



**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ENTEĞRE RAPORLAMA VE AHP
YÖNTEMİYLE ENTEĞRE RAPORLAMA
ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

ÖZBEN GÜLDOĞAN

ORCID NO: 0000-0002- 6027-9467

İZMİR - 2021

**T.C.
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ENTEĞRE RAPORLAMA VE AHP
YÖNTEMİYLE ENTEĞRE RAPORLAMA
ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK
BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

**ÖZBEN GÜLDOĞAN
ORCID NO: 0000-0002- 6027-9467**

DANIŞMAN: PROF. DR. HAYRETTİN USUL

İZMİR - 2021

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "*Entegre Raporlama ve AHP Yöntemiyle Entegre Raporlama Endeksinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi*" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2021

Özben GÜLDOĞAN

ÖZET

Doktora Tezi

**ENTEĞRE RAPORLAMA VE AHP YÖNTEMİYLE ENTEĞRE
RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR
MODEL ÖNERİSİ**

Özben GÜLDOĞAN

İzmir Katip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Günümüze değin şirketlerin piyasa değerini oluşturan tüm bileşenleri incelendiğinde; piyasanın kuruluşun gelecekte yaratacağı değer algısı ve tüm diğer faktörleri de içeren maddi olmayan duran varlıkların oranının, fiziksel ve finansal varlıklara oranla katlanarak arttığı görülmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak şirketler tarafından finansal ve finansal olmayan bilgilerin bütünselleştirilerek tek bir raporda paydaşlara açıklandığı entegre raporların sayısı hızla artmaktadır.

Bu tez çalışmasının amacı yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşların karar verme kriterleri arasında kilit bir faktör haline gelen örgütlerin / şirketlerin değer yaratma yetenekleri ile ilgili olarak; ölçüm yapılmasını ve bu değer istikrarlılığının izlenmesini sağlayan bir endeks oluşturmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle entegre raporlamanın ortaya çıkış süreci açıklanmış; ikinci bölümünde ise entegre raporlama olgusu bütüncül bir perspektif yaklaşımıyla detaylı olarak irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerine ve Analitik Hiyerarşi Süreci Modeline değinildikten sonra Analitik Hiyerarşik Süreci Modeli aracılığıyla, Entegre Raporlama ile şirketlerin finansal ve finansal olmayan varlıkları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik analiz sürecine yer verilmiştir.

Çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi Modelinden faydalanılarak Entegre Raporlama Endeksi oluşturulmuştur. Analiz bulguları sonucunda; şirketlerin ilişkili

stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler göstergesinin 39 (otuz dokuz) gösterge içerisinden % 12,3 oranı ile “Entegre Raporlama Endeksi”ni oluşturan en önemli gösterge olduğu belirlenmiştir. Sonrasında entegre raporlama endeksi göstergelerinden değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri de dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar göstergesi ile; geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar göstergesi % 7,7’şer oranı ile “Entegre Raporlama Endeksi”ni eşit derecede etkileyen ikinci ve üçüncü en önemli gösterge oldukları tespit edilmiştir. Diğer göstergeler de bunları daha düşük oranda izlemiştir.

Entegre raporlama yapan örgütler / şirketler, entegre raporlama yapmayan fakat gelecek zaman diliminde hazırlama potansiyeli olan örgütler / şirketler ve tüm paydaşların kullanımı için geliştirilen “AHP Tabanlı Entegre Raporlama Endeksi Modellemesi” ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlarda daha önce çalışılmadığından, alanyazındaki boşluğu doldurarak değer yaratacaktır.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, Kurumsal Raporlama, Finansal Olmayan Raporlama, Finansal Raporlama, Entegre Raporlama Endeksi, Analitik Hiyerarşi Süreci, Entegre Raporlama Endeksi Modellemesi

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

INTEGRATED REPORTING AND PROPOSAL FOR A MODEL CREATING INTEGRATED REPORTING INDEX WITH THE AHP METHOD

Özben GÜLDOĞAN

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Program

When all the components that make up the market value of companies are examined it is seen that the ratio of intangible assets increased exponentially compared to physical and financial assets. Intangible assets are the future perception of value of the market and all other factors related to it. Parallel to this development, the number of integrated reports in which financial and non-financial information is integrated and disclosed to stakeholders by companies are rapidly increasing.

The aim of this study is to look at stakeholders, especially investors, who became a key factor among the decision-making criteria of all organizations/companies to create an index that monitors the stability of their value.

As part of this study, firstly the basic concepts that shed light on the formation of integrated reporting are explained, and then the concept of integrated reporting is examined in detail. In the third and fourth parts of the study, after the Multi-Criteria Decision Making Techniques and Analytical Hierarchy Process Model are introduced, last part of the study examined the relationship between the financial and non-financial assets of companies with Integrated Reporting via Analytical Hierarchical Process Model.

As part of this study an Integrated Reporting Index has been created by using the Analytical Hierarchy Process Model. In light of the analysis findings it is determined

that the most important indicator is the integrated reporting index of 12.3% among the 39 (thirty nine) indicators of the measures taken to reduce or manage the basic risks or to create value from the main opportunities, including the determination of the strategic objectives, strategies, policies, targets and KPIs of the companies. Subsequently, the explanations about the effects (positive and negative) on the capital items of the organization, including the effects on the capitals at the upper and lower levels of the value chain, and the explanation indicator about the links between the past and current performance and the current performance and the general appearance of the organization are the second and third most important indicators that affects the Integrated Reporting Index with a 7.7 percentage. Other indicators followed them at a lower rate.

Since “AHP Based Integrated Reporting Index Modeling” developed for the use of organizations / companies that do integrated reporting, organizations / companies that do not make integrated reporting but have the potential to prepare in the future, and all stakeholders has not been studied in national and international scientific publications before, it will create value by filling the gap in the literature.

Keywords: Integrated Reporting, Corporate Reporting, Non-Financial Reporting, Financial Reporting, Integrated Reporting Index, Analytical Hierarchy Process , AHP Based Integrated Reporting Index Modeling

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
TABLolar LİSTESİ	xix
ÖNSÖZ	xx
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM: ENTEGRE RAPORLAMANIN ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİNİN İNCELENMESİ	3
1.1. Entegre Raporlamann Çıkış Sürecine Etki Eden Temel Kavramlar	3
1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	3
1.1.2. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	11
1.1.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Oluşumuna Etki Eden Teoriler	27
1.1.3.1. Paydaş Teorisi.....	27
1.1.3.2. Meşruiyet teorisi	32
1.1.3.3. Hesap Verebilirlik Teorisi	35
1.1.4. Sosyal Muhasebe ve Sosyal Raporlama.....	37
1.1.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesi ve Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	41
1.1.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlamasına Yönelik Uluslararası Standartlar ve Belgelendirme Girişimleri	47
1.1.6.1. Küresel Raporlama Girişimi (GRI).....	47
1.1.6.2. Hesap Verebilirlik (AccountAbility1000 - AA1000) ve Güvence Denetim Standardı 3000	56
1.1.6.3. Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standardı (SA8000).....	59
1.1.6.4. Uluslararası Standartları Örgütü (International Organization for Standardization-ISO)	61
1.1.6.5. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC)	63
1.1.6.6. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD)	65

1.2. Entegre Raporlamamın Tarihsel Gelişimi	67
1.2.1. King Raporları.....	67
1.2.2. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi (The Prince's Accounting for Sustainability Project-A4S).....	70
1.2.3. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (International IR Framework) ...	72
1.2.4. Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi (World Intellectual Capital Initiative-WICI)	74
1.2.5. Ulusal ve Uluslararası Alanyazındaki İlk Çalışmalar ve Önemli Gelişmeler	77
1.2.6. Entegre Raporlamamın Evrimsel Sürecine Bakış	87
1.3. Entegre Raporlama Sürecinin Türkiye'ye Yansımaları.....	90
2. İKİNCİ BÖLÜM: ENTEGRE RAPORLAMA VE ENTEGRE RAPORLAMAMIN BÜTÜNCÜL PERSPEKTİFTEN DEĞERLENDİRİLMESİ	94
2.1. Entegre Raporlamamın Tanımı ve Amacı	95
2.2. Entegre Raporlamada Sermaye Öğeleri.....	100
2.2.1. Finansal Sermaye	102
2.2.2. Sabit Sermaye.....	102
2.2.3. Fikri Sermaye (Entelektüel Sermaye)	104
2.2.4. İnsan Sermayesi (Beşeri Sermaye).....	104
2.2.5. Sosyal ve İlişkisel Sermaye.....	105
2.2.6. Doğal Sermaye	106
2.3. Değer Yaratma Olgusu	107
2.3.1. Entegre Raporlamamın Değer Yaratma Olgusu.....	107
2.3.2. Değer Yaratma Muhasebesi ve Entegre Değer Yaratma Süreci	116
2.3.2.1. Değerin Tanımlanması.....	119
2.3.2.2. Değerin İnovasyonu.....	120
2.3.2.3. Değerin Taşınması / İletilmesi	122
2.3.2.4. Sürdürülebilir Değer	125
2.3.3. Yaratılan Değerin Ölçülmesi.....	128
2.4. Entegre Raporlamamın Faydaları	129
2.4.1. Global Hesap Verebilirlik	130
2.4.2. Dış (Harici) Raporlama	133
2.4.3. İç Süreçler	137
2.4.4. İç Kültür	138
2.5. Entegre Düşünce ve Entegre Düşünce Modeli	140
2.6. Entegre Raporlama Klavuz İlkeleri.....	153

2.6.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim	153
2.6.2. Bilgiler Arası Bağlantı	154
2.6.3. Paydaşlarla İlişkiler.....	156
2.6.4. Önemlilik	159
2.6.4.1. İlgili Konuların Belirlenmesi	160
2.6.4.2. Önemin Değerlendirilmesi.....	161
2.6.4.3. Önemli Konulara Öncelik Verilmesi	162
2.6.4.4. Açıklanacak Bilgilerin Belirlenmesi.....	163
2.6.5. Kısa ve Öz Olma	167
2.6.6. Güvenilirlik ve Eksiksizlik.....	168
2.6.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik	169
2.7. Entegre Raporlama İçerik Öğeleri	170
2.7.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	170
2.7.2. Kurumsal Yönetim	171
2.7.3. İş Modeli	172
2.7.4. Riskler ve Fırsatlar	174
2.7.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı.....	175
2.7.6. Performans	176
2.7.7. Genel Görünüş	183
2.7.8. Hazırlık ve Sunum Temeli	184
2.8. Entegre Raporlama ve Denetim	185
2.9. Entegre Raporlamanın Hayata Geçirilmesinde Karşılaşılan Öncül Zorluklar	187
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AHP MODELLEMESİYLE ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASI VE ANALİZİ	196
3.1. Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden (ÇKKVT) Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)	196
3.1.1. Karar Verme Kavramı.....	196
3.1.2. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı ve Çok Kriterli Karar Verme Sürecinin Aşamaları	200
3.1.3. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri	204
3.1.4. Analitik Hiyerarşi Süreci.....	206
3.2. AHP Tabanlı Entegre Raporlama Endeksi Modellemesi	217
3.2.1. Çalışmanın Amacı.....	217
3.2.2. Çalışmanın Önemi.....	218

3.2.3. Çalışmanın Metodolojisi	219
3.2.4. Çalışmanın Sınırları	221
3.2.5. Çalışmanın Analizi.....	221
3.2.5.1. Ana Kriterlerin Ağırlık Matrisi Değerleri.....	227
3.2.5.1.1. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri.....	227
3.2.5.1.2. Ana Kriterlerin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	230
3.2.5.2. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çerçeve Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	231
3.2.5.2.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çerçeve Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	232
3.2.5.2.2. Kurumsal Genel Görünüm Ve Dış Çerçeve Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri.....	235
3.2.5.3. Kurumsal Yönetim Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri.....	236
3.2.5.3.1. Kurumsal Yönetim Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	237
3.2.5.3.2. Kurumsal Yönetim Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri.....	241
3.2.5.4. İş Modeli Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	242
3.2.5.4.1. İş Modeli Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	243
3.2.5.4.2. İş Modeli Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	246
3.2.5.5. Risk ve Fırsatlar Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	247
3.2.5.5.1. Risk ve Fırsatlar Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri ..	248
3.2.5.5.2. Risk ve Fırsatlar Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	250
3.2.5.6. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	251
3.2.5.6.1. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	252
3.2.5.6.2. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	255
3.2.5.7. Performans Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	256
3.2.5.7.1. Performans Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	257
3.2.5.7.2. Performans Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	260

3.2.5.8. Genel Görünüş Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	261
3.2.5.8.1. Genel Görünüş Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	262
3.2.5.8.2. Genel Görünüş Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	264
3.2.5.9. Hazırlık ve Sunum Temeli Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri	265
3.2.5.9.1. Hazırlık Ve Sunum Temeli Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	266
3.2.5.9.2. Hazırlık ve Sunum Temeli Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri	268
3.2.5.10. Entegre Raporlama Endeksinin Oluşturulması	269
SONUÇ VE ÖNERİ.....	278
KAYNAKÇA	282
EK.....	310

KISALTMALAR LİSTESİ

A4S	: The Prince's Accounting for Sustainability Project
ACCA	: The Association of Chartered Certified Accountants (Sertifikalı Sorumlu Muhasebeciler Derneği)
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process)
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants (Amerika Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü)
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
ASX	: The ASX Corporate Governance Council (Avustralya Kurumsal Yönetim Konseyi)
BIST	: Borsa İstanbul
BM	: Birleşmiş Milletler (United Nations)
CDP	: Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)
CDSB	: Climate Disclosure Standards Board (İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu)
CEO	: İcra Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
CEPAA	: The Council on Economic Priorities Accreditation Agency (Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü)
CERES	: Coalition for Environmentally Responsible Economies (Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonu)
CFO	: Finans Otoritesi / Yöneticisi (Chief Financial Officer)
CRD	: Kurumsal Raporlama Diyaloğu (Corporate Reporting Dialogue)
CRF	: The Connected Reporting Framework

CVO	: Chief Value Officer (Değer Yaratım Yöneticisi / Değer Yöneticisi)
CSD	: Corporate Social Disclosure (Kurumsal Sosyal Bilgilendirme)
ÇAKV	: Çok Amaçlı Karar Verme
ÇKKVY	: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri
ÇNKV	: Çok Nitelikli Karar Verme
EC	: The European Commission (Avrupa Komisyonu)
EFFAS	: European Federation of Financial Analysts Societies
ERTA	: Entegre Raporlama Türkiye Ağı
ESG	: Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Bilgileri (Environmental, Social and Governance Information)
EU	: Avrupa Birliği (European Union)
FASB	: Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board)
FEE	: Federation of European Accountants
FEEM	: Fondazione Eni Enrico Mattei Enstitüsü
FM	: Facilities Management (Tesis Yönetimi)
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
IAAER	: International Association for Accounting Education and Research
IAASB	: Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (International Auditing and Assurance Standards Board)
IAMV	: Intangible Asset Market Value Study (Maddi Olmayan Varlık Piyasası Değer Çalışması)
IAR	: Integrated Annual Report (Entegre Yıllık Rapor)
IASB	: International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu)

ICGN	: International Corporate Governance Network (Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı Yıllık Konferansı)
IFAC	: International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
IFRS	: The International Financial Reporting Standards (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)
IIRC	: International Integrated Reporting Council (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
INCR	: Investor Network on Climate Risk (İklim Riski Yatırımcı Ağı)
IoDSA	: Institute of Directors in South Africa (Güney Afrika'daki Yöneticiler Enstitüsü)
IOW	: The Institute for Ecological Economy Research (Ekolojik Ekonomi Araştırmaları Enstitüsü)
IPSASB	: International Public Sector Accounting Standards (Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Kurulu)
IR	: Entegre Raporlama (Integrated Reporting)
IRC	: Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (The Integrated Reporting Committee of South Africa)
ISEA	: Institute for Social and Ethical Accountability (Sosyal ve Etik Hesap Verebilirlik Enstitüsü)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
JRC	: The Joint Research Centre (Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi)
JSE	: Johannesburg Stock Exchange (Johannesburg Borsası)
KPIs	: Key Performance Indicators (Temel Performans Göstergeleri)

KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NGOs	: Non-Governmental Organizations (Sivil Toplum Kuruluşları)
NIBR	: Network Italiano Business Reporting (İtalyan Derneği İtalya Ticari Raporlama Ağı)
OECD	: the Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
PAI	: Polychotomous Accountability Index (Çok Katagorili Hesap Verebilirlik Endeksi)
SAI	: Social Accountability International (Uluslararası Sosyal Sorumluluk)
SAICA	: South African Institute of Chartered Accountants (Güney Afrika Uzman Muhasebeciler Enstitüsü)
SASB	: Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board)
SDGs	: The Sustainable Development Goals (Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri)
SDI	: The Sustainable Development Index (Sürdürülebilir Kalkınma Endeksi)
SFM	: Sustainability Facilities Management (Sürdürülebilir Tesis Yönetimi)
SKD	: Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SR	: Sürdürülebilirlik Raporlaması (Sustainable Reporting)
TBL	: Triple Bottom Line (Sürdürülebilirliğin Üç Ayağı)
TEFMA	: Tertiary Education Facilities Management Association (Yükseköğretim Tesisleri Yönetim Derneği)
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
UN	: United Nations (Birleşmiş Milletler)
UNEP	: United Nations Environment Programme (Birleşmiş Milletler Çevre Programı)
UNGC	: United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)
UNICEF	: United Nations International Children's Emergency Fund (Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu)
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi)
WCED	: World Commission on Environment and Development (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu)
WEF	: World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
WICI	: World Intellectual Capital Initiative (Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi)
XBRL	: eXtensible Business Reporting Language (Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili)
YOİKK	: Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi (Carroll, 1991)	5
Şekil 2: Sürdürülebilirliğin 5P'si: People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership	17
Şekil 3: Sürdürülebilirlik Raporunun Beş Ana Bileşeni - GRI İçerik Endeksi	49
Şekil 4: Entegre Raporlamanın Evriminde Dört Aşama (Eccles ve diğerleri, 2015)	88
Şekil 5: Entegre Raporlama Nedir?	95
Şekil 6: Entegre Raporlamada Sermaye Öğeleri	101
Şekil 7 : Değer Yaratma Süreci	112
Şekil 8: Yeni Değer Yaratma Süreci	113
Şekil 9: Entegre Değer Yaratma	119
Şekil 10: S&P Şirketlerinin Market Değeri Bileşenleri (1975-2009).....	142
Şekil 11: S&P Şirketlerinin Market Değeri Bileşenleri (1975-2020).....	142
Şekil 12: Yönetim Uygulamalarının 1970'lerden 2000'li Yıllara Değişimi	149
Şekil 13: Yeni Entegre Düşünce Modeli: Yay Modeli	151
Şekil 14: Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri.....	170
Şekil 15: Analitik Hiyerarşi Sürecinin Hiyerarşik Yapısı	209
Şekil 16: Çalışmanın Modeli	220
Şekil 17: Analitik Hiyerarşi Süreci Hiyerarşik Yapısı (Expert Choice Gösterimi)	224
Şekil 18: Ana Kriterler Arasındaki İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	228
Şekil 19: Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi.....	229
Şekil 20: Ana Kriterlerin Öncelik Matrisi Değerleri	230
Şekil 21: Birinci Ana Kriter (K1) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	232
Şekil 22: Birinci Ana Kriterin (K1) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi ...	234
Şekil 23: Birinci Ana Kriterin (K1) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri.....	235
Şekil 24: İkinci Ana Kriter (K2) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	238
Şekil 25: İkinci Ana Kriterin (K2) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi	240
Şekil 26: İkinci Ana Kriterin (K2) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri	241

Şekil 27: Üçüncü Ana Kriter (K3) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	243
Şekil 28: Üçüncü Ana Kriterin (K3) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi..	245
Şekil 29: Üçüncü Ana Kriterin (K3) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri ...	246
Şekil 30: Dördüncü Ana Kriter (K4) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	248
Şekil 31: Dördüncü Ana Kriterin (K4) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi	249
Şekil 32: Dördüncü Ana Kriterin (K4) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri	250
Şekil 33: Beşinci Ana Kriter (K5) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	252
Şekil 34: Beşinci Ana Kriterin (K5) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi ..	254
Şekil 35: Beşinci Ana Kriterin (K5) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri....	255
Şekil 36: Altıncı Ana Kriter (K6) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri	257
Şekil 37: Altıncı Ana Kriterin (K6) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi ...	259
Şekil 38: Altıncı Ana Kriterin (K6) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri.....	260
Şekil 39: Yedinci Ana Kriter (K7) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri.....	262
Şekil 40: Yedinci Ana Kriterin (K7) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi..	263
Şekil 41: Yedinci Ana Kriterin (K7) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri ...	264
Şekil 42: Sekizinci Ana Kriter (K8) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri.....	266
Şekil 43: Sekizinci Ana Kriterin (K8) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi	267
Şekil 44: Sekizinci Ana Kriterin (K8) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri .	268
Şekil 45: Entegre Raporlama Endeksi	270
Şekil 46: Entegre Raporlama Endeksi (Öncelik Değerleme Sıralamasına Göre)....	271
Şekil 47: Entegre Raporlama Endeksi Model Önerisi.....	273

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Açıklaması.....	18
Tablo 2: ÇNKV Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	202
Tablo 3: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri.....	204
Tablo 4: Saaty AHP İkili Karşılaştırma Ölçeği.....	210
Tablo 5: Kriterler için İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması.....	211
Tablo 6: Rassallık İndeks Değerleri	215
Tablo 7: Karar Kriterleri (Entegre Raporlama Endeks Kriterleri)	221
Tablo 8: Ana kriterler için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	231
Tablo 9: Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	236
Tablo 10: Kurumsal Yönetim kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	242
Tablo 11: İş Modeli kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	247
Tablo 12: Risk Ve Fırsatlar kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	251
Tablo 13: Strateji ve Kaynak Aktarımı kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	256
Tablo 14: Performans kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	261
Tablo 15: Genel Görünüş kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	265
Tablo 16: Hazırlık ve Sunum Temeli kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar	269

ÖNSÖZ

Bu tezin tamamlanma sürecinde; öncelikle bütün doktora öğrenimim boyunca engin bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşarak bilimsel öğretisi ile araştırmalarımın yön veren, bilge doğası, sonsuz nezaketi ve alçak gönüllü kişiliğiyle her zaman beni yüreklendiren ve ufkumu genişleten, tezimde emeği sayamayacağım kadar çok olan Saygıdeğer Hocam ve aynı zamanda Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Hayrettin USUL'e, tezimin izleme ve yazım aşamasında nesnel ve bilimsel görüşleri ile değerli katkılarını esirgemeyen, örnek bilim insanı kimliği ile ilham kaynaklarımdan biri olan Saygıdeğer Hocam Sayın Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ'ye, tez izleme aşamalarında bilimsel görüş ve yorumları ile değerli katkılarda bulunan Saygıdeğer Hocam Sayın Prof. Dr. Türker SUSMUŞ'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı arz ederim.

Çalışmanın analiz kısmında yol gösterici yardımları ile katkıda bulunan Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK'e, çalışmanın gerek alanyazın taramasında gerekse analize dahil edilecek metriklerin elektronik portalda kodlanmasında yaşanan aksaklıkların çözümünde ne zaman yardım istesem beni içtenlikle karşılayan ve yardımları ile katkıda bulunan Doç. Dr. Şaban ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Canım Annem Fatma GÜLDOĞAN'a, varlığını ve sevgisini her an yanımda ve kalbimde hissettiğim Rahmetli Babam Şahin GÜLDOĞAN'a, iş ve akademik kariyer yolculuğumda hayatımın akışını değiştiren, kendi seçim ve kararlarımda beni her zaman koşulsuzca destekleyen hayatımdaki tek insan Canım Dayım Prof. Dr. Hayri SEVER'e ve yaşam sevinci pınarlarım, mutluluk kaynaklarım Canım Yeğenlerim Defne AKTAŞ ve Bora AKTAŞ başta olmak üzere Canım Ailem'e teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarımın devam ettiği zorlu süreç içerisinde yaşadığım tüm keder ve sevinçlerimi can kulağı ile dinleyen ve hisseden Latif arkadaşım Fatma AKKAS'a, doktora öğrenimine yepyeni ve güzel heyecanlarla birlikte başladığımız, bu süreç içerisinde güzel anılar paylaştığımız ve birbirimizi motive ettiğimiz doktora arkadaşlarıma ve tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, yoğun iş temposundan arda kalan zaman diliminde ve kısıtlı koşullar altında büyük bir özveriyle çalışmaya devam ettiği, kendini gerçekleştirme yolculuğunda her geri düşünüş ve üzüntüden sonra hayal kurmaya devam ettiği, hayatın

öğretilerini deneyimlerken doğruluk ve iyiliğin evrensel ilkelerinden ayrılmamaya gayret gösterdiği ve muhtaç olduğu gücü ilk önce kendi özünde aramayı seçtiği için kendime teşekkür ederim.

Özben GÜLDOĞAN

İzmir, 2021

GİRİŞ

Çağımızın en önemli sorunsalı haline gelen değer yaratma kavramı, pek çok alanda ve disiplinde araştırma konusu olmuş, birçok kavram ve prensibin gelişimine katkıda bulunduğu gibi muhasebe ve finans alanında Finansal Raporlamanın günümüzde geldiği son nokta olan Entegre Raporlamanın oluşumuna da temel hazırlamıştır.

Şirketlerin maddi manevi her anlamda sahip olduğu varlıklar ve bu varlıklar ile zamanının ötesinde bir değer yaratmak için nasıl bir strateji izleyeceği hakkında doğru bir içgörü kazanmak yatırımcıların karar alma sürecini etkileyen başlıca faktör konumuna gelmektedir. Nitekim geçmişten bugüne değin yapılan araştırmalar; şirketlerin piyasa değerinin bileşenlerinin, piyasanın kuruluşun gelecekte yaratacağı değer algısı ve tüm diğer faktörleri de içine alan maddi olmayan duran varlıklar lehine değiştiğini ortaya koymuş; entegre raporlama olgusu bu ihtiyacın karşılanmasının bir izdüşümü olarak ortaya çıkmıştır. Çünkü finansal sermaye sağlayıcılara aktarılan bilginin kalitesini artırmak; sermayenin daha rasyonel dağılımına imkan vererek üretimin artmasına olanak sağlayan en önemli etkendir. Bu anlamda entegre raporlama, kurumsal raporlama için farklı raporlama seçenekleri yaratması ve kuruluşların süreç içerisinde değer yaratma kabiliyetine etki eden bütün unsurları içerecek şekilde daha etkili ve entegre bir yaklaşım ortaya koyması açısından hayati bir yenilik getirmektedir.

Bu tez çalışmasında yatırımcı ve nihayet tüm paydaşların; şirketlerin gelecekteki değer yaratma potansiyelini değerlendirmelerine yardımcı olmak üzere, kuruluşların şimdi ve gelecek zaman diliminde yaratacakları değer potansiyelinin ölçülebileceği ve bu değer istikrarında meydana gelen değişimlerin gözlemlenebileceği bir “Entegre Raporlama Endeksi” oluşturulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle entegre raporlama olgusunun ortaya çıkış süreci incelemiş; ardından entegre raporlama oluşumu tarihsel süreç içerisinde ele alınmıştır.

İkinci bölümde, Entegre Raporlama olgusu ve boyutları bütünsel bir yaklaşım ile ayrıntılı bir şekilde açıklanmış; aynı zamanda entegre raporlamanın değer yaratma kavramı, muhasebe bilimi ve denetim ile ilişkisi ortaya konularak entegre raporlamanın yaratacağı faydalar ve entegre raporlamanın hayata geçirilmesinde karşılaşılan öncül zorluklar ile ilgili hususlar irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerine ve Analitik Hiyerarşi Süreci Modeline değinildikten sonra Analitik Hiyerarşik Süreci Modeli aracılığıyla Entegre Raporlama ile şirketlerin finansal ve finansal olmayan varlıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu bölümde; “AHP Tabanlı Entegre Raporlama Modellemesi” kapsamında çalışmanın amacı, önemi, metodolojisi, sınırları ve çalışmanın analiz bulguları yer almıştır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM: ENTEGRE RAPORLAMAMANIN ORTAYA ÇIKIŞ SÜRECİNİN İNCELENMESİ

Tez çalışmasının birinci bölümünde Entegre Raporlamanın ortaya çıkış süreci, öncelikle sürece etki eden temel kavramlar açıklandıktan sonra tarihsel perspektif açısından ele alınarak ayrıntılı biçimde incelenmektedir.

1.1. Entegre Raporlamanın Çıkış Sürecine Etki Eden Temel Kavramlar

Entegre raporlamanın ortaya çıkışı ile ilgili temel kavramlar, başta Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Sürdürülebilirlik olmak üzere alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1 Seri Nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) kapsamında Muhasebe Temel Kavramlarından ilki olan Sosyal Sorumluluk Kavramı *“Muhasebenin organizasyonunda, muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde ve mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında, belli kişi veya grupların değil, tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması gerektiğini ifade eder”* olarak ifade edilmektedir.

Yine 31 Aralık 2005 tarihinden sonra başlayan hesap dönemleri için uygulanmak üzere ilk olarak 16 Ocak 2005 tarih ve 25702 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) Finansal Tabloların Sunuluşu Standardının 7. madde 6. bendinde; *“Bir eksikliğin veya yanlışlığın kullanıcıların ekonomik kararlarını etkileme ihtimalinin olup olmadığının ve dolayısıyla önemli olup olmadığının değerlendirilmesi, söz konusu kullanıcıların özelliklerinin göz önünde bulundurulmasını gerektirir.”* ve *“Finansal Tabloların Hazırlanması ve Sunumuna*

İlişkin Kavramsal Çerçeve'nin 252 inci paragrafında; kullanıcıların işletme faaliyetleri, ekonomik faaliyetler ve muhasebe hakkında makul seviyede bilgi sahibi olduğunun ve bilgileri makul seviyede bir dikkatle incelediğinin varsayıldığı” ifade edilerek bu nedenle, söz konusu değerlendirme yapılırken, bu tür özelliklere sahip kullanıcıların ekonomik kararlarını alırken nasıl etkileneceğinin göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir.

Dolayısıyla hazırlanacak finansal raporların finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgileri de içermesi gerektiği ve böylece muhasebenin sürdürülebilir gelişme üzerindeki önemi dikkat çekicidir. Özellikle işletmelerin muhasebe sürekliliği için kurumsal sosyal sorumlulukları bir şart haline gelmiştir (Yanık ve Türker, 2012).

Öz olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS); kurumların istihdam yaratmaları, üretim yapmaları, karlarını maksimize etmeleri, vergi vermeleri, hizmet sağlamaları gibi, ekonomik amaçlara ilaveten, topluma katkıda bulunmaları, çalışanlarla ilgili uygulamalarını geliştirmeleri, insan haklarına ve çevreye dikkat etmeleri gibi birtakım çevresel ve toplumsal amaçları da gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade eden bir anlayıştır (Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, 2009: 2). Bu bağlamda KSS anlayışı; gerek sürdürülebilir gelişme gerekse kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleştirilmesinde rol oynayan en önemli dayanaklardan biri olmaktadır (Kavut, 2010).

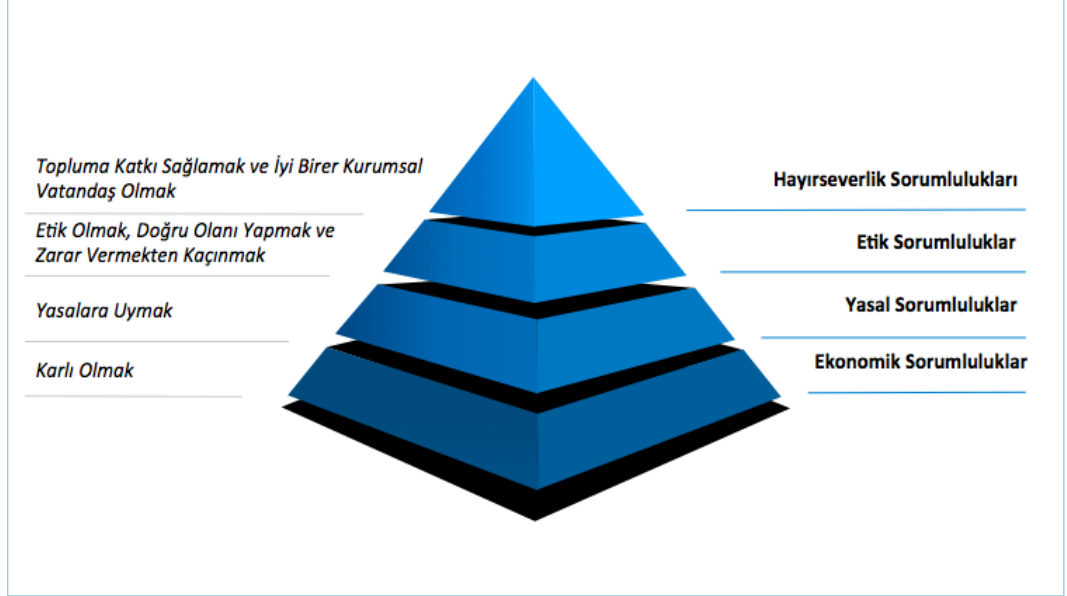
Genel alanyazın KSS kavramının ilk olarak 1950'lerde ortaya çıktığını ve Amerikan Howard R. Bowen'ın “*Social Responsibilities of the Businessman*” başlıklı çalışmasına bağlı olduğunu kabul etmektedir. Bowen, çalışmalarında büyük şirketlerin güç merkezlerinin ve faaliyetlerinin vatandaşların yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirterek iş dünyasının bu durumun bir sonucu olarak sorumluluk alması gerektiğine ve bu sorumlulukların içeriği ile ilgili tartışmalara yer vermiştir (Jakab ve Raczi, 2019).

Bununla birlikte KSS kavramını, tam ve kesin olarak tanımlamak oldukça güçtür. Çünkü, sosyal sorumluluk, toplum ve zamana göre değişkenlik gösteren değer yargılarıyla yakından ilişkilidir (Akbaş, 2010: 6).

KSS kavramına ilişkin genel alanyazında en fazla kabul görmüş çerçeve Archie B. Carroll (1991) tarafından oluşturulmuştur. Dört bölümden oluşturduğu çerçeve ve kurumsal sosyal sorumluluk tanımına dayanarak bir KKS grafiği tasvir etmiştir. Şekil

1’de gösterilmekte olan “Carroll’ın KSS Piramidi” olarak anılan piramidal modelin bugün 100’den fazla varyasyonu ve reproduksiyonu ile orijinal makalenin 5.200’den fazla alıntısı bulunmaktadır. KSS Piramidi yazarın kendisi tarafından 2016 yılında revize edilmiştir.

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



Kaynak : Carroll, Archie B. “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.” Business horizons 34.4 (1991): 39-48

Carroll’un sosyal sorumluluk modelinde ele alınan kategoriler önceliklerine göre şu şekilde sıralanmaktadır (Carroll, 1991):

- ✓ İşletmenin temel önceliği kâr elde etmek ve varlığını sürdürülebilir kılmaktır. Bu bağlamda işletmenin ekonomik sorumluluklarına uyması gerekmektedir.
- ✓ Modelin ikinci basamağı işletmenin yasal sorumluluklarını temsil etmektedir. Kanunlar toplum tarafından kabul gören ve görmeyen eylemler bütünüdür. İşletmenin kanunlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir.
- ✓ Modelin üçüncü basamağı etik sorumlulukları temsil etmektedir. Doğru ve adil olanı yapmak, sosyal paydaşlara zarar gelmesini önlemek ya da gelmesi muhtemel zararları asgari düzeye indirmek etik sorumluluklar ile ilgilidir.
- ✓ Modelin en üst basamağı ise gönüllü sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Gönüllü sorumluluk toplumun işletmeden iyi bir vatandaş olarak yerine

getirmesini beklediği sorumlulukları temsil etmektedir. Gönüllü sorumluluklar; işletmelerin gerek iç, gerekse dış sosyal paydaşlarına katkıda bulunmaları ve yaşam kalitesini iyileştirme çabaları olarak görülmektedir.

KSS Piramidinin amacı; farklı bölümlere odaklanmak yerine paydaş perspektifinden bütünsel bir bakış açısı yakalamaktır. KSS piramidi, kurumların aynı anda dört bileşen parçasını yerine getiren kararlar, eylemler, politikalar ve uygulamalarda bulunmaları gerektiğini savunmaktadır. Piramit, işletmenin sosyal sorumluluklarını temelden başlayarak, dört sorumluluk kategorisinin konumlandırılması ya da düzenlenmesi aracılığıyla bu dört kategorinin temel doğasını işletmenin toplumdaki varlığına tasvir etmeye çalışmaktadır. Tasvir edilen temsil, işletmenin toplam sosyal sorumluluğunun, firmanın ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumluluklarının aynı anda yerine getirilmesini gerektirmektedir. Denklem olarak; Ekonomik Sorumluluklar + Yasal sorumluluklar + Etik Sorumluluklar + Hayırsever Sorumluluklar = Toplam Kurumsal Sosyal Sorumluluk şeklinde ifade edilmektedir. Daha pratik ve yönetsel terimlerle ifade edilen KSS odaklı kurumlar, kâr elde etmek ve yasalara uymanın yanında etik uygulamalarda bulunmak ve iyi bir kurumsal vatandaş olabilmek için çaba göstermelidir. Bu şekilde bakıldığında, piramit birleşik veya bütünleşmiş olarak görülmektedir (Carroll ve Buchholtz, 2015).

Aynı zamanda piramit sürdürülebilir bir paydaş çerçevesidir. Sorumluluğun dört bileşeninden her biri, paydaşların etkilenebileceği değişen öncelikler açısından farklı paydaşlara hitap etmektedir. Bunlar (Carroll, 2016):

- ✓ *Ekonomik sorumluluklar*, hissedarları ve çalışanları en çarpıcı şekilde etkiler, çünkü işletme finansal işlevlerini yerine getiremediği takdirde, bu grupların her ikisi de önemli ölçüde etkilenecektir.
- ✓ *Yasal sorumluluklar*, sahipler açısından kesinlikle önemlidir, ancak işletmelere karşı dava açma tehdidi en çok çalışanlardan ve tüketici paydaşlarından kaynaklanmaktadır.
- ✓ *Etik sorumluluklar* tüm paydaş gruplarını etkiler, nitekim hissedar davaları genişleyen bir kategoridir ve günümüzde iş dünyasının karşılaştığı etik konuların incelenmesi düşünüldüğünde, bunlar genellikle çalışanları, müşterileri ve çevreyi ilgilendirmektedir.

- ✓ *Hayırseverlik sorumlulukları* sadece toplumu ve kar amacı gütmeyen kuruluşları değil, çalışanları da etkilemektedir, çünkü bazı araştırmalar bir şirketin hayırsever katılımının çalışanlarının morali ve verimliliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır

Piramit, bu sorumlulukların gelecek nesillerin de dahil olduğu uzun vadeli yükümlülükleri temsil etmesi dolayısıyla sürdürülebilir olarak görülmektedir. Piramit, sorumlulukların statik bir görüntüsü olarak algılanabilse de, içeriği hem bugüne hem de geleceğe odaklanan dinamik, uyarlanabilir bir çerçeve olarak görülmesi amaçlanmaktadır (Carroll ve Buchholtz 2015).

Paydaş teorisi, sürdürülebilirlik ve KSS kavramlarının birbirinden ayrı tutulamaması alanyazında KSS'nin Kurumsal Paydaş Sorumluluğu olarak yeniden tanımlanması sonucunu doğurmuş, bundan başka Kurumsal Sürdürülebilirlik Sorumluluğu olarak da ifade edilmesi gerektiği savunulmuştur. Aslında bugün birçok işletme bunları bu şekilde algılamaktadır; yani sosyal sorumluluk sahibi olmak, dolaylı olarak geleceğe ilişkin sürdürülebilirliğin önemine yatırım yapmaktır. Yıllık kurumsal sosyal performans raporları sıklıkla KSS ve / veya Sürdürülebilirlik Raporları başlıklarına tabidir, ancak içerikleri birbirinden farklı değildir; diğer bir deyişle, kavramlar birçok kişi tarafından birbirinin yerine kullanılmaktadır (Bull, 2019; Carroll, 2016; Shabana, 2017).

Bununla birlikte geçmişten günümüze kadar sosyal sorumluluk kavramına ilişkin farklı kurum ve araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalardan hareketle, bu tanımların ortak yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktar ve diğerleri, 2009):

- ✓ Örgütler, kar elde edebilmek için ürün ve hizmet üretmek dışında başka sorumlulukları da vardır,
- ✓ Örgütler, faaliyetleri sonucunda sebep olduğu sosyal sorunlara karşı çözüm aramalıdır,
- ✓ Örgütler, tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır,
- ✓ Örgütler, ekonomik değerlerinin dışında insani değerlere önem vermelidirler.

Artan çevresel ve sosyal yüklerin gezegeni ve insanlığı giderek artan bir tehlike ile tehdit ettiği fark edildiğinde KKS ile ilgili çalışmalar ve oluşumlar da hız kazanmaya başlamıştır. Bu oluşumların en önemlilerinden biri bu tehlide karşılık olarak 1983

yılında BM tarafından kurulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonudur. Komisyon küresel, çevresel ve sosyal sorunlara ilişkin çözüm bulma çalışmalarına başlamış ve çalışmaların sonuçlarını Brundtland Raporu olarak da anılan bir raporda yayımlamıştır. İlk defa Brundtland Raporu içinde 1987’de kullanılan “Sürdürülebilir Kalkınma” terimi ise bu raporda yayımlandıktan sonra dünya çapında genel kabul görmüştür. John Drexhage ve Deborah Murphy’nin Eylül 2010 tarihinde New York’ta sunmuş oldukları bildiride sürdürülebilirlik kavramı öz olarak gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini giderebilme olanaklarını tehlikeye sokmadan günümüz neslinin gereksinimlerini giderebilmek olarak tanımlanmıştır (J. Drexhage, 2010)

1990’larda, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları için pek çok uluslararası kuruluş ortaya çıkmıştır. Etkinliği açısından bu oluşum ve gelişmelerin en önemlileri; Uluslararası İşletme ve Toplum Derneğinin (International Association for Business and Society) faaliyete geçmesi, Business Ethics Quarterly dergisinin yayımlanmaya başlanması (1991), Çevreye Duyarlı Ekonomiler Koalisyonunun (Coalition For Environmentally Responsible Economies-CERES) (1997) iki önemli girişimi olan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) ve İklim Riski Yatırımcı Ağı (Investor Network on Climate Risk-INCR)’nn hayata geçirilmesi, Birleşmiş Milletler Çevre ve Gelişme Konferansı (UNCED)’nin Rio Bildirgesi (1992), Birleşmiş Milletler Kopenhag Bildirgesi (1995), Uluslararası Toplumsal Yükümlülük Girişimi, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000) ve Avrupa Toplulukları Komisyonu Yeşil Belge (2001) (Commission of The European Communities Green Paper) olarak sıralanmaktadır (eur-lex.europa.eu, 2020; Jennings, 2019).

Bunlardan GRI, gönüllü KSS raporlaması hakkında bugüne kadar hazırlanan en kapsamlı raporlama kılavuzu olarak kabul edilmektedir. Mevcut finansal raporlama sistemi üzerine inşa edildiği için belirsizliği azaltmada etkili olmuş ve meşruiyetini artırmıştır (Nikolaeva ve Bicho, 2010).

2000’lerde, teknolojinin gelişmesi, üretim imkanlarını ve pazarda faaliyet gösteren işletmelerin sayısını daha da arttırmış; bu durum birçok yeni çevresel sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar bireyleri çevre kirliliğinin artması, doğal kaynakların azalması, küresel ısınma, iklim değişikliği tehdidi, eğitim ve sağlık

hizmetlerindeki problemler gibi, çok sayıda problemle yaşamak zorunda bırakmıştır (Akkoyunlu ve Kalyoncuoğlu, 2014: 125).

Önceki tüm çabalara rağmen sosyal ve çevresel sorunların gittikçe kötüleşmesi KSS kavramını küresel bir fenomen haline getirmiştir. Diğer taraftan, sonraki dönemlerde sadece KSS kavramı gelişmemiş, aynı zamanda sosyal sorumluluğun kendisi de diğer alanlara yayılmaya başlamıştır (Jakab ve Raczi, 2019).

Bu yeni alanlardan biri kişinin günlük yaşamında sadece kendi toplumuna dayanan bir tüketici olarak değil, toplumun bir üyesi olarak gösterdiği bireysel sosyal sorumluluktur. Bireysel sosyal sorumluluk eğilimleri; kişilerin istek, tercih ve eylemlerinin uzun vadede sosyal, çevresel ve ekonomik çevre üzerindeki olumlu etkilerini en üst düzeye çıkarmaya yönelik olarak kullanılmasını ifade etmektedir. Tüketici rolünden çok daha fazla olan bu kişisel davranış yelpazesi, bireyin pazardaki, toplumdaki, çevredeki ve bir bütün olarak dünyadaki rolünden kaynaklanan ekonomik, yasal, etik, ihtiyari ve çevresel eylemleri doğrudan ve dolaylı olarak somutlaştırmaktadır (Davis ve diğerleri, 2017).

Bireylerin yukarıdaki paragrafta açıklanan rol ve sorumluluğunun kurumlardaki izdüşümü rekabet avantajından yararlanmak ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmak için kurumsal yetenekleri önemli ölçüde arttırmak olarak belirlemekte ve KSS faaliyetleri bunlardan başka ekonomik koşul, yasalar ve düzenlemeler, örgüt kültürü ve davranışı ile pazar rekabet düzeyi gibi bir dizi faktöre bağlı olarak gelişmeye devam etmektedir (Campbell, 2018; Gorski, 2017).

Günümüzde dijital dönüşümün toplumsal değerinin ne anlama geldiğini incelemek de sosyal sorumluluk kavramının en yeni trendlerinden biridir. Tüm toplumla ilgili sorunları çözmek ve işbirliği yoluyla farklı fırsatlardan yararlanmak için KSS, kamu, sivil ve kişisel sosyal sorumluluğun bağlantılı ve küreselleştiği sosyal sorumluluk eğilimini de güçlendirmektedir (Jakab ve Raczi, 2019).

