oluşan çalışma grubu entegre raporlamaya ilişkin bir çerçeve doküman hazırlanması konusunda IIRC'ye destek sağlamıştır. IRC'nin 2011 yılında hazırladığı "Entegre Rapor ve Raporlama için Çerçeve" başlıklı tartışma dokümanı, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin temelini oluşturmuştur. Tartışma dokümanında IRC, IIRC'nin entegre raporun okuyucusu olarak temelde yatırımcıları hedef almasına karşı çıkarak, daha geniş bir paydaşa hitap etmesi gerekliliğinin altını çizmiştir.<sup>68</sup> Güney Afrika şirketleri entegre raporlama deneyimlerini pilot program aracılığıyla diğer şirketlerle paylaşmışlardır.

Güney Afrika Sorumlu Yatırım İlkeleri (*CRISA*) de kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarına çevresel, sosyal ve yönetişimsel konuları da dahil etmeleri konusunda teşvik etmektedir.

## Brezilya Kalkınma Bankası tarafından desteklenen Brezilya Entegre Raporlama Ağı bugün 90'dan fazla kuruluşu temsilen 200'den fazla katılımcının yer aldığı bir platformdur.

**Brezilya:** Brezilya Borsası BM & FBOVESPA 2011 yılında başlattığı "raporla, raporlamıyorsan açıkla" girişimi ile borsaya kote şirketlerden sürdürülebilirlik raporu veya entegre rapor hazırlamalarını istemiştir. BM & FBOVESPA internet sitesinde hangi şirketlerin raporlama yaptığını hangilerinin ise yapmadığını, şirketler tarafından yapılan açıklama ile birlikte yayımlamaktadır.<sup>69</sup>

Brezilya Kalkınma Bankası tarafından desteklenen Brezilya Entegre Raporlama Ağı bugün 90'dan fazla kuruluşu temsilen 200'den fazla katılımcının yer aldığı bir platformdur. Katılımcılar bir yandan entegre raporlama için çerçeve doküman hazırlanmasına katkıda bulunurken diğer yandan Brezilya'da entegre raporlama konusunda farkındalık artırıcı faaliyetler

Brezilya Kalkınma Bankası BNDES finansman sağladığı şirketlerin kurumsal yönetim ve şeffaflık konusunda gelişimini desteklemektedir. Banka uzun vadeli finansman sağladığı ticari bankaların da aynı kriterlere göre kredi vermesini talep etmektedir.

<sup>68</sup> Paul Druckman, "South African Reflections on Integrated Reporting," 2013. <http://www.theiirc.org/2013/09/19/south-african-reflections-on-integrated-reporting/>

<sup>69</sup> BM & FBOCESPA, <http://www.bmfbovespa.com.br/en-us/markets/equities/companies/sustainability-report.aspx?Idioma=en-us>

gerçekleştirmektedir. Brezilya aynı zamanda İngiltere ve Hollanda'nın ardından IIRC Pilot programına en fazla şirket ile katılan ülke olmuştur.

Brezilya Bankalar Federasyonu (FEBREBAN) her ay gerçekleştirdiği entegre raporlama toplantılarında ticari bankaların kredi risklerinin azaltılabilmesi için potansiyel müşterilerine karşı farklı bir bakış açısı geliştirmelerini hedeflemektedir.

## Avustralya'da büyük yatırımcıların da entegre raporlamaya desteği artıyor.

**Avustralya:** Avustralya Menkul Kıymetler Borsası (ASX) borsaya kote şirketlerin ASX Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Tavsiyeleri doğrultusunda kurumsal yönetime ilişkin bilgilerini açıklamalarını tavsiye etmektedir. Kamu, iş dünyası örgütleri, özel sektör ve yatırımcılardan oluşan 200'den fazla üyesi ile Avustralya İş Dünyası Raporlama Liderleri Forumu (BRLF) entegre raporlamanın dizaynı ve uygulamasına ilişkin çalışmalar yürütmektedir.

Avustralya'da büyük yatırımcıların da entegre raporlamaya desteği artmaktadır. En büyük fon yöneticilerinden biri olan Colonial First State Global Asset Management (CFSGAM) hem Avustralya Entegre Raporlama Ağı'nda hem de IIRC Yatırımcı Ağı'nda aktif olarak yer almaktadır. Söz konusu fonun yöneticileri entegre raporlamanın uzun vadeli yatırımlar için iyi bir değerlendirme aracı sağladığını düşünmektedirler.<sup>70</sup>

**İngiltere:** 2014 Haziran ayında İngiltere Finansal Raporlama Konseyi (FRC), FRC Stratejik Raporlama Kılavuzu'na göre hazırlanan raporların Entegre Raporlama Çerçevesi ile uyumlu bir şekilde hazırlanması gerektiğini duyurmuştur. Söz konusu kılavuz, şirketlerin iletişim ve bilgiye erişimi artırma konusunda yenilikçi düşüncelerini sağlamakta, kısa ve öz bir rapor hazırlayabilmeleri için şirketleri, yapacakları açıklamalarda önemlilik kriterine dikkat etmeleri konusunda teşvik etmektedir.

**Finlandiya:** Finlandiya ve Avustralya açık ara ile kamu iktisadi teşebbüslerinin en fazla entegre raporlama yaptığı ülkeler konumundadır (sırasıyla %20 ve %30). Finlandiya'daki bu artışın nedeni olarak Finlandiya hükümetinin 2011 yılında borsaya kote olmayan kamu iktisadi teşebbüslerinin ve kamunun çoğunluk hissesine sahip şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını raporlamalarını zorunlu hale getirmesi gösterilebilir.

---

<sup>70</sup> IIRC Pilot Programme Yearbook 2013: Business And Investors Explore The Sustainability Perspective of Integrated Reporting, 2013.

### 3.1. İş Dünyası Gözünden Entegre Raporlama

Dünyanın birçok ülkesinde entegre raporlama uygulamaları yaygınlaşırken, şirketlerin entegre raporlama deneyimlerini ortaya koymak amacıyla birçok kuruluş tarafından araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmalar temel olarak şirketlerin neden entegre raporlamaya başladıklarını, hangi yöntemleri kullandıklarını, entegre raporlamadan nasıl fayda sağladıklarını ve en çok hangi alanlarda zorlandıklarını göstermektedir.