Kamu sektöründe sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar son yıllarda oldukça dikkat çekmektedir. Sosyal sorumluluk kavramı kamu sektörü perspektifinde ele alındığında; kamu sektörü kuruluşlarının faaliyetlerini kamu yararına gerçekleştirdikleri için bu faaliyetlerin bütünü sosyal sorumluluk alanı içerisinde kategorize edilebilen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, kamu yararına yürütülen faaliyetlerin otomatik olarak sosyal sorumluluk sahibi faaliyetler olduğu fikri genel

alanyazına göre yalnız bulunmaktadır. Bu gözlemi anlamak kolay değildir, çünkü kamu sorumluluğu kamusal refahın sunulmasının belirgin bir sonucudur, fakat sosyal sorumluluğu içermemektedir. Bu nedenle kamusal sosyal sorumluluğu yorumlamak ve kamusal bir idari işlev olarak görselleştirmek gerekmektedir (Damoori ve diğerleri, 2020; Hou, 2019; Vazquez ve diğerleri, 2016).

Sosyal sorumluluk doğrultusunda faaliyetlerini yürüten işletmeler, başarılı olabilmenin koşulunun ekonomi, çevre ve toplumdan geçtiğinin farkındadırlar. Bu bilinç doğrultusunda hareket eden işletmelerin, uzun vadede kazançlı çıkacakları düşünülmektedir. Ancak, kavram günümüzde işletmenin sadece paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesiyle kalmamakta, bunun ötesinde üstlendiği sorumlulukları süreçlere yaymayı, böylece etkileri ölçmeyi, denetlemeyi ve raporlamayı da içermektedir (Aktan ve Börü, 2007; Başar, 2014: 60).

Nitekim alışageldiğimiz “finansal muhasebe/finansal raporlama” artan bir ivme ile çok önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm çerçevesinde muhasebenin ilgi alanı genişlemekte, muhasebe daha geniş kitlelerin veri ihtiyaçlarına cevap vermenin yollarını aramaktadır. Bu alanlarda araştırmalar ve çalışmalar giderek artmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmalar “sosyal muhasebe”, “sosyal ve çevre muhasebesi”, “şirket sorumluluğu raporlaması”, “şirket sosyal sorumluluğu raporlaması”, “finansal olmayan raporlama”, “sürdürülebilirlik muhasebesi” “sosyal raporlama”, “sürdürülebilirlik raporlaması” gibi pek çok isim adı altında yürütülmektedir. Bu alanların sınırlarını ise net olarak tayin etmek mümkün değildir. Diğer bir deyişle her biri, fotoğrafın bir parçasını oluşturmakta fakat hepsi başlı başına ayrı anlam ifade etmekte ayrıca bazıları diğerlerini kapsamaktadır.

Bununla birlikte muhasebenin ilgi alanının genişlemesindeki yönü kesindir. Muhasebenin ilgi alanı mali bilgilerden, ekonomik bilgilere, ekonomik bilgilerden sosyal bilgilere ve oradan da çevre bilgilerine doğru hızla genişlemektedir (Ertuna 2012).

Bu genişleme ve dönüşüm; gerek finansal gerekse finansal olmayan bu bilgilerin toplumun ve ilgili kuruluşların tüm aktörleri tarafından yararlanılmasına sunulmak üzere nasıl entegre edileceği, nasıl öze dönüştürüleceği ile ilgili çalışmalara kapı açmıştır.

1.1.2. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, farklı insanlara farklı şeyler ifade eden soyut bir kavramdır (J. Drexhage, 2010). Sürdürülebilirlik kavramının odağında insan olması, bu kavramın yaşamsal faaliyetlerin bütünü içerisinde yer edinmesine ve disiplinlerarası çeşitli pek çok araştırmaya konu olmasına yol açmaktadır. Yeşil alanların sürdürülebilirliği, tarımın sürdürülebilirliği, sürdürülebilir mimari, sürdürülebilir kentler, finansal sürdürülebilirlik ve bunun gibi kullanımlar, sürdürülebilirlik kavramının üzerinde pek çok kez farklı yönlerden araştırılmasına ve değişik şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur. Sürdürülebilirlik olgusu özellikle kamu politikalarının başarısını ölçmek için bir kullanılan bir araç olarak politika odaklı araştırmalarda da sıklıkla belirtilmektedir (J. Drexhage, 2010; Kuhlman ve Farrington, 2010; Yavuz, 2010).

Sürdürülebilirlik, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasının yanında, aynı zamanda kaynakların sahip olduğu potansiyel ve fırsatların hem şimdiki neslin kendi arasında, hem de şimdiki nesil ve gelecek nesiller arasında adil bir dağılım sağlanacak şekilde kullanılması ve korunmasının sağlanması ve varolan ekolojik denge sistemi ile eşgüdümlü olarak gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Gray, 2002).

Sürdürülebilirlik olgusu alanyazında sıklıkla, 1987 yılında Birleşmiş Milletler raporunda sunulan sürdürülebilir kalkınmanın tanımı dayanak alınarak açıklanmaktadır. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma terimleri bazen birbirinin yerine kullanılabilir. Ortak Geleceğimiz Raporu olarak da anılan Brundtland Raporunda Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development-WCED) sürdürülebilir kalkınmayı; gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden mevcut ihtiyaçları karşılayan bir gelişme şeklinde tanımlamaktadır. Uygulamada, sürdürülebilir kalkınma, bir işletmenin faaliyetlerinin gelecek nesillere ve mevcut paydaşlara etkileri bakımından değerlendirilmesi (ve raporlanması) anlamına gelmektedir (J. Drexhage, 2010).

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları birbiriyle bağlantılıdır. Aynı bağlamda, sürdürülebilirlik bilimsel terimi, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin uygulandığı ve sonuç olarak hedeflerine ulaşıldığı durumları temsil etmek için

kullanılmaktadır. Nitekim Sürdürülebilir kalkınma, içinde bulunulan sosyal ve çevresel zorlukları ele almakta ve bu zorlukların üstesinden gelmek için sürdürülebilir çözümler geliştirmektedir (Baumgartner ve Rauter, 2017; Dissanayake ve diğerleri, 2016; Glover ve diğerleri, 2014; Junior ve diğerleri, 2017; Missimer ve diğerleri, 2017; Pope ve diğerleri, 2017; Samudhram ve diğerleri, 2016).

Bununla birlikte sürdürülebilirlik kavramının alt boyutları olan sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğin aynı anda işlenmesi ile ancak bir bölge veya ülkede sürdürülebilir kalkınma mümkün hale gelebilmektedir (Allais ve diğerleri, 2017; Altun ve Kılıç, 2014; Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Ekonomik faaliyetler gerçekleştirilirken gezegenin doğal sermayesinin korunması bir zorunluluktur. Üstlenilen ekonomik faaliyetler çevrenin bozulmasını önleyen azami sınırları ve toplum kabulünü sürdürmek için asgari sınırları aşmamalıdır (Pope ve diğerleri, 2017). Bununla birlikte, Allais (2017) sürdürülebilirliğin sadece doğal kaynakların korunmasıyla ilgili olmadığını, aynı zamanda dünya sosyo-ekolojik (çevresel) sisteminin ve sosyal uyumunun sistematik olarak bozulmasını yasaklamakla da ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda sürdürülebilirlik olgusu dünyanın sosyal ve çevresel sistemleri için sistematik bozulmaların ortadan kaldırılmasından sorumlu olan sistem ve altyapı koruması olarak kabul edilmektedir (Missimer ve diğerleri, 2017).

Sürdürülebilirlik kavramı ilk başlarda örgütlerin çevreye karşı duyarlı olmasını ve çevreye verdiği olumsuz etkilerini azaltmasını ifade eden bir görünüme sahip olsada, zaman içerisinde bu yaklaşım, alanyazında “Sürdürülebilirliğin Üç Ayağı” veya “Karlılığın Üç Hanesi” olarak ifade bulan ve örgütlerin ekonomik, çevresel ve sosyal amaçlarının eşgüdümlü olarak göz önünde bulundurulmasını gerektiren bir anlayışa dönüşmüştür. 1997 yılında ilk kez John Elkington tarafından ortaya koyulan Sürdürülebilirliğin Üç Ayağı (Triple Bottom Line-TBL) kavramı ile geleneksel muhasebenin alanı finansal performans ile birlikte sosyal ve çevresel performansı da kapsayacak şekilde genişlemiştir (Elkington, 1999). Bu yaklaşıma göre, bu üç alandan birinin ihmal edilmesi, tüm şirket faaliyetlerini ve geleceğini tehlikeye atmaktadır. Amaç örgütlerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerini uzun vadeyi de göz önünde bulunduracak şekilde tüm paydaşlar ve toplum için faydalı kılmaktır (TÜSİAD, 2015: 24). Bunun için organizasyonlar iş süreçlerini planlarken mevcut

kurumsal paydaşların geleceğini ve diğerlerinin ihtiyaçlarını tehlikeye atmadan ihtiyaçlarını belirlemelidir (Elkington, 2018; Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Elkington'a göre “sürdürülebilir bir şirket”, ekonomik olarak ne kadar sürdürülebilir nitelikte olduğunu değerlendirmelidir. Bu değerlendirme ekonomik sermaye kavramı olarak tanımlanabilecek “ekonomik sonuç” içinde yapılmalıdır. Yazara göre ekonomik sermayenin geleneksel anlamı varlıkların toplam değeri ile toplam yükümlülükleri arasındaki fark olmakla birlikte sermaye, fiziksel sermaye ve finansal sermaye olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmaktadır (Elkington, 1999:74).

Sürdürülebilirliğin çevresel kısmı bir şirketin faaliyetlerinin geride bıraktığı enerji ve diğer ekolojik ayak izlerinin belirlenmesi ve bunların muhasebeleştirilmesini ifade etmektedir (Gimenez ve diğerleri, 2012). Atık azaltma, enerji verimliliği ve tehlikeli maddelerin kullanımının azaltılması gibi faktörleri içerebilen çevresel sermaye doğal sermayeden yola çıkılarak da açıklanmakta; doğal sermaye hem ormanın ağaçları sağlıklı kılması hem de ormanın sağlıklı olmasını sağlayan sistemler gibi; örneğin toprak veya sera gazları olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin çevresel sonuçlara bakıldığında her kuruluşun bu farklı doğal sermaye biçimleri üzerindeki etkisini yansıtması gerekmektedir (Elkington, 1999:79).

TBL kavramının son kısmı sürdürülebilirliğin sosyal boyutudur. Sosyal sermaye hem iç hem de dış toplulukları içermektedir (Gimenez ve diğerleri, 2012). Teori zenginlik yaratma potansiyeli ile birlikte insan sermayesine ve toplumun zenginliğine odaklanmaktadır (Elkington, 1999: 85). Sosyal sürdürülebilirlik, kuruluşların adil fırsatlar sunması, çeşitliliği teşvik etmesi ve yaşam kalitesi sağladığından emin olması gerektiği anlamına gelmektedir (Gimenez ve diğerleri, 2012).

Öz olarak Elkington kuruluşların sadece ekonomik kazançlarının değil aynı zamanda, çevresel ve toplumsal kazanç ve kayıplarının da finansal bilgiler ile birlikte paydaş gruplarına açıklanmasının bir zorunluluk olduğunun altını çizmiştir (Yazan, 2015).

TBL kavramı, özellikle çevresel ve sosyal boyutlarıyla ilgili olarak birçok farklı yönden eleştiriyle karşılanmıştır. Özellikle çoğu durumda çevresel ve sosyal konuların ölçülebilir olmadığı, ve ölçülebilir olmadığı halde bu tür konuların ekonomik konularla aynı şekilde ölçülmesi gerektiği yönündeki hususlara karşı çıkmıştır (Hubbard, 2009).

Bununla birlikte geçmişten günümüze pek çok akademisyen ve uygulayıcı, örgütlerin veya işletmelerin sürdürülebilirlik konularında daha büyük sorumluluk taşıdıklarını ve bu nedenle sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada daha büyük bir role sahip olduklarını savunmuşlardır. Bu iddianın nedeni, işletmelerin doğrudan ve dolaylı yollarla ürün ve / veya hizmet üretme sürecine katılmalarıdır. İşletmeler kaynakların tükenmesi ve bozulmasına neden olarak üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken kaynakların sürdürülebilir kullanımını da sağlayabilmelidirler (Hubbard, 2009; Dissanayake ve diğerleri, 2016).

Endüstri devriminden bu yana işletmeler dünyanın kaynaklarını tahrip etme pahasına büyümüş, gelinen noktada yaratılan tahribatın durdurulması ve onarılması gerektiği hususu kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bununla birlikte işletmeler kurumsal sürdürülebilirliklerinin sağlanması koşulunun; kendi kurumsal hedefleri ile sürdürülebilir dünya hedeflerinin uyum içerisinde yürütülmesine bağlı olduğunu fark etmişlerdir. Nitekim işletmelerin bu problemin çözülmesi için ne kadar katkı sağladığı; ne kadar kar elde ettiği ile aynı önemde bir kriter haline gelmiştir. Günümüzde paydaşlarının güvenini kazanmak ve pazarda itibarını yükseltmek isteyen şirketlerin; sürdürülebilirliği bulunan uzun vadeli taahhütlerinin ve faaliyetlerinin sosyal, çevresel ve ekonomik yansımalarını doğru olarak raporlaması ve açıklaması beklenmektedir (Tektüfekçi ve Kutay, 2016; TÜSİAD, 2015).

Kurumsal bakış açısından bakıldığında, sürdürülebilirlik günümüzde mevcut bir yönetim eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu perspektiflerden bakıldığında, bir organizasyonun sürdürülebilirliği, organizasyon stratejisinin ayrılmaz bir parçası olarak yerleştirmesini sağlayacak yeteneklere sahip olmalıdır (Amui ve diğerleri, 2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik olarak ifade edilen bu kavram, işletme faaliyetlerinin yalnızca ekonomik boyutlarını değil, aynı zamanda bu faaliyetlerin sosyal ve çevresel boyutlarını da göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Tüm, 2014).

Yukarıdaki paragrafta ifade edildiği üzere sürdürülebilirliği çok boyutlu olarak ele alan bu bakış açısıyla bir organizasyonun dinamik pazar taleplerine ve buna karşılık yenilikçi uygulamaların kullanılmasını gerektiren durumlara uyumlaştırılması kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, sadece rekabet avantajı yaratan bir faktör olarak değil, aynı zamanda gelecekteki kayda değer faydaları ve bir kuruluş için

değer yaratma potansiyeli olan önemli bir varlık olarak kabul edilmektedir (Amui ve diğerleri, 2017).

Bugünün kurumsal sürdürülebilirlik vizyonu; sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarının bağlamsal entegrasyonu ile ilgili geniş bir yaklaşım sunmaktadır (Herzig ve Schaltegger, 2006). Bunun için bir organizasyonda sürdürülebilirlik unsurları, öncelikli olarak kurumsal strateji ve hedeflerin belirlenmesi sürecine entegre edilmelidir. Daha spesifik olarak sürdürülebilirlik, tüm kurumsal değer zinciri faaliyetlerinin sürdürülebilirlik standartlarını yerine getirmesini gerektirmektedir. Sürdürülebilirlik kurumsal stratejinin önemli bir bileşeni olması gerektiğinden, bu tür stratejik nedenler sürdürülebilir davranışı haklı göstermeli ve daha da önemlisi motive etmelidir. Bu stratejik nedenler kurumsal paydaşlara iyi bir şekilde iletilmelidir. Sürdürülebilirlik stratejisi izlemenin itici güçleri istemsiz ve gönüllü nedenler olarak sınıflandırılmaktadır. Bir yandan, bir kuruluş sürdürülebilirlik stratejisini takip etmek için normatif değerlendirmelerle yönlendirilebildiği gibi öte yandan, finansal paydaşlarının yanında diğer bütün paydaşların gereksinimlerini karşılamak için sosyal meşruiyetini kazanmak ve sürdürmek ile herhangi bir piyasa baskısı nedeniyle de sürdürülebilirlik stratejilerini uygulamaya koymak zorunda kalmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Bir kuruluşun tamamen gönüllü bir sürdürülebilirlik stratejisini izlemesi esas olarak iki güce veya nedene dayanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik temelli bir stratejiye sahip olmanın ilk stratejik nedeni etik boyuttur. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, çevreyi koruyan ve sosyal normlara uygun kurumsal faaliyetleri garanti etmektedir. İkinci stratejik nedeni ise ekonomik boyuttur. Böylece sürdürülebilirlik, kurumsal ana ürün / hizmet süreci ve kaçınılan yasal cezalar açısından maliyetlerin düşürülmesi, rekabet avantajının artırılması ve kurumsal meşruiyetin kazanılması ve sürdürülmesi gibi çeşitli ekonomik faydalarla sonuçlanmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017).

Bununla birlikte işletmeler sürdürülebilirliği sadece faaliyetlerine değil, tüm iş sürecine de entegre etmelidir. Sürdürülebilirlik unsurları, hem örgütsel düzeyde hem de ürün düzeyinde tüm tedarik zinciri faaliyetlerine yansıtılmaktadır. Bu durum sürdürülebilirlik tedarik zinciri yönetimi veya yeşil tedarik zinciri yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Fritz ve diğerleri, 2017; Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Günümüzde bir kurumun tüm kurumsal faaliyetlerde tam sürdürülebilirlik entegrasyonu aşamasına ulaşması için, ürün / hizmet inovasyon sürecini de sürdürülebilirlik kriterlerine göre geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin bir kuruluşun dalgalanan piyasa koşullarına ve sürekli değişen küresel paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için yenilikçi uygulamalar ve çözümler uygulaması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda kurumsal faaliyet ve süreçlerde inovasyon eksikliği, kuruluşun çevredeki rekabet edebilirliği ve sürekliliği için önemli bir tehdit olarak görülmektedir (Amui ve diğerleri, 2017; Arnold, 2017; Hallstedt, 2017).

Öz olarak bir işletmenin mevcut ve gelecekteki faaliyetlerinde kullandığı kaynakları geri yükleyebilmesi ve daha da önemlisi geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik aynı zamanda bir işletmenin gerekli doğal kaynakların tüketimi ile korunması arasında bir denge kurmasını gerektirir. Bu dengeye ulaşmak, sürdürülebilir bir organizasyonel davranış gelişimine katkı sağlayacaktır.

Sürdürülebilirlik konuları aynı zamanda “Kar, İnsan ve Gezegen” olmak üzere 3P (Profit, People and Planet) olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Kar ekonomik tarafa, İnsanlar sosyal tarafa, Gezegen de çevresel tarafa atıfta bulunmaktadır (Arnold, 2017; Brundtland, 1987; Dissanayake ve diğerleri, 2016; Elkington, 1998; Elkington, 2018; Farneti ve Guthrie, 2009; Fritz ve diğerleri, 2017; Iatridis, 2013; Junior ve diğerleri, 2017; Lambrechts ve diğerleri, 2019; Pope ve diğerleri, 2017; Ridley ve diğerleri, 2011; Roca ve Searcy, 2012).

Bununla birlikte Eylül 2015'te 193 BM üyesi ülke tarafından oybirliğiyle kabul edilen “Dünyamızı Dönüştürmek, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi” raporunda insanları, gezegeni, gönenci, barışı ve işbirliğini simgeleyen “beş Ps” (People, Planet, Prosperity, Peace, and Partnership) için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (The Sustainable Development Goals-SDGs) orjinal görüntüsü ile Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Sürdürülebilirliğin 5P'si: People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership
(İnsanlar, Gezegen, Gönenc, Barış, İşbirliği)



Kaynak: UN. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development.

2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH'ler), sosyal ve ekonomik kalkınmanın karmaşık ve kesişen yapısal belirleyicilerini hedefleyen eylemlere öncelik vermekle birlikte; politika geliştirmede bir paradigma değişikliğinin ana hatlarını çizerek, insani kalkınma sonuçlarını etkileyen faktörler ve müdahalelerin birbirine bağlı olduğunu kabul etmektedir (Ghosh, 2020; paho.org,2020).

Belirlenen 17 kriter Tablo 1'deki gibidir (UN, 2015):

Tablo 1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Açıklaması

"Beş Ps" çerçevesi	17 SDG ve Açıklaması
İnsan Kriterleri (People)	<p>(1) Yoksulluğu her yerde her şekilde sona erdirmek,</p> <p>(2) Açlığı sonlandırmak, gelişmiş beslenmeyi ve gıda güvenliğini sağlamak, tarımın sürdürülebilirliğini teşvik etmek,</p> <p>(3) Sağlık ve mutluluğu arttırmak, her yaşta sağlıklı bir yaşam sağlamak ve refahı arttırmak,</p> <p>(4) Kaliteli eğitimi inşaa etmek, kapsayıcı ve eşitlikçi kaliteli eğitimi sağlamak için herkesin yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etmek,</p> <p>(5) Cinsiyet eşitsizliğini sonlandırmak, cinsiyet eşitliğini sağlamak için kız çocuklarını kuvvetlendirmek,</p>
Gezegen Kriterleri (Planet)	<p>(6) Temiz su sağlamak, herkes için su ve sanitasyonun kullanılabilirliğini ve yönetimini sürdürülebilir kılmak,</p> <p>(7) Ekonomik ve temiz enerji sağlamak, herkes için uygun, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimin sağlanması,</p> <p>(13) İklim değişikliğine karşı önlem almak, iklim değişikliklerinin etkilerini azaltmak için acele önlemleri hayata geçirmek,</p> <p>(14) Suyun altındaki ekolojik yaşamın korunması, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için okyanus ve deniz kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir niteliğini bozmadan kullanılmasını sağlamak,</p> <p>(15) Karada varolan ekolojik yaşamın korunması, karasal ekosistemlerin sürdürülebilir kullanımını korumasını teşvik etmek, geri kazandırmak ve ormanların sürdürülebilirliğini sağlamak, çölleşmeyle mücadele etmek, toprak bozulmasını engellemek ve toprağı korumak, biyolojik çeşitlilik kaybını engellemek,</p>
Gönenç Kriterleri (Prosperity)	<p>(8) Faaliyetlerin ve ekonomik büyümenin insana yakışır bir şekilde gerçekleştirilmesi, ekonomik büyümenin herkesi kapsayacak şekilde yapılandırılması, tam ve üretken istihdamın teşvik edilmesi,</p> <p>(9) Endüstri, yenilik ve altyapı çalışmalarını teşvik etmek, altyapının esnekliğini arttırmak, sanayileşmenin kapsayıcı ve sürdürülebilir nitelikte olmasını sağlamak ve yeniliğı teşvik etmek,</p> <p>(12) Üretimde ve tüketimde sorumlu davranma bilincinin geliştirilmesi, Üretim ve tüketimin sürdürülebilir kalıplara uygun olarak gerçekleştirilmesi,</p>

<p>Bariş Kriterleri (Peace)</p>	<p>(10) Ülkeler arasındaki eşitsizliği azaltmak, (11) Sürdürülebilir kentler ve sürdürülebilir topluluklar yaratmak, şehirleri ve insan yerleşim alanlarını esnek, güvenli ve sürdürülebilir hale getirmek, (16) Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için toplumların barışçıl politikalar üretmesini, herkes için adalete erişimin sağlanmasını ve her düzeyde hesap verebilir kurumların oluşturulmasını teşvik etmek,</p>
<p>İşbirliği/Ortaklık Kriterleri (Partnership)</p>	<p>(17) Sürdürülebilir Kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi için global düzeyde ortaklık kurulması ve uygulama araçlarının güçlendirilmesi.</p>

Kaynak: UN. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development

SKH’de belirlenen toplam 17 kriterden yalnızca bir tanesi sağlık (SDG 3) odaklı bir hedef belirlemektedir. Bununla birlikte, hepsi olmasa da, SKH’lerin çoğu, sağlık, yoksulluk, açlık, eğitim ve fiziksel şiddete maruz kalma gibi hedefleri içermektedir. SDG 3’te açıkça yer almasa da, bu temalar sağlık ve gönencin en acil belirleyicileri arasındadır. İki küresel kalkınma hedefi kümesi arasındaki odak kayması, sağlığı etkileyen faktörlerin daha nüanslı bir anlayışını temsil etmekte ve faaliyetler için sağlık üzerinde önemli etkileri olan ancak sağlık sektörünün dışında kalan farklı sektörlerde eylem planı için zemin hazırlanmıştır.

Sürdürülebilirliğin “Beş Ps” olarak belirlenen sürdürülebilirlik etmenleri, sürdürülebilir kalkınmanın insanlık ve gezegen için önemini belgelemektedir.

Haziran 2019’da yayımlanan Sürdürülebilir Kalkınma Raporu, 193 BM üye ülkesinin tümünü kapsayan en güncel verilere dayanarak ülkelerin hedeflere olan mesafenin kapsamlı bir değerlendirmesini sunmuştur. Yayımlanan bu son raporda, veri boşluklarını doldurmak için özellikle OECD ülkeleri için eklenen 29 yeni gösterge de dahil olmak üzere 85 küresel olmak üzere toplam 114 gösterge bulunmaktadır (Sachs ve diğerleri, 2019).

Aynı zamanda Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (JRC) ilk kez raporun metodolojisi ve sonuçlarına ilişkin bağımsız bir istatistiksel denetim

gerçekleştirmiştir. Denetimin amacı, dizin yapısının kavramsal ve istatistiksel tutarlılığını kontrol etmektir. Rapor 2019, resmi ve resmi olmayan veri kaynaklarının bir karışımından oluşmaktadır. Verilerin çoğu, kapsamlı ve titiz veri doğrulama süreçleri olan Uluslararası Kuruluşlardan (Dünya Bankası, OECD, WHO, FAO, ILO, UNICEF, vb.) gelmektedir. Diğer veri kaynakları arasında hane halkı anketleri (Gallup World Poll), sivil toplum örgütleri ve ağları (Oxfam, Vergi Adalet Ağı) ve hakemli dergiler bulunmaktadır. Bu raporun sonuçlarına göre en zengin ülkelerin bile tüm hedeflere ulaşmaktan uzak olduğu tespit edilmiştir (Sachs ve diğerleri, 2019).

Ekonomik sürdürülebilirlik; özsermaye, borç gibi finansal sermaye, makine, arsa, stok gibi maddi sermaye ile kurumsal itibar, now-how, yazılım, tasarım, teknik bilgi gibi maddi olmayan sermaye olarak adlandırılan çeşitli sermaye türlerinin rasyonel olarak bütünleştirilmesinin ve bu bütünleştirme sonucunda ortaya çıkan faaliyet modelinin etkinliğinin kar, hisse başına kar gibi finansal göstergeler aracılığı ile ölçülmesidir. Bununla birlikte işletmelerin ekonomik anlamda sürdürülebilirliğini korumaları için hissedarlarına ortalamanın üzerinde kazanç temin etmenin yanında likidite sıkıntısı olmaksızın nakit akışlarını da sağlaması gerekmektedir (Çalışkan, 2012; Dyllick ve Hockerts, 2002).

Ekonomik sürdürülebilirlik için işletmeler kar elde etme amacıyla faaliyetlerini yürütürken aynı zamanda içinde bulunduğu topluma çevresel veya toplumsal zarar vermekten kaçınması gerekmektedir (Hayaloğlu ve diğerleri, 2019). Bugün dünya nüfusunun yarısı temiz su, sağlık hizmetleri ve eğitime ulaşımı olmaksızın günlük 2.5 doların altında geçimini sürdürmek zorundadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, sadece ekonomik etmenlerin dikkate alındığı büyüme politikaları ile yoksulluğun azaltılması mümkün olmamaktadır. Gerek aşırı nüfus artışı ile birlikte artan tüketim gerekse azalan doğal kaynaklar, bu kaynakların sürdürülebilirliğinin korunmasını ve etkinliğinin sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Gelişmiş ülkeler üretim faaliyetlerinde çevre dostu teknolojilerin devreye sokulması, doğal kaynaklara zarar veren faaliyetlerin yasaklanması, vergi uygulamaları gibi caydırma politikaları geliştirse de gelişmekte olan ülkeler hem ekonomik zorunlulukları hem de yeterli bilincin henüz oluşmaması sebebiyle çevresel yeni teknolojileri hayata geçirmeleri zaman almaktadır (TÜSİAD, 2015; Hayaloğlu ve diğerleri, 2019).

Bununla birlikte günümüzde kurumsal düzeyde, toplum ve çevredeki farklı paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen ekonomik faaliyetler; aynı zamanda, kurumsal paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için rekabet avantajı yaratır konuma gelmiştir. Toplumlarda gittikçe artan ekolojik bilinç tüketici taleplerinin artan bir hızla değişime uğramasına ve işletmelerin faaliyetlerinin devam ettirilmesi için kullanımı zorunlu olan doğal kaynakların sürdürülebilirliğini bozmadan etkin kullanımına neden olmaktadır. Bu şekilde faaliyetlerini sürdüren işletmeler hem hammadde güvenliğini sağlamış hem de uzun vadede maliyetlerini azaltmış olmakla birlikte şeffaf paydaş iletişimi yoluyla tüketicilerin ve yatırımcıların güvenini kazmaktadır. Böylelikle bu işletmeler uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamış olmaktadır (Allais ve diğerleri, 2017). Yapılan ampirik araştırmalarla da desteklendiği üzere bu anlamda işletme karlılığı ile sürdürülebilirlik ilk bakışta birbirine zıt kavramlar olarak algılansa da aksine aslında uzun vadede birlikte varolabilen ve birbirini destekleyen kavramlardır.

Çevresel Sürdürülebilirlik; doğal kaynakların sürekliliğinin sağlanması ihtiyacı çevresel sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkarmaktadır (Kaypak, 2012: 96) Çevresel sürdürülebilirlik, çevrenin insan yaşamını destekleme kapasitesini korumak amacıyla doğal kaynakları, türleri ve ekosistemleri tehlikeye atmayan kararlar ve eylemler yapılmasını içermektedir Bugün birçok işletme faaliyeti ormancılık, hayvancılık, tarım ve enerji gibi sürdürülebilirliğinin zorunlu olduğu pek çok sektörle iç içe geçmiş durumdadır. Öte yandan biyoçeşitliliğin ve doğal kaynakların giderek yok olma noktasına gelmesi ve ekosistemin zarar görmesi, kuruluşları da temel faaliyetlerini gerçekleştirememe riski ile karşı karşıya bırakacaktır. (Arnold, 2017).

Bu bağlamda temel çevresel sorunların doğru tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınabilmesi için işletmenin kendi faaliyet alanındaki (üretim, taşıma, tedarik ve ürün gibi) çevresel sorunların kaynaklarının ilişkili bulunduğu bütün faktörlerin de belirlenmesi önem taşımaktadır. Nitekim işletmeler üretim faaliyetlerini yürütürken sadece sınırlı olan doğal kaynakları tüketmiş olmamakta aynı zamanda örneğin tehlikeli atıkları çevreye bırakarak bu atıkların havaya, suya ve toprağa karışmasına neden olmakta bu durum ise yaratılan çevresel tahribatın boyutlarını tespit etmeyi zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla yaşam döngüsü yaklaşımı çerçevesinde bir ürünün tüm

tedarik zinciri içerisindeki etkilerinin dikkate alınması önem teşkil etmektedir (Azapagic, 2003).

Sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilebilmesi temel olarak dünyanın çevresel, sosyal ve ekonomik kaynaklarının bakımına ve yenilenmesine izin verdiği ölçüde esnek bir sistem kurma kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde esnek bir sistem, farklı dalgalanma koşullarına dayanabilmeli ve olumlu tepki gösterebilmeli iken çevresel, sosyal ve ekonomik görevlerin sürekli yerine getirilmesine de yardımcı olmalıdır. Sürdürülebilirliğin bu anlamı organizasyonun eko-kapasite kavramına yansımaktadır. Bu konsept, bir kuruluşun kendi faaliyetlerinden kaynaklanan iş performansını geliştirirken çevreyi koruma kapasitesine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Dissanayake ve diğerleri., 2016; Amui ve diğerleri, 2017).

Bu kapsamda bugün gelişmiş ülkeler yenilenebilir enerji, su kaynaklarının verimli kullanımı, organik tarım, sürdürülebilir tarım, balıkçılık, geri dönüşüm, üretilen atık miktarının kontrol edilmesi ve atmosfere minimum CO2 gazı emisyonuna odaklanan yönetim uygulamalarını desteklemektedir (Arnold, 2017; Nielsen ve diğerleri, 2016).

Özellikle sürdürülebilir tesis yönetimi (Sustainability Facilities Management-SFM) bugün çevresel sürdürülebilirliğin en gelişmiş kilit yapı taşlarından biridir. Çevresel sürdürülebilirlikte kurumsal başarı için FM'nin performans ölçümü en önemli kriter olarak ele alınmaktadır. FM etkinlik ve verimlilik yoluyla organizasyona değer katması yönünden oldukça önemlidir. Öyle ki Yükseköğretim Tesisleri Yönetim Derneği'ne (TEFMA, 2004) göre, FM'in sürdürülebilirlik değerlendirmesi tamamen örgütsel sürdürülebilirlik anlayışına aktarılabilir, çünkü FM uzmanları çok çeşitli faaliyetlerde sürdürülebilirlik sonuçları üzerinde önemli bir etki yapabilmektedirler Bu doğrultuda çevresel sürdürülebilirliği değerlendirmek için enerji yönetimi, su yönetimi, atık yönetimi, varlık yönetimi ve bakım yönetimi gibi kilit alanyazında yüksek kullanılabilirlik sıklığı gösteren FM fonksiyonları dikkate alınmaktadır (Jayasena ve diğerleri, 2019).

Binaların iklim değişikliğine neden olan faaliyetlerinin yüzde 80'inin işletme aşamasında gerçekleşmesi nedeniyle SFM ile yürütülen faaliyetlerinin, küresel sürdürülebilirlik gündemine önemli bir katkıda bulunduğu kabul edilmektedir (Junnila, 2007; Nielsen ve diğerleri, 2016). Aynı zamanda SFM faaliyetleri ile iklim

koşulları, karbon ayak izi, enerji verimliliği, sürdürülebilir kalkınma ve yeşil gündem gibi genel sürdürülebilirlik etmenlerini olumlu etkilemektedirler (Nielsen vd., 2016).

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu açısından, sağlam bir çevresel performans bir kuruluş üzerinde olumlu birçok sonucu da beraberinde getirmektedir. Buna göre, güçlü çevresel uygulamalar, çevreye ilişkin risklerin ve yükümlülüklerin azaltılması, kaynaklara daha iyi erişim, işletme ve dava masraflarının azaltılması ve sermaye maliyetinin azalması ile sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak, bu durum çok daha iyi bir finansal performansı beslemekte ve güçlü bir kurumsal sosyal imaj sağlamaktadır. (Allais ve diğerleri, 2017).

2001'de AB Komisyonun yayımladığı Yeşil Rapor'a (Green Paper) göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, firmaların gönüllülük esasına dayalı olarak daha iyi bir topluma ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunmalarını destekleyen faaliyetleri ile açıklanmaktadır. Bugün bir çevre raporu hazırlamak için sırasıyla Ekolojik Ekonomi Araştırmaları Enstitüsü (IOW) ve Fondazione Eni Enrico Mattei Enstitüsü (FEEM) tarafından geliştirilen iki ana çerçeve benimsenmiştir (ec.europa.eu, 2020).

IOW, uygulamaya yönelik sürdürülebilirlik araştırmaları alanında lider bir bilim enstitüsüdür. İyi bir yaşam sağlayan ve doğal kaynakları koruyan bir ekonomi için uygulanabilir, uzun vadeli ekonomik faaliyetler için stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedir. Bu çerçeveye göre, işletmelerin çevresel performansı girdi-çıktı beyanı, süreç beyanı, ürün beyanı ve madde beyanı olmak üzere dört araçla temsil edilmektedir. Girdi-çıktı beyanı, doğal kaynakların tüketimi ve çevre ile ilgili endüstriyel sistemler tarafından üretilen kaynakların bilgisini sunarken; çıktı bölümü hava, su kirliliği ve gürültüdeki atık emisyonlarını vurgulamaktadır. Süreç beyanı, firma üretim süreçlerinin (girdi-çıktı analizi) çevresel etkisini, çevresel riskleri ve firma üretim süreçleriyle ilgili faktörleri açıklamaktadır. Ürün beyanı ise firmanın ana ürünlerinin yaşam döngüsü değerlendirmesini içermektedir. Bunlarla beraber madde bildirimini, peyzaj üzerindeki etki, zemin kullanım talimatları, çevre projeleri ve müdahaleler gibi diğer çevre ile ilgili konular da sunulmaktadır (ioew.de, 2020; Pistoni ve Songini, 2015).

FEEM Çerçevesi ise Sürdürülebilir kalkınma ve küresel yönetim çalışmalarına adanmış, kar amacı gütmeyen bir başka araştırma kurumudur (feem.it, 2020). 1989 yılında İtalya Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı tarafından resmi olarak tanınan ve 1990

yılından bu yana çalışmalarını sürdüren FEEM, geniş bir çevre, enerji ve küresel ekonomik konu üzerinde zamanında ve objektif analizler yaparak lider bir araştırma merkezi haline gelmiştir. FEEM'e göre, çevresel rapor, üretim faaliyetlerinin çevresel etkileri ve mali çabaların çevresel etkileri ile ilgili nicel ve nitel verilerin doğru bir şekilde temsil edilmesi yoluyla firma ve çevre arasındaki ilişkinin organik bir resmini sunmaya yönelik bir muhasebe aracıdır. FEEM çerçevesi; kaynakların resmi, emisyonların resmi ve çevresel giderlerin resmi olmak üzere üç ana alana ayrılmıştır (Pistoni ve Songini, 2015):

Kaynakların resmi, doğal kaynaklar tüketiminin fiziksel akışlarını ve çevre ile ilgili endüstriyel sistemler tarafından üretilen kaynakların (örneğin elektrik, gaz, sıcak su, kimyasal ürünler, vb.) fiziksel akışlarını ve maliyetlerini göstermektedir. Kaynak tüketimiyle ilgili verilerin toplanması iki ana amaç sunmaktadır. Bir tarafta, bazı doğal kaynakların tükenmesi riskini tespit etmeyi amaçlamaktadır; diğer yandan, kaynak kullanımını ile üretilen çıktı arasındaki korelasyon yoluyla üretim süreçlerinin çevresel verimliliğini değerlendirme hedeflerini takip etmektedir. Son olarak, kaynakların sayısı, ürünün çevresel bilançosunun hazırlanması için ana bilgileri temsil eden, bitmiş ürünün fiziksel bileşimini ve potansiyel kirletici içeriğini tanımlamayı mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte farklı bölgelerin doğal varlıklar üzerindeki etkisini değerlendirmek ve potansiyel aşırı kullanım durumlarını vurgulamak için kaynak tüketiminin nicel olarak hesaplanması gerekmektedir. Bu veriler girdinin coğrafi kökenine ilişkin bazı verilerle desteklenebilmektedir (Jayasena ve diğerleri, 2019).

Emisyonların resmi atık, hava emisyonları, su kirliliği ve gürültü ile ilgili bilgileri içermektedir. Atıkları referans olarak buradaki amaç iki yönlüdür. Atığın kalitesini ve varış noktasını temsil etmek, aynı zamanda bertaraf sürecinin tehlikesini ve güvenilirliğini izlemek ve atık bertaraf sürecinin kaynak ve çevre giderleri resmi ile birlikte entegre bir vizyona sahip olmak. Havadaki emisyonlara gelince, belge üretim süreçleriyle ilgili hava kirliliğinin kaynakları, kalitesi ve miktarı hakkında bilgi vermektedir. Belgenin su kirliliği ile ilgili bölümü, üretim süreçlerinin çoğunda suyun önemine dikkat etmektedir. Temel amacı, kirletici maddelerin hedefi, kirletici kaynağının türü ve kirletici maddenin miktarı ile normların belirlediği sınırlara göre bilgi vermektir. Emisyon tablosunun son bölümü gürültü kirliliği ile ilgilidir. Şirket,

kirleten tesislerin bulunduğu alanlar, yüksek emisyonların olduğu gün içindeki saatler ve bu emisyonların seviyesi hakkında veri hesaplamalıdır.

Çevresel giderlerin resmi çevresel cari maliyetleri, çevresel yatırımları ve araştırma geliştirme (Ar-Ge) giderlerini göstermektedir. Cari harcamalar ile yatırım harcamaları arasında ayırım yaparak, önceki çevresel etki kategorilerinin her biri ile ilgili giderlerin miktarını rapor etmek zorundadır. Çevresel Ar-Ge giderleri ve çevre yönetimiyle doğrudan bağlantılı diğer ilgili faaliyetler için ayrı bir gösterge talep edilmektedir.

Sosyal Sürdürülebilirlik; kavramı üzerinde uzlaşılan tek bir tanım bulunmamakla birlikte, en kapsayıcı tanımlardan bir tanesi "Formal ve informal süreçler, sistemler, yapılar ve ilişkiler varolan ve gelecek nesiller için sağlıklı ve yaşanabilir topluluklar inşa edilmesine olanak verdiği zaman sosyal sürdürülebilirlik sağlanabilir." şeklindedir. Sosyal anlamda sürdürülebilir toplumlar hem eşit, hem birbirinden farklı, hem de birbirlerine bağlı, demokratik olup, iyi kalitede bir yaşamı mümkün kılmaktadırlar (McKenzie, 2004).

Sosyal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirliğin insan boyutu olarak da bilinir (Vallance ve diğerleri, 2011). Sosyal sürdürülebilirliğin başarısı sosyal boyutların karmaşıklıklarının anlaşılmasına bağlıdır. Eğitim, beceri, deneyim, tüketim, gelir ve istihdam gibi kişisel varlıkların odak noktası olmasına rağmen sosyal sürdürülebilirlik kavramı gerek akademik alanyazında gerekse uygulamada en ihmal edilen sürdürülebilirlik boyutu olarak görülmektedir. Bunun nedeni sosyal sürdürülebilirlik uygulamaların ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarındaki gibi ölçüm mekanizmalarına sahip olmaması ve görünür faydalarının uzun vadede farkedilebilir nitelikte olması; daha öz bir ifadeyle sosyal sorunların kendi öznel doğası gereği gibi çeşitli faktörlere bağlanmaktadır. (Boyer ve diğerleri, 2016; Omann ve Spangenberg, 2002).

Bununla birlikte, sosyal sürdürülebilirlik genel olarak iki açıdan değerlendirilmektedir. Bunlar insanların ekonomik zenginlik üretme kapasiteleri ve bu zenginliğin sosyal sermaye gelişimi yoluyla arttırılması olarak ifade edilmektedir (Högberg, 2014). Çeşitli çalışmalar; normlar, güven ve karşılıklılık, ekonomik eşitlik, yaşanabilirlik, sağlık, eşitlik, topluluk gelişimi, sosyal destek, insan hakları, çalışma hakları, sosyal sorumluluk, sosyal adalet, kültürel yeterlilik, toplumun esnekliği ve insani uyum gibi toplumun sosyal sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik olarak

geliştirilmesi gereken sosyal sermaye faktörlerini vurgulamışlardır (Adams, 2006; Högberg, 2014; Lehtonen, 2004).

Bu bağlamda istihdam, geniş bir insan gereksinimine ihtiyaç duyan ve toplumun üretme kapasitesinin desteklendiği, toplumun yapısını tanımlayan en önemli sosyal sürdürülebilirlik faktörü olarak tanımlanmaktadır. Kurumlarda sosyal sürdürülebilirlik kavramı, çalışanların geliri ile sınırlı olmaksızın çalışanlar arasındaki entegrasyonu ve sosyal uyumu teşvik eden sosyal gönenç faktörlerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla istihdam, sağladığı ekonomik geçim kaynağı sebebiyle çalışanların sosyal sürdürülebilirliğinin önemli bir parçasıdır ve geçim sağlamanın ötesinde istihdam, toplumun tabakalaştığı ve yapılandırıldığı bir araçtır. Sosyal sürdürülebilirliğe doğru ilerlemenin, birbirine bağlı doğaları nedeniyle hem insan hem de çevresel zenginliği sürdürmeyi ve iyileştirmeyi içermesi neticesinde mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla, kavram olarak sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal gönenci de yansıtan insan gönencinin teşvik edilmesi etrafında odaklanmaktadır (Brandl ve Hildebrandt, 2002; Littig ve Griebler, 2005; Omann ve Spangenberg, 2002).

Sürdürülebilir Rekabetçilik; günümüzde yeni ortaya çıkan bir başka kavram “Sürdürülebilir Rekabetçilik” dir. Bu yaklaşım önümüzdeki zaman diliminde hükümetlerin ve kuruluşların gelecekte ulusal rekabet potansiyellerini koruyan ve geliştiren stratejiler belirlemelerini, aynı zamanda çalışanlarını, toplumu, içinde buldukları çevreyi, sosyal sorumluluklarını ve sürdürülebilirlik ile çevre kirlenmesine ilişkin hususları göz önünde bulundurmaya zorunda bırakacaktır (Ertuna, 2012). Bu şekilde ölçülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun taahhütler sunabilecek kuruluşlar için sürdürülebilirliği olan bir rekabet gücü kazanmaları zorunlu olacaktır. Aynı zamanda, bu sorumluluk ve bilinçle faaliyetlerini yürüten işletmeler açısından bu yaklaşım gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlar tarafından ödüllendirileceği, tam tersi faaliyetlerin ise cezalandıracağı öngörüsünü de içermektedir. Bu yaklaşımın bir yansıması olarak Dünya Ekonomik Forumu 2011 yılından itibaren her sene “Küresel Rekabetçilik Raporu” yayımlamaya başlamıştır. Bu raporda ülkelerin sürdürülebilirlik performansları ele alınmakta, “sosyal” ve “çevresel” alanlarda ayrı ayrı sürdürülebilirlik puanları hesaplanmaktadır. Böylece ülkelerin rekabetçilik endeksinde aldıkları puanlar sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik skorlarına göre izlenebilmektedir (TÜSİAD, 2015: 26).

Raporda bulunan 141 ülke dünya ekonomisinin %99'unu oluşturmakta; Kurumlar, Altyapı, IT Adaptasyonu, Sağlık, Beceriler, Ürün Piyasası, İşgücü Piyasası, Finans Sistemi, Pazar Büyüklüğü, İş Dünyası, Dinamizmi, İnovasyon Yeteneği alanları içerisinde sıralanmaktadır. Türkiye, 2012 yılında 43. sırada bulunmakla birlikte 2012 yılındaki yakalanan bu ivmeden sonra 2018 yılında tekrar 2010 yılındaki seviyesi olan 61. sıraya kadar düşmüş ve 2019 yılında da bu sırada kalmıştır (TİSK, 2019).

1.1.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Oluşumuna Etki Eden Teoriler

Kurumsal Sürdürülebilirliğin oluşum sürecine etki eden temel teoriler sırasıyla paydaş teorisi, meşruiyet teorisi ve hesap verebilirlik teorisi bu başlık altında açıklanmaktadır.