#### 3.1.1. Entegre Raporlamaya Başlama Nedeni

WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*)'nin ve GRI'nin Güney Afrika'da entegre raporlama yapan şirketlerle gerçekleştirdikleri iki ayrı çalışmaya göre şirketler entegre raporlamaya aşağıdaki nedenlerle başlamaktadır:

- Benzer şirketler arasında iyi uygulamaları paylaşmak ve benimsemek
- Sürdürülebilirlik odaklı iş dünyasının uyması gereken zorunlulukları yerine getirebilmede entegre raporlamayı bir araç olarak kullanmak
- Entegre raporun yatırımcılarla iletişimini kurarak finansman sağlamak<sup>71</sup>
- Departmanlar arası iletişimi artırmak ve entegre düşünceyi teşvik etmek
- Şirketin değer yaratımı ve önemli konulardaki performansına ilişkin paydaşlara tek bir kaynak sunmak
- Entegre raporlamanın, sürdürülebilirliğin iş yapma biçimine döndüğü şirketlerde sürecin doğal ve mantıklı bir sonucu olması<sup>72</sup>

*“Sürdürülebilirlik uygulamaları stratejilerimizi ve paydaş ilişkilerini geliştirmemiz ve risklerimizi daha kapsamlı yönetebilmemiz anlamında önemli kazanım ve fırsatlar sağladı. Entegre raporlama ise entegre düşünme kültürünü kazanarak geleceğe dönük değer yaratmamızda önemli bir adım olacaktır.”*

**Nevra Özhatay,**  
Çimsa Çimento Sanayi ve Tic. A.Ş.  
Genel Müdürü

Bunların ilaveten, entegre raporlama yapan diğer şirketlerin belirttiği başlıca nedenler şunlardır: Finansal ve finansal performansın birbiriyle olan ilişkisini ortaya koymak, geçmiş performansın tek başına geleceği öngörmeye yetersiz kalması, karar alma mekanizmalarını daha etkin hale getirmek.

<sup>71</sup> WBCSD Future Leaders Program, *“Integrated Reporting in South Africa. From concept to practice”*, 2014.

<sup>72</sup> GRI, *The Sustainability Content Of Integrated Reports: A Survey Of Pioneers*, 2013.

Tüm bu açıklamalar aşağıda yer alan deneyimlerle birlikte incelendiğinde, entegre rapor hazırlayan kuruluşların entegre rapora başlarken ifade ettikleri beklentilerinin büyük oranda karşılandığını söyleyebilmek mümkündür. Özellikle şirket içi ve paydaşlarla iletişimin artması rapor hazırlayanların en fazla vurguladıkları kazanımlar arasındadır.

### 3.1.2. Entegre Raporlama Ekibi

WBCSD'nin araştırmasında görüşülen şirketlerin tamamı bünyelerinde entegre raporlamadan sorumlu bir ekip olduğunu ve bu ekibe genellikle finans bölümünün liderlik ettiğini belirtmişlerdir. Entegre raporlamayı benimsetmek ve doğru bilgilerin raporlama ekibine ulaştığından emin olmak için ilgili departmanlarda temsilciler atanmıştır. Bu departmanlar:

- Finans
- Sürdürülebilirlik
- Risk yönetimi
- Strateji
- Yatırımcı ilişkileri
- Paydaş katılımı
- Yönetim
- Operasyonlar
- İnsan kaynakları
- Bilişim teknolojileri tedariki

Entegre raporlama için gerekli olan entegre düşüncenin tesis edilebilmesi için kuruluş bünyesinde belirlenen bir sorumlu ekibe ve bütün departmanların işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Kuruluşun değer yaratma sürecinde yer alan tüm birimlerden gelecek bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi neticesinde tüm resmi görevler mümkün olacaktır. Araştırma sonucu da entegre rapor hazırlayan şirketlerin tüm ilgili birimleri sürece dahil ettiğini göstermektedir.

Şirketlerin raporlama yaparken kullandıkları çerçeveler; IIRC Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, UFRS, GRI, şirket veya sektöre yönelik düzenlemeler ve kamu iktisadi teşebbüsleri için hissedar sözleşmeleridir. Bu durum da belirli çerçeveler referans alınmakla birlikte kuruluşların tamamı tarafından kabul edilen bir genel formatın olmadığını doğrulamaktadır.



### 3.1.3. Güvence

Araştırmaya göre şirketlerin raporların güvencesini sağlamak için kullandıkları yöntemler şunlardır:

*Yönetimin gözden geçirmesi:* Çeşitli aşamalarda yönetimin gözden geçirmesi ve onayı

*İç ve dış denetim:* İç denetim kapsamında bütün verilerin incelenmesi ve onayı, dış denetimin belirlenen performans göstergeleri için bağımsız güvence

*Yönetim süreçleri:* Yönetim Kurulu komiteleri (Sürdürülebilirlik Komitesi, Etik Komite vb.), İcra Komitesi ve Denetim Komitesinin gözden geçirmesi, Yönetim Kurulunun gözden geçirmesi ve son onayı, paydaş panelinin gözden geçirmesi.<sup>73</sup>

Entegre raporlarda yer alan bilgilerin güvenilirliği çokça tartışılan bir konu iken şirketlerin bu soruna çeşitli çözümler getirdikleri görülmektedir. Bunlardan yönetimin gözden geçirmesi ve iç denetim şirket içi veri güvenilirliğini sağlarken dış denetim, bağımsız bir onay mekanizmasıdır. Araştırmaya göre kuruluşların belli bir standart olmaksızın kendi belirledikleri yöntemlerle raporların güvencesini sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Ayrıca araştırma, finansal olmayan bilgilerin ve gelecek öngörülerinin ne şekilde denetlendiği konusunda net bir bilgi vermemektedir. Bu durum, entegre raporların denetiminin IIRC'nin önümüzdeki dönemin öncelikli konularından biri olmaya devam edeceğini göstermektedir.

### 3.1.4. Entegre Raporlamanın Faydaları

**IIRC ve Black Sun'ın 2014 yılında gerçekleştirdiği araştırma, katılımcıların büyük çoğunluğunun olumlu bir deneyim yaşadığını ortaya koymuştur.**

IIRC 2011 yılında entegre raporlamanın yaygınlaştırılması ve iş dünyası ve yatırımcıların deneyimlerini paylaşabilmeleri amacıyla pilot program başlatmıştır. Dünya genelinde farklı sektörlerden yaklaşık 150 şirketin katıldığı program kapsamında şirketlerin beklentileri ve ihtiyaçları doğrultusunda bir entegre raporlama çerçevesi oluşturulması ve çerçevenin şirketler tarafından test edilmesi hedeflenmiştir. Hem bölgelerinde hem de sektörlerinde öncü rol üstlenen bu şirketler entegre raporlamada karşılaştıkları zorlukları ve deneyimleri

---

<sup>73</sup> WBCSD Future Leaders Program, "Integrated Reporting in South Africa. From concept to practice", 2014.