1.1.3.1. Paydaş Teorisi

İşletme üzerinde hak sahibi olan kimdir sorusunun geleneksel yönetim anlayışındaki cevabı hisse sahipleri iken, sürdürülebilir gelişme anlayışında bu sorunun yanıtı işletmenin ilişki içersinde bulunduğu bütün kesimler olmaktadır (Demirkaya, 2014: 120). Toplumda işletmelerin ilişkili olduğu, işletmenin faaliyetlerinin etkide bulunduğu ve faaliyetleriyle işletmenin kendisinin etkilendiği tüm taraflara “paydaş” denilmektedir (Doğru, 2012: 21).

Paydaş (stakeholder) kavramının gelişimi, işletmelerin gelişimleriyle paralellik göstermektedir (Sarıkaya, 2009). İşletmelerin giderek genişleyen ve büyüyen yapısı, toplum içindeki yerini ve etkisini güçlendirmiş, buna karşılık toplumun da işletmelerin sadece finansal performanstan yana pay sahiplerine (hissedarlara) hesap vermenin ötesinde ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri kapsayacak şekilde daha geniş bir açıdan ilgili bütün paydaşlara karşı sorumlu olmalarını içerecek şekilde taleplerini değiştirmiştir.

Paydaş Teorisi, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak; işletmelerin varlığını sürdürebilmelerini sağlamak üzere paydaş ilişkilerinin bütünlükçü ve stratejik bir yaklaşımla yönetilmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Deegan ve Blomquist, 2006: 349; Özalp ve diğerleri, 2008: 70)

Paydaş grupları en genel olarak kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olarak ayrılmaktadır. Kurum içi paydaşlar; işletme sahiplerini, işletmenin kurucularını, hissedarlarını, yöneticilerini ve çalışanlarından oluşmaktadır. Kurum dışı paydaşları ise; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, medya, sivil toplum kuruluşları, çevreci/sosyal birlikler ve en genel anlamda toplumdur (Doğru, 2012: 21).

Freeman, organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya bu başarıdan etkilenen bir grup veya kişiyi paydaş olarak nitelendirmiştir. Ancak zaman geçtikçe işletmelerin ilişkili bulunduğu pek çok toplumsal sınıf oluşmuş ve bu ilişkiler de oldukça karmaşık bir duruma dönüşmüştür. Freeman'a göre, işletme dışı gruplarla olan ilişkiler çok önemlidir. Çünkü bu ilişkinin güçlü olması, ortak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracak, tersi durumda ise ilişkilerin kopukluğu veya kötüleşmesi halinde ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi zorlaşacaktır. Bu yaklaşım paydaş teorisinin temel önermesini ifade etmektedir.

Öncelikle paydaş teorisi bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmak ve bu şekilde rekabet avantajının geliştirilmesini sağlamaktır. Paydaş teorisini daha iyi anlayabilmek için organizasyonun iç ve dış çevresindeki "menfaat sahipleri"ni daha yakından tanımak gerekmektedir. Organizasyonun kendi iç çevresi organizasyonun sahiplerini, yöneticilerini, çalışanlarını ve organizasyon kültürünü içermektedir. Organizasyonun faaliyet çevresi denildiğinde ise organizasyonun faaliyet bulunduğu sektör ile bağlantılı kişi ve kurumlar (müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, kamu yönetimi gibi) anlaşılmalıdır. Dış çevre ise organizasyonun kendi iç çevresi ve faaliyet çevresi dışında kalan alanı ifade etmektedir. Dışsal çevrenin kapsamında makro ekonomik ortam, kültürel çevre, uluslararası çevre, teknolojik çevre, demografik çevre bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007).

Bu teoriye göre, en basit anlamda belirli türdeki bilgilerin açıklanması belirli grupların desteğini kazanmak veya sürdürmek için kullanılabilir. Örneğin, potansiyel olarak güçlü bir grup, bir şirketin sosyal veya çevresel performansı hakkında endişe duyuyorsa, bu, güçlü paydaşların sahip olduğu kaygıların bazılarını hafifletmek için uyguladığı veya uygulamak üzere olduğu belirli sosyal veya çevresel girişimler hakkında kamuya açıklanması gerekebilecek bilgiler şeklinde olabilmektedir (Hossain ve diğerleri, 2016). Sürdürülebilirlik raporlaması bağlamında, paydaş baskısını veya

talebini yönetmek amacıyla bu tür bilgiler, kuruluşlar tarafından gönüllü açıklamalar yoluyla yapılmaktadır (Higgins ve diğerleri, 2014; Hossain ve diğerleri, 2016; Joensuu ve diğerleri 2015).

Anlaşılmaktadır ki paydaş teorisi, paydaşların veya işletmenin kendisi hakkında değildir; paydaş teorisinin esas odak noktası her iki taraf arasındaki ilişkidir. Kısaca sosyal paydaş teorisinin analiz birimi, sosyal paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkilere dir. Söz konusu ilişkiler, ne kadar açık bir konu olarak görünse de, bu ilişkilerin hangi bakış açısıyla ele alındığı veya ilişkiler ile neyin amaçlandığı gibi noktalarda farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sosyal paydaş teorisine yönelik farklı paradigmlar mevcuttur. Bunların bir tanesine göre teori dâhilinde, işletmeyle ilgili sosyal paydaşların tespit edilmeleri önem kazanmakta ve işletme ile hangi noktalar üzerinden ilişkili olabilecekleri araştırılmaktadır. Ayrıca söz konusu araştırma kolunun bir uzantısı, ilişkilerin işletmenin sürdürülebilirliği açısından ne kadar katkı sağlayabileceğine yöneliktir (Ayrancı, 2019).

Bir diğer bakış açısı altında daha ziyade işletmenin üzerinde durulmakta, sosyal paydaşların yönetimi üzerinden işletmenin hedefine nasıl varabileceği merak edilmektedir.

Başka bir yaklaşımda ise gelir ile karlılık gibi daha geleneksel işletme hedeflerinin yanı sıra, yenilikçilik ile sosyal sermaye oluşumu gibi farklı hedefler göz önüne alınabilmektedir.

Üçüncü yaklaşım, birinci yaklaşımın normatif halidir; ideal olarak sosyal paydaşların kimlerden oluşması ve işletme-sosyal paydaş bağlantılarının içeriklerinin nasıl biçimlenmesi gerektiği incelenmektedir. Dikkat çekici bir husus ise normatif bakış açısının da çeşitli akımlara dayandırılabilirdir; buna göre örneğin aktivist, feminist veya sosyoekonomik dengeye dayalı akımlar kullanılmaktadır. Son olarak ilk üç bakış açısını birleştiren, dolayısıyla sosyal paydaş teorisi oluşturulabileceğini savunan bir paradigmadan söz edilmektedir (örneğin Freeman ve diğerleri 2010: 149). Basedilen ikinci yaklaşım çerçevesinde ise kuruluşun paydaşlarını yönetmesi için her kuruluşun ilişkili bulunduğu paydaşlar kategorize edilerek tanımlanmasına ilişkin bir dizi çerçeve geliştirilmiştir. Örneğin, Savage, Nix, Whitehead ve Blair (1991), paydaşların bir şirketi etkilemeleri için iki özellik dikkate alan bir tipoloji üretmiştir.

Birincisi, bir paydaşın bir iddiası olmalı ve ikincisi iş faaliyetlerini etkileme yeteneğine sahip olmalıdır (Mitchell ve diğerleri, 1997).

Tipoloji, paydaşları “destekleyici”, “marjinal”, “destekleyici olmayan” ve “karma faktörler” şeklinde dört kategoriye ayırmaktadır. “Destekleyici”, bir şirketin yönetilmesi için en ideal tür olarak kabul edilir, çünkü işletmenin hayatta kalması ve operasyonları için bir tehdide sahip olmayan, ancak işletmenin başarısının bir parçasını oluşturan bireylerden oluşur. “Marjinal” ne yüksek bir tehdit oluşturuyor ne de şirket ile işbirliğine dayalı bir ilişki olarak tanımlanıyor. Bu grubu yönetmek için önerilen strateji, çıkarlarını izlemek. “Destekleyici olmayan” kurum için potansiyel bir tehdit olarak kabul edilmektedir. Bu grubu yönetmek için önerilen strateji, paydaşlar tarafından yapılan taleplerin savunulması ve reddedilmesidir. “Karma faktörler” şirket üzerinde daha fazla etkisi bulunan paydaşları ve potansiyel tehditleri yüksek olan şirketlerin bu grubu yönetmelerini, şirket birleşmeleri ve ortak girişimler gibi faaliyetlerine dahil eden işbirlikçi faaliyetleri ifade etmektedir (Mitchell ve diğerleri, 1997).

1997'de Mitchell, Agle ve Wood paydaşları üç özellikten birini veya daha fazlasını kontrol etmeleri temelinde “güç”, “meşruiyet” ve “aciliyet” olmak üzere yedi kategoriye ayırmıştır. Güç unsuru, kuruluşun paydaşlarını ne ölçüde elde edebileceğini veya kazanabileceğini belirlemek için zorlayıcı (fiziksel araçlar), faydacı (maddi araçlar) veya normatif (prestij, saygınlık ve sosyal imkanlar) olguları ne ölçüde sağlayabileceğini ifade etmektedir. Meşruiyetin tanımı ise Suchman'ın meşruiyeti “bir işletmenin eylemlerinin toplumsal olarak yapılandırılmış bazı norm, değer, inanç ve tanımlamalar sistemi içerisinde istenilen, uygun veya uygun olduğuna dair genel bir algı ya da varsayım” olarak tanımlamasına dayandırılmıştır. Aciliyet, paydaş iddialarının "derhal dikkat çağrısında bulunma derecesi" olarak tanımlanmaktadır.

Mitchell ve diğerlerinin (1997) paydaş sınıflandırması, şirketlerin bunu yürüttüğü birden çok paydaş türünü tanımlamak için kullanabileceği şekilde düzenlenmiştir ve bu, onları yönetmek için kurumsal stratejilerin tanımlanmasını gerektirebilir.

2011 yılında Banerjee ve Bonnefous, Mitchell ve diğerlerinin (1997) paydaşları sadece paydaş kimliğinin ötesine geçmenin önemini vurgulayarak “destekleyici”, “engelleme” ve “pasif” olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Grupların her birini yönetmek için şirketlerin uygulayacağı çeşitli stratejiler önerilmektedir.

“Destekleyici” işletme ile olumlu bir ilişkisi olan paydaşlar olarak tanımlanmaktadır. Bu paydaşları yönetmek için bir şirketin takviye stratejileri benimsemesi gerekmektedir. “Obstrüktif” şirket ile çatışan bir ilişkisi olan paydaşları bir araya getirmektedir. Bu grubu yönetmek için şirketin etkilerini sınırlamak veya mümkünse bunları işten izole etmek için sınırlama stratejileri benimsemesi gerekir. “Pasif” in şirket ile tarafsız bir ilişki içinde olduğu ve onları yönetmesinin şirketin bu bireyleri pasif durumlarında tutmak için istikrar stratejileri benimsemesini gerektireceği açıklanmaktadır.

Alanyazında tanımlanan paydaş tipolojileri, raporlamaya ilişkin kurumsal bakış açısının ortaya konulmasını sağlamaktadır. Kurumsal bakış açısından; kuruluşun birincil odağının; hayatta kalmak ve sermaye üretimi üzerinde doğrudan etkisi bulunan paydaşları ile olan ilişkisinin yönetimi olduğunu anlaşılmaktadır (Cho ve ark. 2015; Deegan, 2014; Lambertson, 2015; Roberts ve Wallace, 2015; Thorne ve diğerleri 2014). Gerçekte işletmeler, birden fazla paydaş grubunun beklentilerini karşılamada zorluklarla karşılaşmaktadır. Genellikle hissedarların ve yatırımcıların bilgi ihtiyaç ve beklentilerine daha fazla önem verilmektedir. Çünkü bunlar işletmenin hayatta kalması için kilit katkı sağlayan unsurlar olarak görülmektedir. (Verbeeten ve diğerleri, 2016).

Sürdürülebilirlik bağlamında bu durum, toplumdakiler ve sosyal ve çevresel hedefleri olan sivil toplum kuruluşları dahil olmak üzere daha geniş paydaş gruplarını etkileyen bir konudur. Bu, hissedarların, yatırımcıların, çalışanların, toplumun ve kar amacı gütmeyen bağımsız kuruluşların sürece katıldığı sürdürülebilirlik raporlamasında paydaş kapsayıcılık yaklaşımına dikkat edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu perspektif paydaş teorisinin normatif dalı tarafından desteklenmektedir. Nitekim Hasnas'ın (1998: 32) belirttiği gibi normatif bir teori olarak bakıldığında, paydaş teorisi, paydaş yönetiminin; işletmelerin hissedarlarının mali getirilerini artırmak gibi sadece finansal performansına odaklanmak yerine, yalnızca hissedarları değil bütün paydaşlarla güvene dayalı bir ilişkiyi içinde olmayı sağlayacak politikalar üretmesini gerektirmektedir (Verbeeten ve diğerleri, 2016).

Sosyal paydaşların mevcudiyetleri ile bu paydaşların ortak çıkarlarını dikkate alan Sosyal Paydaş Teorisinin, genel bir çerçeve dahilinde sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik gibi konuları açısından, bir

başlangıç noktası olarak ilişkilendirilmekle birlikte, iki anlayışı birbirinden ayıran veya birbiri ile benzeştiren noktalar vardır (Ayrancı, 2019).

Bu anlamda Paydaş teorisi geleneksel yönetim modelleri temeline dayandırılrsa da, aslında sosyal paydaş teorisi kapsamında sürdürülebilir yönetim modellerinin bazı yönleri entegre edilmiştir. Paydaş teorisi, kuruluşun yönetim süreçlerinde bütün paydaşları sistematik olarak bütünleştirmekle birlikte, sürdürülebilir liderlik kavramının önemini de vurgu yapmaktadır. Bu teori sürdürülebilirlik olgusunu kuruluşun tüm faaliyet süreçlerine yayma fikrine yönelik olarak tüm çalışanların bu dönüşüm ile uyumlaştırılmasını ve böylece kurumların sürdürülebilirliğini inşaa eden bir yönetim anlayışını doğurmaktadır. Aynı zamanda paydaşların yönetim süreçlerine bütünleştirilmesi ve sürdürülebilir liderlik şeklindeki paydaş teorisinin iki ögesi, esas olarak sürdürülebilir yönetim uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda stratejik gelişim ve planlama ile paydaşların görüşlerinde dönüşüm sağlarken; ekolojik sorunlar ve sosyal konular için ilgili anahtar performans göstergelerinin oluşturulması ve bunların ölçülmesi için bir sistemin kurulmasına yardımcı olduğu ifade edilebilir (Daub ve diğerleri, 2014).

Paydaşların sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik tutumlarına ilişkin bir başka değerlendirme meşruiyet teorisi ile açıklanmaktadır.

1.1.3.2. Meşruiyet teorisi

Meşruiyet ilkesi, şirketlerin tüm karar alma süreçlerinde ve politikalarında sorumlu davranmalarının zorunlu bir unsur olduğuna vurgu yapmakta ve gücünü sorumlu bir şekilde kullanmayanların uzun vadede bu gücü kaybedecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, toplumun bir kuruluşun meşruiyetini sorgulaması, kuruluşun sermayesi, çalışanları veya müşterilerini kaybetmesi ile sonuçlanacaktır (Comyns ve diğerleri 2013).

Deegan'a (2002) göre, kuruluşları sürdürülebilirlik raporları hazırlamaya iten en önemli sebep, eylemlerini meşrulaştırma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu raporlardaki bilgiler toplumun şirket algısını değiştirmek için önemlidir. Meşruiyet teorisine dayanarak, sürdürülebilirlik raporlama kalitesindeki iyileşmeler

meşruiyet kazanmak için güçlü bir sinyal görevi görmekte, aynı zamanda şirket ile paydaşları arasında bulunabilecek bilgi asimetrisini azaltmaktadır (Ching ve Gerab, 2017).

Meşruiyet elde etmek için kuruluşlar toplumun norm ve değerlerine uygun şekilde ya davranışlarını değiştirerek önemli adımlar atacak ya da örgütsel davranışlarını değiştirmeden meşruiyet kazanabilmeleri için daha sembolik faaliyetlere katılacaklardır (Comyns ve diğerleri 2013). Bu sembolik yaklaşımın anlamı şirketler tarafından “doğru şeyleri” yapıyormuş gibi görünerek meşruiyet kazanma girişimleri yapılması veya bir şirketin bu görünüm ile gerçek çevresel performansı arasında çok az ortak nokta bulunması halinde “yanlış şeyleri”n performansına dahil edilmemesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle meşruiyet teorisi, paydaşlarının algılarını etkilemeye çalışan kuruluşların stratejileri üzerine de odaklanmaktadır (Alrazi ve diğerleri, 2015; Kuruppu ve Milne, 2011; O’Donovan, 2002).

Meşruiyet teorisi, bir işletmenin toplumda faaliyet gösterebilmesi koşulunun, kuruluş ile içinde faaliyet gösterdiği toplumdaki paydaşlar arasında bir sosyal sözleşmeye bağlı olduğu fikrine dayanmaktadır. Sosyal sözleşmenin tanımlanması kolay değildir, ancak kavram çoğunluğu temsil etmek için kullanılmaktadır. Dowling ve Pfeffer (1975: 124) bir şirketin faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiği konusunda paydaşların sahip olduğu örtük ve açık beklentilerinin meşruiyetin “yalnızca yasal veya yasadışı olanla tanımlanamayacağını” iddia etmişlerdir. Genel alanyazında toplumun kurumsal davranış beklentileri hem “örtük” hem de “açık” olarak belirtilmiş; sosyal sözleşmenin açık terimi “yasal gereklilikler” olarak tanımlanırken örtük terimler “yasal olmayan toplumsal beklentiler” olarak açıklanmıştır (Deegan, 2006: 278)

1970’lerde sosyal sözleşme kavramı toplumdaki bireyler için adalet fikrine dayanmaktaydı. Geleneksel olarak paydaşlar, bir işletmenin performansını ölçmek ve meşruiyetini değerlendirmek için bir işletmenin kar maksimizasyonu ile ilgilenmekteydiler. Ancak, paydaşların algıları ve beklentilerinin zaman içinde değişmesiyle artan sosyal beklentiler nedeniyle başarılı işletmelerin “faaliyetlerinin sosyal ve çevresel sonuçlarına tepki gösterileceği” fikri hakim olmuştur. Paydaş bilincindeki bu artış nedeniyle, bazı işletmeler toplumun beklentilerine uygun bir strateji olarak sürdürülebilirlik açıklamaları geliştirmeyi tercih etmişlerdir. Çünkü bir

kuruluş raporlama veya uygulamaları yoluyla paydaşların değişen beklentilerini karşılayamadığı takdirde, kurumsal meşruiyetinin tehdit edildiği ve faaliyet gösterecek sosyal lisansın bulunmayacağı bir durumla karşı karşıya kalmaktadır.

Friedman ve Miles (2002), çeşitli paydaş gruplarının beklentilerinin zaman içinde değişebileceğini ve bu nedenle şirketlerin bu beklentileri karşılamak için işletme ve açıklama stratejilerini sürekli olarak uyarlamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bakış açısına göre kurumsal yönetimin önemli bir rolü, firmanın stratejik hedeflerine ulaşmak için paydaş taleplerinin karşılanmasının önemini değerlendirmektir. Paydaşların gücü arttıkça, paydaş taleplerinin karşılanmasının önemi de artmaktadır. Ayrıca sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirerek ve açıklayarak sosyal sorumluluk sahibi olarak kurumsal bir itibar geliştirmek, paydaş ilişkilerini yönetme stratejisinin bir parçasıdır.

Toplumsal beklentilere uymamak, örneğin bir kuruluşun faaliyetlerine, sınırlı kaynaklara (örneğin, finansal sermaye ve işçilik) ve / veya ürünlerine olan talebin azaltılması veya bazen organize tüketici boykotları aracılığıyla kendini gösterebilmektedir. Bu durum, kurumsal imajı meşrulaştırma kavramıyla yakından bağlantılıdır. Bazı şirketler, özellikle çevreye duyarlı endüstrilerde faaliyet gösteren şirketler kamu denetimine maruz kalmaktadır ve kurumsal meşruiyetleri tehdit altına girmekte ve meşruiyet açığı oluşturmaktadır (Deegan, 2014). Bir şirketin normları ve değerleri toplumun norm ve değerlerinden farklıysa, kurumsal meşruiyet tehdit altında olmaktadır. Bu koşullar altında şirket, meşruiyet kazanmak, sürdürmek veya onarmak için faaliyetlerde bulunmaktadır (O'Donovan, 2002; Patten, 1992). Tehdit altındaki meşruiyeti yeniden kazanırken, bir şirketin karşılaştığı sorunun tespit edildiğini ve bir sonraki seviyeye yükselmeden ve paydaşları arasında daha büyük çatışmalar yaratmadan önce sorunu çözmek için gerekli prosedürlerin uygulandığını göstermesi önemlidir (Lingan ve Wyman, 2013).

İşletmelerin girdiği ve ilerleyebileceği dört meşruiyet aşaması bulunmaktadır. Bunlar: “kurmak”, “korumak”, “genişletmek” ve “savunmak” olarak belirtilmiştir. Kurumsal meşruiyetin “kurulması ve sürdürülmesi”, özellikle yüksek çevreye duyarlı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler olmak üzere, sosyal ve çevresel bilgiler hakkında rapor oluşturma konusunda güçlü bir itici güçtür (Kuruppu ve Milne, 2011). Sürdürülebilirlik açıklamaları yoluyla paydaşlarla kurumsal diyalog, kurumsal

meşruiyeti yönetmek ve işletmenin kullanıcıların algılarını etkilemesini sağlayacak güven verici bir ilişki kurmak için yeterli bulunmamaktadır (Aalto, 2015). Sürdürülebilirlik raporlama süreçleri aynı zamanda bir işletmenin yönetim ekibinin sürdürdüğü işletme faaliyetlerinin bütün süreçlerinin kontrolünü ele geçirme potansiyelini de içermektedir. Bundan dolayı sürdürülebilirlik raporlama süreçlerinin “yönetimsel yakalamaya” eğilimli oldukları ifade edilmektedir. Dolayısıyla bilginin toplanması ve yayımlanmasının hangi kıstaslara göre ve ne ölçüde uygun görüleceği farklı bir araştırma konusu olmaktadır (Owen ve diğerleri, 2000).

Bu noktada işletmelere yöneltilen raporlamada eksiksizlik ve güvenilirlik eksikliğine dair suçlamalar bir tarafa, işletmelerin salt “kurumsal imaj” mı yarattıkları yoksa paydaşlara gerçek şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun raporlar mı hazırladıkları tartışılmaktadır (Adams ve Evans, 2004).

1.1.3.3. Hesap Verebilirlik Teorisi

Hesap verebilirlik teorisi; bir kuruluşun kendi faaliyetleri ile ilgili olarak açıklama yapması, kanıtlaması ve rapor vermesi demektir. Bu teoriye göre, paydaşlar da işletme faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumsal hesap verebilirliğin etkin bir şekilde yürütülebilmesi kuruluşların muhasebe süreçlerinin şeffaf ve hesap verilebilir özelliklere haiz olmasını gerektirmektedir. Hesap verme; işletmelerin faaliyetlerini nedeniyle yasal zorunluluk çerçevesinde veya gönüllü olarak yerine getirilmektedir. Hesap verme ve sorumlu davranma kavramları ilk başta birbirleriyle benzer kavramlar olarak görünse de, aslında birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedir. Sorumluluk ya da sorumlu davranma, bir işin faaliyetlerinin belirli ilke veya sistemlere uygun olarak yürütülmesini; hesap verebilirlik ise, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetlerin açıklanması, kanıtlanması veya kısaca bu faaliyetler ile ilgili olarak rapor verilmesi anlamına gelmektedir. Geleneksel yönetim modeline göre, işletme yönetiminden yalnızca hissedarlara karşı hesap vermeleri istenirken; sürdürülebilirlik anlayışında bu kapsam genişlemiştir. Dolayısıyla günümüzde işletmeler artık sadece maddi yönden değil; çevresel, sosyal ve ekonomik performansları yönünden de hesap vermeleri gerektiği konusunda beklentileri karşılamak üzere hareket etmektedir (Tokgöz, 2009).

Paydaşlar, özellikle de çevresel sivil toplum kuruluşları şirketlerin faaliyet ve sonuçları hakkında sorumluluk almasını istemektedir (Gray, 2007).

Kurumlar sürdürülebilirlik performansı hakkında bağımsız raporlar yayımlayabildikleri gibi bu tür bilgileri yıllık raporlarına da dahil edebilmektedirler. Bu aynı zamanda sürdürülebilirlik raporunun kapsamına karar verebilecekleri anlamına gelmektedir (Reverte, 2009). Bu bağlamda hesap verebilirlik teorisine ilişkin öne çıkan bir başka nokta kurumların hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda yaptıkları açıklamaların güvenilirliği hakkındadır.

Bir kuruluşun sürdürülebilirlik performansı gibi gönüllü bilgileri yayımlanması, o kuruluşun “kendi kendine hizmet” biçiminde ifşa etmesi sebebiyle güvenilirlik sorununa yol açmaktadır (Crawford & Sobel, 1982). Bu nedenle, şirketlerin güvenilirlik sorununun üstesinden gelmelerine yardımcı olması için denetim güvencesi esastır (Hodge ve diğerleri, 2009). Sürdürülebilirlik raporlarında zorunlu denetim güvencesinin olmaması, paydaşların sunulan bilgilerin kalitesine ve güvenilirliğine olan güvenini etkilemekte, ve bu durum şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında açıklanan bilgilerin aslında işletmenin uygulamadaki performansının gerçek bir yansıması olup olmadığını doğrulama sorumluluğuna sahip olması gerektiği sonucunu doğurmaktadır (Faisal, Tower ve Rusmin, 2012; Hahn ve Lulfs, 2014). Sürdürülebilirlik raporlarındaki bir güvence beyanı, bu ifadelerin netliğini ve güvenilirliğini tartışmalı bir şekilde arttırdığı için bir iletişim mekanizması olarak hizmet etmektedir (Simnett, ve diğerleri 2009; Gillet-Monjarret, 2015). Açıklanan bilgilerin güvenilirliğini belirlemede doğruluk ve dürüstlüğü sağlayacak olan olgu ise bağımsız denetim aracılığı ile güvence sağlamaktır (Usul, 2015). İşletmelerin güvence satın almalarının nedeni ise sağlanan sürdürülebilirlik bilgilerinin kalitesini, paydaş güvenini ve sürdürülebilirlik konularına kurumsal bağlılık düzeyinde paydaş güvenini artırma hedeflerinden kaynaklanmaktadır (Gillet-Monjarret, 2015). Usul (2015)’e göre böylece bağımsız denetçiler, açıklanan bilgilerin ne oranda güvenilir olduğunu belirleyerek kamuoyuna sunma hizmeti yerine getirmekte ve böylece işletmelerin bir nevi camdan bir evde oturmalarını sağlamaktadır.

Hesap verebilirlik ilkesinin uygulanabilirliği açısından sürdürülebilirlik raporlarının denetim doğrulaması, açıklamaların güvenilirliğini ve güvenilirliğini sağlam bir zemine oturtma temel bir unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda

sürdürülebilirlik muhasebesi ve sürdürülebilirlik raporlamasına geçmeden önce sosyal muhasebe ve sosyal raporlamadan bahsetmek yararlı olacaktır.

1.1.4. Sosyal Muhasebe ve Sosyal Raporlama

“*Sosyal Muhasebe*” kavramı, işletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan sosyal faydanın ölçülmesi ve istenilen sosyal kârın elde edilebilmesi için daha çok kamu kuruluşlarının sosyal bilinç farkındalığına yönelik faaliyetleri olarak ortaya çıkmış bir kavramdır (Otlu 2002). Sosyal muhasebenin merkezinde kuruluşların sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik kayıt ve raporlama çalışmaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar işletmelerin çevreye yönelik katkıları, işgücü ile ilişkileri, fiziki kaynakları ve toplumsal ilişkileri ile mal ve hizmetlere yönelik katkıları olmak üzere dört ana başlıkta belirtilebilir. Aynı zamanda sosyal performans olarak da ifade edilen bu olgular kuruluşların sosyal sorumluluklarını yerine getirmekteki başarılarını tanımlamaktadır (Kaya, 2006). Genel olarak sosyal muhasebe; işletmelerin sosyal ve çevresel faaliyetleri ile bunların hem birbirleri ile hem de ilişkili olduğu ögeler ile olan etkileşimi hakkında bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla sosyal muhasebe bir kuruluşun ilişkili bulunduğu tüm çıkar gruplarının gözetilmesi ve korunmasını ifade etmektedir.

Sosyal muhasebe akımının arkasında, son yıllarda işletme dalında ortaya çıkan temel akımlar bulunmaktadır. Bu temel akımların en önemli olanları, paydaş teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve çevre kirlenmesi konularında gerçekleşmiştir. Sosyal muhasebe kuruluşların faaliyetlerinin etki ettiği bütün kesimler ile doğal çevre üzerinde yarattıkları etkilere ilişkin bilgilerin bir arada sunulduğu, analiz edildiği ve raporlandığı bir muhasebe dalı olarak tanımlanmaktadır (Ertuna, 2012). Daha geniş bir ifadeyle sosyal muhasebe kuruluşların faaliyetlerinin ilişkili bulunduğu kesimler üzerinde yarattığı ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerin ölçülmesi, analiz edilmesi, elde edilen bulguların finansal tablolar içinde veya ayrı olarak raporlanması suretiyle ilgililere sistemli bir şekilde açıklanması konusunda uzmanlaşmış muhasebe dalıdır.

Nitekim Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (The Association of Chartered Certified Accountants-AICPA)’nın sosyal muhasebe tanımında sosyal muhasebenin içeriğinin; işletmenin şimdiki faaliyetlerinin tüm çıkar gruplarını içine

olarak sosyal etkilerine ilişkin bilginin geliştirilmesi, hedeflenen sosyal başarı için hedeflerin, stratejilerin ve standartların belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gösterilen gayretlerin ne kadar etkin olduğuna dair alınan nihai kararlar şeklinde ifade edildiği görülmektedir (AICPA 2017; Özbirecikli, 2006).

Öz olarak sosyal muhasebenin kuruluşların sosyal amaçlarına ne ölçüde yaklaşabildiğini ölçmeye yarayan bir sistem olduğunu ifade edebiliriz. Sosyal muhasebe bir kuruluşun sahip olduğu kaynakları belirleyip sosyal sorumluluklarını insan ve çevre kaynakları açısından değerlendirirken finansal muhasebe ise o kaynakların etkinliğini ölçmektedir. Kuruluşlar faaliyetlerinin çevre kirliliğine, yeniden yerine konulmasına imkan vermeyecek şekilde yapılan tüketime, bireylerin ve toplumun haklarına, kamu hizmetlerinin yerine getirilmesine yönelik etkilerini ortaya koyarken aynı zamanda kamu güvenliği, sağlık ve eğitim gibi sosyal alanlar üzerindeki etkilerini de belirleyip açıklamaktadır.

Sosyal ve çevresel konularda raporlama için daha önce yapılan öneriler, ayrı finansal ve sosyal raporları savunurken; gelecek zaman diliminde yapılan önerilerin odak noktası hem finansal hem de finansal olmayan önlemleri bir arada kapsayacak şekilde bir rapor sunulmasını içeren entegre bir yaklaşıma yönelmiştir.

1970'lerde geleneksel muhasebe kavramının işletmelerin dış çevreden etkilenmediği varsayılarak sadece kendi faaliyetlerine odaklandıklarına ilişkin eleştirilerin tartışılmaya başlamasıyla muhasebenin kapsam ve alanı giderek genişlemeye başlamıştır. Nitekim muhasebenin temel fonksiyonlarına göre kuruluşlar aynı zamanda dış çevreden gelen ve kuruluşa etkisi olan tüm faaliyetleri de raporlamalıdır. 1970'lerde ortaya çıkan bu görüşe göre, bir finansal raporlamada işletmelerin performansının daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilmesi gerektiği ve kurumların bütün sosyal paydaşlarının da göz önünde bulundurularak kurumların sosyal performanslarının da raporlanması gerektiği şeklindedir.

Geleneksel yönetim anlayışına göre performans ölçümünde salt bireyin yapmış olduğu üretimin dikkate alınması; yerini çağdaş yönetim anlayışının performans ölçümü ve değerlemesine bırakmıştır. Ölçümlerlerin sabit aralıklarla ve genellikle yılda bir defa yapılması, ölçüm zamanının farklı aralıklarla yapılması dolayısıyla başarı değerlendirmesinin sağlayacağı veriden erken yararlanılmasına olanak tanıyan ve aynı zamanda işletmenin ve yönetimin performansını belirlerken müşteri ilişkileri,

çalışanların motivasyonu gibi faktörleri de kapsayacak şekilde daha genel bir bakış açısıyla ve tüm etkenlerin entegre edildiği bir çağdaş yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Oysa geleneksel muhasebe ölçümlerinde kar ve verimlilik üzerine odaklanırken içe dönük bir yapı izlemekte ve sayısal veriler benimsenmekteydi. Fakat günümüzde sayısal veriler kullanıcılar açısından bir anlam ifade etmemektedir. Bu bağlamda bilgi çağında işletmeler, kullanacağı performans ölçütlerini kendi vizyon, misyon ve stratejileri ile entegre ederek belirlemelidir (Usul, 2007: 69).

Bu bakış açısı, kuruluşların hesap verebilir ve şeffaf olmasının gerekliliğinden kaynaklandığı gibi topluma karşı olan sorumluluğun da bir parçasıdır. Özellikle büyük kuruluşlarda, işletmelerin büyük paydaşlarına ve topluma olan sorumluluklarının bir gereği olarak sadece finansal performans raporlaması yapmalarının yeterli olamayacağı, kuruluşlarının varlığını devam ettirebilme koşulunun bütün paydaşları kapsayan bir anlayış çerçevesinde gerçekleşebileceği gerçeği karşısında kolaylıkla öngörülebilmektedir. Dolayısıyla bu bakış açısıyla kuruluşlar öncelikle hissedarları, çalışanları, potansiyel yatırımcıları, bütün sosyal çevresi dahil olmak üzere bütün paydaşlarına karşı sorumlu davranmayı gerektirmektedir.

Sosyal muhasebenin bir başka alt dalı çevre muhasebesidir. Yeşil muhasebe olarak da adlandırılan çevre muhasebesi, ulusal çevre mevzuatları ile birlikte toplumun ve işletmelerin çevresel konulara dikkatlerinin çekilmesinde etkili olmuştur. Bu gelişmeler kapsamında, muhasebenin de çevre mevzuatında dikkate alınmasının özün önceliği ile sosyal sorumluluk ilkelerinin dikkate alınması gerekliliği ileri sürülmüştür. Böylelikle bu anlayışın bir ürünü olan çevre muhasebesi kavramı ortaya çıkmıştır (Özbirecikli, 2006).

Sosyal sorumluluk muhasebesi kapsamı içerisinde yer alan çevre muhasebesi, işletmenin faaliyetlerinin ilişkili bulunduğu çevresel faktörlerin bütün bileşenleri ile ilgilenmektedir. Sosyal muhasebe ise daha geniş bir perspektifi ifade etmektedir. İşletmelerin doğal çevreden faydalanarak her türlü kaynağını temin etmesinin yanında bu faaliyetlerinden doğacak tahribata karşı alacağı önlemler, doğal çevreyi koruma ve sıfır kirlilik hedefi gibi gerçekleştirilen eylemleri ise sosyal sorumlulukları gereğidir. Dolayısıyla çevre yanında dikkate alınan diğer faktörler sosyal sorumluluk muhasebesi içerisine girmektedir.

Tüketicilerin korunması, istihdam olanakları ve ekonomik kalkınma işletmelerin sosyal sorumluluklarının başında gelmektedir. Dolayısıyla bir işletmenin sosyal sorumlulukları arasına girmiş en önemli etkenlerden biri de çevredir. Çevresel bozulma ve kirlenmenin üstesinden gelebilen işletmeler önemli sosyal sorumluluk faaliyetlerinden birini yerine getirmiş olmaktadır. Bu tedbirler için yapılan harcamalar işletmelerin maliyetlerini arttırarak rekabet güçlerini azaltsa da çevre kirliliğinin potansiyel zararı düşünüldüğünde bu maliyetlerin anlamlılığı ortaya çıkmaktadır (Kaynar 2011).

Muhasebe ve muhasebe standartları, işletmelerin topluma karşı hesap verebilmelerinin temelini ve araçlarını oluşturduğundan, sürdürülebilir gelişme fikirlerinin uygulanmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde uygulanan muhasebe temel kavramları başta olmak üzere muhasebe standartları ile finansa tablo kullanıcılarının doğru karar almalarını kolaylaştıracak doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmaları amaçlanmaktadır. Nitekim sosyal sorumluluk raporlarının uygulanabilmesinin dayanak noktalarından biri kabul edilen bu amaç doğrultusunda sosyal raporlar gerçeğe uygun bilgiler sunan, gereksiz ayrıntılar barındırmayan, toplumun ilgili bütün kesimlerine hitap edebilen ve olumlu sosyal faaliyetlerin yanında olumsuz faaliyetleri hakkında da doğru bilgi açıklayan raporlar olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu nitelikte raporların hazırlanabilmesi ise sosyal raporların genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve muhasebe standartları ile uyumlu bir biçimde oluşturulmalarını gerektirmektedir (Gençoğlu ve Erdoğan, 2008).

Tarihsel olarak bakıldığında paydaşlarla gönüllü iletişim kurmak için kullanılan ilk araç “*Sosyal Raporlama*” olmaktadır. 1980'lerde çevre raporlamaları dikkat çekmiş olmakla birlikte 1990'lara gelindiğinde finansal bilgilerin finansal olmayan bilgilerle nasıl entegre edileceğine dair çeşitli öneriler getirilmeye başlanmıştır. Bu öneriler raporlamanın odak noktasını şirket performansından kurumsal performansın itici güçlerine, somut yönlerden maddi olmayan maddelere ve geçmiş sonuçlardan perspektif performansına doğru taşımıştır. Yıllar boyunca, farklı ülkelerde ve şirketlerde hem rapor edilen bilgilerin kalitesi ve güvencesi hem de raporların içeriği açısından geliştirilen uygulamalar ve araçlar arasında bir yakınlaşma meydana gelmiştir (Pistoni ve ve Songini, 2015).

“*Sosyal Raporlama*”, genel olarak finansal raporlamanın bir uzantısı olarak yorumlanan raporlama faaliyetleri olarak görülmektedir. Sosyal raporlama, öz olarak kuruluşların tüm çıkar gruplarına hitaben hazırladığı ve faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve toplumsal etkilerini finansal raporlarında ya da finansal raporlarından ayrı olarak finansal ve finansal olmayan bilgileri birlikte içerecek şekilde sunduğu bir raporlama türüdür (Başar ve Başar, 2006: 214)

Sosyal raporlama içereceği bilgilerin türü ve niteliğine göre farklılık arz edebileceği gibi raporun sunum şekline göre de değişiklik göstermektedir. Nitekim sosyal raporlar hazırlanırken benimsenen farklı yaklaşımlar bulunabilmektedir. Araştırmacılar günümüzdeki yeni sosyal raporlama yaklaşımları olarak insan kaynağını değerlendirme yaklaşımı, sosyal göstergeler yaklaşımı ve süreç denetimi yaklaşımını örnek göstermektedir. Bunlar, Corcoran ve Leininger'in “Çevresel Değişim Raporu”, David Linowes'in “Sosyo-Ekonomik Faaliyet Raporu”, Clark Abt'in “Sosyal Denetim Raporu”, Dilley ve Weygandt'in “Sosyal Sorumluluk Yıllık Raporu”, Ralph Estes'in “Geliştirilmiş İşletme Sosyal Raporu” ve Bauer ve Fenns'in “İşletme Sosyal Denetimi Raporu” olarak belirtilmektedir (Sürmen ve Aygün, 2005: 37-38).

Hazırlanan sosyal raporlarda açıklanan her sosyal sorumluluk uygulamasının nasıl ve ne şekilde açıklanması gerektiğine ilişkin farklı görüşler mevcut olsa da çoğunlukla açıklanan bilginin toplumsal fayda sağlayıp sağlamadığına bakılmaksızın olumlu ve olumsuz tüm etkilerin parasal bir ifadeye dönüştürülmesi gerektiği hususu ortak olarak ileri sürülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının bu gelişimi ile birlikte yaygın olarak kullanılmaya başlanan sosyal raporlama kavramı, beraberinde sürdürülebilirlik muhasebesi ve sürdürülebilirlik raporlaması kavramlarını gündeme taşımıştır.

1.1.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesi ve Sürdürülebilirlik Raporlaması

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin belirli bir sürdürülebilirlik stratejisi oluşturmalarını ve işletme yönetimini işletmenin sürdürülebilirliğiyle ilgili konularda karar almasına sağlayayan bir muhasebe bilgi sistemini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle uygulanan muhasebe sürecinin, sürdürülebilirlik ile

ilgili kriterlere uygun olarak devam ettirilmesi gerekmektedir (Hernadi, 2012: 25'den aktaran Tüm, 2014).

Gray sorumluluk muhasebesi için üç yöntem açıklamaktadır (Baron, 2014):

- i. *Sürdürülebilir Maliyet*: İşletmenin faaliyetlerinin etkisini tamamen yok etmek için harcanacak parasal tutardır. Sürdürülebilir maliyet, sürdürülebilirlik tanımı çerçevesinde, işletmelerin tükettikleri doğal kaynakları yerine koymaları şartıyla, tükettikleri doğal kaynakların hesaplanan parasal karşılıklarıdır. Gray'a göre, sürdürülebilir bir işletme demek tükettiğini yerine koyan işletme demektir. Bu yöntemde göre bir işletmenin sürdürülebilir olup olmadığını anlamak için genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile hesaplanan kârdan sürdürülebilir maliyetin çıkarılması gerekmektedir
- ii. *Doğal Sermaye Stoku Muhasebesi*: Bu yöntem, sermaye stokları olan doğal kaynakların zaman içerisinde giderek tükenmesine ve dolayısıyla sermaye stoklarının değerlerinin hesaplanmasının oldukça güç olduğuna vurgu yapmaktadır.
- iii. *Girdi-Çıktı Analizi*: Bu yöntemde, üretimin girdisi hammadde ve enerji, üretimin çıktısı ise ürün ve atık olarak belirtilerek analiz bir fiziksel akış olarak ifade edilmektedir.

Sürdürülebilirlik muhasebesi, tanımlanmış bir ekonomik sistemin (işletme, üretim tesisi ve bunun gibi) çevresel ve sosyal faktörlerinin finansal, ekolojik ve sürdürülebilirliğin üç ayağı olarak da tanımlanan üçlü sosyal, çevresel ve ekonomik konulara etkilerini ölçen; bütün bunlar arasındaki etkileşimleri ve ilişkileri kaydeden, analiz eden ve raporlayan bir metot ve sistemler bütünüdür. Muhasebenin alt dallarından biri olan bu sistemler bütünü sürdürülebilirlik muhasebesi olarak tanımlanmaktadır ve sürdürülebilirlik muhasebe sisteminin, aynı geleneksel muhasebe sisteminde olduğu gibi öncelikle üst yönetimin bilgi ihtiyacını karşılaması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir sürdürülebilirlik muhasebe sisteminin temel görevinin; işletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik performansı ile ilgili toplanacak veri setlerini belirlemek, toplamak ve bu verileri analiz edilmek ve değerlendirmek üzere yönetime sunmak, sonrasında ise işletmeye geri dönüşümünü

sağlamak şeklinde açıklanabilmektedir (Schaltegger ve Burritt, 2010: 377; Tüm, 2014; Yanık ve Türker, 2012).

Son yıllarda hızla gelişen teknolojik gelişmeler, özellikle gelişmekte olan ülkelerde göze çarpan ekonomik büyümeye yol açmakta ve bu ekonomik büyüme, esas olarak çevresel tahribat, bozulma ve küresel ısınma nedeniyle önemli çevresel ve sosyal sorunlara neden olmaktadır. Bu bağlamda yaşanan çevresel ve sosyal meseleleri makroekonomik düzeyde ele almak için öncelikle mikroekonomik düzeyde (firma seviyesi) tespit etmek ve analiz etmek gerekmektedir (Dissanayake ve diğerleri, 2016; Samudhram ve diğerleri, 2016).

Sürdürülebilirlik raporlaması; firma düzeyinde, bir önceki geçmiş bölümde anılan TBL bağlamında raporlanan işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel performansları ve sorunları ile başa çıkabilmenin etkili bir çözümü olarak belirmiştir. Faaliyet düzeyinde sürdürülebilirlik konularının ele alınması, bu konuların firma / mikro düzeyde araştırılmasında yardımcı olmakta, böylece bu sorunların ulusal / makro düzeyde ele alınmasına olanak tanımaktadır (Adams, 2015; Brusca ve diğerleri, 2018; Samudhram ve diğerleri, 2016). Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlaması; sadece sürdürülebilir gelişmeyi değil, aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmayı da hedefleyen, kurumsal performansın ölçümüne ilişkin gözlem ve açıklama yapan, iç ve dış paydaşlar olak üzere toplumun tüm kesimlerine karşı sorumlu olma anlayışıyla faaliyet göstermeyi ilke edinen bir uygulamadır.

Başka bir deyişle, sürdürülebilirlik raporlaması bir kuruluşun sürdürülebilirliğin üç bileşenini stratejik olarak yönetmesine yardımcı olmaktadır (Baumgartner ve Rauter, 2017). Sürdürülebilirliğin üç bileşenini yönetmek, kurumsal ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetler ile şirketin stratejik hedefleri arasında bağlantı kurmak için stratejiler geliştirebilen güçlü bir aracın varlığını gerektirir. Böyle bir araç, bir kuruluşun sürdürülebilirlik performans göstergelerinde bulunmaktadır. Bu performans göstergeleri, sürdürülebilirlik raporlamasını geleneksel raporlardan ayıran temel bir yapı taşı ve temel bir özellik olmaktadır. Sürdürülebilirlik performans göstergelerinin istihdamı, kurumsal finansal istikrar, eko-verimlilik ve sosyo-verimlilik arasındaki dengeyi temin etmektedir (Cohen ve diğerleri, 2012; Dissanayake ve diğerleri, 2016; Ertan, 2018).

Günümüzde gittikçe artan sayıda kuruluş faaliyetlerinin sürdürülebilir bir niteliğe kavuşturmak için, uzun vadeli karlılıklarını sosyal adalet ve çevre korunmasını göz önünde bulunduran temeller çerçevesine dayandırmıştır. Diğer taraftan sürdürülebilir ekonomiye giden yolda işletmelerin veya kuruluşların finansal sermaye sağlayıcıları başta olmak üzere müşterileri ve diğer paydaşları tarafından da anlaşılması zorunluluğunu doğurmuştur. Sürdürülebilirlik raporlaması kuruluşların faaliyetlerini daha sürdürülebilir kılmak için hangi hedefleri belirlemeleri gerektiğini, performanslarını ölçmede kullanılacak kriterleri belirlemelerini ve yönetmelerini mümkün hale getirmektedir (GRI, 2013:4).

İşletmelerin sürdürülebilirlik raporları hazırlamaktaki öncül amaçlarından biri içinde buldukları topluma ve ilişkili olduğu paydaşlarına karşı sosyal konulara olan duyarlılıklarını göstermektir. Nitekim yatırımcılar, müşteriler, düzenleyici/denetleyici kuruluşlar, savunma grupları ve gayri resmi kuruluşları içine alarak tüm paydaşların geliştirilmesi ve genişletilmesi için sürdürülebilirlik raporları bir işletmenin performansı hakkında doğru ve hızlı geri dönüşleri teşvik etmesi açısından önem taşımaktadır (AICPA, 2017).

Toplumun kabulünü kazanmak ve farklı paydaşların endişelerine yanıt vermek için bir araç olarak kullanılan sürdürülebilirlik raporlaması, toplumun firmaların faaliyetlerini o toplumun kabul ettiği normlara uygun olarak gerçekleştirmeleri için uyguladığı baskıya bir yanıt olarak görülmektedir. Böylece, kurumsal faaliyetler ve uygulamalar meşruiyet kazanmak ve / veya sürdürmek için gereken sosyal beklentileri karşılamış olacaktır (Shamil ve diğerleri, 2014).

Bu bağlamda kurumsal alanda önemli ve yaygın bir uygulama haline gelen sürdürülebilirlik raporları uygulamaları; pratik uygulama açısından dünya çapında işletmelerin sayısındaki artışın yanısıra, toplumsal bilinç ve gelişmelere paralel olarak dinamik bir şekilde değişen talep ve beklentilere karşı; sürdürülebilirlik raporlarının yapısında yer alan bilgilerin kapsamlılığı açısından da gelişmekte ve büyümektedir (Dissanayake ve diğerleri, 2016; Ertan, 2018; KPMG, 2013; Thijssens ve diğerleri, 2016).

Sürdürülebilirlik raporları, kuruluşlar tarafından faaliyetlerinin mevcut ve potansiyel kurumsal paydaşlara karşı şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmak amacıyla hazırlanmakta ve bu şekilde kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları

paydaşlara iletilirken şeffaflık, kurumsal sosyal ve çevresel taahhütlerin güvenilirliğini arttırılmaktadır. Bu kapsamlı sürdürülebilirlik bilgileri, hem iç hem de dış paydaşların kullanımına raporlandığında, tüm kurumsal paydaşlar için daha iyi bir karar alma mekanizmasını oluşturulmaktadır. Ayrıca, kurumsal sürdürülebilirlik performansının kalitesinin ölçüsü kabul edilen sürdürülebilirliğin temel üç boyutu hakkındaki bu raporlama, sürdürülebilirlik raporlarının kalitesini belirlemektedir (Arnold, 2017; Calabrese ve diğerleri, 2016; Junior ve diğerleri, 2017).

Yüksek kaliteli sürdürülebilirlik raporlamasının amacı, kuruluşun ekonomik konumu üzerindeki etkisine bakılmaksızın kuruluşun çevresel ve sosyal faaliyetleri hakkında doğru ve güvenilir bilgi sağlamak olmalıdır (Comyns ve diğerleri, 2013). Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlaması, şirketin mevcut sürdürülebilirlik performansını değerlendirmenin yanısıra, kurumsal sürdürülebilirlik performansının ilerlemesi hakkında da kurumsal paydaşlara bilgi iletmenin sorumlu bir yoludur. Bu bağlamda, çeşitli kurumsal paydaşlar sürdürülebilirlik raporlaması uygulaması ile sürdürülebilir kalkınma ortak hedefine ulaşmak için sürdürülebilirlik raporlamasının hem akademisyenler hem de paydaşlar tarafından bir amaç değil, bir araç olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedirler. Kısacası sürdürülebilirlik raporlamasının hedefi raporlama uygulamasının kendisi değil, bu uygulama yoluyla paydaşlar için geniş bir değer yaratma hedefine ulaşmak için bir araçtır. Bu durum sürdürülebilir kalkınmanın temin edilebilmesine katkı sağlayacaktır (Brusca ve diğerleri, 2018; Ertan, 2018; Fritz ve diğerleri, 2017).

Genel anlamda değer yaratma hedefi; işletmelerin kâr elde etme aracılığı ile finansal değer yaratmasının bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik raporlaması, salt finansal değerın ötesinde firma değeri yaratma kavramını sosyal ve çevresel değerleri içerecek şekilde genişletmektedir. Gerçekten de sürdürülebilirlik raporlaması, finansal istikrar, kârlılık ve likidite gibi kurumsal finansal faydalar da dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili tüm konuları yansıtmalıdır. Finansal faydaların, kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerine katılmanın ve sürdürülebilirlik raporlarının kalitesinin arttırımına ilişkin uygulanmaların bir sonucu olması gerektiği pek çok kez vurgulanmaktadır. Alanyazında sürdürülebilirlik ve finansal performans ilişkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Özellikle Sürdürülebilirlik Raporlaması ve kurumsal finansal performanstaki iyileşme

arasındaki ilişkiye ilişkin olarak pek çok ampirik kanıt bulgulanmıştır (Düzer ve Önce, 2017; Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Sürdürülebilirlik raporlamalarının başladığı ilk yıllarda raporlamanın nasıl yapılacağına ilişkin genel prensip veya standart bulunmamaktaydı. Oysaki Uluslararası genel kabul görmüş standartlar, bildirimler ve ölçütler hazırlanan raporlarda bulunan bilgileri karşılaştırılabilir kılmakta ve böylelikle bütün paydaşlara bilinçli kararlar vermelerine olanak sağlayacak nitelikli bilgiyi temin etmektedir (globalreporting.org, 2020).

Sürdürülebilirlik Raporlamasına ilişkin herhangi bir prensip veya standardın olmaması; birbiriyle tutarlılık göstermeyen veriler ve karşılaştırılabilir olamayan veriler, bilgiler arasındaki bağlantı gücünün zayıflığı, karmaşıklık, format ve metodolojilerdeki farklılık, güven eksikliği gibi birçok sorunu da beraberinde getirmiştir: Bu sorunların giderilebilmesi amacıyla BM (United Nations Global Compact), Uluslararası Standartları Örgütü (the International Organization for Standardization- ISO) ve OECD (the Organisation for Economic Co-operation and Development) gibi kurumlar çeşitli raporlama standartları geliştirmiştir (Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Bu süreçte önde gelen oluşumlardan biri olan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, dünya çapındaki işletmeleri sosyal olarak sorumlu politikalar benimsemeye, sürdürülebilir politikalar geliştirmeye ve bunların uygulanmasını rapor etmeye teşvik eden bir Birleşmiş Milletler girişimidir. Küresel İlkeler Sözleşmesi başta insan hakları olmak üzere işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında 10 (on) ilke belirlemiştir. Bu anlamda BM Küresel İlkeler Sözleşmesi işletmeler için ilke tabanlı bir çerçevedir. Bu ilkeler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO) ve Rio Çevre ve Kalkınma Beyanına dayanmaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi, firmaların sorumlu vatandaşlığını ve küresel ekonomiyi daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir şekilde teşvik etmeyi amaçlayan dünyanın en büyük kurumsal vatandaşlığı ve gönüllü girişimidir. Global Compact ilk kez 31 Ocak 1999'da Davos'da yapılan Dünya Ekonomik Forumuna hitaben duyurulmuş olup resmi olarak 26 Temmuz 2000'de New York'daki BM merkezinde başlatılmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne göre, şirketler BM

kuruluşları, çalışma grupları ve sivil toplumla gönüllü olarak bir araya getirilmektedir (Pistoni ve Songini, 2015).

BM'in inisiyatifi olarak hayata geçen Global Compact dünyanın en kapsamlı sürdürülebilirlik platformu olarak görülmektedir. Global Compact sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk politikalarının benimsenmesi ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini raporlanması için iş dünyasını teşvik edici projeler geliştirmek için çalışmaktadır. Global Compact'ın imzacıları insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında belirlediği toplam 10 ilke ile ilgili taahhütte bulunmakta, aynı zamanda her yıl bu alanlarda yaptıkları faaliyetlerini “İlerleme Bildirimi Raporu” adı altında raporlayarak ile kamuoyuna sunmaktadırlar. Platform, anılan raporlama için kendisi bir çerçeve sunmakla birlikte The GRI Sürdürülebilir Raporlama İlkeleri çerçevesinde hazırlanan raporlamaları da onaylamaktadır (globalreporting.org, 2020).

GRI başlangıçta çevre raporlamasıyla uğraşırken, 1998'den bu yana bu proje amacını genişletmiş ve sadece çevresel bakış açısıyla değil, sosyal ve finansal olaylarla da başa çıkabilen Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzlarının tanımına odaklanmıştır. Bugün dünyada en çok kabul gören ve en yaygın kullanıma sahip standartlardan biri haline gelen GRI'nin yayımlanmış olduğu çerçeve gönüllülük esasına dayanmaktadır ve işletmelerin faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini rapor etmek için kullanılmaktadır (globalreporting.org, 2020; sustainability.com,2020).

1.1.6. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Raporlamasına Yönelik Uluslararası Standartlar ve Belgelendirme Girişimleri

Kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgili uluslararası boyuttaki standartlar ve belgelendirme konusundaki girişimler alt başlıklarda ele alınmaktadır.

1.1.6.1. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

Uluslararası, bağımsız ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), 1997'de Amerika Birleşik Devletleri Boston'da, iş dünyası ve hükümet kuruluşlarının iklim değişikliği ve insan hakları gibi

bazı kritik sürdürülebilirlik konuları açısından faaliyetlerinin etkilerini göstermelerine yardımcı olmayı amacıyla; Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu (Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES) ve Tellus Enstitüsü olan iki ABD kar amacı gütmeyen kuruluş tarafından kurulmuştur (globalreporting.org, 2020).

GRI'ye göre sürdürülebilir kalkınma hedefine yönelik kurumsal performansı ölçen, açıklayan ve hesap verme sorumluluğunu temsil eden sürdürülebilirlik raporlaması, ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerin muhasebesini tanımlamak için kullanılan diğer terimlerle eş anlamlı olarak kabul edilen geniş bir terim olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda kuruluş değer faktörleri hakkında perspektif bilgileri açıklamayı amaçlayan finansal raporlama açısından ayrı fakat tamamlayıcı bir araç olarak da ele alınmaktadır (globalreporting.org, 2020). Bu kuruluşlar, resmi veya resmi olmayan kurumlar olabilmektedir.

1998 yılında, GRI çerçevesinin içeriği sosyal, ekonomik ve yönetim konularını da içerecek şekilde geliştirilmiştir. Bunun için aynı zamanda çok paydaşlı bir Yürütme Komitesi oluşturulmuştur. 2000 yılında GRI'nin ilk temsil rehberi olan G1'in yayımlanmasını takiben 2001 yılında GRI ile CERES koalisyonu sonlandırılmış ve GRI bağımsız bir kuruluş haline getirilmiştir (globalreporting.org, 2020). GRI Rehberi, raporlamayı yapan kurumlara sürdürülebilir gelişimi sağlamak adına yaptıkları katkıları doğru ve öz olarak ifade etmelerine yardımcı olmak ve tüm paydaşların kullanımına hazır hale getirilmesi kolaylaştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

2002 yılında, o zamanki BM desteği ile UNEP'le işbirliği yapan bir kuruluş olarak çalışmalarına devam etmiştir. Brezilya, Avustralya, Çin, Hindistan, Güney Afrika ve ABD'de bölgesel ofisleri (Focal Points) bulunan GRI, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, UNEP ve ISO ile stratejik ortaklıklara imza atmıştır (globalreporting.org, 2020).

GRI veritabanını temel alan GRI, evrensel standartları ve her konuya özgü standartlar içermektedir. Burada, evrensel standartlar, hemen hemen tüm şirket türleri ve formları tarafından uygulanabilecek genel raporlama kurallarını tanımlamaktadır. Bu genel kurumsal sürdürülebilirlik girişimlerine ek olarak GRI, raporlarına dahil edilecek sektöre özgü bileşenleri de dikkate alarak özel endüstri alanları için özelleştirilmiş talimatlar içermektedir (Dissanayake ve diğerleri, 2016; Junior ve diğerleri, 2017; globalreporting.org,2020).

GRI, genel olarak dünyada kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması için en genel ve küresel olarak kabul edilen ve uygulanan kılavuzlar olarak kabul edilmektedir. Dahası; GRI, herhangi bir sürdürülebilirlik bilgisini açıklamak için uygulanan en güvenilir referans tabanı olduğu belirtilmektedir (Lambrechts ve diğerleri, 2019).

GRI'nın daha önce açıklanan hedeflerine ulaşmak ve daha spesifik olarak firmalar tarafından bildirilen sürdürülebilirlik bilgilerinin gerekli özelliklerini yerine getirebilmek için, kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması için bir dizi kılavuz ilke oluşturulmaktadır. Bununla birlikte her bir sürümün; bir önceki sürümde ele alınmamış yeni bir sürdürülebilirlik yönünü / yönelimini kapsamı ve / veya bir sorunu ele alması amaçlandığından GRI tarafından kuruluşundan bu yana çeşitli raporlama kılavuz sürümleri yayımlanmıştır. 2000 yılında G1 Sürümü, 2002'de G2, 2006'da G3, 2013'te G4 ve GRI- 2016'daki standartlar yayımlanmıştır (GRI, 2015; Lambrechts ve diğerleri, 2019).

Ancak; tüm GRI versiyonlarında (2000, 2006 ve 2016) ortak bir kılavuz bulunmaktadır ve bu ortak klavuzda sürdürülebilirlik raporlaması genel olarak beş ana bilgi kategorisini kapsamaktadır. Bunlar Strateji ve Analiz, Organizasyon Profili, Rapor Parametreleri, Yönetişim Taahhüdü ve Katılım ile Yönetim Yaklaşımı ve Performans Göstergeleri olup Şekil 3'deki gibidir. Bu kategoriler, çok çeşitli yönleri içerdiğinden, sürdürülebilirlik raporu için çeşitli bilgi türlerini içermektedir.

Şekil 3: Sürdürülebilirlik Raporunun Beş Ana Bileşeni - GRI İçerik Endeksi



Kaynak: GRI. (2016). Enabling Smart Policy: The role of GRI Standards.

Şekil 3'den de görüleceği üzere *ilk bileşen* olan Strateji ve Analiz, raporun geri kalanında raporlamanın ayrıntılı bölümlerinden önce kuruluşun sürdürülebilirlik

algısının yüksek stratejik seviyesiyle ilgilidir. Bu kategori, raporun içerdiği içeriği özetlemek yerine, kuruluşun stratejik sürdürülebilirlik konularına odaklanmayı amaçlamaktadır. GRI'ye göre bu kategoride iki ana unsur bulunmalıdır. İlk unsur, başkan veya CEO gibi üst düzey karar vericilerde temsil edilen üst yönetimin ifadesidir. Açıklamada, firmanın kısa vadede, orta vadede ve uzun vadede bu hedeflere ulaşmak için karşılaşılan temel zorlukları yönetmek için sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma vizyonu ve ilgili stratejiler yer almaktadır. İkinci unsur, iki perspektiften görülen kilit sürdürülebilirlik etkilerini, risklerini ve fırsatlarını açıklamaktadır (Comyns ve diğerleri, 2013). Bir bakış açısından, örgütün ilgili sürdürülebilirlik yönleri üzerindeki etkisinden kaynaklanan önemli etkiler, riskler ve fırsatlar vardır. Bunların üstünde örgütün hem ulusal hem de uluslararası yasalara göre paydaşların hakları gibi paydaşlar üzerindeki etkileri bulunmaktadır. Bu ikinci unsur, kuruluşun bu konuları ele alma yaklaşımını ve kuruluşun raporlama dönemi boyunca kaydettiği ilerlemeyi (olumlu ya da olumsuz) sunmalıdır. Diğer perspektiften bakıldığında, sürdürülebilirlik eğilimlerinin örgüt üzerindeki etkisinden kaynaklanan önemli etkiler, riskler ve fırsatlar vardır. Burada bu perspektif, bir kuruluşun uzun vadeli potansiyelleri ve finansal performansı üzerindeki önemli etkilere odaklanmaktadır. Bu eğilimler, riskler ve fırsatlar için kuruluşun uzun vadeli stratejileri, rekabet avantajları / avantajları ve daha da önemlisi finansal değerini itici güçleri ve ilişkilerine göre öncelik belirleyerek, sürdürülebilirlik eğilimleri için bir açıklama (nicel ve / veya nitel) sunulmaktadır. Dahası; bu unsur aynı zamanda kuruluşun raporlama dönemi boyunca bu konulara ilişkin performansı ve gelecek raporlama dönemindeki performansı iyileştirmek için gelecekteki hedefleri için bir özet sunmalıdır (GRI, 2000; GRI, 2006; GRI, 2015).

Esas olarak on unsuru içeren Organizasyon Profili olan *ikinci bileşen*, Kuruluşun genel bilgilerini açıklamaktadır. Kuruluşun adı, kuruluşun bu ürün ve / veya hizmetleri sağlamadaki rolünün kapsamı ve bu amaçla dış kaynak kullanımına ne ölçüde bağlı olduğunu belirtmesi gereken Birincil Markalar, Ürünler ve / veya Hizmetler, örgütün organizasyon şemasını ana departmanları ve bölümleri, işletme birimleri ve bağlı ortaklıkları, varsa ortak girişimleri, Merkezinin Yeri, kuruluşun Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısının yanı sıra, genel olarak veya özellikle raporda yer alan sürdürülebilirlik yönleriyle ilgili olarak kuruluşun büyük operasyonlarını oluşturan ülkelerin isimleri,

Sahiplik Niteliğini ve yasal formu, kuruluş pazarlarının coğrafi dağılımı, faaliyet gösterdiği sektörler ve hizmet verdiği müşteri türlerinden oluşan Hizmet Verilen Pazarlar, Organizasyon Ölçeği ve gerekli görülen ek tür bilgileri içermektedir (GRI, 2000; GRI, 2006; Comyns ve diğerleri, 2013; GRI, 2015). Öte yandan, kurumun çalışan sayısı, ürün ve / veya hizmet miktarı, özel organizasyon durumunda elde edilen net satışlar ve kamu kuruluşları durumunda elde edilen net gelirler ile özel kuruluşlar örneği gibi buna ek olarak, kuruluşun ölçeği hakkında toplam aktifler, en yüksek sahiplik oranına sahip hissedarlar ve bölge ve / veya ülkeye göre net satış veya gelirle ilgili olarak ayrılmış bilgiler gibi ek bilgiler sağlanması tercih edilmektedir. (GRI, 2000; GRI, 2006; Comyns ve diğerleri, 2013; GRI, 2015).

Üçüncü bileşen olan Rapor Parametreleri, temel olarak Rapor Profili, Rapor Kapsamı ve kapsam sınırı, GRI İçerik Endeksine bağlılık ve Rapor Güvencesi olmak üzere dört kategori içerir. Rapor Profili, bilgilerin açıklandığı raporlama dönemini, kuruluş içindeki raporlama döngüsünün uzunluğunu (yıllık, altı aylık, üç aylık, vb.), ve kuruluş tarafından açıklanan en son sürdürülebilirlik raporunun tarihini belirtir. Rapor Kapsamı ve kapsam sınırı, dahil edilen konulara, rapor bilgisini kullanan potansiyel paydaşlara, raporun kapsadığı sınırlara, ülkeler, iştirakler, ortak girişimler ve tedarikçiler açısından rapor içeriği hakkında rehberlik sunar. Raporun kapsamı ve sınırı, raporda açıklanan verilerin ölçümü için kuruluş tarafından uygulanan tekniklerle ilgili olarak, nicel veri hesaplamasının temelleri ile ilgili bilgi de sağlar. Raporun bu kategorisi, raporun kapsamı, sınırları ve veri ölçüm teknikleri açısından önceki raporlama dönemlerinde meydana gelen değişiklikleri açıklamalıdır. Dahası; kuruluşun kapsamı ve / veya sınırı ile ilgili sürdürülebilirlik raporunu hazırlarken karşılaştığı her türlü sınırlama paydaşlara da açıklanmalıdır (GRI, 2000; GRI, 2006; GRI, 2015).

Dördüncü bileşen olarak ifade edilen Yönetişim, Taahhüt ve Katılım, esas olarak takip edilen yönetişim uygulamalarını ve paydaşların taahhütlerini içermektedir.

Birinci Yönetişim kategorisi, belirli görevlerden sorumlu farklı düzenleme komiteleri de dahil olmak üzere kuruluşun genel yönetişim yapısı hakkında bilgi sağlar. Bağımsız ve / veya icracı üye sayısının belirtilmesi gereken bu komitelerin yapısı da belirtilmiştir. Bu aynı zamanda sorumlulukların ve bağımsızlık düzeyinin açıklığa kavuşturulduğu örgütün başkanı için de geçerlidir. Aynı bağlamda, bu

kategori en yüksek düzenleyici yönetim organı içindeki üyeleri belirli niteliklere sahip üyeleri hedefleyerek ve bu nitelikleri ne kadar sürekli iyileştirip sürdürdüğüne ilişkin bilgileri ile kurumda uygulanan mekanizmaları ifade etmektedir. Ayrıca kurumdaki tazminat sistemine ve daha spesifik olarak en yüksek yönetim organındaki üyelerin tazminatına, yöneticilere ve üst yönetime ve kuruluşun sürdürülebilirliğin üç yönüyle ilgili performansı arasındaki ilişkiye de değinilir. (GRI, 2000 GRI, 2006; GRI, 2015). Paralel bir şekilde yönetim kategorisi, kuruluş ile hissedarları ve çalışanları arasındaki ilişkiyi yönetmek için uygulanan mekanizmaları ve kuruluşun ana strateji ve politikalarına katkılarının boyutunu ifade etmektedir. Örneğin, azınlık hissedarlarının görüşlerini ifade etmelerine izin vermek için kuruluşun izlediği mekanizmalar gibi bilgilere yer verir. Ayrıca, hem hissedarların hem de çalışanların gelişimine katkıları ve / veya sonraki dönemlerde bu performansı sürdürmek için raporlama döneminde kurumun ekonomik, sosyal ve çevresel performansı ile ilgili önemli konular hakkında çalışanları nasıl bilgilendirdiğine ilişkin yaklaşımını ortaya koymaktadır (GRI, 2000; GRI, 2006; GRI, 2015).

Örgüt içindeki en yüksek yönetim organının, özellikle sürdürülebilirlikle ilgili olanların farklı yönlerini yönetmede oynadığı kritik rol göz önüne alındığında, yönetim kategorisi, söz konusu organın temel işlevleri için detaylı açıklamaları içermektedir. En yüksek yönetim organı, davranış kurallarını ve kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal performans ilkelerini belirlemek ve geliştirmekle büyük ölçüde sorumludur. Bunu yaparken, organ bu davranış kurallarının ve ilkelerinin ilgili uluslararası kabul görmüş standartlara uygunluğunu sağlamalıdır. Sonuç olarak, organ bu kodların ve ilkelerin kuruluşun çeşitli departmanlarında ve bölümlerinde uygulanmasının yanı sıra eşlik eden risk ve fırsatları yönetmesini denetler ve izler. Bu kategoride belirtilmesi gereken son önemli nokta, en yüksek yönetim organının performansının değerlendirilmesinde kullanılan mekanizmadır (GRI, 2000 GRI, 2006; GRI, 2015).

İkinci Taahhüt kategorisi esas olarak dış sürdürülebilirlik girişimleri ve ilkeleri ile ilgilidir. Bu bağlamda kuruluş, sürdürülebilir performansın ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri ile ilgili olarak dışarıdan geliştirilmiş inisiyatif ve prensiplerin üyesi olabilir, bu taahhüde katılabilir veya hatta onaylayabilir. Bir kuruluş aynı zamanda hem ulusal hem de uluslararası düzeyde bir endüstri birliğine ve / veya savunuculuk

organizasyonuna üye olabilir. Kuruluşla ilgili dış girişim veya dernek türü ne olursa olsun, kuruluş bu girişimlere veya derneklere katıldığında, nerede uygulandıkları ve kuruluşun kalkınma ve yönetimindeki katkısının boyutu belirtilmelidir. Ancak, bir kuruluşun benimseyebileceği iki taahhüt düzeyi olduğu vurgulanmalıdır. Öte yandan, kuruluşun uygulamakla yükümlü olduğu zorunlu inisiyatifler ve ilkeler bulunmaktadır ve kuruluşun başvurmak zorunda olmadığı, ancak sadece bir avukat olduğu gönüllü inisiyatifler ve ilkeler de bulunabilir (GRI, 2000; GRI, 2006; GRI, 2015).

Üçüncü Katılım kategorisi, kuruluşun raporlama dönemi boyunca sürdürülebilirlik faaliyetlerinde paydaşlarına izin verdiği katılım hakkında bilgileri içermektedir. Bu katılım davranışı, kuruluşun öncelikle müşteriler, çalışanlar ve onların sendikaları, tedarikçileri, toplulukları ve hissedarları ve diğer sermaye sağlayıcıları gibi hedeflenen paydaş gruplarını tanımlamasını gerektirir. Daha sonra, bu grupların hangi kriterlere göre seçildiğine ve hangi grupların hangi konulara ve hangi grubun katılım sıklığına dahil olduğu gibi ilgili sürdürülebilirlik konularına katılımlarının niteliği hakkında bilgiler verilir. Ayrıca, GRI'nin bir kuruluşun sadece sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması amacıyla yürütülen paydaşların katılımı hakkında rapor vermesini gerektirmediği, aynı zamanda tüm paydaşların katılımlarının gerçekleştirildiğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (GRI, 2000; GRI, 2013; GRI, 2015).

Sürdürülebilirlik raporuna dahil edilmesi gereken *beşinci*, son ve muhtemelen en önemli bileşen Yönetim Yaklaşımı ve Performans Göstergeleridir. Temel olarak yönetim yaklaşımının yanı sıra ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerine karşı kullanılan hedef ve politikalara yer verilmektedir. Daha sonra, bu bileşenin iki Yönetim Yaklaşımı ve Performans Göstergesi kategorisine ayrılacağı açıktır (GRI, 2000; GRI, 2006; Comyns ve diğerleri, 2013; GRI, 2015). Bu bileşenler, sürdürülebilirlik hedeflerine ve kuruluşun bunları yönetmek için izlediği yaklaşımlara ulaşırken, bir kuruluşun karşılaştığı fırsatlar ve riskler hakkında genel bir bakış ve özet bilgiler sunmaktadır. Yönetim Yaklaşımı, sürdürülebilirlik fırsatları ve riskleriyle yüz yüze gelmek için kuruluşun takip ettiği yönetim yaklaşımları hakkında bu bilgilerin ayrıntılı bir versiyonunu sunmaktadır. (GRI, 2000; GRI, 2006; Comyns ve diğerleri, 2013; GRI, 2015).

Performans Göstergeleri ise, herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir performansı için nesnel ve nicel bir ölçüm sağlamak amacıyla GRI tarafından geliştirilmiştir. Bu

göstergeler, kuruluşun herhangi bir paydaşı tarafından sürdürülebilir performansının ölçülmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Tüm bu sürdürülebilirlik performans göstergelerini raporlayan kuruluşlar, daha sonra en yüksek SR kalitesine sahip olan ve tam tersi olarak belirlenmektedir (GRI, 2000; GRI, 2006; Dissanayake ve diğerleri, 2016; Hallstedt, 2017).

İlk olarak, 2000 yılında G1 olarak adlandırılan GRI Sürümü, sürdürülebilirlik raporlaması için GRI kuruluşu tarafından yayınlanan kılavuzların ilk sürümüdür. G1, kuruluşların ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarının yanı sıra kullanılan ilgili yönetim uygulamalarını rapor etmelerini şart koşturmaktadır. Kullanılan kurumsal yönetim uygulamalarına atıfta bulunmasının nedeni, kurumsal finansal performansı izlemek için kullanılan olağan yönetim uygulamalarına benzer şekilde, bir kuruluşun sürdürülebilirlik taahhüdünü izlemek ve böylece sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşp ulaşmadığını tespit etmektir. Ve daha da önemlisi, bu davranışın kurumsal paydaşlara rapor edilmesi ve kurumsal sürdürülebilirlik taahhüdü ile finansal başarısı arasındaki kritik ilişkiyi vurgulaması gerekmektedir. Dünya çapında 90'dan fazla şirket GRI (G1) sürümünü uygulamıştır.

G2, sürdürülebilirlik raporlaması yönergelerinin ikinci versiyonu olarak 2002'de yayımlanmıştır (GRI, 2015). GRI üçüncü versiyonunu olan G3 ise 2006 yılında piyasaya sürülmüştür. Sürdürülebilirlik raporlaması yönergelerinin G3 sürümünü yayınlamanın temel amacı, sürdürülebilirlik raporuna dahil edilmesi gereken beşinci ve en önemli bilgi kategorisi olan Performans Göstergeleri'ni ele almaktır. Performans göstergeleri, bu bölümde daha önce açıklandığı üzere her sürdürülebilirlik boyutu için nicel tedbirler kullanılarak üç sürdürülebilirlik boyutu ile ilgili olarak kurumsal performans için gerçek, nesnel ölçümlerdir. Ayrıca, finansal bilgilerin varlığıyla, bu göstergeler örgütün sürdürülebilirlik performansı ile karlılığı arasındaki ilişkiyi göstermeyi kolaylaştırmaktadır (GRI, 2006; Sherman ve DiGuilio, 2010; Fernandez-Feijoo ve diğerleri, 2014; Dissanayake ve diğerleri, 2016; Lambrechts ve diğerleri, 2019). G3 yönergeleri, sürdürülebilirliğin üç boyutunu kapsayan 79 Performans Göstergesinden oluşmaktadır. 79 performans göstergesinden 50 gösterge Temel Göstergeler (CORE), geri kalan 29 gösterge ise Ek Göstergeler (ADD) olarak kabul edilmektedir. Temel Göstergeler (CORE), bu göstergelerin, GRI ilkelerine göre aksi belirtilmedikçe, bu temel göstergeler hakkında rapor vermesi gereken paydaşların

ve/veya kuruluşların çoğunluğu ilgili olduğu ve önemli olarak kabul edildiği anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, Ek Göstergeler (EKL), bu göstergelerin çoğunluğu değil, sadece bazı paydaşlar ve/veya kuruluşlar için geçerli ve önemli olduğu anlamına gelir. Bu ek göstergeler, bazı paydaşlar ve/veya kuruluşlar tarafından karşılaşılan ve sürdürülebilirlik performansları üzerinde etkisi olan belirli uygulamaları ele almak ve/veya belirli konuları ele almak amacıyla GRI tarafından geliştirilmiştir (GRI, 2000; Willis, 2003; GRI, 2006; Dissanayake ve diğerleri, 2016). SR'nın 79 performans göstergesinin sürdürülebilirliğin üç boyutu arasında Ekonomik performans için 9 gösterge, Çevresel performans için 30 gösterge ve Sosyal performans için 40 gösterge olarak bölümlenmiştir.

GRI'nin G4 versiyonu temel olarak yönetim uygulamaları, yolsuzlukla mücadele, etik ve bütünlük ve gaz emisyonları olmak üzere dört konuya odaklanmakla karakterize edilmektedir. GRI yönergelerinin bu son versiyonunun paydaşların kapsayıcılığına odaklandığı da anlaşılabilir, böylece raporun sürdürülebilirlik unsurları hakkında paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde farklı kuruluşlar arasında performans karşılaştırmasını kolaylaştırmak için doğru ve zamanında, kapsamlı ve zamanında, dengeli ve kapsamlı bir tablo sunması gerekir.

G4 yönergeleri, SR kalitesini değerlendirmek için de kullanılmaktadır. GRI veri tabanına uygun olarak, G4 açıklama ilkeleri ve standartlarını başlatmanın yanı sıra, GRI kuruluşu ayrıca bir Uygulama Kılavuzu yayınlamıştır. Bu kılavuz, herhangi bir boyutta ve herhangi bir sektörde faaliyet gösteren kuruluşlar tarafından kullanılacak sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması amacıyla oluşturulmuştur (Lambrechts ve diğerleri, 2019; globalreporting.org,2020).

Beşinci ve son olarak, 2016 yılında günümüzde uygulanacak sürdürülebilirlik raporlaması için GRI'nin en son versiyonu olan GRI Standartları yayımlanmıştır. Ayrıca, GRI Standartlarına farklı düzeyde bağlılığı temsil eden bazı terimler de yayımlanmıştır. Bununla birlikte, Citing-GRI Yönergeleri terimi vardır, bu da bir firmanın sürdürülebilirlik raporunu hazırlarken ve açıklarken GRI yönergelerini, örneğin G3, G3.1 veya G4'ü kullandığı ancak GRI İçerik Dizinini baz almadığı anlamına gelmektedir (globalreporting.org,2020).

1.1.6.2. Hesap Verebilirlik (AccountAbility1000 - AA1000) ve Güvence Denetim Standardı 3000

Sürdürülebilirlik Raporlarda açıklanan finansal olmayan bilgilerin gerçeği ne kadar yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi dış güvence mekanizması aracılığıyla sağlanmaktadır. Güvence denetimi adı verilen bu denetimde, finansal olmayan veriler kullanılarak raporlarda sunulan bilgilerin doğruluğu, örneğin yapılan hesaplamaların maddi hata içerip içermemesi gibi konularda bağımsız denetçiler tarafından güvence verilmesi sağlanmaktadır (Atabay,2019).

Sürdürülebilir yönetim süreci ve beyan edilen açıklamaların doğruluğunun değerlendirilmesinde bağımsız dış gözlemcilerin kullanımı beyan edilen bilgilerin güvenilirliğini yükseltmektedir. Bu süreci tanımlamada, genellikle güvence, dış denetim, doğrulama, sertifikasyon ve bunun gibi terimler kullanılmaktadır. Özellikle toplanacak dataların belirlenmesi ve bu dataların kalitesini iyileştirmek güvence sözleşme sürecinin kapsamını oluşturmaktadır. Her halükarda güvence sağlamanın en temel amacı nihai açıklamaların kalitesini iyileştirmektir (GRI, Ar-Ge Series 2013; Usul, 2015).

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu GDS 3000 kapsamında, güvence denetimini, *“Sorumlu taraf dışındaki hedef kullanıcıların, denetime konu bilgiye (diğer bir ifadeyle dayanak denetim konusunun kıstaslar uygulanmak suretiyle ölçümünün veya değerlendirilmesinin bir çıktısına) ilişkin güven seviyesini artıracak şekilde tasarlanmış bir sonuç bildirmek üzere, denetçinin yeterli ve uygun kanıt elde etmeyi amaçladığı denetimdir”* şeklinde tanımlamaktadır (GDS3000, 2015: 8). Güvence denetiminin makul ve sınırlı güvence olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. AA1000AS’a göre ise güvence sözleşmeleri, *“bir güvence sağlayıcısının, hedef kitlelere yönelik bilgilerin güvenilirliğini arttırmak için, kuruluşun kamuoyu ile ilgili performansının yanı sıra, temel sistemler, veri ve süreçleri uygun kriterler ve standartlara göre değerlendirdiği bir anlaşma”* olarak tanımlanmaktadır (AccountAbility 2008: 23).

Dünya genelinde, güvence sağlayıcılar tarafından en çok kullanılan iki güvence çerçevesi, AccountAbility tarafından Mart 2003’te yayımlanan AA1000 Güvence standardı ile Türkiye’de KGK tarafından, 6 Kasım 2015 tarihinde ilk kez yayımlanan

ve Uluslararası Denetim Güvence Standartları Kurulu (International Auditing and Assurance Standards Board-IAASB) tarafından hazırlanıp yürürlüğe giren Uluslararası Güvence Sözleşmeleri Standardına dayanan GDS 3000 Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi ve Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri Standardıdır (Atabay, 2019).

✓ Hesap Verebilirlik (AccountAbility-1000 AA1000) Standardı

AA1000 Standardı, KSS ve paydaşların diyalogu, katılımı ve taahhüdüne yönelik muhasebe, denetim ve raporlama süreçlerini uygulamak için Sosyal ve Etik Hesap Verebilirlik Enstitüsü (Institute for Social and Ethical Accountability-ISEA) tarafından tanımlanan uluslararası bir standardı temsil etmektedir. İlk baskısı 2003 yılında dünyanın ilk sürdürülebilirlik güvence standardı olarak yayımlanan AA1000 standardı; Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama uygulamalarını iyileştirmek üzere geliştirilmiştir. ISEA tarafından hazırlanmış AA1000 standardı, Sosyal ve Etiksel Muhasebe, Denetim ve Raporlama (SEAAR) için geniş bir yönetim çerçevesi sunmaktadır. AccountAbility, hesap verebilirliği, sürdürülebilir iş uygulamalarını ve kurumsal sorumluluğu destekleyen bağımsız, küresel, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Çok paydaşlı bir ağ tarafından yönetilen ve genellikle küresel bir düşünce kuruluşu olarak etiketlenen, kendi kendini yöneten bir ortaklıktır. Önde gelen iş dünyası, kamu ve sivil kurumlar düşünce liderliği ve danışmanlık hizmetleri yoluyla küresel pazarları ve yönetişimi için olanaklar oluşturmak ve göstermek için çalışan küresel bir ağıdır. 1995 yılında Londra'da, "bireylerin, kurumların ve ittifakların küresel zorluklara daha iyi yanıt vermesini sağlayacak yeni araçlar, düşünce ve bağlantılar geliştirmek" amacıyla kurulmuş olup kuruluşun Londra, New York, Washington, Johannesburg, São Paulo, Pekin, vb. Ofisleri bulunmaktadır. AccountAbility'nin çalışmaları, Sorumlu Rekabet Edebilirlik, Ortaklık Etkinliği, İşbirlikçi Yönetişim, Paydaş Katılımı ve Sürdürülebilirlik Güvencesi ve Raporlaması alanlarında faaliyet gösterdiğinden KSS alanı ile yakından ilgilidir, ancak bunlarla sınırlı değildir. Kuruluş daha spesifik olarak amaçlarını şu şekilde açıklamaktadır (accountability.org, 2020):

- Paydaş katılımına açık, adil ve etkili yaklaşımlar sağlamak,
- Şirketler, sektörler, bölgeler ve uluslarda sorumlu rekabet gücü için stratejiler geliştirmek ve ödüllendirmek,

- Yenilikler ve değer sağlayan ortaklıklar ve çok taraflı kuruluşlar için etkili işbirlikçi yönetim stratejileri oluşturmak ve geliştirmek,
- Sürdürülebilirlik standartlarını belirlemek ve etkilemek.

İzlenen temel ilkeler hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk, normlara uygunluk ve kapsayıcılıktır. AA1000, KSS ve sürdürülebilirlik performansını raporlamak için belirli bir çerçeve önermez, ancak performans ölçümü ve iletişimi ile ilgili süreçler, planlama, raporlama, denetim, muhasebe sistemlerinin entegrasyonu ve paydaş katılımı gibi ilgili bir referans noktasını temsil etmektedir (Junior, Best ve Cotter, 2014).

AA1000 standart serisi üç bileşenden oluşur. İlk olarak, prensip standartları (AA1000APS), şirketlerin sürdürülebilirlik performansını oluşturan zorlukları belirlemesi, önceliklendirmesi ve bunlara yanıt vermesi için bir çerçeve sağlamaktadır. İkincisi, AA1000AS gibi bir güvence standardı, denetçilerin bir şirketin AccountAbility ilkelerini karşıladığı niteliği ve kapsamını değerlendirmesi için bir metodoloji sağlamaktadır. Üçüncüsü, AA1000SES olarak bilinen paydaş katılım standartları, şirketlerin diyalog yoluyla dahili olarak kabul edilenler dışında paydaşlarla etkileşime girmesini sağlayacak bir çerçeve sunmaktadır. AA1000 standardının zorluğu, bir denetçinin KSS güvencesini yürütmeye profesyonel yeterliliğe sahip olmayabileceği konusunda sınırlı bir tanıma sahip olmasıdır (Searcy ve Buslovich, 2014).

✓ Güvence Denetim Standardı 3000

GDS 3000, tarihi finansal bilgilerin bağımsız denetimleri veya sınırlı bağımsız denetimleri dışında kalan güvence denetimlerini düzenlemektedir. Denetçi, denetimi sonucunda makul veya sınırlı güvence sunar. Makul güvence denetimi; denetçinin, denetimin yapıldığı şartlarda, varacağı sonuca dayanak olarak güvence denetim riskini kabul edilebilir düşük bir seviyeye indirdiği güvence denetimidir. Denetçinin vardığı sonuç, dayanak denetim konusunun kıstaslar uygulanmak suretiyle ölçümü veya değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan çıktıya ilişkin denetçi görüşünü sunacak şekilde ifade edilir. Sınırlı güvence denetimi ise, uygulanan prosedürlere ve elde edilen kanıtlara dayanarak denetçinin, denetime konu bilginin önemli yanlışlık içerdiği kanaatine varmasına sebep olan herhangi bir konunun dikkatini çekip çekmediğini aktaracak biçimde bir sonuç bildirdiği güvence denetimidir. Sınırlı güvence

denetiminde denetçi, sınırlı güvence denetimi riskini denetimin içinde bulunduğu şartlar altında kabul edilebilir düşük bir düzeye indirmektedir (GDS, 2015: 8).

GDS 3000'e uygun yürütülen bir denetimde denetçi; denetime konu bilginin önemli yanlışlık içerip içermediği hakkında içinde bulunulan şartlara uygun olarak makul veya sınırlı güvence elde etmeyi ve elde ettiği bu görüşü yazılı bir rapor aracılığıyla ilgililere bildirmeyi amaçlamaktadır (GDS, 2015: 6-7). Amaca ulaşmak üzere, denetçi doğrulama sürecinde, kontrol testleri ile maddilik testleri ile denetimi planlarken mutlaka güvence riskine ve önemliliğe yer verir. Bu bağlamda, finansal tablo denetiminden farkı bulunmamaktadır. Elde ettiği görüş doğrultusunda makul veya sınırlı güvence sunar (Manetti ve Becatti 2009, 292).

Bu güvence denetim standardı, genellikle mesleki etik kurallara uymakla yükümlü bulunan profesyonel denetçiler tarafından tercih edilmekte olup, denetçi olmayan güvence sağlayıcılar tarafından bu standart dışındaki AA1000 AS standardı tek başına veya bu standartla birlikte kullanılmaktadır (GRI, Ar-Ge Series 2013: 12; Deegan ve diğerleri, 2006; Frost ve Martinov- Bennie, 2010; Mock ve diğerleri, 2007; Moroney ve diğerleri, 2011; Perego, 2009).

1.1.6.3. Uluslararası Sosyal Sorumluluk Standardı (SA8000)

ISO 9001 ve ISO 14001'den örnek alınarak oluşturulan SA8000, performans koşullarının yanı sıra prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır. Ekim 1997'de Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency-CEPAA), diğer adıyla Uluslararası Sosyal Sorumluluk (Social Accountability International-SAI) tarafından geliştirilen ve "Amnesty International" ve "The National Child Labor Committee" gibi sivil toplum örgütlerince desteklenen standart, Avon Cosmetics, Toys 'R' Us (ABD), Sainsbury (İngiltere) ve Otto Versand (Almanya) gibi işletmelerin yanı sıra, çeşitli insan hakları grupları, işgören sendikaları ve KPMG-Peat Marwich ve SGS-ICS gibi muhasebe şirketlerinin de desteğine sahip bulunmaktadır (Bernstein, 1997: 39'dan aktaran Aktan ve Börü: 68).

SA8000 gönüllülük esasına dayanmaktadır ve tedarikçi seçiminde dünyadaki ilk evrensel ahlak standardı olma özelliğine sahip bulunmaktadır. Bu yönüyle küresel

işletmelerin tedarikçilerinden talep edilen ISO belgelerinin yanında SA8000 standardının da istenilmesi yakın bir gelecek olarak öngörülmektedir (Aktan ve Börü, 2007; Deegan, 2014; Lozano ve Huisinğ, 2011). SA8000 standardı, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, ILO ve BM Çocuk Hakları Sözleşmesi sözleşmelerine dayanmaktadır. SA8000 standardının dünyaca kabul görmüş sertifikası, tüm tedarik zincirine fayda sağlayan sosyal olarak kabul edilebilir çalışma uygulamalarını teşvik eden yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve denetlenmesini içermektedir (sa-intl.org, 2020).

Social Accountability International (SAI) tarafından, bir şirketin standartlarına uyması için gereken şartlar şu şekilde özetlenmiştir (Deegan, 2007):

- ✓ Çocuk işçiliği: 15 yaşından küçük işçi olmaması; gelişmekte olan ülkeler istisnası altında faaliyet gösteren ülkeler için asgari 14; çalıştığı tespit edilen çocukların iyileştirilmesi,
- ✓ Zorla Çalıştırma: Hapis veya borç köleliği emeği dahil zorla çalıştırma olmaması; işverenler veya dışarıdan işe alanlar tarafından mevduat veya kimlik belgesi verilmemesi,
- ✓ Güvenlik ve Sağlık: Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması; yaralanmaları önlemek için adımlar atılması; düzenli sağlık ve güvenlik çalışanlarının eğitimi; sağlık ve güvenlik tehditlerini tespit etme sisteminin oluşturulması; suya erişimin sağlanması,
- ✓ Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Pazarlık Hakkı: Sendika kurma ve sendikalara katılma ve toplu pazarlık hakkına saygı duyulması; yasanın bu özgürlükleri yasakladığı durumlarda, paralel örgütlenme ve pazarlık yollarının kolaylaştırılması,
- ✓ Ayrımcılık: İrk, kale, köken, din, engellilik, cinsiyet, cinsel yönelim, sendika ya da siyasi bağlantı ya da yaşa dayalı herhangi bir ayrımcılığın yapılmaması,
- ✓ Disiplin: Hiçbir bedensel ceza, zihinsel veya fiziksel baskı ile sözlü taciz yapılmaması,
- ✓ Çalışma Saatleri: Geçerli yasalara uyumun sağlanması, ancak her halükarda, haftada 48 saatten fazla olmamak koşuluyla, her yedi günlük süre için en az bir gün izin, zorunlu fazla mesai ödenmesinin olması,

- ✓ Tazminat: Standart bir çalışma haftası için ödenen ücretlerin, yasal ve endüstri standartlarını karşılaması, işçilerin ve ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli olması; disiplin kesintisinin yapılmaması,
- ✓ Yönetim Sistemleri: Sertifikasyonu kazanmak ve sürdürmek isteyen tesislerin standardının yönetim sistemlerine ve uygulamalarına entegre etmek için basit uyumluluğun ötesine geçmesinin sağlanması.