IIRC ile paylaşarak Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin nihai halini almasına katkıda bulunmuşlardır. IIRC 2014 Eylül ayında pilot programı sonlandırarak Entegre Raporlama İş Ağı (*Integrated Reporting Business Network*) ve Entegre Raporlama Yatırımcı Ağı'nı (*Integrated Reporting Investors Network*) kurmuştur.

Pilot program süresince IIRC ve çeşitli kurumlar programa katılan şirketlerle anketler düzenleyerek entegre rapormaya ilişkin fikir ve deneyimlerini ölçmüşlerdir. Bu kapsamda IIRC ve Black Sun'ın 2014 yılında gerçekleştirdiği araştırma, katılımcıların büyük çoğunluğunun olumlu bir deneyim yaşadığını ortaya koymuştur<sup>74</sup>(Bkz. Şekil 3.1).

**Katılımcıların yüzde 92'si entegre raporlamanın değer yaratma anlayışını geliştirdiğini, yüzde 79'u yönetim kurullarının kuruluşun nasıl değer yarattığını daha iyi anladığını belirtmiştir.**

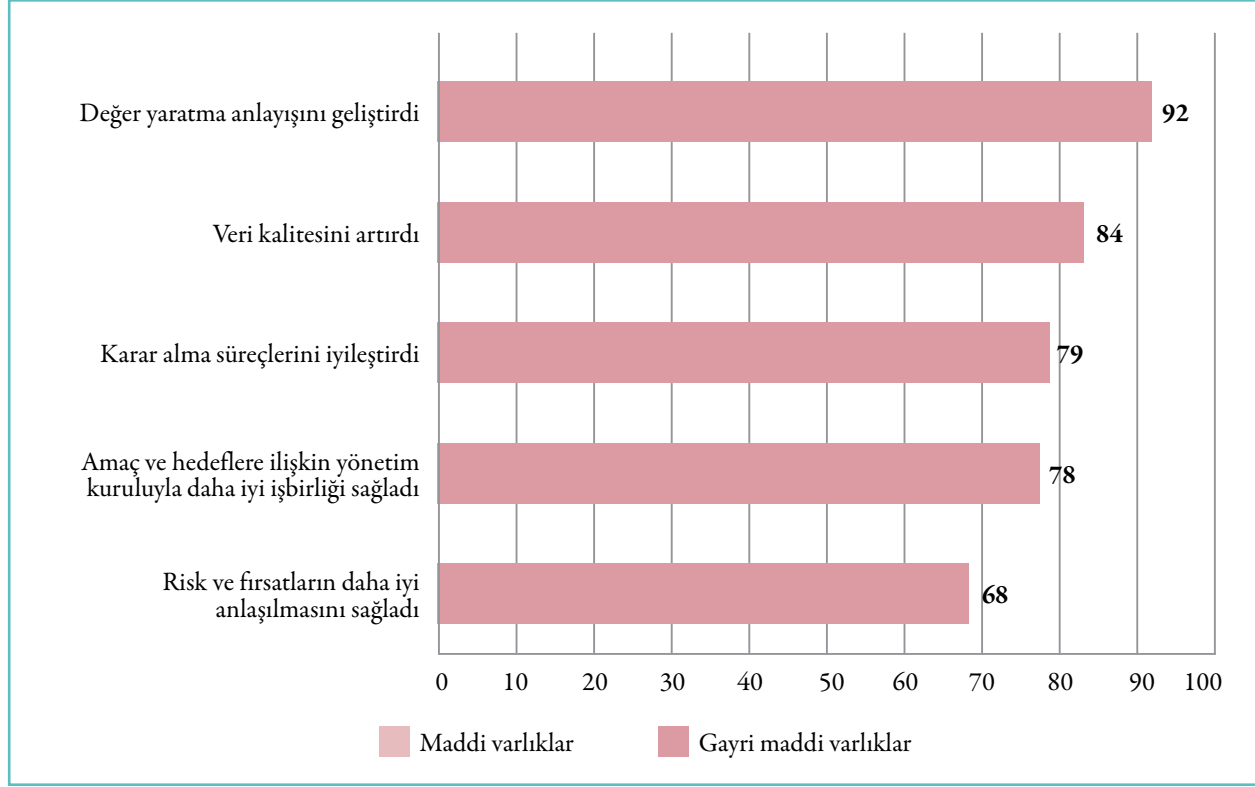
Araştırmada katılımcıların ortak olarak dile getirdiği en önemli fayda, kuruluşun nasıl değer yarattığına ilişkin yeni ve daha iyi bir anlayış sağlaması olmuştur. Katılımcıların yüzde 92'si entegre raporlamanın değer yaratma anlayışını geliştirdiğini dile getirirken, yüzde 79'u yönetim kurullarının kuruluşun nasıl değer yarattığını daha iyi anladığını belirtmiştir. Araştırma, değer yaratmaya ilişkin daha geniş bir perspektifin aynı zamanda kuruluşun stratejisi, kaynak dağılımı ve yönetim sistemlerinde de değişikliklere yol açtığını ortaya koymuştur.

*“Geçmiş dönem performansına odaklanan geleneksel kurumsal raporlama kültürünün aksine entegre bakış açısı, değer yaratımının nasıl gerçekleştiğine dair ipuçları içeriyor, paydaşlarla işbirliğini ve sürekli gelişimi vurguluyor.”*

**Ergun Özen,**  
Garanti Bankası Genel Müdürü

<sup>74</sup> Black Sun & IIRC, “*Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting*”, 2014.

**Şekil 3.1: Entegre Raporlamanın Faydaları (%)**



*Kaynak:* Black Sun & IIRC, Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting, 2014

Verilerin kalitesinin artması bir başka önemli fayda olarak görülürken, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu yarattıkları değere ilişkin bir raporlama yapabilmek için hesaplamalarını büyük oranda değiştirdiklerini ya da yakın zamanda değiştireceklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, finansal olmayan verilere ilişkin hesaplamaların yapılması ve bu verilerin finansal sonuçlarının ortaya konulması şirketlerin önündeki zorluklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Kuruluşların bir kısmı finansal sistemler ve süreçler kadar sağlamlaşmış olmayan bu bilgilerin raporlanması konusunda tereddüt ederken, diğerleri veri ve analiz kalitesini artırıcı adımlar atmaktadırlar.