SA8000 bir işletmenin ekonomik ve çevresel performansını dikkate almamaktadır. SA8000 tarafından ortaya konan ilkeler, özellikle insan hakları, eşit fırsatlar, sağlık ve güvenlik ile ilgili konular olmak üzere sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna odaklanmaktadır.

1.1.6.4. Uluslararası Standartları Örgütü (International Organization for Standardization-ISO)

Uluslararası Standartları Örgütü (International Organization for Standardization-ISO), 164 uluslararası üye kuruluştan oluşan bağımsız bir sivil toplum kuruluşudur. Çevre ile ilgili kurumsal yönetim konusunda etkili bir rehberlik kaynağı ISO 14000 standart ailesidir (iso.org, 2020). Bu konuyla en çok ilgili olan, 2004 yılında yayınlanan kullanım kılavuzlu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Gereksinimleri'dir. Dünyadaki birçok kuruluş bu standarda uymak için gönüllü olarak seçilmiştir. Standart, bir kuruluşun üst yönetiminin, hem çevre yasalarına hem de şirket politikalarına uyum, sürekli iyileştirme ve kirliliğin önlenmesi taahhüdünü içermesi gereken bir çevre politikası geliştirilmesini önermektedir. Politika bir araya getirildikten sonra çevre politikasının kuruluş tarafından yürütülmesini sağlayan bir sistem oluşturulur ve belgelenir. Bu planlama, uygulama ve operasyonları, kontrol ve düzeltici eylemleri ve yönetimin gözden geçirilmesini içermektedir (Deegan, 2014: 485; ISO, 2010).

ISO'dan bir diğer ilgili yayın, 2010 yılında yayımlanan ve hem iş hem de kamu sektörü kuruluşlarına sosyal sorumluluk konusunda rehberlik sağlayan ISO 26000, Sosyal Sorumluluk Rehberi'dir.

ISO 26000, büyüklüklerine veya konumlarına bakılmaksızın tüm kuruluş türleri için aşağıdaki konularda rehberlik sağlamaktadır (iso.org, 2020):

- ✓ Sosyal sorumluluk ile ilgili kavramlar, terimler ve tanımlar,
- ✓ Sosyal sorumluluğun geçmişi, eğilimleri ve özellikleri,
- ✓ Sosyal sorumluluk ile ilgili ilke ve uygulamalar,
- ✓ Temel konular ve sosyal sorumluluk konuları,
- ✓ Sosyal sorumluluk sahibi davranışların kurum içinde ve politikaları ve uygulamaları yoluyla etki alanı içinde bütünleştirilmesi, uygulanması ve teşvik edilmesi,
- ✓ Paydaşları belirlemek ve paydaşlarla ilişki kurmak,
- ✓ İletişim komisyonları, performans ve iletişim bilgileri ilgili sosyal sorumluluk.

ISO 26000, sertifikasyon için kullanılabilecek ISO 9001 (Kalite yönetimi) ve ISO 14001 (Çevre yönetimi) aksine, sertifikasyon için kullanılmayacak gönüllü bir rehberlik standardıdır.

Genel olarak ISO Rehberlik Standartları aynı zamanda sağlam bir kurumsal yönetim sisteminin yönetici ödülleri kilit birtakım sosyal ve çevresel performans göstergeleriyle ilişkilendirmelerinin gerekliliğini savunmaktadır. Yalnızca üst düzey yöneticilere kâr, satış, varlıkların geri dönüşü ve bunun gibi finansal performans ölçütlerine bağlı ödül sistemleri oluşturmak yerine aynı zamanda örneğin emisyon seviyelerinde bir azalma veya işyeri yaralanmalarında bir azalma gibi sosyal ve çevresel performans göstergelerine bağlı olacak ödüllendirme sistemlerinin de hayata geçirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü bir kuruluşun üst düzey yöneticilere ödenen tüm ikramiyelerin doğrudan sadece finansal performans ölçümlerine bağlı olarak oluşturulduğu düşünüldüğünde, o kuruluşun sürdürülebilirlik konularına olan duyarlılığı ve bağlılığı hakkında kamuoyunda güven eksikliğinin meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır (iso.org, 2020).

Yukarıdaki paragrafta açıklandığı üzere tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda gerek sürdürülebilirlik fırsatları gerekse çevresel, sosyal veya ekonomik performansı kapsayan riskler; kuruluş tarafından mevcut risk yönetimi stratejisi ve çerçevesi ile ilgili politikalar dışında kalan spesifik riskler olarak algılanmamalı, aksine bunlar kurumsal çapta bir risk yönetimi çerçevesinin önemli bir parçası olarak düşünülmelidir. Örneğin, belirli bir yatırımın veya kazanımın bir kurumun faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için, yani sosyal, çevresel ve ekonomik fırsat

ve risklerini nasıl etkilediğini değerlendirmek için yatırımların veya tüm sermaye alımlarının bir tür incelemeye tabi tutulmasını içerecek şekilde bir yönetim politikası geliştirebilmelidir.

Dolayısıyla geniş bir sosyal sorumluluk anlayışı ile faaliyetlerini yürüten kuruluşlar, aynı zamanda sosyal sorumluluk ile ilgili hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak bir dizi politikayı uygulamaya koymaktadırlar. Bu uygulamalar, tümü tartışılan raporlama politikaları, paydaş katılım politikaları, çalışan ücret politikaları ve atık yönetimi politikaları gibi çeşitli konuları ihtiva edebilmesinin yanında sürdürülebilirlikle ilgili her türlü taahhüdün gerçekleşebilmesine önemli katkılar sağlamaktadır (iso.org, 2020).

1.1.6.5. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact-UNGC)

Dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi konumunda bulunan Küresel Sözleşme (Global Compact) 160'ın üzerinde ülkede 9.500'ün üzerinde şirket ve 3.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın her yerinden her kesim paydaşın katılımı (multi-stakeholders) ile oluşturulmuş bir kurumsal sosyal sorumluluk girişimidir.

2000 yılında çalışmalarına başlayan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact -UNGC) organizasyonlarının amacını pazarlara, topluluklara ve daha geniş anlamda tüm insanlara ve dünyamıza fayda sağlayacak şekilde sürdürülebilir bir ekonomik denge yaratmayı sağlamak için kurumları teşvik etmek ve harekete geçirmek olarak ifade etmektedir (globalcompactturkiye.org, 2020). Bununla birlikte vizyonunu, "sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi" olarak açıklayan Sözleşme'ye taraf olmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır (Gücenme Gençoğlu ve Aytaç, 2016).

Küresel sözleşme, örgütlerin insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bu ilkeleri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarını istemektedir. UN Global Compact'in belirlediği On İlke her alanla ilişkili bulunan ve evrensel olarak kabul edilen Birleşmiş Milletler bildirgelerine dayanmaktadır Bu bildirgeler şunlardır (globalcompactturkiye.org, 2020):

- ✓ Uluslararası İnsan Hakları Beyannamesi,
- ✓ Uluslararası Çalışma Organizasyonu'nun Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkeler Beyannamesi,
- ✓ Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu,
- ✓ Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Grubu çalışmaları ve yayınlanan belge ve bildirgeler,

Küresel sözleşme'nin insan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki on ilkesi ise şu şekilde belirlenmiştir (Aktan ve Vural, 2007; globalcompactturkiye.org, 2020):

1. İlke: İşletmeler evrensel düzeyde insan haklarının korunmasını desteklemeli ve saygı göstermelidirler,
2. İlke: İşletmeler insan hakları suiistimallerine iştirak etmediklerinden emin olmalıdırlar,
3. İlke : İşletmeler, serbest sendikalaşma ve toplu iş sözleşme hakkının etkin bir biçimde tanınmasını sağlamalıdırlar,
4. İlke: İşletmeler, her türlü zorla çalıştırma ve mecburi çalışmanın durdurulmasını sağlamalıdırlar,
5. İlke: İşletmeler, çocuk işçi çalıştırmaya son vermelidirler,
6. İlke: İşletmeler, çalışma yaşamında ayrımcılığın kaldırılmasını desteklemelidirler,
7. İlke: İşletmeler, çevresel zorluklara karşı tedbir olarak başlatılan yaklaşımları desteklemelidirler,
8. İlke: İşletmeler, daha fazla çevre sorumluluğunu desteklemek için inisiyatifler üstlenmelidirler,
9. İlke: İşletmeler, çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yayılmasını teşvik etmelidirler,
10. İlke: İşletmeler, fahiş fiyatlandırma ve rüşvet de dahil olmak üzere her türlü yolsuzluğa karşı mücadele etmelidirler.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere sürekli rekabet içindeki iş dünyasında evrensel ilkelerin esas alındığı yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı oluşturmuştur (globalcompactturkiye.org, 2020).

Bugün, gönüllülük esasına dayanan ve dünyanın en geniş platformunu oluşturan UN Global Compact'a binlerce şirket, sendika ve sivil toplum örgütü katılarak belirlenen evrensel ilkeleri; iş stratejilerinin, faaliyetlerinin ve kültürlerinin bir parçası haline getireceklerini vaad etmektedirler.

Ülkemizde Global Compact Türkiye, 2013 yılında TÜSİAD ve TİSK ortaklığında bir platform olarak kurulmuştur (globalcompactturkiye.org, 2020).

Türkiye'den 250'yi aşkın kurum sözleşmeyi imzalamıştır. UN Global Compact, Türkiye'de de kurumsal sürdürülebilirlik kavram ve fikirlerinin yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir kalkınma hedefinin gerçekleştirilebilmesi için iş dünyasıyla işbirliği yapılmasına yönelik önemli katkılar sağlamıştır (Gücenme Gençoğlu ve Aytaç, 2016).

1.1.6.6. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD)

OECD ülkeleri tarafından hazırlanan Çok Uluslu İşletmeler Rehberi (OECD MNE Guidelines) uluslararası pazarda faaliyetlerini yürüten işletmelere “sorumlu iş” başlığı altında hazırlanan tavsiye niteliğinde bir “Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi” dir. İlk bölümde genel çerçeve, sorumlu iş prensipleri, insan hakları, çevre, tüketici hakları, raporlama, bilim ve teknoloji başlıkları çerçevesinde genel politikalar ve uygulamalar açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise ilk bölümde anlatılan genel politikaların yorumlanmasına yer verilmiştir. Bu rehberde, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelere yönelik sosyal, çevresel ve finansal performanslarını doğru zamanda, güvenilir ve düzenli bir biçimde nasıl açıklayacaklarına ilişkin detaylı bir açıklama sunulmaktadır (OECD, 2011). Bu ilke ve standartlar, ilgili yasalara uygun ve sorumlu bir ticari faaliyette bulunulması doğrultusunda gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Genel İlkeleri amaçları; bu işletmelerin faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamak, işletmelerin faaliyette buldukları toplumlar ile arasındaki karşılıklı güveninin temellerini güçlendirmek, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklim oluşturulmasına yardımcı olmak ve sürdürülebilir kalkınma hedefinin başarıya ulaştırılmasında çok uluslu işletmelerin katkısını arttırmaktır (Aktan ve Vural, 2007).

OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu İşletmeler Bildirgesi'nin bir parçasını oluşturan Genel İlkeler; ulusal uygulamaların farklılığı, işletmelerin birbiriyle çelişen

koşullara tabi tutulması, uluslararası yatırımlara konan teşvikler ve engeller gibi hususları kapsamaktadır.

OECD tarafından yayınlanan Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu İşletmeler Bildirgesi'nde çok uluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı da sorumluluklarının bulunduğu anlatılmıştır. Sözkonusu bildirgeye göre çok uluslu işletmeler (Aktan ve Vural, 2007; OECD, 2011):

- ✓ Sürdürülebilir bir kalkınma sağlanması amacıyla ekonomik, toplumsal ve çevresel ilerlemeye katkıda bulunmalıdır,
- ✓ Ev sahibi devletin uluslararası yükümlülük ve taahhütleriyle uyumlu olarak, faaliyetlerinden etkilenenlerin insan haklarına saygı göstermelidir,
- ✓ Sağlıklı bir ticari uygulama gereğiyle uyumlu olarak, işletmenin iç ve dış pazarlardaki faaliyetlerinin geliştirilmesinin yanı sıra, yerel toplumla yakın işbirliği yoluyla, ticari çıkarlar dahil, yerel kapasite gelişimini teşvik etmelidir,
- ✓ Özellikle iş olanakları yaratarak ve çalışanlar için eğitim olanaklarına yardımcı olarak insan sermayesi oluşumunu teşvik etmelidir,
- ✓ Çevre, sağlık, güvenlik, iş, vergi, mali teşvikler ve diğer konularla ilgili yasa ya da düzenlemeler çerçevesinde öngörülmeyle istisnalar sağlamaktan ya da kabul etmekten kaçınmalıdır,
- ✓ İyi kurumsal yönetim (good governance) ilkelerini destekleyip savunmalı, ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları geliştirip uygulamalıdır,
- ✓ İşletmeler ile bunların faaliyette buldukları toplumlar arasında karşılıklı güven ilişkisi geliştiren etkin öz-düzenleme uygulamaları ve yönetim sistemleri geliştirip uygulamalıdır,
- ✓ Şirket politikalarının, eğitim programları dahil, çeşitli yollarla yaygınlaştırılarak çalışanlarca bilinmesini ve bunlara uyulmasını teşvik etmelidir.

OECD tarafından yayımlanan karar ve bildirmede, devletlerin zorunlu güvenlik unsurlarını sağlama, kamu düzenini koruma ve uluslararası barış ve güvenlikle ilgili taahhütlerini yerine getirmede zorunlu hususları ihmal etmemekle birlikte, topraklarında faaliyet gösteren ve başka bir devletin yurttaşları tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak sahip olunan ya da kontrol edilen işletmeleri uluslararası hukuka

uygun bir şekilde yasa, yönetmelik ve idari uygulamalara tabi tutulması gerektiği ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle devletlerin de çok uluslu şirketlere karşı ayrımcılık yapmadan benzer koşullar altında bulunan yerli işletmeler karşısında uluslararası işletmelere en az yerli işletmeler kadar elverişli ortamın sağlanması gerektiği, uluslararası işletmelerin faaliyetlerini engelleyici kararları yürürlüğe koymamaları gerektiği belirtilmektedir (Aktan ve Vural, 2007).

1.2. Entegre Raporlamanın Tarihsel Gelişimi

Entegre Raporlamanın, Kurumsal Sosyal Bilgilendirme (Corporate Social Disclosure-CSD) alanındaki en yeni oluşumu temsil etmesinin esas nedeni, geçmişten günümüze geniş bir entegrasyon kavramı uygulamasının ve ek olarak bunları içeren diğer pek çok gönüllü açıklama biçimlerinin bir sentezi olarak doğmasından kaynaklanmaktadır.

Entegre Raporlama oluşumunun kökenlerine bakıldığında, tam resmin tanımlanabilmesi için entegre raporlamayı diğerleri arasında daha önemli ölçüde etkileyen bazı organizasyonlara, uygulamalara ve akademik çalışmalara değinmek gerekmektedir.

1.2.1. King Raporları

İlk Entegre raporlamanın temelleri 1994 yılında Güney Afrika Cumhuriyeti'nin yeni seçilmiş başkanı Nelson Mandela tarafından oluşturulan King Komitesi'nin yayımladığı King raporuna dayanmaktadır. Nitekim bu raporda 34 kuruluşun finansal olmayan bilgilerinin açıklanması istenirken, 2002 yılında yayımlanan King II Raporunda şirketlerin tüm paydaşlarının katılım göstermesi ve dahası sorumluluklarının; finansal faktörlerin yanında sosyal ve çevresel faktörleri de içerecek şekilde genişletmeleri istenilmiştir (TÜSİAD, 2015).

King Raporları Entegre Raporlamanın (Integrated Reporting-IR) önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Eccles ve diğerleri, 2012: 9).

Özellikle King II Raporunda şirketlerin finansal ve finansal olmayan hususları tek bir entegre yıllık rapor aracılığıyla birleştirmeleri gerektiği ifade edilmiş, paydaş ilişkileri, etik uygulamalar ve örgütsel bütünlük, güvenlik, sağlık, çevre, toplumun

dönüşümü ve olumlu eylem ve beşeri sermaye gibi bazı temel konular ayrıntılı olarak çalışılmıştır ve King II Raporunun kilit yönleri Johannesburg Borsası (Johannesburg Stock Exchange-JSE) tarafından listeleme gereksinimleri olarak da kabul edilmiştir (Pistoni ve ve Songini, 2015).

Güney Afrika Cumhuriyeti, IR uygulamalarıyla IR konusunda uluslararası bir liderliğe sahiptir. Aynı zamanda 2010 yılında Johannesburg Borsasına (Johannesburg Stock Exchange-JSE) kayıtlı olan tüm şirketlerden entegre rapor yayımlamaları, yayımlamayanların ise nedenini açıklamalarını (report or explain) zorunlu hale getiren ilk ülke olmuştur. (King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009).

Günümüzde Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki borsa şirketleri IR'yı tavsiye eden ve dolayısıyla borsa şirketlerinin entegre raporlar yayımlaması için gereken şartları içeren Kral IV ilkelerini uygulamak zorundadır.

King raporları, 1990'ların başından beri Güney Afrika'da geliştirilen kurumsal yönetim politikalarına dayanmaktadır. 1992'de Güney Afrika'daki Yöneticiler Enstitüsü (Institute of Directors in South Africa-IoDSA), ırk ayrımının sona ermesinden ve ülkenin küresel bağlama girilmesinden sonra Güney Afrika'da kurumsal yönetimi teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Kral Komitesi olarak anılan bu komitenin başkanı sıfatıyla atanan eski bir kurumsal avukat ve Güney Afrika Yüksek Mahkemesi hakimi olan Profesör Mervyn King bu süreçte entegre raporlamanın gelişim sürecine değerli katkılarda bulunmuştur.

1994 yılında, esas olarak yönetim kurulu yapısına ilişkin tavsiyelere odaklanan ancak paydaşların merkeziliğini vurgulayan “Kral Kurumsal Yönetim Raporu” (King I) yayımlanmıştır. Öz olarak sosyal, etik ve çevresel uygulamaları göz önünde bulunduran ve iyi yönetişime sahip entegre bir yaklaşım oluşturma gayesiyle hazırlandığı belirtilen bu rapor, küresel olarak rekabetçi bir Güney Afrika ekonomisi oluşturmak için önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmıştır (Eccles ve Serafeim, 2011).

Mart 2002'de risk yönetimi ve entegre sürdürülebilirlik raporlaması hakkında bir bölüm sunan King II Raporu yayımlanmıştır. Şirketlerin hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri tek bir entegre yıllık raporda sunmaları gerektiğini ifade eden King II Raporu ayrıca finansal olmayan bilgi raporlanmasının bu bilgilerin güvenilirliğini,

uygunluğunu, açıklığını, karşılaştırılabilirliğini, güncelliğini ve doğrulanabilirliğini sağlaması gerekliliğini belirtmiştir (Eccles ve diğerleri, 2012:9).

2008 yılında yaşanan 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 kurumsal yönetim kanunu çıkartmak yönündeki ilk ulusal girişim olarak da anılan Yönetim Hakkında King Raporu (King III) ve Yönetim Prensiplerine Dair King Kanunu (King III Kanunu) yayımlanmıştır (King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009).

Aynı zamanda King I ve King II Raporlarında “uy veya açıkla” (comply or explain) yerine King III Raporunun ilke ve önerilerini kendi özel bağlam ve durumlarına uyarlamalarına izin vererek “uygula veya açıkla” (apply or explain) yaklaşımına dayandıran King III Raporu şirketlerin hem finansmanı hem de sürdürülebilirliği açısından performansının bütünsel ve harmanlanmış bir temsilinin gerekliliğini bildirmiştir. Sürdürülebilirlik raporlaması kavramını desteklemekle birlikte, geçmişte finansal raporlamaya ek olarak yapıldığı halde, şimdi finansal olmayan bilgilerin finansal raporlamaya entegre edilmesi gerektiği gerçeğini açıkça ortaya koyan King III Raporunda hazırlanan entegre raporların paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak ve desteklerini alma zorunluluğu göz önünde bulundurularak ana özelliklerinin netlik, şeffaflık ve uzun vadeli bir görünüm olması gerekliliği de vurgulanmıştır (King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009).

Bununla birlikte Entegre Raporlamanın form üzerinde maddeye odaklanması gerektiği, eksiksiz, zamanında, ilgili, doğru, dürüst, erişilebilir ve şirketin geçmiş performansıyla karşılaştırılabilir bilgileri ifşa etmesi zorunluluğunu, ayrıca ileriye dönük bilgileri de içermesi gerektiği bildirilmiştir (Eccles ve diğerleri, 2012).

King III Raporunda ayrıca bir şirketin ekonomik değerinin artık sadece bilançoya dayanamayacağına dikkat çekilmiş aksine, ekonomik değer marka ve itibar, paydaş ilişkileri ve iyi niyet, gelişen ve geleceğe dönük bir strateji, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk, yönetim kalitesi ve bunun gibi bir dizi finansal olmayan sorunlardan etkileneceği belirtilmiştir (www.saica.co.za, 2020).

King III Raporunun ardından 2010 yılında Johannesburg Borsası, borsaya kayıtlı tüm şirketlerin entegre rapor yayımlamasını, yayımlamayanların ise nedenini açıklamasını (report or explain) zorunlu tutmuştur (WBCSD, 2014).

2016 tarihinde ise Güney Afrika'daki Yönetim Enstitüsü ve Güney Afrika'daki Kurumsal Yönetim Kral Komitesi tarafından King IV yayımlanmıştır. Bu raporda etik kültür, iyi performans, etkili kontrol, meşruiyet ve iyi yönetişime giden sürecin gerekliliklerini somutlaştıran ilkeler belirlenmiştir. Her bir ilkeyle ilişkili önerilen faaliyetler, bu ilkeyi yürürlüğe koymak için uygulanmaktadır. Ek olarak King III Raporunda “uygula veya uygulamıyorsan nedenini açıkla” (apply or explain) anlayışının yerini "uygula ve açıkla" (apply and explain) anlayışına bırakan King IV Raporunda anılan raporda belirtilen yönetim uygulamaları JSE Listeleme Gereksinimlerine dahil edilmiş; ve şirketlerin bu ilkeleri uygulaması ve yıllık raporları ile uyumlu olduğunu ayrıca göstermelerini zorunlu kılınmıştır. JSE, çapraz referansların verilmesi kaydıyla, bu açıklamaların çeşitli platformlarda yapılmasına izin vermektedir (IRC SAa, 2018: 5).

1.2.2. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi (The Prince's Accounting for Sustainability Project-A4S)

Entegre Raporlamanın öncüllerinden sayılan önemli gelişmelerden bir başkası İngiltere Galler Prensinin 2004 yılında “Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi” ni (The Prince's Accounting for Sustainability Project-A4S) oluşturmasıdır. Projenin gerekçesi olarak; geleceğin başarılı organizasyonlarının çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik konusundaki bağlantılı bir anlayışı organizasyonlarına etkili bir şekilde yerleştirmeye adapte olacaklarını; bunun koşulunun ise stratejik ve operasyonel karar alma süreçleri ile sürdürülebilirliğin farklı yönlerinin birbirlerine bağlı olduklarının anlaşılmasına bağlı olacağını belirtilmiştir (Hopwood, Unerman ve Fries, 2010: 233).

A4S Projesi, muhasebenin ekonomik kalkınmanın sürdürülebilir olmasını sağlamada oynayabileceği kilit rolün de altını çizmiştir (Hopwood ve diğerleri, 2010: 2). Bu projede özellikle uygun sürdürülebilirlik muhasebe süreçlerinin ve uygulamalarının geliştirmesinin zorunlu olduğu vurgulanmış sürdürülebilirliğin karar verme süreçlerine, muhasebe ve raporlama sistemlerine nasıl yerleştirileceğine ilişkin

yardımcı olabilecek pratik araçlar, mekanizmalar ve yaklaşımlar önermeye odaklanılmıştır. Nitekim bu proje, sürdürülebilirliğin karar almaya sistematik olarak entegre edilmesinin kilit bir konu olduğunu kabul etmektedir (accountingforsustainability.org, 2020).

Sonuç olarak A4S çalışması sürdürülebilirliğin karar alma süreçlerine entegrasyonunu destekleyebilecek yönetim uygulamaları ve süreçlerini; organizasyonlarda davranış değişikliğinin yönlendirilmesinde bilgi, muhasebe ve raporlamanın rolü gibi hususları göz önünde bulundurarak geleneksel bir muhasebe tanımının ötesine geçmiştir (accountingforsustainability.org, 2020; Hopwood ve diğerleri, 2010).

Öz olarak A4S projesinin üç ana konuya odaklandığı görülmektedir (accountingforsustainability.org, 2020):

- ✓ Sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde yerleştirmek için etkin uygulamalar ve unsurlar,
- ✓ Sürdürülebilirlik performansının, finansal performansla bağlantısının ve firmanın stratejisi ve yönetim süreçleri tarafından nasıl yönlendirildiği hakkında yeni bir yaklaşım olarak bir çerçeve (The Connected Reporting Framework-CRF) oluşturmak ve geliştirmek,
- ✓ 2008 yılında Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebesi Forumu'nun oluşturulması

“Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi” tarafından 2007 yılında yayımlanan Sürdürülebilirlik Muhasebesi Raporu'nda, kabul edilmiş ölçüm ve muhasebe standartlarına göre hazırlanan bilgilerin tutarlılığı, karşılaştırılabilirliği ve uygunluğu ile bildirilen harici bilgiler ve dahili yönetim raporlaması arasındaki uyumu içeren bir CRF rehberliği sunulmuştur. CRF kullanımından kaynaklanan sorunları, faydaları ve zorlukları anlamak için birleştirilmiş bir vaka çalışması yapılmış alınan geri bildirimlere göre yönergeler, neyin raporlanacağı ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceği hakkında daha fazla bilgi sağlayan ek bir rehber de yayımlanmıştır (Pistoni ve ve Songini, 2015).

1.2.3. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (International IR Framework)

11 Eylül 2009 tarihinde, A4S ve Global Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) ile ortaklaşa olarak finansal ve sürdürülebilirlik raporlarını entegre etme ihtiyacını tartışmak üzere yatırımcılar, standart belirleyiciler, şirketler, muhasebe organları ve BM temsilcilerinden oluşan bir toplantı düzenlenmiş; bu toplantıyı, 17 Aralık 2009 tarihinde yeni bir Uluslararası İlişkiler modeli geliştirmeyi ve hesap verebilir bir yönetim yapısı oluşturmayı öneren Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebe Forumu izlemiştir.

1 Ağustos 2010'da Prens'in Sürdürülebilirlik Muhasebesi Projesi (A4S) ve GRI, Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi'nin kurulduğunu duyurmuş ve ardından Uluslararası Entegre Raporlama Komitesinin ismi Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC) olarak yeniden adlandırılmıştır. Bu konseyde Dünya Bankası (The World Bank), Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants-IFAC) gibi dünyanın önde gelen kuruluşlarının yanı sıra Microsoft, Nestle, HSBC gibi uluslararası büyük şirketlerin temsilcileri, akademisyenler ve yatırımcılar da bulunmaktaydı. Aynı zamanda Profesör Mervyn King, IR konusunda yapılan tartışmada Güney Afrika Cumhuriyeti'nin rolünü vurgulayan IIRC Başkan Yardımcısı olarak atanmıştır (integratedreporting.org, 2020).

Aynı yıl Avrupa Komisyonu (The European Commission-EC) Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Bilgilerine (Environmental, Social and Governance Information-ESG) ilişkin Eylül 2009-Şubat 2010 tarihleri arasında oldukça kapsamlı beş adet çalıştay gerçekleştirmiştir. Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact, Federation of European Accountants (FEE), CSR Alliance Laboratory on Market Valuation of Financial and Non-financial Performance, European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS), International Corporate Governance Network (ICGN), Secretariat of the UN Principles for Responsible Investment (UNPRI), Transparency International, Fransa, Danimarka, İspanya ve İsveç Ülke Temsilcilerinin de aralarında

bulunduğu çalıştayda aynı zamanda pek çok şirket ve yatırımcı ile sivil toplum örgütleri, tüketiciler, basın ve sendika temsilcisi de bulunmuştur (EU, 2010).

Diğer taraftan King III Raporu'nun yayımlanmasından sonra 2010 yılında Johannesburg Borsasının borsaya kayıtlı tüm şirketlere; entegre rapor yayımlamasını ve yayımlamayan şirketlerden ise nedenini açıklamasını (report or explain) zorunlu hale getirmesi; dünya arenasında entegre raporlama uygulamalarının anlaşılma ve yaygınlaştırılması sürecini de hızlandırmıştır (WBCSD, 2014).

Ancak King III Raporunun nasıl yapılandırılması gerektiği ve içeriğine ilişkin henüz ayrıntılı bir çalışmaya sahip olunmaması akademisyenleri, muhasebecileri, şirket sekreterlerini, iç denetçileri, yöneticileri, kurumsal yatırımcıları, JSE'yi, şirketleri ve diğerlerini bir araya getiren çok uluslu, gönüllü, ulusal bir organ olan Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesinin (The Integrated Reporting Committee of South Africa-IRC) doğmasına yol açmış, bu çalışmalarda ileride Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (International Integrated Reporting Council-IIRC) IR Çerçevesinin geliştirilmesinde başlangıç noktası olarak kullanılacak olan bir çerçeve geliştirilmiştir (Eccles ve Saltzman, 2011).

Nitekim Uluslararası Genel Kabul Görmüş bir Entegre Raporlama Çerçevesi hazırlamayı kendine misyon edinen IIRC'nin, 2011 yılında başlattığı IIRC Pilot Programına 26 ülkeden 140 işletme katılmış ve yatırımcılar da dahil olmak üzere, dünyanın dört bir yanındaki akademisyenler, sivil toplum temsilcileri, özel sektör, kamu temsilcileri ile yapılan kapsamlı istişareler ve testler sonucunda 2013 yılının Aralık ayında IR Çerçevesini yayımlamıştır. Çerçevenin amacı, entegre bir raporun genel içeriğini açıklayan Yol Gösterici İlkeler ve İçerik Öğeleri oluşturmak ve bunları destekleyen temel kavramları açıklamaktır (integratedreporting.org, 2020).

Aynı zamanda 17 Haziran 2014 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), kuruluşlar arasındaki işbirliğini, koordinasyonu ve uyumu güçlendirmek amacıyla Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı Yıllık Konferansında (ICGN) pek çok kuruluşun katılımıyla gerçekleşen bir Kurumsal Raporlama Diyaloğuna (CRD) ev sahipliği yapmıştır. Bu organizasyonun katılımcıları olarak Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project-CDP), Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-FASB), Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu (Climate

Disclosure Standards Board-CDSB), Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Kurulu (International Public Sector Accounting Standards-IPSASB), Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB), ISO) ve Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (Sustainability Standards Board-SASB) bulunmuştur (integratedreporting.org, 2020).

1.2.4. Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi (World Intellectual Capital Initiative-WICI)

Entegre Raporlamayı etkileyen önemli oluşumlardan bir diğeri Dünya Entelektüel Sermaye Girişimidir (World Intellectual Capital Initiative-WICI). Dünya Entellektüel Sermaye Girişimi 2007 yılında Avrupa Finansal Analistler Dernekleri Federasyonu, Japonya Ekonomi Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Ferrara Üniversitesi, Waseda Üniversitesi, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ve Brezilya Kalkınma Bankası bu oluşumun destekleyicisi ve gözlemcisi olmak üzere; dünyanın önde gelen işletmeleri, analistleri, yatırımcıları, düzenleyici kurum ve kuruluşları ile akademiye temsil eden kuruluşlar tarafından kurulmuştur (wici-global.com, 2020).

WICI temel vizyonunu kurumsal raporlamanın iyileştirilmesi aracılığıyla küresel sermaye dağılımının iyileştirilmesi olarak açıklamaktadır. Bu vizyona ulaşmak için öncelikli olarak kurumsal performansın sağlıklı olarak ölçülebilmesi ve başta hissedarlar olmak üzere bütün paydaşlara raporlanabilmesi amacıyla gönüllü bir küresel çerçevenin geliştirilmesi hedeflenmiştir (wici-global.com, 2020).

Bununla birlikte WICI, küresel olarak gönüllü WICI çerçevesinin ve sektöre özgü temel performans göstergelerinin geniş bir şekilde yayılmasını ve aktif kullanımını desteklemek için çalışmaktadır.

Aynı zamanda dünya genelinde fırsatlar, riskler, stratejiler, planlar, entelektüel varlıklar, sermaye, maddi olmayan duran varlıklar ve bunun gibi değer yaratımının itici güçleri olarak kullanılan farklı terimlerin kurumsal performans ölçümünde bazı kavramları tanımlamak için sıklıkla kullanıldığını belirterek her sektöre özgü temel performans göstergeleri (Key Performance Indicators-KPIs) hakkında ölçüm ve raporlama sağlayan kılavuz ilkeler geliştirmeyi amaçlamıştır (wici-global.com, 2020).

2013 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ve Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi (WICI) işbirliğini geliştirmek ve Entegre Raporlama IR içinde bir kuruluşun değer yaratmasının önemli ve temel bir kaynağı olan “entelektüel sermaye” nin yansıtılmasını sağlamak üzere bir Mutabakat Zaptı (MoU) imzalamışlardır. İmzalanan mutabakat hakkında IIRC bir örgütün entelektüel sermayeyi nasıl geliştirdiğini ve sömürdüğünü, inovasyonu nasıl kullandığını bildirmenin, değer yaratmayı anlamının anahtar faktörü olduğu vurgulanmış, WICI ve IIRC arasındaki işbirliğinin; kurumsal raporlamanın gelişimine yardımcı olacağı, yeni bir kurumsal raporlama dili oluşturmak, kuruluşların kendi değer yaratma hikayelerinin daha iyi karar vermeyi kolaylaştıracak ve daha sürdürülebilir bir küresel ekonomiye katkıda bulunacak yatırımcılarla daha etkili iletişim sağlanacak şekilde oluşturulacağı ifade edilmiştir (integratedreporting.org, 2020).

Kuruluşundan itibaren süregelen çalışmalar sonucunda 2016'da WICI, finansal tabloların dışındaki maddi olmayan kaynaklar hakkında değer yaratma perspektifinde kullanılan tanım, ilke ve içerikler hakkında oluşturduğu bir Maddi Olmayan Raporlama Çerçevesi (Intangibles Reporting Framework) yayımlamıştır (WICI, 2016). Bu çerçeve Uluslararası IR Çerçevesi ile uyumludur (integratedreporting.org, 2020).

Aynı yıl IIRC, Dünya Entelektüel Sermaye Girişimi (WICI) çerçevesinin yayım ve tanıtımına denk gelmek için WICI ile ortak bir işbirliği beyanı imzaladığını duyurmuştur. Açıklamada, WICI ve IIRC'nin bir kuruluşun değer yaratma öyküsünde entelektüel ve bağlantılı sermayelere odaklandıklarına değinilerek WICI ve IIRC'nin entelektüel ve diğer ilişkili sermayeler hakkında raporlamanın Entegre Raporlama ve kuruluşların değer yaratma süreçlerinin temel bir bileşenini oluştururken; her iki kuruluşun da tamamlayıcı rollerini tanınması temelinde Haziran 2013'te başlayan işbirliğinin sürdürüleceği; WICI ve IIRC'nin kurumsal raporlamanın gelişmesi yolunda birlikte çalışmalarının kurumsal davranışları ve sermaye tahsisi ile finansal istikrarı ve sürdürülebilir kalkınmayı daha geniş hedeflere daha uyumlu hale getirmeye teşvik edeceklerine inandıklarını belirtmişlerdir (integratedreporting.org, 2020; wici-global.com, 2020).

WICI yayımladığı çalışma ve rehberlerden başka aynı zamanda bir XBRL taksonomisi de sunmaktadır (wici-global.com, 2020).

Kâr amacı gütmeyen küresel bir konsorsiyum olan XBRL International; XML formatında bir standart ve uluslararası kullanıma sahip bulunan bir Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili (eXtensible Business Reporting Language-XBRL) geliştirmiştir.

Dijital iş raporlaması için açık uluslararası bir standart olan ve genellikle “raporlama için barkodlar” olarak adlandırılan XBRL, raporlamayı daha doğru ve daha verimli hale getirmektedir. (xbrl.org, 2020).

Özetle XBRL raporlama terimlerinin yetkili olarak tanımlanabileceği bir dil sağlayarak raporlama bilgilerinin kuruluşlar arasında hızlı, doğru ve dijital olarak taşınmasını olanaklı kılmaktadır. Her yıl milyonlarca XBRL belgesi oluşturulmakta ve eski, kağıt tabanlı raporları daha kullanışlı, daha etkili ve daha doğru dijital sürümlerle değiştirmektedir (xbrleducation.com, 2020).

1999'da Amerika Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsünün (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA) XFRML çabalarını finanse etmeye karar vermesiyle AICPA, Deloitte & Touche LLP, e-İçerik şirketi, Ernst & Young LLP, FreeEDGAR.com (şimdi Edgar Online), FRx Software Corporation, Great Plains, KPMG LLP, Microsoft Corporation, PricewaterhouseCoopers LLP ve The Woodburn Group'dan oluşan yönlendirme komitesi işbirliğinde çalışmaları yürütülen XBRL bugün dünyada 50'den fazla ülkede 600'den fazla üye kuruluş tarafından kullanılmaktadır (xbrl.org, 2020).

XBRL bir ticari raporda kullanılan tüm raporlama terimlerinin anlamını ve tüm terimler arasındaki ilişkileri yakalayan, sınıflandırma adı verilen yeniden kullanılabilir yetkili tanımların oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Taksonomiler ise raporlanması gereken bilgileri açıkça tanımlaması gereken düzenleyiciler, muhasebe standartları belirleyicileri, devlet kurumları ve diğer gruplar tarafından geliştirilmektedir. XBRL, ne tür bilgilerin tanımlandığını sınırlamaz: gerektiğinde kullanılabilen ve genişletilebilen bir dildir (xbrl.org, 2020; xbrleducation.com, 2020)

WICI 2008 yılında şirketlerin yatırım stratejileri ve diğer paydaşları ile iş stratejisi ve performansı hakkında daha iyi iletişim kurmalarına yardımcı olmak için kapsamlı bir bilgi çerçevesinin yanısıra dijital standart bir teknolojik dil olan XBRL sınıflandırmasının ilk sürümünü yayımlamıştır (wici-global.com, 2020).

Bunun dışında WICI tarafından yayımlanan önemli bazı çalışmalara değinmek gerekirse; WICI Küresel Ağı ve onu temsil eden İtalyan Derneği İtalya Ticari Raporlama Ağı (Network Italiano Business Reporting-NIBR) Aralık 2018'de entegre raporlamanın geliştirilmesi ve küresel olarak benimsenmesi için temel bir konuyu ele alan “KOBİ'ler için Entegre Raporlama: Uygulama Kılavuzu” nu yayımlamıştır (NIBR, 2018). Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) CEO'su Richard Howitt'in Önsözünün ve WICI Başkanı ve NIBR Genel Sekreteri Stefano Zambon'un Sunumunun da yer aldığı rehber Uluslararası IR Çerçevesi ile tutarlı olarak, KOBİ'lerin mercekleri aracılığıyla entegre raporlama ve düşünme prensiplerini açıklayarak entegre raporlamanın yanı sıra yararlı bir şekilde benimsenebilecek KPI'lara bir yol haritası sağlamaktadır. Kılavuz aynı zamanda, küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından hazırlanan entegre raporlara birkaç örnek sunmaktadır (integratedreporting.org, 2020).

NIBR Çalışma Grubu, IIRC'nin desteğiyle, entegre düşünme ve yönetim üzerine Güney Afrika'daki SAICA, IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu), Hint Endüstrileri Konfederasyonu, Nedcommunity (İtalyan İcracı olmayan ve bağımsız yönetmenler Birliği) gibi organizasyonlar ile küresel düzeyde araştırma ve iletişim imkanı bularak bu kuruluşlar ile de çeşitli girişim ve çalışmalarda bulunmuştur. Ayrıca Auchan, DeACApital, Dellas, Gruppo Generali, Guna, SAP, Gruppo Unicredit gibi kuruluşlar tarafından “öğrenilen dersler” adı altında bilgi notları toplamıştır (integratedthinking.it, 2020).

2016 yılında Livia Piermattei tarafından koordine edilen İtalyan İş Raporlama Ağı'nın (NIBR) çok paydaşlı bir çalışma grubu tarafından "Değişim Yolculuğu El Kitabı", IR hakkında öne çıkan yayınlardan olmuştur (NIBR Handbook On Integrated Reporting, 2016).

1.2.5. Ulusal ve Uluslararası Alanyazındaki İlk Çalışmalar ve Önemli Gelişmeler

Bir önceki bölümde açıklanan gelişmeler ile birlikte 2000 li yıllara geri dönecek olursak; çevresel bilinç, sosyal bilinç, sosyal sorumluluk oluşumlarının devinimiyle geçen bu süreçte finansal tablolar içeriklerinin karmaşıklığı, bilgiler arası bağlantı kopuklukları, karşılaştırılabilirliklerinin güçlüğü, gelecekteki risk ve fırsatların

belirlenmesi açısından yatırımcıya doğru bir perspektif sağlamakta yetersiz kalması yönleriyle yoğun bir şekilde eleştirilmeye devam etmiştir (Pistoni ve ve Songini, 2015).

Zaman içerisinde entegre raporlamanın geliştirilmesi iş dünyası için en değerli varlıklarından biri olarak belirmeye başlamıştır. Çünkü bir kuruluşun faaliyetlerinin ve performansının daha net bir görünümünün ancak entegre raporlama sayesinde elde edilebileceği ve bu durumun kurumsal sürdürülebilirlik sürecine önemli oranda katkıda bulunduğu farkedilmeye başlanmıştır (TÜSİAD, 2015; Pistoni ve ve Songini, 2015).

Çekirdek işi endüstriyel enzimler, mikroorganizmalar ve biyofarmasötik maddeler olan Danimarkalı şirket Novozymes, 2002'de yayımladığı entegre bir rapor ile uluslararası alanyazında entegre rapor yayımlayan ilk şirket olarak kabul edilmektedir.

Diğer ilk uygulayıcılar arasında Danimarka diyabet bakım şirketi Novo Nordisk (2004), Brezilya kozmetik ve parfüm şirketi Natura (2008) ve Hollanda sağlık ve aydınlatma şirketi Philips (2008) yer almaktadır. 2008 dönemi yıllık raporunda entegre rapor sunan ilk ABD şirketi olan United Technologies ise çeşitlendirilmiş bir imalat şirkettir. Ertesi yıl bu şirketlere American Electric Power, PepsiCo ve Southwest Airlines katılmıştır (Eccles ve Saltzman, 2011).

Bu şirketlerin endüstri ve coğrafi çeşitliliği göz önüne alındığında, birbirlerinin çabalarını bilmeleri pek mümkün değildir. Ancak entegre rapor yayımlama sebepleri benzerdir (Eccles ve Saltzman, 2011).

1 Temmuz 2002'de İngiltere Hükümetinin, belirli bir büyüklük veya eşik üzerindeki İngiltere şirketlerinin sosyal, topluluk ve çevresel performansla ilgili materyalleri içeren bir İşletme ve Mali İnceleme Raporu hazırlayıp yayımlamaları gerektiğini bildirmesi ve Şirketler Hukukunda da değişikliklerde bulunması; entegre raporlama oluşumunu hızlandıracak bir çalışmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çalışma aynı zamanda uluslararası alanyazında entegre raporlamayı meydana getiren önemli gelişmelerden biri olarak dile getirilmektedir (en.wikipedia.org, 2020; rsmgcblog.files.wordpress.com, 2020; RSM, 2018).

2003 yılında otuz yıldan uzun bir süredir İngiltere'de faaliyet gösteren "Toplumda İşletmeler" (Business in the Community) isimli kuruluş içinde yer alan, İş Dünyası

Gözden Geçirme Grubu (Business Impact Review Group) tarafından "*Indicators That Count*" isimli bir rapor yayımlanmıştır. Bu raporda, dışsal raporlamayı etkileyen işyeri, toplum, çevre ve piyasaya ilişkin göstergeleri uygulayan 20 şirkete ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular sonucunda bir Gösterge Seti ve Diğer Girişimlerle Eşleştirilen Göstergeler Seti olmak üzere iki liste yayımlanmıştır. Şirketler tarafından önemli olarak belirlenen göstergeler, iç yönetim raporlaması ve dış raporlar için kullanılan göstergeler kümesini oluşturmuştur. Çalışmada, dış raporlama ile ilgili olarak "bir gösterge kimler için önemlidir?" sorusuna da yanıt aranmaktadır (Business Impact Review Group, 2003).

Bu bağlamda, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının geniş bir kitleye sahip olma eğiliminde olmasından dolayı daha kapsamlı bir raporlamaya katkıda bulunması gerektiği önemli araştırma bulgularından biri olmuştur. Aynı zamanda, İşletme ve Finansal İncelemenin gelecekteki gerekliliklerinin, bu göstergelerin doğrudan veya dolaylı olarak sadece hissedarlar tarafından onaylanmasının dışına taşacağı (örn. Çalışanlar, müşteriler, yerel topluluk, vb) değerlendirmesine de yer verilen raporda, şu anda paydaşların genel anlamda hangi göstergelerin şirketin kendisinden daha önemli veya önemli olabileceği konusunda daha iyi bilgilendirilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Business Impact Review Group, 2003).

2004 yılında Gelişmiş İşletme Raporlaması Konsorsiyumu (Enhanced Business Reporting Consortiu360) misyonun, temel performans göstergeleri de dahil olmak üzere raporlarının finansal olmayan bileşenlerinin sunumu için gönüllü, küresel bir açıklama çerçevesi sağlamak olduğunu, raporlama modelinin odak noktasının ise, bir şirketin mevcut ve gelecekteki performansına ilişkin daha geniş bir görüş sunabilen bilgilere yer vermek olacağını açıklamıştır (journalofaccountancy.com, 2020).