Araştırma, entegre raporlama sürecinin, yönetim kuruluna raporlamanın genişlemesi ve ücretlendirme sisteminin ve bütçe planlamasının değişmesini de içeren yönetim sistemlerinde bir dizi değişikliklere yol açtığını da ortaya koymuştur. Yönetimin bilgilendirilmesi ve yönetim sistemlerindeki bu değişiklik karar alma süreçlerinin ve kalitesinin de artmasını sağlamaktadır. Kuruluşların bir kısmı en önemli faydalardan biri olarak yönetim kurulu ve yönetimin iletişimindeki değişim ve artan işbirliğini öne çıkarmıştır.

Entegre raporlamanın paydaş iletişimine etkisi sorulduğunda katılımcılar, paydaşlarıyla ilişkilerinin değer yaratma sürecinin bir parçası olduğunu görerek örneğin, tedarik zincirleriyle daha farklı bir ilişki kurduklarını ifade etmişlerdir.

Yatırımcıların hala daha finansal verilere yoğunlaştığı birçok kuruluş tarafından dile getirilmiştir. Bununla birlikte, entegre raporlama yapan kuruluşların yüzde 87'si yatırımcıların kuruluş stratejisini daha iyi anladığını, yüzde 79'u kuruluşun iş modelinin uzun ömürlü olacağına ilişkin yatırımcıların daha yüksek bir güven duyduklarını belirtmiştir.

Son olarak, büyük çoğunluğunun (%96) dile getirdiği en önemli faydalardan biri departmanlar arası işbirliğinin artması olmuştur. Bunun yanı sıra araştırma, birçok kuruluşun raporlama sistemlerini yeniden yapılandırıldığını, örneğin strateji ve planlama departmanlarının diğer disiplinleri de içerecek şekilde genişletildiğini veya kuruluş içerisinde yerlerinin değiştirildiğini tespit etmiştir.

### 3.1.5. Karşılaşılan Zorluklar ve Gelişmeye Açık Alanlar

GRI'nın 2013 yılında entegre raporlama yapan şirketlerle gerçekleştirdiği araştırma, şirketlerin en çok (i) bağımsız departmanlar (silo) anlayışını ve süregelen iş yapma kültürünü yıkmakta, (ii) içerik öğelerinde – kısa, öz ve odaklı bir rapor hazırlamakta ve (iii) veri kalitesi, finansal olmayan verilerin karmaşıklık seviyesi ve güvencesi konusunda zorluk yaşadıklarını ortaya koymuştur<sup>75</sup>.

IIRC Pilot programa katılan şirketlerin deneyimlerine ilişkin bir araştırma ise PwC tarafından gerçekleştirilmiştir<sup>76</sup>. Programa katılan şirketlerin 2013/2014 entegre raporlarını inceleyen araştırma, entegre raporlamanın her geçen gün gelişerek ilerlediğini ancak gelişmeye açık yanlarının da olduğunu ortaya koymuştur. Raporlarda bu alanlar beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

**Kısalık paradoksu:** Birçok kuruluş kısa bir rapor hazırlama ile ana öğeler ve mesajları dengeleme konusunda güçlük çekmektedir. Kuruluşların önemli olmayan bilgileri rapordan çıkararak diğer kaynaklara, örneğin kuruluşun internet sitesine referans vermesi gerekmektedir. Bazı kuruluşlar bu alanda ilerleme kaydederken bazı raporlarda hala çok fazla detay bilgi bulunmakta, bu durum da ana mesajların kaybolmasına neden olmaktadır.

---

<sup>75</sup> GRI, "The Sustainability Content of Integrated Reports: A Survey of Pioneers", 2013.

<sup>76</sup> PwC, "Learning from Early Adopters of Integrated Reporting", 2014.

**Özgün bir hikaye anlatma:** Entegre raporlama kuruluşlara kendilerine özgü değer yaratma hikayelerini anlatma imkanı sunmaktadır. Ancak bazı kuruluşların Entegre Raporlama Çerçevesi'ndeki prensipleri kendilerine uyarlamadan birebir kullanmaları, raporların özgün bir hikaye anlatmaktan ziyade uyum amacıyla hazırlandığı izlenimini vermektedir.

**Ufku genişletme:** Entegre raporlama kuruluşları, sadece geçmişte ne yaptıklarının değil, gelecekte nasıl değer yaratacakların da iletişimini yapmaları için teşvik etmektedir. Bununla birlikte araştırma, kuruluş raporlarının geçmiş yıl verilerine, bir sonraki yıl hedeflerine ve kendi operasyonlarına (çalışanlar, faaliyetler, Ar-Ge vb.) odaklanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

**Performansı yeniden gözden geçirme:** Kuruluşların yüzde 74'ü gibi yüksek bir oran finansal olmayan performansına ilişkin veriler sunmaktadır. Ancak bu verilerin kuruluşun iş modeli, stratejisi ve riskleri ile bağlantısının sunulmaması verilerin daha yüzeysel gözükmesine ve hatta bir pazarlama aracı olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra hala birçok şirketin performansa ilişkin açıklama yapmada hazırlıksız veya isteksiz olduğu görülmektedir.

**26 ülkeden entegre raporlama yapmaya başlayan 100 şirketle yapılan araştırmaya göre; şirketlerin içerik öğelerini iyice anladığı ancak kılavuz ilkelerde zorluk yaşamaya devam ettiği ortaya çıktı.**

### **Bağlantılar kurma:**

Entegre raporlamanın temelinde Çerçeve'de yer alan içerik öğeleri arasında bağlantı kurulması yer almaktadır. Araştırma birçok raporun dağınık gözüktüğünü, birbirinden bağımsız ve bazen birbiri ile çelişen mesajlar içerdiğini, ana temaların yeterince geliştirilmediğini veya temel faaliyetler arasındaki ilişkinin yeterince ortaya konmadığını tespit etmiştir. Bununla birlikte araştırmada, birkaç sene öncesine oranla kuruluşların bu hususta ciddi bir ilerleme kaydettiği de belirtilmektedir. Bağlantı eksikliği Deloitte tarafından Hollanda şirketleri ile yapılan araştırmada<sup>77</sup> da entegre raporlardaki en büyük eksikliklerden biri olarak ortaya konmuştur. Araştırma, bu durumun entegre düşünce yapısı eksikliğinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda, aşağıdaki alanlarda bağlantıların açıkça belirtilmesi tavsiye edilmektedir:

<sup>77</sup> Deloitte, "Integrated Reporting in the Netherlands: The Journey Continues and Gaining Traction and Pace!", Aralık 2014.

- Sermaye ögeleri
- Geleceğe ilişkin beklenen gelişmeler ve şirketin sermaye ögelerini nasıl kullandığı
- Beklenen gelişmeler ve şirket stratejisi
- Strateji, stratejik amaçlar, hedefler ve temel performans göstergeleri (KPIs)

Black Sun şirketi tarafından 26 ülkeden entegre raporlama yapmaya başlayan 100 şirketle yapılan bir başka araştırma ise entegre raporlarda içerik ögelerinin iyice anlaşıldığını, bu anlamda kuruluşların Entegre Raporlama Çerçeve'sinde yer alan kavram ve parametreleri iyi anladığını ancak kılavuz ilkelerde zorluk yaşamaya devam ettiklerini göstermektedir<sup>78</sup>.

PwC tarafından Hollanda'da 25 halka açık şirketin entegre raporlarının incelenmesiyle gerçekleştirilen bir araştırma, şirketlerin en çok yarattıkları değeri ve toplam etkisini tanımlamada ve ölçmede zorluk yaşadıklarını ortaya koymuştur. Şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini ve müşteri memnuniyeti gibi önemli göstergeleri raporlamaktan kaçındıklarını gösteren araştırma, başarılı raporlama yapan şirketlerin iş modelleri, stratejileri, risk ve fırsatlarını anlatmakla yetinmediklerini, bunları hesapladıklarını da belirtmektedir<sup>79</sup>. EY'in Güney Arıkada'da gerçekleştirdiği araştırma ise, şirketlerin paydaşlarıyla nasıl iletişim kurduklarını anlattıklarını ancak paydaş beklentilerinin şirket stratejilerini nasıl etkilediğini yeterince açıklamadıklarını göstermektedir<sup>80</sup>.

### 3.1.6. Yeni Başlayacaklara Tavsiyeler

Yapılan araştırmalarda katılımcılara, entegre raporlamaya yeni başlayacaklar için ne gibi tavsiyelerde buldukları da sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar aşağıda yer almaktadır.

**Sürdürülebilirliği iş yapma biçimi haline getirin:** Öncelikle sürdürülebilirliği stratejileriniz ve iş modelinize nasıl entegre edebileceğinizi düşünün. Entegre düşünce yapısını tesis etmekle işe başlayın. Entegre düşünce yapısına sahip olan ve sürdürülebilirliği şirket stratejisine dönüştüren şirketler için entegre raporlamaya geçiş doğal bir adım olacaktır.

**Üst yönetimin desteğini alın:** Entegre raporlama üst yönetimin desteğini ve sürece yakından dahil olmasını gerektirir. Entegre düşünce ve değer yaratımı için vizyon üst

---

<sup>78</sup> Black Sun, *What Good Looks Like*, 2014.

<sup>79</sup> PwC, *Integrated Reporting: Companies Struggle to Explain What Value They Create*, 2013.

<sup>80</sup> EY, *EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2014*.

yönetimden gelmeli, geniş bir yelpazeden yöneticilere ve çalışanlara entegre raporlama anlayışı eğitimler ve diğer girişimlerle aktarılmalıdır. Üst yönetim entegre raporlama sürecini yakından takip ederek, kuruluştaki entegre düşünceyi tesis edecek mekanizmaları kurmalı, nihai raporu ve çıktıları dikkatlice değerlendirmelidir.

**Ekip oluşturun:** Yıl boyunca entegre raporlama çalışmalarını takip ederek koordinasyonu sağlayacak profesyonellerden oluşan bir ekip kurun. İlgili departmanlarda entegre raporlamadan sorumlu birer temsilci atayın.

**Önemli konulara odaklanın:** Kuruluşunuzu ilgilendiren tüm konuları ele almaya çalışmaktansa değer yaratmak için en önemli konuların hangilerini olduğunu belirleyin. Önemli mesajları vermek ve finansal bilgiler ile finansal olmayan bilgiler arasında doğru dengeyi bulabilmek önemlidir.

**Sistemler oluşturun:** Verilerin ve bilgilerin toplanmasına ilişkin yazılı süreçler tanımlayın. Verilerin doğru ve ulaşılabilir olması için entegre raporlama veri sistemleri ve iç kontrol sistemleri kurun. Verileri düzenli olarak denetleyin.

**Paydaşları dahil edin:** Sürece paydaşlarını da dahil edin, onların ihtiyaçlarını tespit ederek nasıl cevap verebileceğinizi düşünün. Rapor yayımlandıktan sonra paydaşlarınızın rapor hakkındaki görüşlerini alın.

**Entegre raporlamanın bir yolculuk olduğunu unutmayın:** Entegre raporlamaya başlayacak kuruluşlar bunun bir yolculuk olduğunu ve yol boyunca birçok eksikliğin tespit edilerek zaman içerisinde geliştirileceğini unutmamalıdır. İlk raporda her şeyin mükemmel olmasını beklemek doğru değildir, bu yolcuğa çıkmak başlı başına cesaret verici, öğretici ve değerlidir.

## 3.2. Yatırımcılar Gözünden Entegre Raporlama

**IIRC bünyesinde oluşturulan Entegre Raporlama Yatırımcı Ağı'na toplamda 4 trilyon Dolar'dan fazla fonu yöneten 35'ten fazla yatırımcı dahil olmuştur.**

Entegre raporlamanın en temel kullanıcısı olan yatırımcıların entegre raporlama üzerine görüşlerini almak üzere IIRC bünyesinde oluşturulan Entegre Raporlama Yatırımcı Ağı'na toplamda 4 trilyon Dolar'dan fazla fonu yöneten 35'ten fazla yatırımcı dahil olmuştur.

Yatırımcılar mevcut raporlamaların eksiklikleri ve zorluklarına ilişkin görüşlerini paylaşmış ve IIRC Pilot Programı'na katılan şirketlerin entegre raporlarını değerlendirmişlerdir.