Çok sayıda sosyal paydaştan oluşan bir girişim olan Corporation 20/20'nin Kasım 2007'de yayınladığı "Paper Series on Corporate Design" isimli kitapta Alan Willis, bugünün kurumsal raporlama modelinin, bir şirketin 20/20 dünyasındaki paydaşlara olan açıklamalarının gelecek jenerasyon için yetersiz olacağını; hissedarlara ve sermaye piyasalarına rapor edilen bilgilerin, bu bağlam için şuanda yeterli görülse bile, şirketin sürdürülebilirliğinin toplumsal beklentilere uygunluğunun daha geniş bir değerlendirmesini içermediğini öne sürmüştür.

Wilis'in ses getiren çalışmasında; önceki genel bakış açısı çerçevesinde bugünün raporlama modelinin herhangi bir tür paydaş için bazı soruları tatmin edici bir şekilde cevaplayacak yeterli bilgileri sağlamadığını savunulmuştur. Wilis'e göre bu sorular şu şekilde ifade edilmiştir: (corporation2020.org, 2020).

- ✓ *Şirket, kamu yararına özel çıkarlardan yararlanmak ile tutarlı bir şekilde çalışıyor mu?*
- ✓ *Şirket diğer paydaşların meşru menfaatleri pahasına mı hissedarlar için getiri elde ediyor?*
- ✓ *Şirket, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kapasitesinden harcamadan şimdiki neslin ihtiyaçlarını karşılayarak sürdürülebilirlik ilkelerini göz önünde bulundurarak çalışıyor mu?*
- ✓ *Şirket, gelirini, yaratılmasına katkıda bulunanlar arasında adil olarak dağıtıyor mu?*
- ✓ *Şirket katılımcı, şeffaf, etik ve hesap verebilir bir şekilde mi yönetiliyor mu?*
- ✓ *Şirket, gerçek kişilerin kendilerini yönetme hakkını mı yoksa diğer evrensel insan haklarını mı ihlal ediyor?*

Buna göre Corporation 20/20'nin yönetim ilkelerini temel alan yeni bir kurumsal raporlama modeli önerilmiştir. Bu model, finansal ve finansal olmayan bilgileri entegre ederek tek bir raporda sunmaktadır.

Öz olarak bu raporda finansal tablolarla desteklenen temel bir hesap verebilirlik raporu içeren zorunlu kurumsal açıklamalara yer verilmesi gerektiği; temel hesap verebilirlik raporunun çeşitli kaynaklarda halihazırda rapor edilen bilgi türleri (bir dereceye kadar) ile entegre edilebileceği ve sadece hissedarlardan değil bütün paydaşlarla ilgili olduğu düşünülen finansal performans vurguları ve özet bilgileri içerebileceği; temel hesap verebilirlik raporu ve finansal tablolardaki tüm açıklama kalemlerinin elektronik biçimde sunulabileceği bunu sağlayacak XBRL kullanılarak bu bilgilerin etiketlenebileceği; tüm raporlama paketi için bir güvence sağlanabileceği; bunun için de bir şirketin iç bilgi sistem tasarımının Corporation 20/20'nin yönetim ilkeleri ile uyumlu hale getirilmesinin zorunlu olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda önümüzdeki on yılda paydaş merkezli raporlamayı içeren yeni bir kurumsal raporlama modelinin ortaya çıkacağına kaçınılmaz olacağı, dönüştürücü değişimi destekleyen yeni bir konsensüsün işaretlerinin zaten farkedilebilir olduğunu ve bu değişikliğin

raporlamayı birkaç alanın çıkarlarına hizmet eden dar alandan daha geniş kamu yararına katkıda bulunmak için bir araca dönüştürülmesi gerektiğinin de altını çizmiştir (corporation2020.org, 2020).

Entegre Raporlamanın oluşumunu hızlandıran çalışmalardan bir diğeri olan 2008 yılında KPMG&SustainAbility tarafından dünya çapında 1.827'si okuyucu katılımcı ve 452'si okuyucu olmayan katılımcı olmak üzere toplam 2.279 kişi ile anket formu aracılığı ile yapılan bir araştırmada; okuyucuların sürdürülebilirlik raporundan beklentileri ile okuyucu olmayan katılımcıların ise sürdürülebilirlik raporları kullanmama nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Global Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI)'nin yayımladığı araştırmada sürdürülebilirlik raporları ile finansal raporların entegre edildiği tek bir raporun talep edildiği sonucuna ulaşılmıştır (globalreporting.org,2020).

Aynı zamanda "Tek Rapor" olarak da ifade edilen entegre raporların en eski kurumsal ilkelerinin konuyla ilgili herhangi bir bilimsel bir yayın yayımlanmadan önce, uygulamanın yeni yönetim fikirlerinde teoriye ne kadar sıklıkla öncülük ettiği görülebilmektedir (Pistoni ve ve Songini, 2015).

Her ne kadar entegre raporlama için bazı tohumlar John Elkington'ın ilk kez 1994'de kullandığı ve 1997'de "the triple bottom line", "sürdürülebilirliğin üç ayağı" olarak alanyazına giren kavramlara ve Robert G. Eccles ve Coopers tarafından 1999'da Value Reporting kavramı ile yapılan çalışmalara kadar geriye gitse de, bu bağlamda "entegre" kavramı uluslararası alanyazında ilk kez Allen White tarafından Novo Nordisk'in 2005'te "*Yeni Şarap, Yeni Şişeler: Finansal Olmayan Raporlamanın Yükselişi*" başlıklı çalışmasında "Entegre, dengeli ve samimi bir raporlama" ifadeleriyle kullanılmıştır (White, 2005).

Akabinde aynı yıl Solstice Sustainability Works, Kanada'nın en büyük üye ve yönlendirilmiş kredi birliği olan Vancity'nin sponsorluğunu yaptığı "*Entegre Raporlama: Muhabirler için Sorunlar ve Uygulamalar*" adlı bir bildiri yayımlamıştır. Ancak bu makale zamanının çok ötesinde olmuş olmalı ki yayımlandığı yıllarda değil, izleyen gelecek zaman diliminde ilgi görmüştür (Eccles ve Saltzman, 2011).

Entegre Raporlama kavram ve olgusunun anlaşılmasına olanak sağlayan ve gelişmesine kapı aralaması açısından dünya alanyazında önem teşkil eden ünlü bir çalışma Eccles ve Krzus'un 2010 yılında yayımladıkları kitapları "*Tek Rapor:*

Sürdürülebilir Bir Strateji için Entegre Raporlama (One Report: Integrated Reporting For A Sustainable Strategy)” dır. Bu çalışmada Tek Raporun (Entegre Raporun), sadece bir rapor anlamına gelmediği; bunun sadece şirketin finansal ve finansal olmayan temel bilgilerini entegre eden tek bir rapor olması gerektiği anlamına geldiği belirtilmektedir. Tek Raporun (Entegre Raporun) bir şirketin, belirli kullanıcıları hedefleyen pek çok farklı şekilde başka bilgiler sunmasını hiçbir şekilde engellemeyeceği; aksine, Söz konusu raporun şirketin web sitesinin teknoloji platformu tarafından desteklenen ve bir şirketin birçok paydaşının bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için çok daha ayrıntılı verilerin sağlanabileceği kavramsal bir platform oluşturduğu belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca bu raporun iki anlamı vurgulanmıştır. İlk ve dar anlam, kağıtta veya belki de elektronik olarak pdf dosyası olarak sağlanan tek bir belge olarak ele alınmış; ikinci anlamı olarak ise finansal ve finansal olmayan bilgilerin birbirleri üzerindeki etkilerini gösterecek daha kapsamlı bir anlayışla raporlanması gerektiği şeklinde ifade edilmiştir.

Bu çalışmadan sonra, Harvard'da entegre bir raporlama çalışmayı kurulmuş ardından Kasım 2010'da yayınlanan ücretsiz raporlama ve entegre raporlama peyzajının yansımaları ile sonraki adımları üzerine ücretsiz e-kitap olan birçok makale ve blog yazılmıştır. Şirketler entegre raporlama hakkında artan alanyazın kaynaklarından faydalanmaya başlarken diğer taraftan yatırımcılar finansal başarıdan öte çevresel, sosyal ve yönetsel başarının da kuruluşların değerini etkilediğini ve bu değer in sürdürülebilir bir niteliğe bürünmesine doğrudan etki ettiğini fark etmiş; akabinde şirketlerden bu konularda da açıklama yapmalarını istemeye başlamışlardır (Eccles ve Saltzman, 2011).

İhtiyaca yönelik olarak IIRC, IIRC Pilot Program kuruluşları tarafından üretilenler de dahil olmak üzere halka açık raporlardan seçilen bir Entegre Raporlama Veritabanı oluşturmuştur. Günümüzde bu veri tabanı güncellenmeye devam etmektedir.

Aynı yıllarda Entegre Raporlamanın anlaşılmasına yönelik ve dünya alanyazınında IR ile ilgili en ünlü kavramsal çalışmalardan bir diğeri Eccles ve Serafeim'in 2011 yılında yayımladıkları "*Entegre Raporlamanın Adaptasyonunu Hızlandırma (Accelerating the adoption of integrated reporting)*" dir. Çalışma daha önceki araştırmalardaki IR kavramını irdelemekte ve IR'nin kurumsal raporlamayı bilgilendirmek ve dönüştürmek için neden üstün bir mekanizma olabileceğine dair

nedenler belirtmektedir. Ayrıca etkili bir yıllık raporlamanın özelliklerini tartışmaktadır.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda IR çerçevesinin uygunluğunu sorgulayan ilk çalışma ise Adams ve Simnett (2011) tarafından yapılan "*Entegre Raporlama: Avustralya'daki Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector)*" isimli çalışmadır. Çalışmada bu süreçte kar amacı gütmeyen kuruluşlarla ilgili kurumsal raporlamayı geliştirmek için öngörülen fırsatlar belirtilmektedir. Aynı zamanda bu kuruluşlara özgü IR'nın tam olarak uygulanmasını engelleyebilecek potansiyel engeller de belirlenmeye çalışılmıştır. Kavramsal analiz ve akademik analiz yapılan çalışmada Adams ve Simnett (2011) IR'nın bütünsel, stratejik, duyarlı, maddi ve çoklu zaman dilimlerinde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkan IR'nın, kar amacı gütmeyen kuruluşların da dahil olduğu Avustralya'nın kurumsal raporlamasını iyileştirme potansiyeli yüksek olan daha anlamlı bir raporlama yolculuğunu temsil ettiğini savunmuşlardır. Yazarlar, kar amacı gütmeyen kuruluşların geleceğine rehberlik etmek için IR için yeni fırsatların öngörülen çekincelerden çok daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır.

Benzer yıllarda IR kavramının anlaşılmasına yönelik öne çıkan bir başka önemli çalışma, IR'nin tanıtımının sosyal, çevresel ve etik raporlama üzerindeki etkisini değerlendiren Solomon ve Maroun (2012) tarafından yapılmıştır. Bu ampirik çalışmada 10 JSE listesindeki şirkete ait 10 Entegre Yıllık Rapor (Integrated Annual Report-IAR) içerik analizi uygulanmıştır. Bulgular, hem olumlu hem de olumsuz etkilere tanık olunan IR'nin uygulanmasının etkisinin karmaşık bir resmini göstermektedir. İlk olarak, IAR'larda açıklanan sosyal, çevresel ve etik bilgi miktarında önemli bir artış gözlemlenmiştir. Sosyal, çevresel ve etik bilginin entegrasyonundaki çarpıcı bir zayıflık, bazı bilgi öğelerinin ise raporlar boyunca sıklıkla aşırı derecede tekrarlandığı görülmüştür. Son olarak, bulgular sosyal bilgilere göre sosyal ve çevresel bilgilerin raporlanmasında önemli bir artış olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma önce puanlama yaparak Çok Kategorili Hesap Verebilirlik Endeksi (Polychotomous Accountability Index-PAI) geliştirmiş ve daha sonra bu endeksi JSE'de listelenen şirketler için entegre raporların kalitesini ölçmek için kullanmıştır (Solomon ve Maroun, 2012). IR hakkında yapılan pek çok ampirik çalışma IR'nın

çeşitli yönlerini ele almakla birlikte, şirketlerin IR'yı nasıl uyguladıklarına ilişkin çalışmaların yetersiz olduğu sıklıkla eleştirilmiştir. Bu nedenle, bu çalışma, yalnızca tek bir öğeye odaklanmadan, toplamda IR'nın bütününe odaklanması bakımından dünya alanyazınında önem teşkil eden çalışmalardan olmuştur (Dumay ve diğerleri, 2016). Ayrıca, bu çalışma mevcut Entegre Raporlama kalite seviyesine katkıda bulunan faktörleri niteliksel olarak belirlemekte ve sorgulamaktadır.

Entegre Raporlamanın detaylı bir kavramsal analizini sunan bir diğer önemli çalışma ise aynı zamanda Türkiye'de Entegre raporlama ile ilgili ilk akademik çalışma olan Yanık ve Türker'in 2012 yılında yayımladıkları "*Sürdürülebilirlik Ve Sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama)*" dır. Çalışmada alanyazında karşımıza çıkan Sosyal Sorumluluk Muhasebesi, Sürdürülebilirlik Muhasebesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Muhasebesi ile Sosyal Sorumluluk Raporları, Çevresel Muhasebe/Yeşil Muhasebe (Green Accounting) Çevresel Raporlar, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporları, Sürdürülebilirlik Raporları ve Tümleşik Raporlama gibi pek çok terime açıklık getirilmiş, uygulamadaki ve teorideki gelişmeler kavramsal olarak ele alınmıştır. Yakın gelecekte finansal raporlama yaklaşımının yerini, finansal ve finansal olmayan bilgilerin birlikte hazırlandığı bir raporlama türü olan tümleşik raporlamaya bırakacağı, bu değişimin işletmeleri, muhasebe meslek mensupları ve aynı zamanda muhasebe akademisyenlerini etkileyerek onları finansal olmayan bilgileri değerlemeye yönelik yeni modeller ve yöntemler aramaya sevk edeceği belirtilmiştir.

Entegre Raporlama çerçevesinin oluşma sürecinde yapılan bir başka çalışma, geleneksel Sürdürülebilirlik Raporlaması yayımlayan şirketler ile Yıllık Entegre Rapor yayımlayan şirketler arasındaki benzerlik ve farklılıkları analiz eden Jensen ve Berg (2012) tarafından yapılmıştır. Pearson ki-kare bağımsızlık testleri ve Kolmogorov-Smirnov Z testleri gibi paramatik olmayan testler 309 şirket örneğinde gerçekleştirilmiştir. Jensen ve Berg (2012) IR yayımlayan şirketlerin, özellikle yatırımcı ve istihdam koruma kanunları olmak üzere, ülke düzeyindeki bazı belirleyiciler açısından sürdürülebilirlik raporları yayımlayan şirketlerden farklı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, pazar koordinasyonu, ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınma düzeyi, ülkenin kurumsal sorumluluk derecesi ve ülkenin değer sisteminin konuyla ilgili olduğu kanıtlanmıştır.

Frias-Aceituno ve diğerlerinin (2013), şirketler açısından yapılan az sayıda araştırma arasında yer alan çalışmalarında 2008'den 2010 yılına kadar 750 uluslararası şirkette hukuk sisteminin entegre raporlamanın gelişimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, medeni hukuk ülkelerinde bulunan ve hukuk ve düzen endekslerinin yüksek olduğu şirketlerin, geniş bir entegre raporlama yelpazesi yaratma ve yayınlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu, dolayısıyla farklı paydaşlar tarafından karar almayı desteklediğini göstermektedir.

Aynı yıl Avrupa Komisyonunun, Avrupa Birliği (AB)'ndeki tüm büyük şirketler için finansal olmayan bilgilerin açıklanması için bir takım şartlar önermesi IR'nın yaygınlaşması ve gelişmesi açısından ilk önemli gelişmelerden biridir. Avrupa Komisyonu aynı zamanda kurumsal raporlamanın kilit bir kitlesi olan yatırımcıların sadece yatırım yaptıkları şirketlerin finansal performansını değil, aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansını da giderek daha fazla değerlendirmek istedikleri belirtmiştir. Komisyonu'nun teklifi şirketlerin sırasıyla i) politikalarının bir açıklamasını, ii) sonuçlarını ve iii) risklerini ve bunların nasıl yönetileceğini belirlemesini gerektirecektir. Finansal ve finansal olmayan Kilit Performans Göstergeleri (KPI'lar) gerekli olduğu ölçüde dahil edilecektir. Dolayısıyla, şirketlerin nicel KPI'leri değil, nitel bilgileri ifşa etmesini gerektirmekteydi (ACCA, 2013).

Bu gelişmenin akabinde yatırım topluluğunun ESG bilgilerinin kullanımı ve önerilen raporlama rejimi hakkında görüş ve fikirlerini toplamak için Eurosif ve ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) işbirliği ile yatırımcılar, analistler ve diğer paydaşların geniş katılımı ile oldukça geniş katılımlı bir anket gerçekleştirmiştir. Pazar çalışmalarına göre, 2011 yılı itibarıyla, küresel olarak 10,5 trilyon Euro'dan fazlasının neredeyse üçte ikisinin Avrupalı yatırımcılar tarafından yönetildiği finansal olmayan bilgileri içeren yatırım stratejileri hakkında yönetilen varlıkları temsil ettiği belirtilmiştir.

Anket bulgularına göre katılımcıların % 89'u sürdürülebilirlik raporlarının "gerekli" veya "yüksek öneme" sahip olduğunu düşünürken; ankete katılan yatırımcıların %92'si hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerin entegre edilerek sunulması gerektiği konusunda hemfikirdir. Yatırımcıların % 96'sı, kurumsal sürdürülebilirlik performansını değerlendirmek için nicel kilit performans

göstergelerinin gerekli olduğu konusunda hemfikirdir. Yatırımcıların% 76'sı nitel politika beyanlarının gerekli olduğu konusunda hemfikirdir (accaglobal.com, 2020).

Anket kapsamında Avrupa Komisyonu'nun finansal olmayan bilgiler ile ilgili tartışmaları da sorulmuştur. Avrupa Komisyonu'nun teklifinde finansal olmayan bilgilerle ilgili ek hesap verebilirlik mekanizmalarından açıkça bahsetmemektedir. Bunun muhasebe direktifinin bir parçası olması önerildiğinden, içerikteki bilgilerin, finansal tablolarla tutarlılık açısından doğrulanması için örtük bir gereklilik olduğu tartışılmış bu bağlamda yatırımcılara finansal olmayan bilgiler üzerinde ek gözetim mekanizmalarına gerek olup olmadığı sorulmuştur. Ankete katılan yatırımcıların% 92'si, şirket kurullarının finansal olmayan açıklamalardan yeterince sorumlu oldukları bildirisinin yetersiz olduğunda hemfikir olmuştur. Bu araştırmanın önemli bulgularıda; Yatırımcılar için finansal olmayan en önemli bilgi kaynaklarının sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk raporları ve yıllık raporlar olduğu; Katılımcıların çoğunluğunun şirketler tarafından yayınlanan güncel finansal olmayan bilgilerin kurumsal sosyal sorumluluk politikasına bağlı olduğu konusunda hemfikir olmak ile birlikte mevcut raporlamanın iş stratejisi ve risk ile bağlantılı olduğunu ve finansal önemliliği değerlendirmek için yeterli bilgi sağlamadığı; Finansal olmayan bilgilerin yatırımcılar için yararlı olabilmesi için şirketler arasında karşılaştırılabilir olması gerektiği; finansal önemliliği değerlendirmek için nicel kilit performans göstergeleri (KPI'lar) niteliksel politika bildirimlerinden daha önemli görüldüğü; ve son olarak Hesap verebilirlik mekanizmalarının üçüncü taraf güvencesi aracılığıyla finansal olmayan raporlamanın bir parçası olması gerektiği yer almıştır (ACCA, 2013).

Anket, Avrupa Komisyonu'nun yasama teklifinin doğru yolda olduğunu göstermekle birlikte mevcut raporlama modelinin yatırımcılara Avrupalı şirketlerin karşı karşıya kaldığı finansal olmayan riskleri ve fırsatları değerlendirebilmeleri için yeterli bilgi sağlamada yetersiz olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Buna göre; zorunlu ESG KPI'larının tanıtılması, karşılaştırılabilirliği artırmak için mevcut raporlama çerçevelerinin kullanımını ve uyumlaştırılmasını teşvik etmek, Finansal olmayan bilgiler için hesap verebilirlik mekanizmalarının geliştirilmesi noktasında çalışmaların hızlandırılmasına ve şirketler için bu önerilen yasal gerekliliklerin pratikte nasıl uygulanacağı ve finansal olmayan verilerin finansal verilerle nasıl

entegre edileceği konusunda daha fazla rehberliğe ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir (ACCA, 2013).

Nitekim 15 Nisan 2014 tarihinde Avrupa Parlamentosu Finansal Olmayan Bilgilerin ve Çeşitliliğin Açıklanmasına İlişkin bir Yönerge (2014/95/EU) yayımlamıştır. Bu yönergenin kapsamında borsaya kayıtlı şirketler, kredi kuruluşları, sigorta şirketleri, kar amacı gütmeyen devlet teşekkülleri ve 500'den fazla çalışana sahip, bilanço büyüklüğü yirmi milyon euro veya net cirosu kırk milyon euro olan büyük ölçekli şirketler bulunmaktadır. Böylece bu kuruluşlara yönergede belirtilen finansal olmayan bilgileri yönetim raporlarında açıklama zorunluluğu getirilmiştir (eur-lex.europa.eu, 2020). Buna göre artık bu örgütler çevresel, sosyal ve çalışanlarla ilgili hususlara ilişkin politika, risk ve faaliyetlerini insan haklarına saygılı, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele ve yönetim kurulunda çeşitlilik faktörleriyle birlikte açıklamaktadırlar.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak Avrupa Parlamentosu'nun 15 Nisan 2014 tarihli yönergesinde, Entegre raporlamanın Kurumsal Raporlamanın bir adım ilerisini temsil ettiği ve Parlamento'nun Entegre Raporlama olgusunun geliştirilmesi sürecinde Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin çalışmalarının büyük bir ilgiyle izlenmekte olduğu da ayrıca belirtilmiştir (eur-lex.europa.eu, 2020).

1.2.6. Entegre Raporlamanın Evrimsel Sürecine Bakış

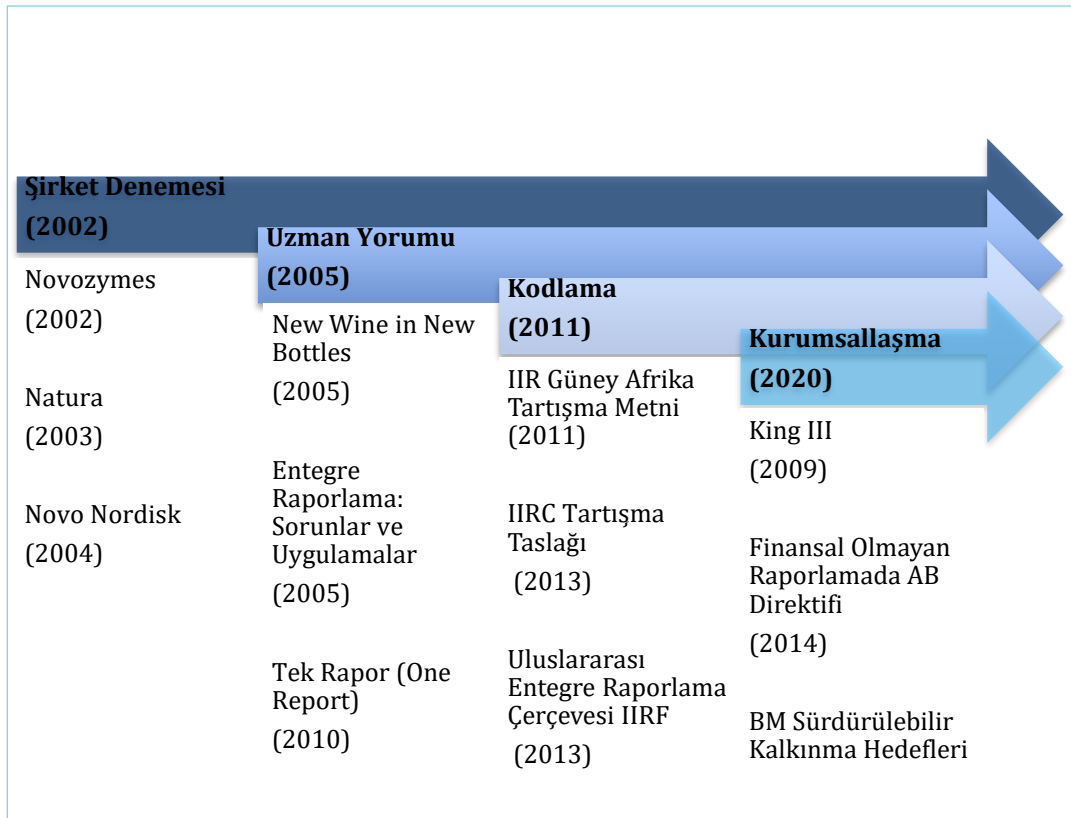
IIRC'nin 2013 yılının Aralık ayında IR Çerçevesini yayımlaması finansal yönetim, yönetim yorumları ve sürdürülebilirlik raporlamasındaki gelişmeleri yansıtacak bir kurumsal raporlamanın gelişimini de desteklemiş ve hızlandırmıştır (Husin ve diğerleri, 2018). IR Çerçevesi, özellikle yayımlandığı dönemde entegre rapor hazırlayıcılarına referans olma niteliğinde olduğundan oldukça önem taşımaktadır.

Bu dönemde genel olarak entegre raporlamanın çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim ve finansal terimlerinde tanımlanan sürdürülebilirlik taahhüdünün; bir şirketin bu hedefleri paydaşlarla ve diğer paydaşlarla iletişim kurarak entegre rapor aracılığı ile en iyi şekilde sağlanacağına olan inanç artmıştır. Entegre raporlamanın bir şirketin sürdürülebilir bir stratejiye sahip olmasını sağlayan önemli bir disiplin olduğu kabul edilmiştir.

Günümüze değin IR Çerçevesi 70'ten fazla ülkede kabul edilmiş bulunmaktadır. IIRC bugün dünyada global ölçekte kurumsal raporlama alanındaki kilit paydaşları ve 29 ülkeyi kapsayan IR İş Dünyasını (IR Business Network) bir araya getiren IIRC aracılığıyla diyalog, tartışma ve işbirliği yoluyla, finansal istikrarı ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir raporlama sistemi oluşturmayı taahhüt etmektedir. Aynı zamanda Birleşmiş Milletler 2030 Küresel Hedeflerini benimsemek ve Dördüncü Sanayi Devrimi'nin etkisine uyum sağlamak için Aralık 2020'de revize edileceği duyurulan yeni çerçevenin politika yapıcı mekanizmalar tarafından daha yüksek oranda desteklendiği de belirtilmektedir (integratingreporting.org, 2020).

Anılan gelişmeler ışığında entegre raporlama oluşumu aynı zamanda birbiriyle sürekli örtüşen dört evrimsel süreç olarak ele alınmaktadır. Söz konusu süreç ve aşamaları Şekil 4'teki gibi şematize edilebilmektedir.

Şekil 4: Entegre Raporlamanın Evriminde Dört Aşama (Eccles ve diğerleri, 2015)



Kaynak: Eccles, Robert G., Michael P. Krzus, and Sydney Ribot. "Meaning and momentum in the integrated reporting movement." *Journal of Applied Corporate Finance* 27.2 (2015): 8-17.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği her bir süreç istikrarlı bir şekilde büyümesine rağmen birbirinden farklı anlam ve mesaj taşımaktadır. Söz konusu evrimsel süreçler (Eccles ve diğerleri, 2015):

- **Şirket Denemesi** olan ilk aşama, ilk entegre raporlarını hazırlamak için 2000'li yılların başlarında bir avuç kamu şirketinin çalışmaları ile tanımlanmaktadır. “Şirket Denemesi” olarak adlandırılan bu gelişme, entegre raporlama fikrinin hayata geçirilmesini temsil etmektedir. Finansal ve finansal olmayan verileri anlamlı bir şekilde bir araya getirme fikri bağımsız ve eşzamanlı olarak ortaya çıkmakla birlikte öncü kuruluşların yaşadığı değişimin temelleri benzerlik göstermiştir. Sürdürülebilirlik konuları, bir işin uzun vadeli başarısı için zorunlu hale gelmesinin ve bu yeni gerçeği iletmenin en iyi yolunun entegre raporlama olduğu farkedilmiştir. Ancak bu dönemde Entegre raporlama yeni bir uygulama olduğu için, yatırımcıların entegre bir raporun içeriğini anlamak için uğraşırken ne anlama geldiğini veya neyi temsil ettiğini genel olarak anlamaları oldukça sınırlı olmaktadır.
- **Uzman Yorumu** olarak adlandırılan ikinci aşama, danışmanlar, akademisyenler ve kurumsal uygulamaların gözlemlerine dayanarak entegre raporlamanın temel ilkelerini oluşturmaya başlayan diğer uzmanlar tarafından başlatılmıştır. İlk entegre raporlar yayımlandıktan kısa bir süre sonra, Allen L. White'ın “New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting” ve Vancity şirketinin sponsorluğunda hazırlanan “Integrated reporting: Issues and implications for reporters” isimli bildiri başta olmak üzere bir düşünce kuruluşu, bir danışmanlık firması ve bir muhasebeciyle çalışan az sayıdaki akademisyenin öncü şirketlerin deneyimlerini etkilemeye başlaması; aynı zamanda entegre raporlama hareketinin ikinci aşamasının başlamasına neden olmuştur. Bu dönemde yayımlanan çalışmalar entegre raporlamanın şirketlere getirdiği yararları ve zorlukları tespit etmiş ve geniş çapta benimsenmesi için ne yapılması gerektiği konusunda önerilerde bulunmuştur.
- Üçüncü aşamanın başlangıcı olan **Kodlama: Ortak Anlam Yaratmak**, çerçeveler ve standartlar geliştirmek için şirketler, yatırımcılar ve muhasebe

şirketlerinin birlikte çalışmaya başladığı 2000'li yılların sonlarında gerçekleşmektedir.

- **Kurumsallaşma** olarak adlandırılan dördüncü ve en son aşama, daha önceki açıklamalarda ayrıntılı olarak ifade edildiği üzere, aynı grupların birçoğunun hem düzenleyici hem de piyasa ortamını etkilemeleri için entegre raporlama uygulamasına daha elverişli hale getirme çabalarından oluşmaktadır. Bu aşamadaki çalışmaların ana odağı, gönüllü davranış kurallarını formüle etmek ve bazı durumlarda düzenlemelerin ve yasaların geçişini teşvik etmek üzerine olmuştur.

1.3. Entegre Raporlama Sürecinin Türkiye'ye Yansımaları

Ülkemizde entegre raporlama ile ilgili ilk önemli gelişme 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD Türkiye) tarafından bir çalışma grubunun kurulmasıdır. Böylelikle entegre raporlama hakkında ilk farkındalık çalışmaları başlamış; bu süreçte TKYD, aynı zamanda IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası olarak görev almıştır. 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa, IIRC pilot programına entegre rapor hazırlamak amacıyla Türkiye'den katılan ilk şirketler olmuştur.

2015 yılında Türkiye'nin G20 Başkanlığı döneminde B20 Bilgi Ortağı olarak seçilen ARGE Danışmanlık ve C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliği yapan Argüden Yönetişim Akademisinin katkılarıyla Entegre Raporlama'nın G20 liderlerine yapılan öneriler arasına alınması sağlanmıştır.

2015 yılında aynı zamanda TÜSİAD, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu-YOİKK, 2014-2015 eylem planı kapsamında 'Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama' isimli bir rehber yayımlanmıştır. Borsa İstanbul (BİST), Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği-TÜSİAD, Global Compact Türkiye, IIRC Türkiye Büyükelçisi, SKD Türkiye, TKYD, Argüden Yönetişim Akademisi, Çimsa ve Garanti Bankasının kurucu üyeleri olduğu "Entegre Raporlama Türkiye Ağı" Şubat 2017 de kurulmuş olup, gerek "Entegre Raporlama"nın gerekse gerekçesini oluşturan "Entegre Düşünce" kavramının kamuoyuna doğru bir şekilde aktarılması çalışmalarına başlamıştır (entegreraporlamatr.org, 2020).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de “Entegre Düşünce” ve “Entegre Raporlama” olgusuna ilişkin farkındalık yaratmak ve kuruluşların entegre raporlama uygulamalarına destek olmak amacıyla 2015 yılından itibaren faaliyetlerini başlatan Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kuruluşunu aynı zamanda 2017 yılının başında BİST’te düzenlenen bir törenle de duyurmuştur. IIRC Başkanı Richard Howitt, Yale Üniversitesi Muhasebe, Ekonomi ve Finans Profesörü Shyam Sunder, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Himmet Karadağ ve ERTA Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras’ın açılış konuşmalarını yaptığı törenin ardından Deneyim Paylaşım Toplantısı düzenlenmiş; anılan organizasyonlara Borsa İstanbul ev sahipliği yapmıştır. Törende aynı zamanda BİST, IIRC ve ERTA arasında iş birliği anlaşması imzalanmış ve BİST, söz konusu iş birliği anlaşması ile diğer ülke borsalarına da örnek olacak bir adım atmıştır (entegreraporlamatr.org, 2020).

Türkiye'den Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. Şubat 2017'de Entegre Faaliyet Raporu yayınlayan ilk reel sektör şirketi olurken bunu Adana Çimento, Aslan çimento, Argüden Yönetişim Akademisi, Türkiye Kalkınma ve Sınai Bankası, Garanti Bankası, Borsa İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma Merkezi, Kadıköy Belediyesi, Türkiye Vakıflar Bankası, Oyak Maden Metalürji Grubu, Mazars Denge, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Nuh Çimento ve son olarak Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı izlemiştir (entegreraporlamatr.org, 2020; ERTA, 2020).

ERTA Ocak 2019'da ACCA, CFGS ve KPMG ile ortaklaşa gerçekleştirilen “*Türkiye’de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri*” isimli bir rapor yayımlanmıştır. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Onursal Başkanı Prof. Mervyn King SC in de önsözü ile katkıda bulunduğu raporda; mevcut kurumsal raporlama uygulamaları ile ülkemizde şirketlerin geleceğe yönelik beklentileri ve yönelimleri perspektifinde Türk iş dünyasının mevcut bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmıştır (ERTA, 2019).

Araştırma sonuçları, entegre raporlamanın esas olarak üst düzey yöneticilerin gündeminde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sonuçlar aynı zamanda şirketlerin konu hakkında daha fazla bilgilendirilmesi gerektiğini ve entegre raporlama uygulamalarının sağlanacak çeşitli teşviklerle daha yaygın hale gelmesinin beklendiğini göstermektedir (ERTA, 2019; integratedreporting.org, 2020).

Araştırma sonuçlarına göre entegre rapor hazırlayanların Verimlilikte % 72 raporlama artışı; % 56 daha düşük bir sermaye maliyetine ulaştıklarını bulgulamıştır. Aynı zamanda araştırmada katılımcıların % 92'sinin çevresel, sosyal ve yönetim verilerini finansal verilerle ilişkilendirmeyi faydalı bulduğu; % 96'sının ise şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğini değerlendirmesini sağlayan entegre bir zihniyet oluşturduğunu düşündüğü belirtilmektedir (integratedreporting.org, 2020).

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Çevre, Sosyal ve Kurumsal Yönetim konularını kapsayan bir “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi” hazırlanmıştır. 3/1/2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nde halka açık ortaklıkların Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkelerin (Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi) menfaat sahipleriyle paylaşılabilmesini teminen Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 1 ve 8 inci maddelerine gerekli eklemelerin yapıldığı “Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a)” 2 Ekim 2020’de Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliği’nin 1 ve 8 nci maddelerine yapılan ilave ile; Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanma alanı bakımından Tebliğ’in 1 inci maddesinin ikinci fıkrasında yer verilen “...(a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar, (b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar, (c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecekt olanlar ile (ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar...” dışında kalan ortaklıkların, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vermeleri gerekmektedir.

Ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya (uy veya açıkla), bu ilkelere tam olarak uymamaktan

kaynaklanan çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması öngörülmektedir (spk.gov.tr, 2020).

Bir sonraki bölümde Entegre Raporlamanın dünyada ve ülkemizdeki gelişim süreci, temel kavramsal çerçeveleri perspektifinde incelendikten sonra entegre raporlama konusu bütüncül olarak irdelenecektir.

2. İKİNCİ BÖLÜM: ENTEGRE RAPORLAMA VE ENTEGRE RAPORLAMANIN BÜTÜNCÜL PERSPEKTİFTEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Latince kökenli bir kelime olarak Türkçede yer alan entegre kelimesi, özellikle yazılı kaynaklarda sıkça karşılaşılan bir sözcüktür. Latince Lat, integer (tam, bütün) kelimelerinden +alis son ekiyle türetilerek oluşturulan "integralis" sözcüğünün kelime anlamı "bütünsel"dir Türk Dil Kurumu'na göre birbiriyle bağlanma yoluyla tüm durumuna gelen, tümleşik, tümleşke ve bütünleşmiş anlamlarına gelen entegre kelimesi özellikle farklı sektörler için sanayileşme konusunda entegre sistemler olarak oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (tdk.gov.tr, 2020).

En eski kayıtların 1930'lu yılları işaret ettiği yazılı ifadelerde ekonomik işbirliklerini ve kooperatifleri ima eden entegre kelimesi; aynı zamanda farklı durumların ya da olgu ve düşüncelerin birbirleri ile iç içe geçmesi olarak da dile getirilmektedir (etimolojiturkce.com, 2020).

Geçmişten günümüze global dünyanın değişen ve artan hızı; bir yanda barındırdığı çevresel, sosyal ve ekonomik etmenlerin birbirleri arasındaki duyarlılığının artmasına bir yandan da toplumsal bilinç ve gelişmelere paralel olarak dinamik bir şekilde insanların talep ve beklentilerinin dönüşümüne yol açmıştır. Bu durum sosyal bilimler disiplini bağlamında kurumsal raporlamanın etkileşimde bulunduğu alanların hızla artmasına ve böylece raporlamanın kapsam ve içeriğinin genişlemesine neden olmuştur. Genişleyen bu kapsam ve içeriğe ilişkin tüm bilgileri entegre etmesi, bütünleştirmesi ve öze dönüştürmesine ithafen Kurumsal Raporlamanın bugün geldiği son nokta; Entegre Raporlama, Tümleşik Raporlama, Bütünleşik Raporlama veya Bütünsel Raporlama kavramları ile ifade edilmektedir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde Entegre Raporlama kavram ve boyutları, diğer tüm ilgili hususlar ile örtüştürülerek ele alınmaktadır.

2.1. Entegre Raporlamanın Tanımı ve Amacı

Entegre Raporlama (IR), Entegre Düşünce (Bütünsel Düşünce) felsefesi üzerine inşa edilen ve bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer hakkında bir entegre raporun değer yaratma sürecinin unsurları ile ilişkili bütün bildirimlerin yayımlanmasıyla sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (IIRC, 2013a). Şekil 5'te Kuruluşların yönetişimi, performansı, gelecekte beklenenleri, içinde bulunduğu risk koşulları ve yakalayabileceği fırsatlar perspektifinden sağlanan bilgilerin sentezlenmesiyle oluşturulan iş modeli ve bu model ile değer yaratma arasındaki ilişkinin entegre raporlama aracılığıyla açıklanması görselleştirilmektedir.

Şekil 5: Entegre Raporlama Nedir?



Kaynak: <http://entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/entegre-raporlama-nedir.aspx>

IR'nın bir kuruluş bünyesinde kısa, orta ve uzun vadede nasıl şekillenip gelişeceği, o kuruluşun finansal kârlara ve sermaye sağlayıcıları ile birlikte çevreye ve tüm

paydaşlara nasıl odaklandığı ile ilişkili olmaktadır (Adams, 2013b). Dolayısıyla IR'nın ana odağı, sadece hissedarların değil, aynı zamanda paydaşların da ihtiyaçlarını, işletmenin kendisi ve bundan etkilenen toplum için gelecekte nasıl değer yaratıldığını ve bunun sürdürülebilirliğini açıklamaktır.

IR Çerçevesi (2013) ve Aralık 2020'de revize edilmesi beklenen IR İstişare Taslağından hareketle Entegre Raporlama *“Bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, yönetişiminin, performansının, başarısının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını; bununla birlikte değer nasıl korunacağını ve değer tahribata yol açan bütün etmenlerin kısa ve özlü bir şekilde açıklamasıdır”* şeklinde tanımlanabilir (IIRC, 2013a; IIRC, 2020). IR İstişare Taslağında; mevcut Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinden farklı olarak kuruluşların değer yaratmayı nasıl sağlayacaklarını açıklarken değer nasıl korunacağını ve değer azalmasına sebebiyet verecek iş ve faaliyetlerin değer yaratım sürecinin esaslı unsurları olduğunun özellikle vurgulandığı ve değer yaratma sürecinin açıklanmasında bu hususlara özellikle dikkat edilmesinin beklendiği görülmektedir.

IIRC, şirketlerin tüm tahminlerini veya öngörülen sonuçlarını açıklamalarının beklenmediğini, ancak paydaşların şirketin gelecekteki değer yaratma potansiyelini değerlendirmelerine yardımcı olacak önemli bilgileri açıklaması gerektiğini ifade etmektedir (IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013).

Uluslararası bir profesyonel hizmetler ağı olan KPMG'ye göre Entegre Raporlama, kendi başına yapılabilecek bir uygulama değil, organizasyonel bir değişikliktir. KPMG, Kurumların Entegre Raporlamanın yalnızca Entegre Rapor üretmekle ilgili olmadığını kavramaları gerektiğini, diğer bir ifadeyle IR'nın önceden tanınması ve dolayısıyla “entegre düşünce” biçiminin anlaşılması gerektiğini belirtmektedir. Aynı zamanda bu durumun, iş dünyasındaki tüm disiplinleri içeren, paydaşlarla etkin katılımı gerektiren, etkili bir entegre yönetim ve raporlama süreci geliştiren bir sistem ile ilgili olduğunu vurgulamaktadır (KPMG, 2011a).

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors-IIA) ise Entegre Raporlamayı *“Bir örgütün kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için ihtiyacı olan çeşitli kaynakları ve ilişkileri etkileyen iş modelini bildirmeye yarayan bir süreçtir”* şeklinde tanımlamıştır (IIA, 2013).

Entegre Raporlama, entegre düşünceyi desteklemek ve sermayenin daha verimli bir şekilde tahsisini sağlamak amacıyla finansal sermaye sağlayıcılarına sunulan bilgilerin kalitesini artırmayı hedeflemektedir (IIRC, 2013e: 2). IR uygulayan kuruluşlar gelecek hakkında tahminlerde bulunabilir ve bunları entegre bir raporda açıklayabilmektedirler. Nitekim IIRC, IR birincil amacının finansal sermaye sağlayıcılarına değerin kısa, orta ve uzun vadede, yani geçmiş ve şimdiki zaman ile sınırlı olmaksızın gelecekte nasıl yaratılacağı planını açıklamak olduğunu belirtmiştir (IIRC, 2013e).

Entegre Raporlama aynı zamanda farklı raporlama kalemlerinden yararlanan ve kurumsal raporlama ile daha uyumlu ve verimli bir yaklaşımı teşvik etme girişimi olarak da tanıtılmaktadır (IIRC, 2013e). IIRC entegre raporlamanın kurumsal raporlama normu haline gelmesini beklemektedir ve bu sayede kuruluşların artık çok sayıda, bağlantısı kesilmiş ve statik iletişim üretmeyecekleri öne sürülmektedir (IIRC, 2013e: 2).

Entegre raporlama öz olarak bir şirketin değer yaratım sürecini şeffaf ve dürüstlikle ortaya koymasına aracı olmaktadır. Böyle bir rapor finansal bilgiler ile birlikte ileriye yönelik bilgilerin şirketin stratejik yönünü açıklayabilme kapasitesini, amaçlarını, risklerini ve fırsatlarını nasıl koordine ettiğini göstermektedir. Bu nedenle sunulan raporların yapısı ve uzunluğu da kuruluşların kendine özgü yapısal özelliklerine ve karmaşıklığına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Entegre Raporlama Çerçevesinde entegre raporlamanın asıl amacı “*Bir entegre raporun asıl amacı finansal sermaye sağlayan taraflara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını açıklamaktır. Dolayısıyla hem finansal hem de diğer konularda ilgili bilgiler içerir.*” şeklinde ifade edilmiştir. Anılan çerçevede IR'nın birincil kullanıcıları “finansal sermaye sağlayan taraflar” olarak belirtilmekle birlikte bütün sosyal paydaşların entegre raporlardan faydalanabilmesi esas olarak hedeflenmektedir.

IR amaçları öz olarak şu şekilde açıklanmaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Sermayenin daha etkili ve üretken şekilde dağılması amacıyla finansal sermaye sağlayan taraflara sunulan bilgilerin kalitesini artırmak,

- ✓ Kurumsal raporlamaya, farklı raporlama yolları kullanan ve bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini maddi yönde etkileyen tüm faktörleri içeren daha birleşik ve etkili bir yaklaşım ortaya koymak,
- ✓ Sermayenin geniş tabanı (finans, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlamak,
- ✓ Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşünce, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek.

IR kullanıcılara ve özellikle finansal sermaye sağlayıcılarına sunulan bilgilerin kalitesini daha da arttırmaktadır. Bu durum aynı zamanda, sermayenin daha verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlayan bir dalga etkisi yaratacaktır. Bundan başka IR finansal, entelektüel, insan, üretilmiş, doğal, sosyal ve ilişki gibi tüm sermayeler için hesap verebilirliği arttırmayı amaçlamaktadır. Nitekim sürdürülebilirlik raporlamasında bu sermaye olgusu bulunmamaktadır. Sermayelerin hesap verebilirliği, bu sermayelerin karşılıklı bağımlılıklarının anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır (IIRC, 2013a).

Yukarıdaki paragrafta açıklandığı yönüyle IR, farklı raporlama sistemlerinden yararlanan ve sonuçta bir kuruluşun zamanla değer yaratma yeteneğinin değişiminde önemli bir etkiye sahip olan faktörlerin tamamını taşıyan kurumsal hesap verebilirliğe daha uyumlu ve verimli bir yaklaşım getirmektedir (IIRC, 2013a: 3).