Raporları inceleyen yatırımcılar söz konusu raporların kuruluş performansına ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı sunduğunu ve kuruluşun riskleri, stratejileri, iş modeli, faaliyette bulunduğu çevre ve yönetimine dair daha kapsamlı bilgi edindikleri konusunda hemfikir olmuşlardır<sup>81</sup>.

Yatırımcılar kuruluşların nasıl uzun vadeli değer yarattıklarına ilişkin açıklamalarını daha da geliştirebilmeleri için aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

- İş modelinin net bir tanıtımının yapılması
- Sektörlerini ilgilendiren durumların açıklaması (uzun dönemdeki trendler, riskler, fırsatlar vb.)
- Entegre raporların diğer temel raporlarla uyumlu hale getirilmesi (finansal raporlar, yönetimin analizleri veya yorumları, sürdürülebilirlik raporları, davranış kodları vb.)

Yatırımcılar ayrıca, raporların güvenilirliğinin sağlanması için rapor içeriğinin dengeli olmasını, raporda yer verilen tahminlerin üçüncü kişiler tarafından doğrulanmasını tavsiye etmektedirler<sup>82</sup>.

WBCSD'nin 4 Güney Afrika merkezli kurumsal yatırımcı ile gerçekleştirdiği görüşmelerde<sup>83</sup> yatırımcıların entegre raporlamadan ne beklediği, Güney Afrika şirketlerinin entegre raporlamaya ilişkin en iyi uygulamaları ve entegre raporlamanın nasıl yatırımcıların beklentilerini daha iyi karşılayabileceği sorulmuştur.

Yatırımcılar, yatırım kararı alırken kullandıkları birçok kaynaktan biri olan entegre raporun yatırımcı ve yönetim arasındaki diyalogu güçlendirdiğini ve yatırımcıların uzun vadede şirketin iş yapmaya devam edebilmek için nelere ihtiyaç duyduğunu anlamalarına yardımcı olduğunu dile getirmişlerdir. Güney Afrika şirketlerinin entegre raporlamaya geçtikten sonra stratejilerine ve ESG performanslarına ilişkin daha anlamlı bir bakış elde ettiklerini ve raporların daha kısa ve öz olduğunu vurgulamışlardır. Yatırımcılar entegre raporda görmek istedikleri bilgiler olarak şunları saymıştır:

---

<sup>81</sup> IIRC Pilot Programme Yearbook 2013: Business and Investors Explore The Sustainability Perspective of Integrated Reporting, 2013.

<sup>82</sup> A.g.e, s.43

<sup>83</sup> WBCSD Future Leaders Program, "Integrated Reporting in South Africa. From concept to practice", 2014.



- Şirketin karşılaştığı önemli konuların özeti ve yönetimin bu konuları nasıl ele aldığı
- Şirketin uzun vadeli stratejik konumlanması.
- Şirketin nasıl para kazandığı.
- Şirketin bugün ve gelecekte karşılaşılabileceği risklerin daha iyi sunumu.
- Şirketin rekabet avantajı ve bunun nasıl sürdürüleceği.

Yatırımcılar aynı zamanda okudukları en iyi entegre raporların:

- Şirkette yönetim kurulu seviyesinde entegre düşünce yapısının olduğunu gösteren,
- Sürdürülebilirlik konularında stratejik bir perspektif sunan,
- ESG konularında yapılan faaliyetlerin nasıl bir maliyet avantajı sağladığını gösteren,
- Risk ve fırsatların listesini sunan,
- Değer yaratan unsurları açıkça açıklayan ve tanımlayan
- Yönetimin 6 sermaye ögesinden ne anladığını ve bu ögelerin etkileşiminin nasıl bir etki yarattığını ortaya koyan raporlar olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.1. Yatırımcıların Entegre Raporlamaya İlişkin Tavsiyeleri**

<b>Yapın</b>	Yönetim kurulu ve üst yönetimin katılımı
	Yönetim kurulu ve üst yönetimin entegre raporlamayı kuruluştaki performansa dayalı bir kültür oluşturmak için bir araç olarak görmesi
	Üst yönetimin entegre raporlamayı kuruluştaki birbirinden bağımsız (silo) departman anlayışını yıkmak için bir yol olarak görmesi
	6 sermaye ögesinin stratejiyle uyumlu olduğunun ve aynı hedefleri olduğunun gösterilmesi
<b>Yapmayın</b>	Entegre raporlamayı mevcut raporların bir araya getirilmesi olarak görmek
	Raporun hazırlanmasını tamamen danışman şirkete bırakmak
	Faaliyetleri eski raporlarla aynı şekilde raporlamak
	Özgün şirket hikayesi anlatmak yerine Çerçeve'yi kelimesi kelimesine takip etmek

*Kaynak: WBCSD, Integrated Reporting in South Africa, s. 20.*





SONUÇ



## SONUÇ

**Entegre rapor yayımlayan şirketlerle ve bu raporları okuyan yatırımcılarla yapılan araştırmalar entegre raporun, hem hazırlayanlar hem de okuyanlar açısından olumlu deneyimler sunduğunu göstermektedir.**

Zaman içerisinde değişen iş yapma ortamı ve paydaş beklentileri kurumsal raporlamanın da bu değişime cevap verecek şekilde evrilmesine ve gelişmesine neden olmuştur. Finansal raporlamadan sürdürülebilirlik raporlamasına ve günümüzde entegre raporlamaya uzanan bu süreçte şirketler, sadece raporlama şekillerini değil, aynı zamanda rol ve sorumluluklarını ve iş yapma biçimlerini de yeniden tanımlamaktadırlar. Bugün tüm kurumların sürdürülebilir bir başarı edebilmesinin yolu faaliyetleri sonucunda yarattıkları değer ve zararın toplum tarafından da onaylanmasına (*social licence to operate*) bağlıdır. Bunun için şirketlerin sadece finansal performansını değil, tüm paydaşları ve hatta toplum ve çevre için de nasıl bir değer yarattığını açıklaması beklenmektedir. Kuruluşların yarattığı değeri en kısa, öz ve anlaşılır şekilde paydaşlarına aktarabilme yolu olarak ortaya çıkan entegre raporlama, bugün birçok ülkede çok sayıda şirket tarafından kullanılan bir raporlama yöntemi haline gelmiştir.