Bilindiği üzere Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), Uluslararası Genel Kabul Görmüş bir Entegre Raporlama Çerçevesi hazırlama misyonuyla çalışmalarını sürdürmektedir. IIRC, düzenleyiciler, yatırımcılar, şirketler, standart belirleyiciler, muhasebe mesleği, akademi ve sivil toplum kuruluşlarının (Non-Governmental Organizations-NGO) küresel bir koalisyonudur. Bu koalisyon birlikte değer yaratma, koruma veya erozyonla ilgili iletişimin kurumsal raporlamanın gelişiminde bir sonraki adım olması gerektiği görüşündedir (IIRC, 2020).

İşletmeler, daha önceleri, sosyal sorumlulukla, yani sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerini, faaliyet raporları içerisinde yer vermekteydi. Günümüzde bu anlayış, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması, Sürdürülebilirlik Raporlaması ve son

olarak Entegre Raporlama gibi, raporlama çerçevelerine doğru evrilmektedir (Altun, 2018: 38).

IIRC, dünyanın dört bir yanındaki akademisyenler, sivil toplum temsilcileri, özel sektör, kamu temsilcileri ile yapılan kapsamlı istişareler ve testler sonrasında Aralık 2013’de yayımlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinin (International Integrated Reporting Framework) amacı, entegre bir raporun genel kapsamını yöneten Yol Gösterici İlkeler ve İçerik Öğeleri oluşturmak ve bunları destekleyen sermaye öğeleri, değer yaratma süreci, entegre düşünce gibi temel kavramları açıklamaktır (integratedreporting.org, 2020). Uluslararası IR Çerçevesinin yayımlanmasından bu yana, IIRC, entegre raporlamanın yaygın olarak benimsenmesini sağlamaya odaklanmıştır.

Bununla birlikte 2020'nin Aralık ayında revize sürecinin tamamlanması planlanan IR Çerçevesinin ilk revizyonu 20 Şubat 2020’de başlatılmış, belirli temalar hakkında kamuoyu geri bildirimlerinin toplanması amacıyla bir araştırma sürecine girilmiştir. Mayıs ayında yayımlanan ilk IR Çerçevesinin İstişare Taslağında IR’yı oluşturan temel kavramların daha ayrıntılı olarak açıklandığı görülmektedir.

IIRC, IR Çerçevesinin yenilenme ihtiyacına ilişkin olarak entegre raporlamanın, dünya genelinde gerçekleşen bir dizi kurumsal raporlama eğilimi ile tutarlı olacak şekilde geliştirildiğini, diğer taraftan pek çok kesimin şu anda karmaşık raporlama yöntemlerinden memnun olmadıklarını, bunlar arasında yeni teknolojinin sağladığı fırsatlar ve şeffaflık, kapsayıcılık ve modern iş için önemli olacak daha fazla bilgiye ihtiyaç bulunduğunu bu ihtiyacı karşılamak üzere entegre bir rapordaki bilgileri yönetmek ve açıklamak için ilkelere dayalı rehberlik ve içerik unsurlarını kapsayan IR Çerçevesinin de revize edilmesinin bir ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (integratedreporting, 2020).

Aynı zamanda çerçevenin revize edilmesinin nedeni olarak IIRC; çerçevenin, IIRC Pilot Programına katılan 26 ülkeden 140 işletme ve yatırımcı dahil olmak üzere, dünyanın her yerindeki işletmeler ve yatırımcılar tarafından kapsamlı danışmanlık ve testlerin ardından 2013 yılında piyasaya sürüldüğünü; ve bu kapsayıcı yaklaşımın, çerçevenin işletme tarafından 21. yüzyılda yeni ve daha geniş bir değer yaratma modelinin işletmelere yanıt olarak geliştirilmesini gerektirdiğini açıklamıştır.

IR Çerçevesinin yapı taşlarını oluşturan kavramsal düşünce ve ilkelerin değişmemesi ile birlikte, pratik kullanım ve daha geniş pazar gelişmelerinden ve zamanın basit geçişinden kaynaklanan içgörü, vurgu ve açıklama noktaları için bir inceleme yapılmasının gerektiği belirtilmektedir (IIRC, 2020).

Covid-19 salgınına rağmen revizyon sürecine devam etme ve orijinal zaman taahhütlerini sürdürme kararını oybirliğiyle kabul eden IIRC, entegre küresel düşüncenin öneminin mevcut küresel salgın tarafından daha da vurgulandığını; değerlerin nasıl yaratıldığı, korunduğu veya aşındığı ile sermaye tahsisi ile kurumsal davranışın finansal istikrar ve sürdürülebilir kalkınma gibi daha geniş hedeflere nasıl uyum sağlayabileceğinin dinamiklerini daha iyi anlamayı sağlayacak acil eylemlere geçilmesi gerektiğini savunmaktadır (integratedreporting, 2020).

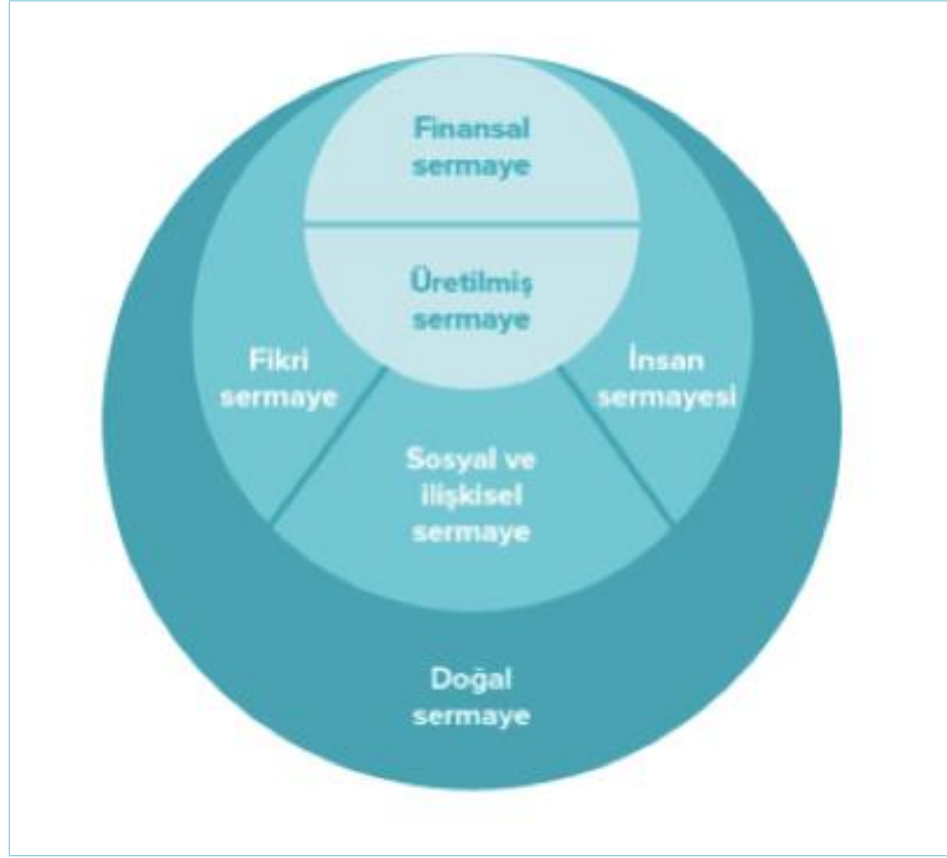
2.2. Entegre Raporlamada Sermaye Öğeleri

Tüm kuruluşlar çeşitli kaynaklar ve ilişkiler yoluyla faaliyetlerini sürdürmektedirler (IIRC, 2013e). IR Çerçevesinin merkezinde kuruluşların raporlarını iş modellerine girdi olarak kullandıkları tüm kaynakları içerecek şekilde genişletmesi gerektiği düşünülmektedir (IIRC, 2013d). Bu kaynaklar şirketin kendisine ait olabildiği gibi bir başkasının mülkiyetinde de olabilir ve hatta doğal kaynaklar gibi hiç kimsenin mülkiyetinde de olmayabilir.

IR Çerçevesi kuruluşun herhangi bir ürün veya hizmet üretmek için kullandığı bu değerleri “sermaye” olarak nitelendirmekte ve bu sermaye öğelerini 6 (altı) kategoriye ayırmaktadır (IIRC, 2013a).

Finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi (beşeri sermaye), sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermaye olarak ifade edilen sermaye öğeleri Şekil 6’da gösterilmektedir.

Şekil 6: Entegre Raporlamada Sermaye Öğeleri



Kaynak: (IIRC). (2013a). Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi.

IR Çerçevesine altı farklı sermayenin dahil edilmesinin esas sebebi, öncelikli olarak değer yaratma kavramının teorik temelinin bir parçası olarak hizmet sunmak ve kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri tüm sermaye biçimlerinin dikkate alınmasını sağlamaktır (IIRC, 2013e).

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi, sermayeler tamamen bağımsız değildir. Etkileşimlerinin kesin doğası, örgütsel odaklanma ve inançların bir işlevidir. Çoğu kuruluş bir ölçüde tüm sermayelere güvenirken, bazı bağımlılıklar görece küçük veya dolaylı olacaktır ki raporlama amaçları açısından önemsiz sayılacaktır. Başka bir deyişle her kuruluşun değer yaratmasına katkı sağlayan sermaye öğeleri her kuruluş için ayrı önemde olacak, bazı öğelerin katkısı çok az veya dolaylı olacaktır. Bu diyagramda sermaye kalemlerini tasvir edilmeye çalışılmıştır. Uygulamada genellikle finansal ve üretilmiş sermaye kalemleri, kuruluşların en çok rapor verdikleri sermaye türleri olmaktadır (IIRC, 2013f).

Sermaye öğelerinin IR Çerçevesinde kullanılmasının asıl amacı ise değer yaratma kavramının teorik temelini altını çizmek ve kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri tüm sermaye biçimlerini dikkate almasını sağlamaya yönelik kılavuz bilgiler sağlamaktır (IIRC, 2013a).

IR'nın, entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye ile beşeri sermaye (tümü insanların faaliyetleriyle bağlantılı olan) ve doğal sermayeyi (diğer sermayelerin oluştuğu ortamı sağlayan) de dikkate alan daha geniş bir bakış açısına sahip olması söz konusu sermaye öğelerinin ve birbirleri ile olan etkileşimlerinin doğru anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır (IIRC, 2013f). Bu noktada IR Çerçevesinde anılan sermaye ögelerine kısaca değinmek gerekmektedir.

2.2.1. Finansal Sermaye

Finansal sermaye bir kuruluşun borç ve özkaynakları dahil tüm fon havuzunu ifade etmektedir (IIRC, 2013a). Bu fon havuzu bir kuruluşun mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için kullandığı fonları ile birlikte borçlanma, özsermaye, hibe gibi finansman aracılığıyla ya da faaliyet veya yatırımlar aracılığıyla kullandığı fonları ifade etmektedir.

Finansal sermaye ile diğer sermayelerin karşılıklı ilişkileri şunları içermektedir (IIRC, 2013f):

- ✓ Finansal sermaye, değerini diğer sermaye biçimlerine dönüştürme yoluyla serbest bırakan bir değişim aracıdır,
- ✓ Tüm sermayeler satın alınamasa da, diğer sermayelerle ilgili alanyazının çoğu, daha önce ticari anlamda parasal olmayan değişkenler olarak kabul edilen şeylerin gittikçe daha fazla paraya dönüştüğünü ve metalaştırıldığını dikkate almaktadır. Şuanda finansal sermaye olarak kabul edilenin büyük bir oranı aslında temelde diğer sermaye biçimlerine (örneğin karbon ve su) dayalı türevlerle ilgili olmaktadır.

2.2.2. Sabit Sermaye

Sabit sermaye bir kuruluşun üretim sürecine katkı sağlayan ancak nihai ürün veya hizmetin bir parçası olmayan fiziksel altyapı (karayolları, limanlar, arıtma tesisleri vb.)

bina ve teknolojik ekipmanları kapsamaktadır (IIRC, 2013a). Sabit sermaye yerine sıklıkla kullanılan başka bir terim, “maddi sermaye” terimidir (IIRC, 2013f).

Sabit sermaye kuruluşun kendisine veya üçüncü kişilere ait olabilmektedir. Sabit sermayenin etkin bir şekilde kullanılması kaynak kullanımını azaltır, inovasyonu teşvik eder ve böylelikle kuruluşun daha esnek ve sürdürülebilir olmasına katkıda bulunur (TÜSİAD, 2015).

Sabit sermaye genelde başka kuruluşlar tarafından yaratılmakta ancak raporu düzenleyen kuruluş tarafından satış amaçlı üretilen ya da kendi kullanımı için edinilen varlıkları kapsamaktadır (IIRC, 2013a).

Sabit sermaye, bir kuruluşun sürdürülebilir gelişimi için iki şekilde önemli olmaktadır. İlk olarak, bir kuruluşun pazar veya toplumsal ihtiyaçlara duyarlılığını arttırır. Başka bir ifadeyle yenilikçi olmasını, ürün ve hizmetlerini pazara sunmada daha hızlı olmasını sağlamaktadır. İkinci olarak, üretilmiş sermaye ve teknoloji kullanımının yanında insan yaratıcılığına daha fazla odaklanabilir, böylece hem verimliliği hem de sürdürülebilir kalkınmayı artırabilmektedir.

Alanyazında “Sabit” ve “İmalat” sermayesi arasındaki ayrım görece küçük olsa da, ekolojik ekonomi (sabit sermaye) ile daha geniş ekonomi disiplini (imalat sermayesi) arasında bir sınır sunmaktadır. Sabit sermayenin genelci ekonomi tanımı biraz daha dar olabilir. Sabit sermaye tüm endüstri sektörlerinde kullanılmasına rağmen, formülasyonlarının çoğu özellikle imalat endüstrisine atıfta bulunmaktadır. Özel kullanım alanlarından biri, sermaye teçhizatı ve sermaye mallarının toplam stokları ve borçları hakkında bilgi toplandığı ulusal hesaplardadır. Ancak bu, verileri derlemenin makro / mikro düzeydeki bir sorunundan biraz daha fazlasıdır (IIRC, 2013f).

Sabit sermaye ile diğer sermayelerin karşılıklı ilişkileri şunları içermektedir (IIRC, 2013f):

- ✓ Bir kuruluşun sahip olduğu Sabit sermaye genellikle mali tablolarda görünse de, bu finansal sermaye değildir. Daha ziyade sabit sermaye, kaynakların onu inşa etmek için kullanılmasına izin vermek için finansal sermayenin akışına bağlıdır,

- ✓ Sabit sermaye, entelektüel sermayenin bir bileşeni olan fikri mülkiyetin önemli unsurlarını (örneğin, patentli teknoloji kullanılarak üretilen ekipman) içerebilir.

2.2.3. Fikri Sermaye (Entelektüel Sermaye)

Fikri sermaye bir kuruluşun patent, telif hakları, yazılımlar, hak ve lisanslar, fikri mülkiyet, zımni bilgi, sistemler, prosedürler, marka, itibar, protokoller gibi maddi olmayan kaynaklarını ifade etmektedir (IIRC,2013).

Kuruluşun rekabetçiliğinde oldukça önemli bir role sahip olan bu sermaye aynı zamanda gelecekte kar etme potansiyelinin de belirleyicisi konumundadır (TÜSİAD, 2015).

IR, esnek işlerin dilidir ve günümüzün bilgi tabanlı ekonomisinde, entelektüel sermaye bu değer yaratmanın önemli bir parçası haline gelmektedir. Bu, zaman içinde değer yaratma konusunda bir kuruluşun, en görünür şekilde periyodik bir entegre raporun iletişimiyle sonuçlanan bir süreçtir (integratedreporting.org, 2020).

2.2.4. İnsan Sermayesi (Beşeri Sermaye)

Beşeri sermaye, üretim faktörlerinin verimliliğinin artmasına olanak sağlayan, bilgi, beceri ve tecrübe gibi değerlerin bütününe ifade etmektedir. İnsan sermayesi olarak da ifade edilen beşeri sermaye yeni ürünleri ya da yeni üretim yöntemleri ile yenilik yapma motivasyonu olarak da ifade edilebilmektedir (Eccles ve Serafeim, 2014).

Aynı zamanda insan sermayesi bir kuruluşun çalışanlarının uzmanlık ve yeteneklerinin yanında kurum sadakatleri, inovasyon yapma becerileri, liderlik özellikleri, yönetme ve işbirliği gösterebilme kabiliyetleri anlamına gelmektedir.

Bir kuruluşun rekabetçiliğinin gücü esas olarak insan sermayesini ne kadar doğru yönettiği ile ilişlili bulunmaktadır. Bu anlamda kuruluşların insan sermayesini yönetirken aynı zamanda her alanda kişisel gelişimi teşvik eden motive edici politikalar üretmesi önem taşımaktadır.

Bir işletmenin etik değerleri, yönetim çerçevesi ve risk yönetimi yaklaşımına verilen destek de insan sermayesi altındadır. Beşeri sermaye ayrıca bilgi, beceri, teknik

yetenek, istihbarat, enerji, tutum, güvenilirlik, bağlılık, öğrenme yeteneği, yetenek, hayal gücü ve yaratıcılık, bilgi paylaşma ve bir takıma katılma arzusu gibi kişisel özellikleri kapsayabilir (Fritz ve diğerleri, 2017).

Fiziksel (maddi) bir sermayenin aksine, beşeri sermaye, beşeri sermayelerine “sahip” olan bireylerde somutlaşır ve farklı gönenç biçimlerinin yaratılmasını kolaylaştırır. Bu getiri yelpazesi ve çeşitli diğer alanlarla (sağlık, ücretli çalışma ve bakım gibi) bağlantıları nedeniyle, beşeri sermaye kavramı çağdaş tartışmalara çeşitli biçimlerde girmektedir. Örneğin ekonomik büyümenin itici gücü ve yenilik; işlere daha fazla erişim, daha yüksek gelir ve daha düşük yoksulluk sağlamak için bir yatırım; sürdürülebilir kalkınmayı güvence altına almak; korunması ve geliştirilmesi gereken varlıklar gibi konularda tartışılmaktadır (Stiglitz ve diğerleri, 2011). Bundan başka Liderlik, insan sermayesinin gelişimi ile ilgili olarak tartışılan anahtar bir kavramdır. Buna göre aynı zamanda insan sermayesi tanımı neşe, tutku, empati ve maneviyatı da içermektedir (forumforthefuture.org, 2020).

2.2.5. Sosyal ve İlişkisel Sermaye

Sosyal ve ilişkisel sermaye bir kuruluşun tüm paydaş ile ilişkileri sonucu elde ettiği kaynaklarını ifade etmektedir. Bunlar; paylaşılan normlar, ortak değer ve davranışlar, karşılıklı güven ve etkileşimler, hükümetle ilişkiler, tedarik zinciri ve marka itibarı gibi maddi olmayan varlıkları kapsamaktadır (oecd.org, 2020).

Sosyoloji alanında formüle edilen ve Robert D. Putnam tarafından popülerleştirilen “sosyal sermaye” terimi yönetim alanyazınında yaygın olarak kullanılmaktadır. Sosyal ve ilişkisel sermaye, sosyal sınırların nerede çizildiğine bağlı olarak bir kuruluş içindeki ilişkileri ve bir kuruluş ile dış paydaşları arasındaki ilişkileri içermektedir (forumforthefuture.org, 2020).

IR ile ilgili bir iş bağlamında sosyal ve ilişkisel sermayenin özellikleri şunları içerir:

- ✓ Tedarik zinciri ilişkilerinin gücü / etkinliği (örneğin, kalite beklentilerinin oluşturulması, zamanında teslimat sistemleri ve geri dönüşüm programları),
- ✓ Toplum tarafından kabul,
- ✓ Hükümet ilişkileri, rakiplerle ilişkiler (örneğin, endüstri standartlarını geliştirmek için bir araya gelme)

- ✓ Müşteri sadakati.

Bir kuruluş, yalnızca ilişkiler kurarak sosyal lisansını koruyabilir. Sosyal ve ilişkisel sermaye oluşumu ve/veya faaliyet için sosyal lisansa atıfta bulunurken çizilen sınırlar, coğrafi konum (ulusal, bölgesel, uluslararası), pazar, kültürel grup ve disiplin çıkarlarına göre yasal / düzenleyici uyumu içermektedir. Örneğin, yatırımcı analizi açısından, işletme lisansı konseptine ilişkin aşağıdakileri içerebilir (oecd.org, 2020):

- ✓ İşletme ruhsatının fiyat incelemelerinde ve düzenleyici onaylarda somut bir faktör olduğu, sıkı bir şekilde düzenlenmiş endüstriler (örneğin, elektrik, telekom, havayolları, bankalar / sigorta ve eczacılık),
- ✓ Güçlü çevresel, sosyal yönetim öncelikleri olan çeşitli pazarlarda müşteriler tarafından sıklıkla izlenen tüketici endüstrileri (örneğin, otomobiller, giyim ve kozmetik, mücevher, lüks ürünler gibi isteğe bağlı ürünler),
- ✓ Satın alma yoluyla büyümenin yaygın olduğu (örn. Petrol ve gaz ve altyapı) ve yasal uyumluluğun, itibarın, çalışma ilişkilerinin ve risk yönetiminin faaliyet izni için önemli olduğu sektörlerdeki küresel şirketler.

2.2.6. Doğal Sermaye

Doğal sermaye, ekonomik üretim için doğal kaynak girdileri ve çevresel hizmetler sağlama rolünde olan doğal varlıklardır (eoeearth.org, 2020). Dünyada varolan tüm yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar ve bu kaynakların kullanıma hazır hale getirilmesi için geçirdiği süreçler o kuruluşun kullandığı doğal sermayeyi ifade etmektedir.

Başka bir ifadeyle doğal sermaye, yaşamı desteklemek için gerekli malları, borçları ve ekolojik hizmetleri sağlayan Dünya'nın çevresel stoku veya kaynaklarıdır (gdrc.org, 2020). Su, hava, fosil yakıtlar, ormanlar, madenler, tarım mahsülleri ve ekosistem bunlara örnek verilebilir. Tüm ekonomik ve sosyal sistemin temelini oluşturan bu kaynaklara kuruluşun ne derece bağımlı olduğu, faaliyetlerin bu kaynaklar üzerindeki etkisini ve olumsuz etkilerini azaltmak için ne gibi önlemler aldığını belirtmesi gerekmektedir.

Sermaye ögelerinin sabit olduğu düşünülemez. Çünkü sermaye ögeleri zamanla kuruluşların faaliyetleri sonucunda azalmakta, artmakta veya başka bir forma dönüşmektedir. Dolayısıyla sermaye ögeleri her daim bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Örneğin, bir kuruluşun elde ettiği kar sonucunda finansal sermayesi artmakta, çalışanlarına yönelik eğitim programları sağlanması sonucu insan sermayesini artmakta veya çevrenin kirliliğine sebebiyet vermesi sonucunda doğal sermayesi azalabilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere sermaye ögeleri birbirlerinden bağımsız değildir. 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. Bunların neticesinde şirketin pazarda başarı etmesi durumunda finansal sermayesi artar. Tüm bu sermaye ögeleri arasındaki ilişkinin ve bu ilişkinin şirketin uzun dönemli finansal performansına etkilerinin entegre raporda açıklanması gerekmektedir.

Bununla birlikte IR Çerçevesi'nde 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 faaliyetleri açısından çok önemli olduğunu düşünüyorsa ayrı bir başlık altında da ele alabilmektedirler (IIRC, 2013a)

2.3. Değer Yaratma Olgusu

Değer sadece işletme için değil, paydaşlar ve toplum için de yaratılmaktadır. Dolayısıyla değer yaratımı sadece kurum içinde değil, aynı zamanda kurumun ötesinde dış çevrenin etkisi ile başlamaktadır (Eccles ve Serafeim, 2014). Bu kapsamda değer yaratma olgusunun entegre raporlama ve muhasebe ile ilişkisi alt başlıklarda irdelenmiş; son olarak değer yaratımının ölçülmesi hususuna değinilmiştir.

2.3.1. Entegre Raporlamanın Değer Yaratma Olgusu

Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye ögeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya

dönüşümlerle kendini göstermektedir. Olumlu dışsallıklar bir kuruluş için yaratılan değeri artırabilirken, olumsuz dışsallıklar kuruluşlar için yaratılan değeri azaltabilmektedir (Deegan, 2013).

Maddi dışsallıklar hakkındaki bilgiler dışsallıkların olumlu ya da olumsuz etkilerinin değerlendirilebilmesine ve bu da kaynakların tahsisinin daha uygun gerçekleştirilebilmesine olanak sağlamaktadır.

Değerin birbiriyle ilişkili iki unsuru bulunmaktadır (IIRC, 2013a):

- ✓ Kuruluşun kendisi için yaratılan değer (finansal sermaye sağlayan taraflara finansal geri dönüş sunmaya imkân verir),
- ✓ Diğerleri (paydaşlar ve geniş anlamda toplum) için yaratılan değer.

Değer yaratma süreçleri, bir kuruluşun en önemli iş süreçlerini oluşturmakta, bu yüzden doğru şekilde tanımlanmaları, değişikliklerin olası etkilerinin tahmini yönünden büyük önem taşımaktadır.

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. Entegre raporlamanın temelinde şirketin yarattığı (veya tahrip ettiği) değerleri ve bu değere etki eden tüm faktörleri tespit ederek paydaşlarla iletişimini sağlaması yatmaktadır (TÜSİAD, 2015).

Şirketin stratejisi hakkında içgörü kazanmak, zamanı aşan değer yaratmayı kuruluşun nasıl sağlayacağı ve iş modeli yatırımcıların yatırım kararlarını ve geri dönüşümünü etkileyen başlıca faktör haline gelmektedir (IIRC, 2016: 6).

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 (IIRC, 2013a).

Başka bir ifadeyle kullanılan altı sermaye türü de, bir kuruluşun iş modelinde “girdi” haline gelen değer depolarıdır. Bununla birlikte, bu sermayeler ve değerleri,

örgütün faaliyetleri ve çıktıları yoluyla artırıldığı, azaltıldığı veya dönüştürüldüğü için zamanla değişmektedir (Busco, 2014).

Yaratılan (veya tahrip edilen) bu değerın ölçülebilmesi için şirketin rekabetçiliği, performansı ve etkilediği topluluklar, hissedarlar, tedarik zinciri ve doğal çevrenin birbiriyle bağlantısının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (IIRC, 2020).

Entegre rapor, kuruluşun kullandığı ve ürettiği tüm sermayelerin bir değer yaratıp yaratmadığını, ne ölçüde ve nasıl değer yarattığını ortaya koymalıdır. Kuruluşun yarattığı değerın belirlenmesinde aşığıdaki başlıklar yön gösterici olacaktır (IIRC, 2013a):

- ✓ 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 değerın 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.

Bir kuruluşun kendisi için değer yaratma kabiliyeti diğerleri için yarattığı değerle bağlantılıdır. Bu durum, finansal sermayedeki değişimlerle doğrudan ilişkili olan müşterilere yapılan satışlar vb. ek olarak çok çeşitli faaliyetler, etkileşimler ve ilişkiler yoluyla gerçekleştirilir (IIRC, 2013a). Örneğin müşterilere satış, müşteri memnuniyeti, tedarikçinin işletmeyle ticarete hazırlığı, tedarik zinciri koşulları veya yasal gereklilikler gibi dış paydaşlarla ilişkiler ve kuruluşun itibarını artırmak için iş ortakları tarafından alınan girişimler yoluyla değer yaratılabilir (IIRC, 2013a).

Varlık için oluşturulan değer, diğerleri için oluşturulan değerle bağlantılıdır. Bu, sermaye sağlayıcıların sadece işletme için yaratılan değerle değil, aynı zamanda işletme için yaratılan değer için diğer paydaşlar için değer yaratma miktarını ne ölçüde etkileyeceği ile de ilgili olmaktadır (Adams, 2015).

Kurumsal yönetim sorumluları kuruluşun değer yaratma kabiliyetini destekleyen uygun bir yönetim yapısı oluşturmaktan sorumludur (IIRC, 2013a). Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimleri, pay sahipleri, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu arasındaki çok yönlü ilişkileri kapsamaktadır (Yazıcı ve Yanık, 2011).

Kuruluşun temelinde iş modeli yatmaktadır. İş modeli, girdi olarak çeşitli sermaye öğelerini kullanır ve iş faaliyetleri yoluyla bunları çıktıya (ürün, hizmet, yan ürün ve atık) dönüştürür. Kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları, sermaye öğeleri üzerindeki etki açısından sonuçları doğurmaktadır. İş faaliyetleri ürün planlaması, tasarımı ve üretimi ile hizmet sunmak için kullanılan uzmanlık becerilerini ve bilgiyi kapsamaktadır. Yenilikçilik kültürünün teşvik edilmesi müşteri talebini öngören yeni ürün ve hizmetler yaratmada sıklıkla kullanılan temel iş faaliyetlerinden biridir ve teknolojinin daha etkin ve daha iyi kullanılmasını, toplum veya çevre üzerindeki olumsuz etkiyi en aza indirmek için girdilerin değiştirilmesini ve çıktılar için alternatif kullanımlar bulunmasını gerektirir. Sonuçlar, bir kuruluşun iş faaliyetlerinin ve çıktılarının bir sonucu olarak sermaye öğeleri açısından ortaya çıkan iç ve dış (pozitif ve negatif) sonuçlardır (IIRC, 2013a).

IR'nın temel bir hedefi, altı tür sermayenin geniş tabanının hesap verebilirliğini ve yönetimini artırmak ve karşılıklı bağımlılıklarının anlaşılmasını teşvik etmektir (Busco, 2014). Şirketler bu mal ve hizmetlere değer veren müşterilere mal ve hizmet üretmektedir. Bu süreçte şirketler, değer yaratma sürecine katılan çalışanlar, yatırımcılar ve diğerleri de dahil olmak üzere değer zincirindeki ortaklar için de değer yaratmaktadır.

Şirketler değer yaratma sürecinde çeşitli sermaye kalemlerini kullanmaktadırlar. Bazı sermaye kalemleri, şirkete ait olmaları veya şirket tarafından kontrol edildikleri anlamında içselken, diğerleri dışsaldır. Dış sermayenin bir örneği temiz hava ve bilgi gibi kamu mallarıdır. İş modelinde şirketler sermayelerini tüketmekte veya değer katmaktadır. Örneğin, mal veya hizmet şeklinde müşterilere değer sunarken, firmalar

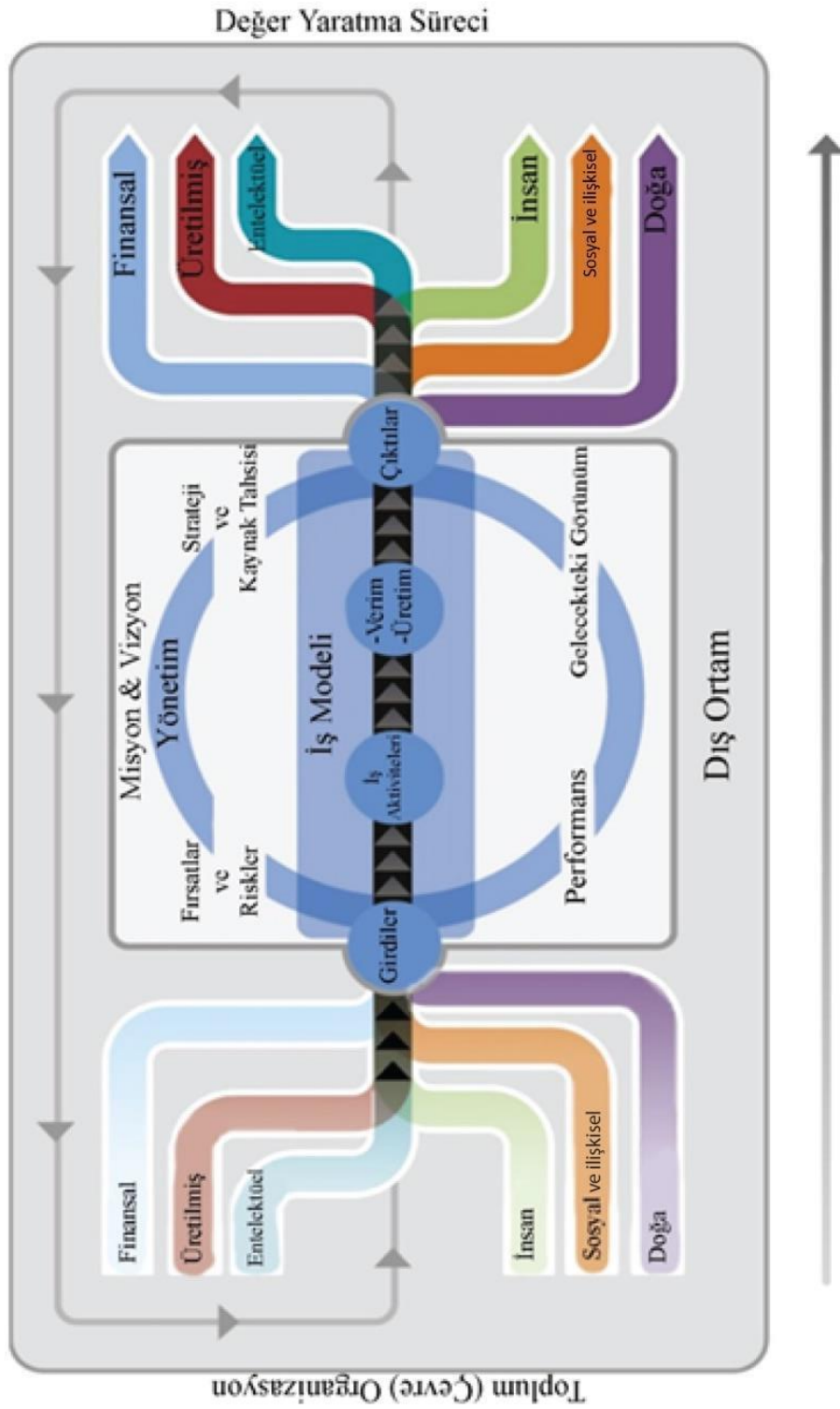
finansal ve sosyal ilişki sermayelerini arttırırken, üretilen ve doğal sermayeyi tüketmektedir (Dande, 2013).

Çıktılar ve sonuçlar sermayelerin artırılması, azaltılması, dönüştürülmesi veya korunması şeklinde açıklanmaktadır. Belirli bir dış çevre değer yaratmayı olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Dış çevre ekonomik koşulları, teknolojik değişiklikleri ve uyum sağlama yeteneğini, toplumsal sorunları ve çevresel zorlukları içermektedir.

Şekil 7, 2013 yılında yayımlanan Entegre Raporlama Çerçevesinin “Değer Yaratma Süreci”ni ve altı sermayeyi yakalayan bir entegre raporlama modelini göstermektedir. Şekilde özetle, değer yaratma süreci sermaye biçimindeki girdiler olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Adams, 2017). Daha sonra sermayeler, riskleri en aza indirmek ve fırsatları arttırmak, yönetim yapılarını iyileştirmek, strateji ve kaynak tahsisini iyileştirmek ve performans ve iş görünümünü iyileştirmek için çalışan iş faaliyetlerinden oluşan iş modeli olan ikinci yönüyle beslenmektedir. Üçüncü husus, sermayeler biçimindeki çıktılar ve sonuçlardır. Son aşamada, çıktılar ve sonuçlar değer yaratma süreci döngüsünde girdi haline gelmektedir (Adams, 2015).

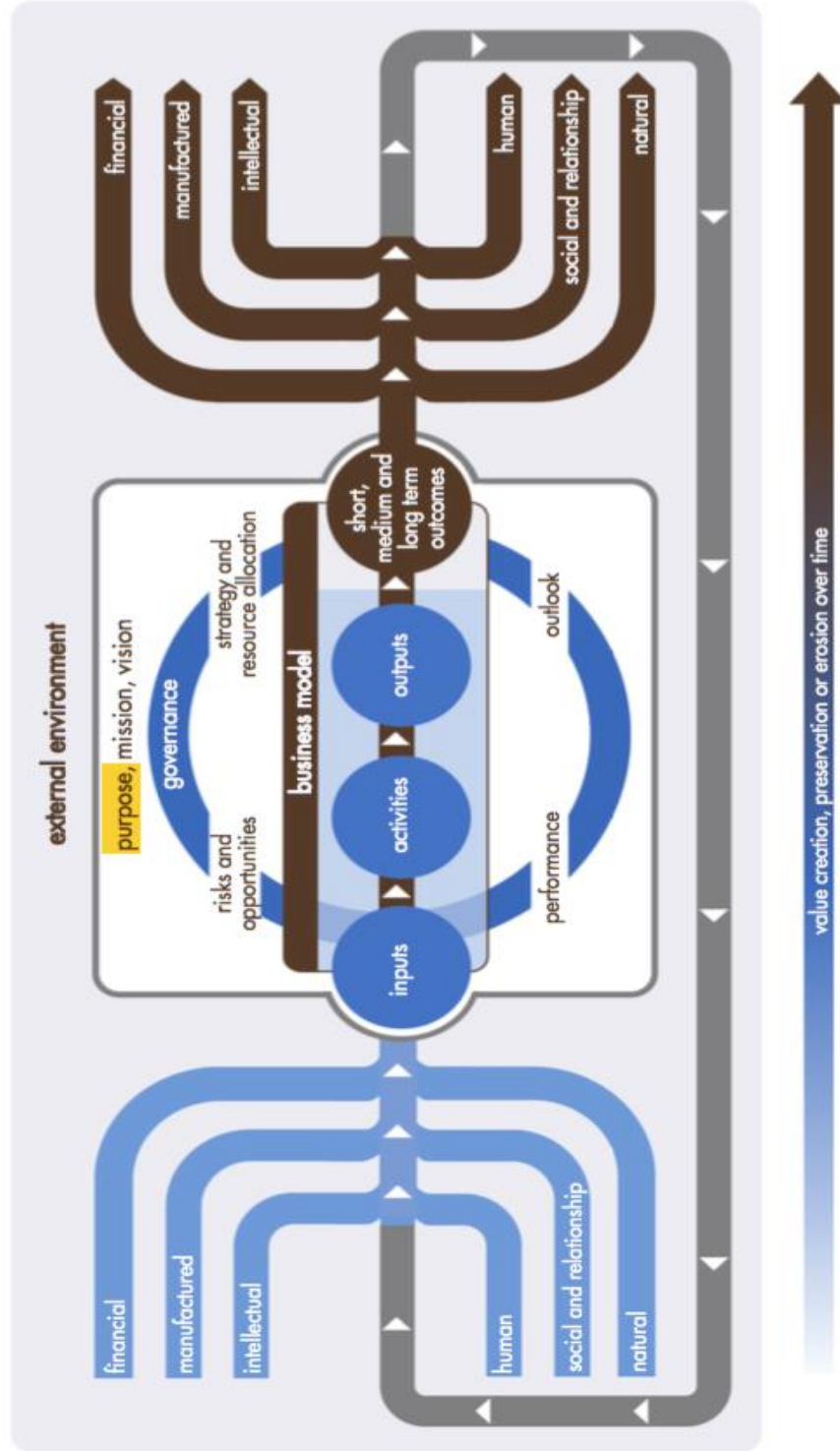
Şekil 7 “Değer Yaratma Süreci”ni; Şekil 8 ise “Yeni Değer Yaratma Süreci”ni orjinal görüntüsü ile göstermektedir.

Şekil 7 : Değer Yaratma Süreci



Kaynak: IIRC (2013) Entegre Raporlama Çerçevesi

Şekil 8: Yeni Değer Yaratma Süreci



Kaynak: IIRC (2020). Consultation Draft of the International <IR> Framework 2020'den uyarlanmıştır.

Şekil 7, faaliyet sonuçlarının örgütü ve toplumu altı sermaye biçiminde etkilediğini göstermektedir. Böylelikle IR, işletmelerin altı sermayenin tamamını tüketme yöntemlerini anlamlı bir şekilde rapor etme potansiyeline sahip olmaktadır (Potter ve diğerleri, 2013). Şekil 8’de değer yaratma; koruma ve erozyonla daha açık bir şekilde bağlantı oluşturulması sağlanarak sonuçların daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasına olanak verecek şekilde yeniden ele alınmıştır. IIRC, bunun gerekçesi olarak; sonuçları göz ardı edilerek hazırlanan entegre raporların, kuruluşun iş modeli ile değer yaratma yeteneği arasındaki kritik bağlantıyı gözden kaçırdıkları ve bu gibi durumlarda, entegre raporların kullanıcıların performansı ve potansiyel müşterileri tam olarak değerlendirme yeteneğini bozduğunu ifade etmektedir. İkinci görselde sonuçların kısa, orta ve uzun vadede gösterilmesi ile temsil edilen bu husus IR İstişare Taslağında detaylandırılarak açıklanmaktadır (IIRC, 2020).

IR Çerçevesinde entegre bir raporun aşağıdaki iki maddeyi içerecek şekilde kilit sonuçların açıklaması istenilmekteydi (IIRC, 2013a):

- ✓ Hem dahili sonuçlar (örn. Çalışanların morali, kurumsal itibar, gelir ve nakit akışları) hem de harici sonuçlar (örn. Müşteri memnuniyeti, marka sadakati, vergi ödemeleri ve sosyal ve çevresel etkiler),
- ✓ Hem olumlu sonuçlar (yani, sermayelerde net bir artışla sonuçlanan ve böylece değer yaratanlar) hem de negatif sonuçlar (yani, sermayelerde net bir düşüşle sonuçlanan ve böylece değeri azaltanlar).

IR İstişare Taslağında ise sonuçların anılan iki maddeyi içererek açıklamasının ötesinde bizzat bu maddelerde belirtilen hususların esas alınarak detaylı bir şekilde açıklanmasının beklendiği görülmektedir. Bununla birlikte “değeri azaltan” (diminish value) ifadesi “değerde tahribat yaratan / değer kaybına yol açan /değeri aşındıran” (erode value) ifadesiyle değiştirilmiştir. Kuruluşlar değer yaratmayı amaçlasa da, toplam sermaye stoku net bir düşüşe uğrayabilmekte veya net bir değişiklik yaşayamamaktadır. Bu gibi durumlarda değer aşınmış veya korunmuş olmaktadır.

Çıktılar ve sonuçlar arasında Şekil 8’de görüldüğü üzere çıktılar ve sonuçları ayırt etmek için değer yaratma / koruma / erozyon diyagramına yönelik basit görsel teknikler uygulanmıştır Her ikisi de tanımlandığı gibi iş modelinin unsurları olmaya devam etmektedir; ancak, şema iş modelinin mekanizması (girdileri iş faaliyetleri

yoluyla çıktılarına dönüştürme) ve çıktılar (sonuçlar) arasında daha net bir ayrım yapmaktadır.

Diyagram ayrıca, aslında farklı kavramlar olduklarını pekiştirmek için sonuç ve çıktı etmenlerine farklı bir renk şeması uygulamıştır. Sonuçlar, bir kuruluşun ticari faaliyetleri ve çıktılarının sermaye kalemleri üzerindeki iç ve dış sonuçlarıdır (olumlu ve olumsuz). Örneğin bir otomotiv üreticisinin iş modelinin temel çıktısı otomobillerdir. Olumlu sonuçlar bağlı toplulukları, müşteri kolaylığını ve yerel vergi tabanına katkıları içerirken; olumsuz sonuçlar karayoluyla ilgili kazaları (ve topluma ilişkin sağlık bakım maliyetlerini), fosil yakıt tükenmesini ve hava kirliliğini (ve ilgili rahatsızlıkları) içermektedir (IIRC, 2013a).

Olumlu ve olumsuz sonuçları göstermesi açısından bir başka örnekte büyük bir nakliye şirketi üreticileri temel hammaddelere bağlamaktadır. Özel bir iş gücü ve tescilli lojistik yazılımı, güçlü müşteri hizmetleri ve güvenilir tam zamanında teslimat (sosyal ve ilişki sermayesi üzerinde olumlu bir etki) konusundaki itibarını desteklemektedir. Şirket ve hissedarları son yıllarda başta finansal sermaye üzerinde olumlu bir etki olarak güçlü finansal getiriler elde etmiş olsalar da; ne yazık ki, istikrarlı büyüme ve yaşlanan bir filo, artan sera gazı emisyonlarına (doğal sermaye ile sosyal ve ilişki sermayesi üzerinde olumsuz bir etki) yol açmıştır. Buna karşılık, şirket iklim değişikliğine katkısını azaltmak için agresif hedefler belirlemiştir (IIRC, 2020).

Sonuçların, özellikle dış sonuçların belirlenmesi ve tanımlanması, bir kuruluşun sermayeleri, kuruluşun sahip olduğu veya kontrol ettiği kaynaklardan daha geniş olarak değerlendirmesini gerektirir. Örneğin, kuruluşun ürettiği ürünlerden kaynaklanan karbon emisyonları ve kilit tedarikçilerin işgücü uygulamaları gibi değer zincirinde yukarı ve aşağı sermayeler üzerindeki etkilerin açıklanmasını gerektirebilmektedir (IIRC, 2013a)

IR İstişare Taslağında; sermaye kalemlerinde olumlu ve olumsuz etkilerin yanı sıra doğrudan paydaşlar ve genel olarak toplum için kısa, orta ve uzun vadeli sonuçları göz önünde bulundurarak hazırlanacak entegre bir raporun, kullanıcıların teorizasyonunun daha geniş etkilerini değerlendirmesini sağlayacağı vurgulanmaktadır.

IIRC'nin 2016 yılında rastgele seçilen 50 raporun gözden geçirilmesi sonucu çıktılar ve sonuçlar kavramları arasında karışıklık olduğunun tespit edilmiştir. IIRC'nin katılımlı geri bildirim döneminde (Şubat - Mart 2020) iki kavram arasında

daha fazla netlik sağlanması ihtiyacı katılımcıların %95'inin evet oyu ile desteklenmiş; bu durum anılan kavramların netleşmesi hususunu elzem hale getirmiştir. Daha da önemlisi, iş modeli tartışmalarının üçte ikisinden fazlasının sonuçlarının tamamen ele alınamadığı görülmüştür (integratedreporting.com, 2020).