Birçok ülkede entegre raporlamayı teşvik eden adımlar atılmakla birlikte, yakın gelecekte entegre raporlama, gönüllülük esasında yaygınlaşmaya devam etme olasılığı yüksek gözükmemektedir. Bunun bir nedeni, henüz nispeten yeni bir kavram olan entegre raporlamanın yukarıdan gelen dayatmacı bir yöntemle değil, şirketlerin kendi inisiyatifleriyle deneyimleyerek başlamalarını savunan görüştür. Bu görüşe göre, önemi içselleştirilmeden hazırlanacak bir entegre rapor şirketin bir uyum faaliyeti olmaktan öteye gidemeyecektir. Bir diğer neden ise, entegre raporlamaya ilişkin henüz genel kabul görmüş, sınırları çizilmiş bir formatın olmamasıdır. Bu anlamda entegre raporlamanın temel prensiplerini ortaya koyması açısından Güney Afrika Cumhuriyeti'nin yayımladığı King III raporu ve IIRC'nin yayımladığı Entegre Raporlama Çerçevesi entegre raporlamaya başlayacak şirketler için önemli birer referans oluşturmaktadır. Her iki doküman da zorunlu bir format ortaya koymamakta, belirtilen prensiplere bağlı kalınması koşuluyla şirketleri raporlamalarında serbest bırakmaktadır. Bu durum şirketlerin kendilerine uygun raporlama yöntemini bulmalarını sağlarken, raporların belirli bir standartta hazırlanmaması karşılaştırılabilirliklerini azaltmaktadır. Entegre raporlama uygulamalarının çok yakın bir geçmişte başladığını ve kısa zamanda önemli bir yol alındığını göz önünde

bulundurduğumuzda yakın gelecekte entegre raporlamanın standardizasyonu ve güvenilirliği konusunda daha somut adımlar atılacağını öngörmek mümkündür.

Entegre rapor yayımlayan şirketlerle ve bu raporları okuyan yatırımcılarla yapılan araştırmalar entegre raporun, hem hazırlayanlar hem de okuyanlar açısından olumlu deneyimler sunduğunu göstermektedir. Entegre rapor hazırlayan veya hazırlama aşamasında olan hemen hemen tüm kuruluşlar entegre raporlamanın kuruluşlarında değer yaratımının anlaşılmasına ve entegre düşünce yapısının gelişmesine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Halihazırda sürdürülebilirliği içselleştiren ve ileri seviyede sürdürülebilirlik raporlaması yapan şirketlerin entegre raporlamaya daha kolay adapte olduğu da görülmektedir. Yatırımcılar açısından ise en önemli yarar, bütüncül ve kapsamlı bilgiye ulaşmalarını sağlaması olmuştur. Araştırmalar aynı zamanda entegre rapor yayımlayan şirketlerin çeşitli zorluklarla karşılaştıklarını ancak bu zorlukların üzerinden gelen şirket sayısının da gün geçtikçe arttığını göstermektedir.

Türkiye'deki şirketlerin özellikle son 10 yılda sürdürülebilirlik alanında farkındalıklarının hızla arttığını ve bu alanda dünyadaki gelişmeleri yakından takip ettiklerini söylemek mümkündür. Türkiye'de UN Global Compact imzacısı kuruluş sayısı 2015 yılı itibariyle 300'ü bulurken, GRI seviyesinde raporlama yapan şirket sayısı da her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin şirket stratejilerine entegre edildiği şirketlerin genellikle yabancı ortaklı veya büyük şirketler olduğu görülmektedir. Bu anlamda özellikle Türk sermayeli ve küçük ve orta ölçekli şirketlerde sürdürülebilirliğin daha iyi anlatılabilmesine ve sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Borsa İstanbul bünyesinde hayata geçirilen Sürdürülebilirlik Endeksi bu anlamda, payları borsada işlem gören şirketlerimizin sürdürülebilirlik çalışmalarını daha görünür kılınmasına, iyi örneklerin paylaşılmasına ve ülkemizde sürdürülebilir yatırımların artmasına katkı sağlayacaktır.

## **Araştırmalar yakın zamanda entegre raporlama yapmayı planlayan şirket sayısının hayli yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.**

Sürdürülebilirlik raporlaması yapan ve bu alandaki gelişmeleri yakından takip eden şirketlerimizin entegre raporlama konusunda daha temkinli olduklarını ve “bekle ve gör” stratejisini benimsediklerini görmekteyiz. Dünyada entegre raporlama tartışmaları son hızla devam ederken, işbu rehberin hazırlanma tarihi itibariyle Türkiye'den hiçbir şirket entegre rapor yayımlamamış, iki şirket IIRC Pilot Programı'na katılarak entegre raporlama

hazırlıklarına başlamış, bazı şirketler ise entegre raporlamayı gündemlerine aldıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada, şirketlerimizi ilgilendiren bir başka gelişmeyi paylaşmakta fayda vardır. Araştırmalar yakın zamanda entegre raporlama yapmayı planlayan şirket sayısının hayli yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum entegre raporlamaya en kısa zamanda başlayacak şirketlerin hem rekabet avantajından faydalanacağı hem de sektörlerine öncülük ederek standartları belirleyeceği anlamına gelmektedir. Kısacası, kurumsal raporlamanın sadece bir iletişim aracı olmaktan çıkarak bir finansman ve rekabet aracı olduğu günümüzde birçok şirketin gündemindeki asıl soru entegre raporlamaya başlanıp başlanılmayacağı değil, ne zaman başlanacağıdır.

## KAYNAKÇA

A.B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, 1979, s. 497-504.

ACCA, "What do investors expect from non-financial reporting?", June 2013.  
<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/sustainability-reporting/tech-tp-wdir.pdf>

Aras, Guler, "The Future Perspectives: What Do We Need for Markets and Business Sustainability?", in *Sustainable Markets for Sustainable Business*, Aldershot; Gower, 2015.

Avrupa Komisyonu, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/non-financial\\_reporting/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm)

B. Cheng & I. Ioannaou & G. Serafeim, "Corporate Social Responsibility and Access to Finance". *Strategic Management Journal*, 35., 2014, s. 1-23.

B. J. Monterio, "Corporate Reporting Evolved: Integrated Reporting and the Role of XBRL", *An Issues Brief of the XBRL International Best Practices Board*, August 2013.  
[http://www.xbrl.org/sites/xbrl.org/files/resources/issues\\_brief\\_intgrpt2013.pdf](http://www.xbrl.org/sites/xbrl.org/files/resources/issues_brief_intgrpt2013.pdf)

Black Sun Plc. & IIRC, "Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting", 2014. [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black\\_Sun\\_Research.IR\\_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf)

BM, Rio Declaration on Environment and Development, 1992. <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163>

Carbon Disclosure Project, "Reducing Risk and Driving Business Value", CDP Supply Chain Report 2012-2013. <https://www.cdp.net/cdpresults/cdp-supply-chain-report-2013.pdf>

CDP, <https://www.cdp.net/en-US/Programmes/Pages/climate-change-programs.aspx>

CGMA, "The IR Landscape: Executive Perceptions of Integrated Reporting", 2014.  
<http://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/Integrated-reporting-briefing.pdf>

Deloitte, "Integrated Reporting in the Netherlands: The Journey Continues and Gaining Traction and Pace", Aralık 2014.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/audit/deloitte-nl-audit-integrated-reporting-in-the-netherlands.pdf>

Deloitte, “Integrated Reporting: A Better View?”, 2011.

[http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/CanEng/Documents/Financial%20Reporting/Transparency/IntegratedReporting\\_BetterView.pdf](http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/CanEng/Documents/Financial%20Reporting/Transparency/IntegratedReporting_BetterView.pdf)

EY & IIRC, “Value Creation Background Paper”, Temmuz 2013. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>

EY, “EY’s Excellence in Integrated Reporting Awards”, 2014. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/\\$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf)

EY, IIRC Integrated Reporting Framework Executive Summary, 2014. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_IIRC\\_Integrated\\_Reporting\\_Framework/\\$FILE/doc.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_IIRC_Integrated_Reporting_Framework/$FILE/doc.pdf)

EY, “Integrated Reporting: Elevating Value”. 2014. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf)

F. Perrin, “Building A European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting”, European Management Journal Vol. 23, No:6, 2005, s.611.

G. Serafeim, “Integrated Reporting and Investor Clientele”, Working Paper no: 14-069, Harvard Business School, 2014.

GRI, “Report or Explain: A smart EU policy approach to non-financial information disclosure” Mayıs 2013. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-non-paper-Report-or-Explain.pdf>

GRI, “The sustainability content of integrated reports: a survey of pioneers”, 2013. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-IR.pdf>

GRI, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

GRI, [www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx](http://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx)

GSIA, “2012 Global Sustainable Investment Review”. <http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/pubData/source/Global%20Sustainable%20Investment%20Alliance.pdf>



IIRC, [http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

IIRC, “Towards Entegrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century”, 2011. [http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)

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

IIRC, “Assurance on IR: An Introduction to the Discussion”, 2014. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/07/Assurance-on-IR-an-introduction-to-the-discussion.pdf>

IIRC, “Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi”, 2013. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>

IIRC, “IIRC Pilot Programme Yearbook 2013: Business And Investors Explore The Sustainability Perspective of Integrated Reporting”. 2103 [http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013\\_PDF4\\_PAGES.pdf](http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf)

IRC of South Africa, “Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report Discussion Paper”, 2011. <http://www.sustainabilitysa.org/Portals/0/IRC%20%20SA%20Integrated%20Reporting%20Guide%20Jan%2011.pdf>

ISO 26000 Guideline for Social Responsibility, <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

King Report On Corporate Governance For South Africa, 1994.

King Report On Corporate Governance For South Africa, 2002, [http://library.ufs.ac.za/dl/userfiles/documents/Information\\_Resources/KingII%20Final%20doc.pdf](http://library.ufs.ac.za/dl/userfiles/documents/Information_Resources/KingII%20Final%20doc.pdf)

King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009, <http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf>

KPMG, Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2013. <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>

Nielson, “Doing Well by Doing Good”, June 2014 <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf>

Nielson, “Doing Well by Doing Good”, June 2014 <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf>

OECD “Guidelines for Multinational Enterprises”, <http://www.oecd.org/corporate/mne/1922428.pdf>, 2011

OECD, “The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance”. Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, 25 June 2014 <http://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>

PwC, “Do Investors Care About Sustainability: Seven Trends Provide Clues”, 2012. [http://www.pwc.com/en\\_US/us/corporate-sustainability-climate-change/assets/investors-and-sustainability.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/corporate-sustainability-climate-change/assets/investors-and-sustainability.pdf)

PwC, “Learning from Early Adopters of Integrated Reporting”, 2014. [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/audit-services/publications/assets/pwc-learning-from-early-adopters-of-integrated-reporting.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/audit-services/publications/assets/pwc-learning-from-early-adopters-of-integrated-reporting.pdf)

PwC, “Next Generation Diversity: Developing Tomorrow’s Female Leaders”, 2014. <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomensday/assets/next-generation-diversity-publication.pdf>

PwC, Integrated Reporting: Companies struggle to explain what value they create, 2013. [http://www.pwc.nl/nl\\_NL/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerde-verslaggeving-stagneert.pdf](http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerde-verslaggeving-stagneert.pdf)

R. G. Eccles & D. Saltzman, “Achieving Sustainability Through Integrated Reporting”, Stanford Social Innovation Review Summer, 2011, s.58

R. G. Eccles & George Serafeim, “Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective, Harvard Business School, May 2014. [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-094\\_30b9b0a2-4acb-47ec-bddc-8c1d810e3cde.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-094_30b9b0a2-4acb-47ec-bddc-8c1d810e3cde.pdf)

R. G. Eccles & I. Ioannou & G. Serafeim, “The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance” Harvard Business School Working Paper No: 12-035, Mayis 2012.  
<http://hbswk.hbs.edu/item/6865.html>

R. Rensburg & E. Botha, “Is Integrated Reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa”, Public Relations Review, 2013.

S. McKenzie, “Social Sustainability: Towards Some Definitions”, Hawke Reserach Institute Working Paper Series No:27, 2004, s. 20.

UN, “Report of the World Commission on Environment and Development: “Our Common Future”, 1987.  
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

UNEP & GRI& KPMG& The Centre for Corporate Governance in Africa, “Carrorts and Sticks, Sustainability Reporting Policies Worldwide- Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends”, 2013. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/carrots-and-sticks.pdf>

UNGC Communication on Progress Policy, [https://www.unglobalcompact.org/docs/communication\\_on\\_progress/COP\\_Policy.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/COP_Policy.pdf)

WBCSD Future Leaders Program, “Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice”, 2014. [http://www.wbcspdpublications.org/cd\\_files/datas/capacity\\_building/flt/pdf/WBCSD\\_FLP\\_2014\\_Integrated%20Reporting-South%20Africa\[1\].pdf](http://www.wbcspdpublications.org/cd_files/datas/capacity_building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa[1].pdf)



**TU'SIAD**