2.3.2. Değer Yaratma Muhasebesi ve Entegre Değer Yaratma Süreci

Muhasebe, zaman içinde test edilmiş bir disiplindir. Luca Pacioli, beş yüzyıl önce çift girişli defter tutmayı bulduğundan beri iş dünyasının, hükümetlerin, ticaretin ve sermaye piyasalarının dili olan muhasebe; işlemlerle gerçekleşen parasal değeri yakalamak için bir araç olmuştur. Günümüzde **“Değer Yaratma Muhasebesi”** kavramı ise henüz çok yenidir. Değer, bilgi ve yaratıcılık yoluyla yaratılmaktadır. Bugün dijital bozulmaların tüm endüstrileri tehdit etmesi ve finansal piyasaların jeopolitik ve ekonomik dalgalanmalara sürekli mağruz kalması; iklim acil durumunun derinleşmesi, su ve arazi kullanımı gibi diğer çevresel konular, geçmişten bugüne süregelen iş modellerinin bir seçenek olmadığı anlamına gelmektedir (Dancey ve Tilley, 2019).

Artık dayanıklı ve sürdürülebilir bir iş modeli elde etmek her zamankinden daha zor olmaktadır. Değer yaratmayı sadece hissedarların merceğiyle izlemek; kuruluşa olan güvenin altını oymak, itibarını tehlikeye atmak ve hatta çalışma ruhsatını tehdit etmek anlamına gelmektedir (The Good Governance Academy, 2020).

Finansal raporlamanın aksine entegre raporlama; daha fazla kurumsal hesap verebilirlik, iletişim ve şeffaflık sağlaması ve kuruluşun değer yaratmayı daha iyi anlamasını ve iletmesini sağlaması açısından değer yaratma muhasebesi için daha geniş bir temel sağlamaktadır. Daha da önemlisi, entegre raporlamanın benimsenmesi bir kuruluşun entegre bir şekilde düşünmesini sağlaması ve dolayısıyla daha iyi iş sonuçları elde edilmesi yönünden oldukça önemlidir.

Çoğu zaman, bilgi sessizdir ve kararlar, sonuçları için tam bilgi veya bağlam olmaksızın alınmaktadır (ifac.org, 2020). Ancak entegre düşünce sistemi bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar çok dahil edilirse, bilgi akışının yönetim raporlaması, analiz ve karar verme süreci ile olan bağlantısı da o kadar iyi olmaktadır (Dancey ve Tilley, 2019).

Dolayısıyla değerin nasıl yaratıldığının daha büyük bir resmini sağlamak için daha geniş bir veri, bilgi ve içgörü kümesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu husus, organizasyonlar ve paydaşları için önemli bir sorundur (The Good Governance Academy, 2020).

Entegre düşünce anlayışı, Finansal İşler Sorumlularının / Üst Düzey Finans Yöneticilerinin (Chief Financial Officer-CFO) ve finans ekibinin bilanço muhasebesinden değer yaratma muhasebesine geçmesini gerektirmektedir. IFAC ve IIRC baş yöneticileri Kevin Dancey ve Charles Tilley'in ortaklaşa kaleme aldıkları makalelerinde IIRC Başkanı Emeritus Mervyn King'in "Bir CFO, aynı zamanda bir Değer Yaratım Sorumlusu (Üst Düzey Değer Yaratım Yöneticisi / Değer Yöneticisi) (Chief Value Officer-CVO) olarak bilinmelidir" görüşünü aktarmaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

CVO rolü, değer yaratma ve imha ile ilgili tüm hususların muhasebeleştirilmesini ve bunun kurullara, yönetime ve dış paydaşlara iletilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla amaç, değer ve strateji, risk ve fırsatlar, iş modeli ve işletmenin bağlı olduğu ya da etkilediği ilgili kaynaklar ve sermaye konusundaki tartışmaları bilgilendirmek için CVO'ların iş hakkında derin bir bilgi ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bu durum finansal tablolardan türetilmiş olsun veya olmasın temel performans göstergeleri veya entelektüel sermaye, sürdürülebilirlik veya çevresel, sosyal ve yönetim faktörleri gibi değer yaratmayla ilgili bütün bilgilerin güvenilir, ilgili ve karşılaştırılabilir olmasını zorunlu kılmaktadır (Dancey ve Tilley, 2019).

CVO kavramı, entegre düşünce anlayışı ile birlikte şu hususları temel almaktadır (The Good Governance Academy, 2020: 25):

- ✓ Entegre düşünce ve yönetimi teşvik etmek,
- ✓ Strateji geliştirme ve yürütme, değer yaratma stratejisini anlatma ve yaşamaya aktif olarak katılma,
- ✓ Kaynak tahsisi ve planlamasının entegre edilmesi (Sermaye öğelerinin entegrasyonu),
- ✓ Tüm değer yöneticilerinin (CVO) performans ve hesap verebilirliğini yönetme,

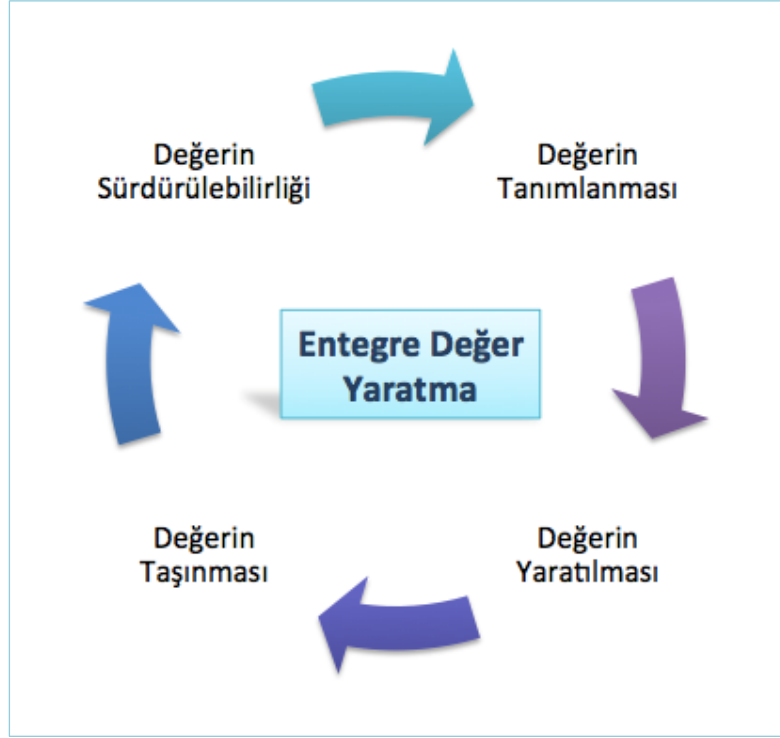
- ✓ Hesap verebilirliği teŖvik etmek ve temel strateji / amaca odaklanmak (örneğin ücret çok daha geniŖ ve bir dizi performans metriğiyle iliŖkilendirilebilir).

IFAC ve AICPA CFO'ların, isimde olmasa bile, en azından zihniyette CVO'lara evrimini desteklemeye kararlı olduklarını belirtmektedirler. BaŖ değer yaratım sorumlusu /değer yaratım otoritesi / değer yaratım yöneticisi /değer yöneticisi rolünü desteklemek için IFAC, IIRC ve AICPA / CIMA; CFO'ların kuruluş ve onun yaratma potansiyeli ile ilgili bilgi, karar ve deđiŖ tokuŖlara odaklanırken yönlendiren uzun vadeli entegre bir değer yaratma yaklaŖımı geliŖtirmek için ortak çalıŖmalarda bulunmaktadır (Dancey ve Tilley, 2019).

Aynı zamanda IIRC ve SASB Kasım 2020'de, yatırımcıların ve Ŗirketlerin global sürdürülebilirlik performansını yönetmelerine yardımcı olmak üzere tüm kurumsal değer etkenleri ve standartları yelpazesinde kapsamlı bir kurumsal raporlama çerçevesi sağlayan birleŖik bir kuruluş olarak Değer Raporlama Vakfı (the Value Reporting Foundation) adı altında birlikte çalıŖmalarını sürdüreceklerini belirtmektedir (integratedreporting.org, 2020; sasb.org, 2020).

Entegre bir çerçevede değer yaratımı ve değerin taŖınması / iletilmesi için dört boyut tanımlanmaktadır. Değerin Tanımlanması, Değerin İnovasyonu, Değerin TaŖınması / İletilmesi ve Sürdürülebilir Değer olarak ifade edilen bu boyutlar Ŗekil 9'daki gibidir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Şekil 9: Entegre Değer Yaratma



Kaynak: IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA. (2020b). Understanding Value Creation'dan uyarlanmıştır.

Entegre Değer Yaratma olgusu, yukarıdaki şekilde de görselleştirildiği üzere örgütlerin / kuruluşların tüm faaliyetlerinin birbirleri ile ayrıklaştırılmadan bir bütün olarak ele alındığı karmaşık bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu noktada “Entegre Değer Yaratma”nın boyutlarının alt başlıklar halinde açıklanması yerinde olacaktır.

2.3.2.1. Değerin Tanımlanması

Değerin nasıl tanımlandığı, bir kuruluşun amacı, değerleri, stratejisi ve başarı ölçütlerine göre belirlenmektedir. Değerin kendisi ve değer yaratma öncelikleri, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve diğerleri de dahil olmak üzere önemli paydaş gruplarıyla anlamlı katılım bağlamında tanımlanır. Aynı zamanda işletmenin karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditlerden de etkilenmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Değer tanımlamak, paydaşların kurulmasını ve önceliklendirilmesini, kuruluşun amaç ve stratejisiyle nasıl ilişkili olduklarını anlama ve ilgili ihtiyaç ve beklentilerini nasıl dengeleyeceklerini değerlendirmeyi içermektedir.

Aynı zamanda paydaş değerine ilişkin öngörüler, strateji, hedefler, metrikler ve teşvikler hakkında bilgi verilmektedir. Yaratılan değer, entegre finansal ve finansal olmayan değere dayalı performans ve risk metrikleri ile ölçülmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Daha sonra teşvikler amaç, strateji ve değerler doğrultusunda davranışları yönlendirmek için hizalanmalıdır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Etkili paydaş katılımı, farklı paydaşlardan, işin esnekliği ile en çok ilgili olan ve uzun vadeli başarısı için kritik olan konularda bilgilendirme perspektiflerinin genişlemesine olanak tanımaktadır. Paydaş katılımı, karar verme ve sermaye tahsisine değer katmak için anlamlı ve sık olmalıdır.

AA1000 Paydaş Katılımı Standardı (AA1000SES) 2015, etkin paydaş katılımının nasıl değerlendirileceği, tasarlanacağı, uygulanacağı ve iletişim kurulacağı ve ayrıca aktif katkıda bulunanlar olarak paydaşların değer yaratmaya nasıl sağlanacağı konusunda pratik bir rehberlik sağlamaktadır. Kilit paydaşlarla anlamlı katılım, iş yapmanın olumlu ve olumsuz etkilerinin anlaşılmasını geliştirir ve sonuç olarak, iş modelindeki faaliyetler aracılığıyla stratejiyi ve stratejinin uygulanmasını bildiren önemli konuların sürekli değerlendirilmesini bildirmektedir (The Good Governance Academy, 2020). Bundan başka, verilerin kullanılması, değer yaratmanın itici güçlerini belirlemenin ve CFO'ların paydaş yönetiminde başarılı olmalarının da önemli bir parçası olmaktadır.

2.3.2.2. Değerin İnovasyonu

Değerin nasıl yaratıldığı, kuruluşun tüm kaynaklarını ve sermaye kalemlerini entegre bir şekilde hesaba katarak oluşturduğu strateji ve iş modeli ile ilişkilidir. Değer yaratımının zaman içinde gerçekleştirilmesi; işletmenin nerede rekabet ettiği (örneğin pazarlar, coğrafya, segmentler) hakkında önemli kararları içermesi, iş modeliyle ilgili temel fırsatları ve riskleri belirlemesi, ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve toplumsal zorluklara yanıt vereceğini ve değer yaratmada kritik ortaklarla işbirliği yapması hususlarını kapsamaktadır (The Good Governance Academy, 2020).

Değer, stratejik ve rekabetçi yeteneklere ve varlıklara yol açan ya da bunları artıran veya geliştiren kaynak ve ilişkiler için yapılan stratejik seçimler ve yatırımlarla yaratılır ve sürdürülür. Bu varlıklar insan ögesi, inovasyon, altyapı, marka ve fikri mülkiyet gibi konuları içermektedir. Diğer taraftan sermaye tahsisinde, farklı paydaşların öncelikleri ve bakış açıları yanlış hizalanabilir. Örneğin, yatırımcıların sermayenin kısa vadeli dağıtımını tercih edebilirken, kurulun uzun vadeli projeler için bir tercihi olabilmektedir (Dancey ve Tilley, 2019).

Sonuç olarak, farklı paydaşlardan kısa vadeli beklentilerin uzun vadeli seçenekleri ve beklentileri nasıl etkileyebileceğini anlamak ve iletme önemli olmaktadır. Bu durum, kısa ve uzun vadeli ve ödünleşmelerin nasıl yönetildiğini bildirmek için de bir temel sağlamaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Stratejik olarak, iş modeli, değer yaratma sürecinde değerli kaynakları ve ilişkileri (girdiler); paydaşlar ve toplum için (sonuçlar ve etkiler) değer yaratan sonuçlara (çıktılar) dönüştüren merkezi bir çark olarak ifade edilmektedir. Müşteriler ve diğer paydaşlar için değer; nihayetinde iş ve işletme modeli aracılığıyla yaratılır veya yok edilir. Birçok kuruluş, değer raporlarını ve iş modellerini entegre raporlarının merkezi bir parçası olarak belirlemek için Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni baz alarak hazırladıkları entegre raporlar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Başka bir ifadeyle bu yaklaşım; ilgili sermaye, sonuçlar ve etkiler arasında amaç, strateji ve değer yaratma sürecini birbirine bağlayan bir araç olmaktadır (The Good Governance Academy, 2020).

İş modelinin değişikliklere uyum sağlama kapasitesi (örneğin, kritik kaynakların veya sermayelerin kullanılabilirliği, kalitesi ve uygun fiyatlı olması) bir şirketin daha uzun vadeli olarak dış koşullara esnekliğini ve uygulanabilirliğine etki edecektir.

Değerin zaman içinde yaratılmasını sağlamak, işletmenin nerede rekabet ettiği (örn. Pazarlar, coğrafya, segmentler) hakkında önemli kararlar almayı, strateji ve iş modeliyle ilgili temel fırsatları ve riskleri belirlemeyi, ürün ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve yanıt vermesini içermektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Uzun vadeli değer yaratmak için kuruluşların; müşterilerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak altyapı, kabiliyet ve ilişkileri (somut ve maddi olmayan varlıklar) toplumsal zorluklara karşı değer yaratmada kritik ortaklarla

işbirliği yapmayı da kapsayacak şekilde oluşturmaları gerekmektedir (Dancey ve Tilley, 2019).

Sonuç olarak, sermaye ve kaynak tahsisi kararları, değer nasıl yaratıldığı ve sürdürüleceğinin kritik bir parçası olmaktadır. Sermayenin korunması; stratejik varlıkların geliştirilmesinin yanında yatırım, yetenek, yenilikçilik, altyapı, marka ve entelektüel varlıklar gibi kurumsal yeteneklerin de değer kazanmasını temin etmektedir. Dolayısıyla iç ve dış paydaş sonuçlarının; mali getirilerin ötesinde daha geniş bir bağlamda dikkate göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Dancey ve Tilley, 2019; IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

2.3.2.3. Değerin Taşınması / İletilmesi

Sorumlu ürünler, hizmetler ve piyasaya açılan kanallar aracılığıyla müşterilere, hükümetlere ve topluma yaratılan değer nasıl iletileceğini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle sorumlu ürünler ve hizmetler ve yeni kanallar aracılığıyla her zamankinden daha talepkar ve sofistike paydaşlara uygun bir fiyatla teslim edilmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Değeri iletmek, sorumlu ürün ve hizmetleri doğru paydaşa doğru zamanda, yerde ve fiyatla sunmak açısından işleri doğru yapmak anlamına gelmektedir (The Good Governance Academy, 2020).

Değer, ancak iş modelinden elde edilen ürün ve hizmetler (çıktıların); paydaş iletişimine ile uzun vadeli ekonomik kârlılığa dönüşümünün sağlanmasıyla iletilebilmektedir. Bu nedenle değer sunmak, olasılıksal planlama, iyileştirme ve proje değerlendirme dahil olmak üzere etkili karar verme süreçlerini gerektirmektedir. Bunlar, iş ve değer hedefleri bağlamında kaynak, süreç, gelir, maliyet ve risk hakkında gerekli bilgileri sağlayan bir kurumsal performans yönetimi yaklaşımı ile mümkün olabilmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA, 2020b).

Kuruluşlar, müşterilerinin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için sundukları ürün ve hizmetleri belirlenen bir fiyat üzerinden ileterek değer katarlar. Bunu başarmak için, CFO ve finans ekibinin farklı müşteri segmentlerini, her bir segmente ulaşmak için satış, pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim, lojistik ve finansman gibi kanallar ile birçoğu somut olmayan ve muhasebe bilgilerine yansıtılmayan fakat

değer dağıtımını destekleyen anahtar kaynaklar ve süreçleri de içerecek şekilde ele almalarını gerektirmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

CFO'lar ve finans ekipleri, değer sunumunu desteklemeye yardımcı olmak için işletmenin operasyonel bir bakış açısına dayanan gelir ve maliyet modellerini oluşturmaları gerekmektedir. Bu modellemenin ayrıca çevresel veya sosyal performansa olan etkileri kapsayacak şekilde çevresel, sosyal ve yönetim ESG faktörleri ve işin sorumlu bir şekilde yürütülmesi ile ilgili daha geniş yönetim konularını içermesi beklenmektedir. Bu modeller, değeri anlamak ve oluşturmak için, nereye yatırım yapılacağına, örneğin bir finansal fazlalığın nasıl dağıtılacağına ve kullanılacağına karar vermek için önemli bir dayanak oluşturmaktadır (The Good Governance Academy, 2020).

Kaynakların ve maliyetlerin muhasebeleştirilmesi, faaliyet seviyelerini, piyasaya açılan kanalları, süreçlerin etkinliğini, faaliyetler sonucu tüketilen kaynakları ve bu kaynaklar için ödenen fiyatların kayıtlanmasını sağlamaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Kaynak tahsisi kararları alınırken, kuruluşun dışındaki maliyet ve faydaların (yani topluma tahakkuk eden veya tanımlanabilir üçüncü tarafları) da göz önünde bulundurulması gerekir. Dış etkiler, karar verme sürecine uygun maliyetler ve faydalar dahil edilerek içselleştirilebilir. Bu anlamda çevre yönetimi muhasebesi, tam maliyet muhasebesi, yaşam döngüsü değerlendirmesi ve maliyetlendirme veya tüm yaşam maliyetlemesi gibi yaklaşımlar; kurumsal risk yönetimi, maliyet ve fayda analizleri hakkında mevcut ve gelecekteki stratejiler ile ilgili risk ve fırsatları belirlemeye yardımcı olmaktadır (ifac.org, 2020).

Dolayısıyla özellikle kaynak tahsisi hakkında alınan kararların sosyal (örneğin, sağlık ve güvenlik veya işgücü uygulamaları), ekonomik (örneğin, topluluklar ve tedarikçiler için) ve çevresel etkilerinin (örneğin biyolojik çeşitlilik ve kirlilik) bir bütün olarak değerlendirilmesi ve en azından raporlara ek rapor olarak eklenmesi önemli olmaktadır. Nitekim bu tür etkiler, nakit ve nakit dışı maliyetlerin belirlenmesi ve nicelendirilmesi bakımından hem kuruluşa hem de diğerlerine etki eden faydalarla ilişkili bulunmaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Daha etkili şekillerde değer sunmak; yeni teknoloji ile veri ve maddi olmayan varlıklardan yararlanmayı gerektirmekte; bu durum ayrıca uygun bir fiyat, maliyet ve

performans düzeyinde değer sunmayı da gerektirmektedir. Dolayısıyla değer sağlamak, değişen dış ortamı dikkate alan ve performansın değer yaratma hedefleriyle uyumlu olmasını sağlayan entegre, stratejik, operasyonel ve risk bilgilerinin temin edilmesi zorunlu olmaktadır (The Good Governance Academy, 2020).

Bununla birlikte günümüzde dijital ekonomide piyasa kanallarını yeniden icat eden yeni iş modelleri ve üretim yöntemleri (örneğin endüstri 4.0) oluşturulmakta; böylelikle değerın teslim edilme şekli de hızla değişime uğramaktadır. Dijital üretim, karşılanmayan ihtiyaçları ve istekleri karşılamak için yeni yollarla nasıl değer sunacağıının daha iyi anlaşılmasını sağlayan çok miktarda veri sağlamaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Birçok kuruluş, dijital dönüşümlerini kolaylaştırmak için veri, yapay zeka ve makine öğrenimi yeteneklerini içeren dijital dönüşüm geliştirmeleri yapmaktadır. Dijital olarak etkinleştirilmiş yeni süreçler, bilgi analizleri, hız ve doğruluk sağlamak için yapay zeka, makine öğrenimi ile teknoloji odaklı ürün ve hizmetler dahil olmak üzere iş modelinin tüm yönleriyle ilgili olabilmektedir.

Muhasebe Meslek Mensuplarının Etkin Kurumsal Risk Yönetiminde (Effective Enterprise Risk Management-ERM) Rolünü Etkinleştirmesi konusuna değinmek gerekirse; işletmelerin hızlı bir değişim ve artan belirsizlikle karşı karşıya kalmaları, CFO'ların ve finans ekiplerinin ERM'nin değer yaratma yönetimiyle bağlantılarını sağlama ihtiyacının doğmasına neden olmaktadır. Bu bağlantı üç şekilde sağlanabilmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a):

- ✓ Risk yönetimini değer yaratma ve koruma ile uyumlu hale getirmek,
- ✓ Risk modelleme ve analitiği, veri yönetişimi ve kurumsal risk kapasitesinin belirlenmesi yoluyla öngörülebilir esnekliği bulunan kararlar almak,
- ✓ Bilgi paylaşmak için kuruluş genelinde siloları parçalayarak entegrasyonu ve ara bağlantıyı etkinleştirmek.

Kurumsal Performans Yönetiminde (Enterprise Performance Management-EPM) Finans İşlevinin Rolünü Belirlemede ise Muhasebe Meslek Mensuplarının Finans profesyonellerinin iş ortakları olarak görülmeleri için, geleneksel finansal raporlama ve finansal sistemlerin ötesinde EPM'ye etkili bir şekilde katkıda bulunmaları gerekmektedir (ifac.org, 2020).

The Good Governance Academy'nin 2020'de yayımladığı “Integrated Thinking and Doing An Integrated Report” isimli raporunda; muhasebe tekniklerinin karmaşıklığı hızla artarken diğer taraftan CFO'ların ve muhasebe sorumlularının değişen iş anlayışı yapısının da hızla hayata geçtiğinin gözlemlendiği belirtilmektedir. Anılan raporda CFO'ların değişiminin temelleri şu şekilde belirlenmiştir:

Geleneksel CFO

- ✓ Finansal raporlama, planlama ve kontroller,

Modern CFO

- ✓ Strateji geliştirme ve uygulama,
- ✓ İşletmenin operasyonel bütüncül perspektifi,

Gelecek CFO

- ✓ Entegre / Bütünsel düşünme ve yönetim çerçevesi,
- ✓ Çoklu sermaye / değer yaratımı planlama ve performans yönetimi,
- ✓ Değer yaratım sorumlusu (üst düzey değer yaratım yöneticisi / üst düzey değer yöneticisi) (Chief Value Officer-CVO) finansal sermayeden değer yaratmaya geçiş.

2.3.2.4. Sürdürülebilir Değer

Kurum içinde değeri korumanın yanısıra; hissedarlara ve paydaşlara dışarıdan değer dağıtımının gerçekleştirilmesi suretiyle değer nasıl sürdürülebilir kılınacağını ifade etmektedir. Bir başka deyişle şirket; kendi bünyesi içindeki değeri koruyarak hissedarlara ve daha geniş anlamda topluma uygun yeniden yatırım ve dağıtım kanallarıyla değer sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Değer dağılımının sonuçları ve etkilerini şeffaf bir şekilde yakalayabilmek ise kuşkusuz hesap verebilirliği arttıracaktır. Hissedarlara verilen temettüler veya diğer mali getiriler sayesinde kısa vadede ihtiyaçların karşılanması suretiyle oluşturulan değer; eğer başkaları ve çevre pahasına yaratılıyorsa, şirketin hızla başarısızlığa sürüklenmesi kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü kuruluşların kendisini uzun vadede hem esnek hem de uyarlanabilir hale getirmesi için yeterli kaynağa sahip olmaları gerekmektedir (The Good Governance Academy, 2020).

Maddi paydaşlarla değer paylaşırken göz önünde bulundurulması gereken faktörler arasında nakit kullanımını için devam eden öncelikler (örneğin temettü politikası, hissedarlara ve yatırım harcamalarına geri dönüşler, vergi stratejisi) olduğu kadar; arzu edilen sermaye yapısı, çalışanlar için ücret ve faydalar gibi sosyal (örneğin istihdam yaratma) ve çevresel (örneğin doğayı geliştirme ve biyolojik çeşitliliği artırma) sonuçların da hesaba katılması gerekmektedir. Değer dağıtımı, hem hissedar değeri yaratmayı hem de para kazanılan olumlu ve olumsuz dışsallıkları etkileyen temettü politikası gibi yeni düşüncelere de maruz kalabilmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA işbirliği ile oluşturulan değer yaratma çerçevesi, şirketlerin zihniyetini kısa vadeli hisse değerinden uzun vadeli değer yaratmaya taşımayı amaçlamaktadır.

Zaman içinde değer yaratmak ve korumak iş başarısının kalbidir. Uzun vadeli nakit akışlarını en üst düzeye çıkarmak, kilit paydaşlarla ilişkileri sorumlu bir şekilde yönetmeyi gerektirmektedir. Değer yaratma konusunda kapsamlı, iyi tanımlanmış ve sürdürülebilir bir perspektife sahip bir şirket, tüm kilit paydaşlarıyla daha güçlü ilişkilere ve daha fazla güvene sahip olacaktır. Bu, gelecekteki CV) rollerinin ve CFO'nun gündemi olmalıdır (ifac.org, 2020).

Kuruluşa değer ve güvenin sürdürülmesi, hem maddi hem de maddi olmayan varlıkların yönetimi ile finansal ve finansal olmayan performans yoluyla yaratılıp korunan değer üzerindeki eylem ve iletişim kanalıyla sağlanmaktadır.

Değeri sürdürürken, CFO'lar ve ekipleri, paydaş beklentileri ve piyasa değişiklikleri ve değeri koruma çabaları bağlamında hem büyüme hem de değer yaratma fırsatlarına ilişkin kritik finansal ve finansal olmayan varlıklar için adil ve dengeli değer yaratma dahil şeffaflık ve hesap verebilirlik öğelerinin etkinliğini arttırarak değer koruma ve yönetimini yerine getirmektedirler.

Değer yaratmanın faydalarını yeterli bir şekilde paylaşmak; güven yaratmaya yardımcı olmakta ve kilit paydaşları gelecekte değer yaratmayı sürdürmek için kuruluşla ortaklık kurmaya devam etmeye teşvik etmektedir. Değerin çeşitli paydaşlara dağılımı hükümet (vergiler), hissedarlar (temettüleri) ve borçlular (faiz) şeklinde olabildiği gibi; yöneticiler (performansa bağlı ücret) için teşvikler ve

çalışanlara ücret, organizasyon (yeniden yatırımlar için birikmiş gelir ve makine ve teçhizatı yeniden yatırım için amortisman) lehine fayda şeklinde de olabilmektedir.

Bununla birlikte değer dağılımının, itibara veya gelecekteki değer yaratılmasına ve sunulmasına zarar vermemesi için işletim ortamındaki etkileşimlere duyarlı olması gerekmektedir. Karar almanın temel dayanakları arasında vergi stratejisi, temettü politikası, istenen sermaye yapısı, yatırım fırsatları, çalışanlar için ücret ve faydalar ile sosyal ve çevresel sonuçlar yer almaktadır.

Covid-19 salgını nedeniyle ekonomide yaşanan bozulmaların ardından, birçok şirket gerek finansal gerekse finansal olmayan yapısal temellerini yeniden düşünmekte ve kurumsal amaçlarının, stratejilerinin ve iş modellerinin uzun vadeli başarıyı nasıl yönlendireceğini değerlendirmektedir. Bu belirsiz ortamdaki işletmeleri desteklemek için, IFAC, IIRC ve AICPA ve Chartered Institute'un birleşik sesi Yönetim Muhasebecileri (CIMA) bugün, CFO'lar ve finans ekipleri için kuruluşlarını uzun vadeli değer yaratmaya yönelmeleri için yeni bir rehber yayımlamışlardır. Bu raporda özetlenen yaklaşım, CFO'ların ve finans ekiplerinin performans, fırsatlar, riskler ve değiş tokuşlar ile ilgili tüm bilgilerin iç karar vericiler, yatırımcılar ve diğer sermaye sağlayıcılar için nasıl kullanılabilir olmasını sağlamaları konusunda düşüncelerine yardımcı olmak; ayrıca kurumsal zihniyetin sadece hissedarlar için değer yaratmaktan ziyade daha uzun bir vadenin göz önüne alındığı tüm paydaşlar için değer yaratma perspektifine dönüşmesini sağlamaktır (integratedreporting.org, 2020).

IFAC'a göre birçok şirket için; nakit akışlarını korumak, uzun vadeli değer yaratmayı sağlamak ve olumlu toplumsal etkiler sağlamak en önemli öncelikleri haline gelmektedir (integratedreporting.org, 2020).

Söz konusu raporda, CFO'lar, finans ekipleri ve diğer iş liderleri için değer yaratma konusundaki bakış açılarının finansal tabloların ötesine taşınmalarını sağlayan şu stratejilerin eyleme geçirilebilir bilgiler taşıması gerektiğini belirtmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a):

- ✓ Değer yaratma sürecini anlamak,
- ✓ Kuruluşun stratejisi ve iş modeli ile ilgili temel fırsatları ve riskleri belirlemek,
- ✓ Bilanço, iş ve toplumsal bakış açılarını birleştirerek performans ve değere ilişkin entegre (bütünsel) bir bakış açısı geliştirmek,

- ✓ Değer yaratma önceliklerini karar verme ve raporlamaya yönlendirmek.

IIRC aynı zamanda Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni temel alan bu yeni raporun, CFO'lara değer yaratma ve etkiyi daha iyi anlama, ölçme ve raporlama konusunda rehberlik edeceğini; sonuçta, şirketin uzun vadeli sürdürülebilir kalkınmayı yönlendirmek için kullanılacak değer faktörüne dayanan kapsamlı bir ölçüm sunabileceğini belirtmektedir (integratedreporting.org, 2020).

Kurumsal değerın yaklaşık yüzde 80'inin marka bilinirliği, insan sermayesi ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan varlıklardan oluşmasının anlaşılması sonucu değer yaratmayı ve sunmayı anlayan kuruluşların sürdürülebilir başarıya ulaşmak için daha iyi konumlandırılacağını ifade eden Uluslararası Sertifikalı Muhasebeciler Derneği (AICPA)'ne göre muhasebe ve finans profesyonelleri, bu belirsizlik döneminde özellikle önemli olanın bir değer yaratma gündemini oluşturmak ve bilgilendirmek için yönetim ekiplerinin ihtiyaç duyduğu içgörülerini ve verileri bir araya getirecek özel bir yaklaşım oluşturmalıdır (aicpa.org,2020).

Toplumsal, ticari ve bilanço olmak üzere üç değer perspektifinde bilgi yakalamayı hedefleyen rapor ayrıca, değer ve performansın entegre edilmiş bir görünümünü sağlayan kurumsal bir puan kartı geliştirmeye ilişkin ayrıntılı bir rehberlik içermektedir. Rapora göre müşteriler, inovasyon ve veriler gibi stratejik varlıklar da dahil olmak üzere değer yaratma hakkında bilgi vererek; ESG faktörleri gibi bilançodan gizlenen ancak kurumsal değerın %80'i hakkında fikir veren etkileri içeren kurumsal raporlar CFO'lar tarafından anlaşılması ve özümsemesi gerekmektedir (ifac.org, 2020).

2.3.3. Yaratılan Değerın Ölçülmesi

Kuruluşun yarattığı değerın 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 değerinin de hesaplanması gerekmektedir (IIRC, 2013a).

Şirketlerin çoğu zaman defter değeri ile pazar değerinin farklı olması yatırımcıların şirketin değerini belirlerken maddi olmayan varlıklarının yanında aynı zamanda dışsallıklarını da hesaba kattığını göstermektedir (IIRC, 2013a).

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 tanıtmaları ve kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olması ise pozitif dışsallığa örnek olarak verilebilir.

Dışsallıkların kuruluşun maddi olmayan varlıkları üzerinde de etkisi olmaktadır. Örneğin, bir şirketin çevreyi kirletmesinden kaynaklanan bir negatif dışsallık itibarıyla uyum risklerini artırabilir, doğal kaynakların azalması şirket hammaddeğini tehlikeye atabilir. Benzer şekilde, şirketin pozitif dışsallığı, tüketici güvenini ve marka değerini artırabilir veya şirketin tedarik zinciri risklerini azaltabilir (IIRC, 2013a).

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. 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. Bunun yanı sıra, sayısal olarak hesaplanamayan bazı değerler entegre raporda sözel olarak anlatılabileceği gibi, hem sayısal hem de sözel açıklama yapmak da mümkündür (integratedreporting.org, 2020).

2.4. Entegre Raporlamanın Faydaları

Şirketler ekonomik, çevresel ve sosyal yönünün kilit unsurlarındandır. Ekonomi ve toplumun uzun vadeli sürdürülebilir gelişimi için kurumsal sürdürülebilirlik gereklidir (Schaltegger ve diğerleri, 2006a). Dünyanın ekonomik faaliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturan ve uluslararası ekonomik gücün çoğunu elinde tutan uluslararası şirketler dünyanın kaynakları, teknolojisi ve yeniliğinin çoğunu kontrol etmekte ve

insanlığın seçimlerinin çoğunda önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır (Gray, 1995). Bununla birlikte, bir kuruluşun stratejisine, yönetişimine, performansına ve beklentilerine odaklanan bir raporlama mekanizmasının oluşturulması, kuruluşun topluma karşı sorumluluğunun bir parçası olduğu kadar artık günümüzde toplumun beklentilerine cevap verebildiği payede sosyal yönetim başarısının da bir sonucu konumundadır (Marrone ve Oliva, 2020).

Kuruluşlar üzerinde ticari faaliyetlerinin örgütsel ve sosyal boyutları hakkında rapor oluşturma konusunda artan bir baskı bulunmaktadır. Ancak daha geniş boyutlara ilişkin bilgi ve raporlama gereklilikleri henüz standartlaştırılmamıştır (Potter ve diğerleri, 2013). Bu koşullar altında şirketlerin şu anda yenilikçi bir IR hazırlama girişimine başlama sebeplerinin araştırılması şirketlerin IR hazırlamalarını teşvik etmesi yönünden önem teşkil etmektedir (Lai ve diğerleri, 2013).

IR'nın nispeten yeni ve hala gelişmekte olan bir olgu olması IR'nın bazı avantaj ve faydalarının sadece kavramsal düzeyde anlaşılmasına neden olmaktadır. Şirketler için bu faydaları teyit etmek ya da reddetmek için hala sınırlı ampirik kanıtlar bulunmaktadır.

Bununla birlikte; aslında IR ihtiyacı hakkındaki tartışmaların pek çoğu, şirketlerin dünyadaki global değişimlere ve bu değişimlerin önemli bir sonucu olarak beliren hesap verebilirlik çağrısına (bütünsel anlamda) yanıt verme ihtiyacı ile ilişkili olmaktadır. Firma düzeyinde, kurumların, IR'yı benimsediğinde; dış raporlamada, iç süreçlerde ve iç kültürde nasıl daha iyi sonuçlar elde edebileceği üzerine tartışmalar bulunmakta olup, bu hususlara ilişkin tartışmalar alt başlıklarda irdelenmektedir.

2.4.1. Global Hesap Verebilirlik

IR'nın dış paydaşlar için en önemli amaçlanan faydalarından biri, firmaların topluma karşı hesap verebilirliğini güçlendirmesidir. Firmaların negatif dışsallıkları en aza indirmeleri, pozitif dışsallıkları en üst düzeye çıkarmaları ve doğal sermaye kullanımını optimize etmeleri beklenmektedir.

IR tanıtılincaya kadar firmaların harici sermaye kullanma performansını değerlendirecek bir mekanizma bulunmamaktaydı. IR'nın bu boşluğu doldurabilmesinin yanı sıra sosyal yatırım faaliyetleri ile ilgili şeffaflığı artırmak için

bir fırsat oluşturması IR'nın en önemli yararları olarak açıklamaktadır (Cortesi ve Vena, 2019; Potter ve diğerleri, 2013).

Bununla birlikte, alanyazında Gibassier, Rodrigue ve Arjaliès'n (2018) IR'nın "rasyonel bir mit" olduğuna ilişkin, yani amacının kolektif bir hedefin peşine düşmeyi ve sistematik olarak muhasebeleştirmeyi içeren bir hikayenin özelliklerini gösterdiğine ilişkin görüşleri gibi sert eleştiriler de bulunmaktadır (Gibassier ve diğerleri, 2018).

Entegre raporlar, faaliyet gösterdiği ticari, çevresel ve sosyal bağlamı yansıtırken, bir şirketin mali durumunun, yönetiminin, stratejisinin ve beklentilerinin kapsamlı bir şekilde açıklanmasını amaçlamaktadır. Yeni yönetim uygulamalarının sürekli gelişmekte olduğu ve piyasaların tamamen verimli kullanılmadığı günümüzde, daha iyi bilgi ve analizle bilgilendirilecek seçim mekanizmalarının oluşturulması elzem duruma gelmektedir. Bu anlamda IR verimliliği artıracak, kaynak tahsisini geliştirecek ve böylece sürdürülebilir bir toplum yaratmaya yardımcı olacak iyi bir yönetim uygulaması olabilmektedir (Dumitru ve diğerleri, 2013).

şirketler tarafından halihazırda rapor edilen bilgiler ile yatırımcıların iş beklentilerini ve değerlerini değerlendirmek için ihtiyaç duydukları bilgiler arasında bir boşluk bulunmaktadır. IR, şirketlerin değer yaratmalarını sermaye piyasalarına daha etkin bir şekilde açıklamaları için bir temel sağlayarak bu boşluğu doldurmaya yardımcı olmayı hedeflemektedir (KPMG, 2012b).

IR'nın bir başka amacı, bir şirketin bugünkü sürdürülebilir performansı, değer ve etkisi ile geleceğe yönelik beklentileri hakkında bilgi vermektir. Bu, yalnızca geriye bakmak ve tarihsel sonuçları raporlamak anlamına gelmemekte, aynı zamanda kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya önem vermeyi gerektirmektedir. IR bir şirketin gelecekteki gelir artışı ve paydaşları üzerindeki etkileri için gördüğu fırsatları bildirmeyi içerir. IR aynı zamanda iş ve ekonomik bilgilerin yanı sıra sosyal ve çevresel bilgiler arasında dengeli bir görüş sağlamaktadır (IIRC, 2013d). Bu bağlamda IR şeffaflık taahhüdünü vurgulayarak hedefleri ve eylemleri arasında uyum odaklı açıklamaların ötesine geçmektedir. Bu şekilde çok çeşitli konuları kapsamak ve hem iyi hem de kötü performansın dürüst bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için raporlamaya şeffaf bir yaklaşım sunmuş olmaktadır (Adams ve Simnett, 2011).

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development-WBCSD) tarafından Güney Afrikalı şirketlerin IR'yı nasıl uygulamaya koyduklarına ilişkin yapılan bir araştırmada, yatırımcıların entegre raporların değeri hakkındaki görüşleri şu şekildedir:

- ✓ IR performansı artırmak için önemli bir yönetim aracı olmalıdır,
- ✓ IR kalitesi liderliğin kalitesine dair bir ipucudur,
- ✓ IR raporlama yükü değil stratejik bir iletişim aracıdır,
- ✓ IR şirketlerin paydaşlarla sahip olması gereken diyalogun bir parçasıdır,
- ✓ IR Yönetim Kurulu ve Yönetim düzeyinde dahili bir entegre düşünme sürecinin sonucu olmalıdır.

Büyük ölçüde finansal bilgilere odaklanarak hazırlanan iş raporlama modelleri yatırımcılar ve paydaşlar için bir bilgi asimetrisi oluşturmaktadır (ACCA, 2011c). Bu raporlar örneğin yatırımcılara maddi olmayan duran varlıklara ilişkin bilgi vermemektedir. Oysaki yatırımcılar ekonomik kararlarında finansal ve finansal olmayan KPI'lar dikkate almaktadır. Finansal olmayan KPI'lar yatırımcı güvenini yeniden sağlamak için önemli olmakta, ancak çoğu şirket bunları hazırlamakta zorlanmaktadır (Azam ve diğerleri, 2011).

IIRC, entegre bir raporun nihayetinde diğer kurumsal raporlama biçimlerinin yerini alarak hissedarlar ve diğer paydaşlarla iletişim kurmak için birincil aracı temsil etmesi gerektiğine inanmaktadır. Bir kuruluşun geleceğine ve stratejik yönüne ilişkin şeffaflık ve içgörü sağlaması, IR'nın iç ve dış paydaşlara sağladığı en önemli avantajlardan biri olmaktadır (Adams ve Simnett, 2011).

Kurumsal performansın değerlendirildiği merceğin genişletilmesi ile altı farklı sermaye türünü göz önünde bulundurarak, geleneksel finansal raporlarda dikkate alınmayan piyasa başarısızlıklarının ve dışsallıklarının birçoğunun ele alınabileceği ifade edilmektedir (ACCA, 2014: 8).

Sürdürülebilirlik raporlaması ile karşılaştırıldığında, IR bir organizasyonda, entegre (bütünsel) düşünmeyi kolaylaştırması ve ileriye dönük bilgi sağlaması açısından çeşitli faydalar sunmaktadır (Adams ve Simnett, 2011). Özellikle kıt kaynakların etkin tahsisine ilişkin kararları iyileştirmesi entegre düşünmeye yol açan departmanlar arasındaki bağlantıları iyileştirmesi; işin daha iyi anlaşılmasını sağlayan iç süreçlerin iyileştirilmesi; üst yönetimin artan odak ve farkındalığı ile stratejinin ve iş modelinin

daha iyi ifade edilmesi geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda en çok rapor edilen değişimler olmaktadır (Cortesi ve Vena, 2019; Eccles ve Krzus, 2010a; Frías-Aceituno ve diğerleri, 2013; IIRC, 2012b; Marrone ve Oliva, 2020).

IR, dünya çapında kurumsal raporlamanın en ileri aşaması olarak aynı zamanda kurumsal raporlamanın geleceğini temsil etmektedir (Fasan, 2013). Şirketlerin, dönüşüm işlevinin mümkün olduğunca etkili olabilmesi için raporun kendisinin hazırlanmasından başlayarak her aşamasında uygun paydaş katılımının sağlanması, bunun temin edilebilmesi için de entegre raporlama pratiğine geçilmesi gerekmektedir (Eccles ve Serafeim, 2014).

Geleneksel raporlamanın, dünya ve toplumdaki değişikliklere başarılı bir şekilde uyum sağlayamaması sonuç olarak, yatırımcının yıllık raporun güvenilirliğine ve bir şirketin finansal performansı hakkında doğru ve adil bir görüş sağlayabilme konusundaki güvenin azalmasına yol açmış IR'yı erken benimseyenlerin algılarının, faydalarının, çeşitli ve yaygın görüşlerini yansıtmaları, ilgi ile takip edilen konular arasına taşımıştır (Steyn, 2014).

2.4.2. Dış (Harici) Raporlama

IR paydaşların uzun vadeli beklentileri hakkında daha bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olmak üzere, sermaye piyasalarına ek bilgiler vererek şirketlerin nasıl değer yaratacaklarına ilişkin daha etkin bir şekilde açıklama yapmalarını olanaklı kılmaktadır (KPMG, 2012b).

IR'nın en temel amacı bir kuruluşun değer yaratma öyküsünü anlamlı bir şekilde açıklamaktır ve bu durum genel olarak harici (dış) raporlama uygulamaları ile ilişkili bulunmaktadır (Dumay ve diğerleri, 2017).

Günümüzde işletmeler, faaliyetleri ile ilgili ilişkili bulunduğu çevreyi ilgilendiren her türlü bilgiyi de en doğru şekilde kamuoyuna açıklamakla yükümlüdürler. Bu yükümlülük sadece finansal bilgiyle sınırlı olmayıp, işletmenin sürdürülebilirliğini ilgilendiren sosyal ve çevresel tüm faktörleri de içine almaktadır (Sayar, 2017).

Finansal olmayan bilgilerinin ve sürdürülebilirlik raporlarının yetersizliği, bilgilerin karmaşıklığı, kısa vadeli hedefler, düşük güvenilirlik gibi pek çok etmen yatırımcıların şirketlere olan güvensizliğini arttırmakta; şirketler tarafından rapor

edilen bilgiler ile yatırımcıların beklenti ve değerlerini değerlendirmek için ihtiyaç duydukları bilgiler arasında boşluklar oluşturmaktadır. IR'nın esas olarak bu boşluğu doldurması beklenmektedir (ACCA, 2011c; Fasan, 2013; KPMG, 2012b; Silvestri ve diğerleri, 2017).

Sürdürülebilirlik güvencesi üzerine ortaya çıkan çalışmalarda gönüllü üçüncü taraf doğrulamasının, kullanıcıların ifşa edilen bilgilerin doğruluğuna olan güvenini artırdığını göstermektedir (KPMG, 2012b).

Özellikle IR yalnızca yatırımcılar ve analistlerden değil, özellikle ESG göstergeleri üzerindeki gizleme stratejilerinin kullanımından potansiyel olarak etkilenen daha geniş kitleler için güvencenin önemini ortaya koymaktadır (Caglio ve diğerleri, 2020).

Bununla birlikte, entegre raporlama uygulamalarındaki artışın, esas olarak kurumların iç ihtiyaçları tarafından yönlendirilmekte olduğu, yani entegre raporlamanın önemli bir dış talep görmediği, temel itici gücünün dahili olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında IR sürdürülebilirlik iç anlayışının ve sürdürülebilirliğe olan desteğinin oluşturulmasında önemli bir yardımcı olarak belirlemektedir (Dumay ve diğerleri, 2017).

IR aracılığıyla şirketler, değer itici güçlerini ve bu itici güçlerin stratejik hedeflere ve değer yaratmaya nasıl katkıda bulduklarını daha iyi anlama potansiyeline sahip olmaktadır (Simnett ve Huggins, 2015; Dobkowski-Joy ve Brockland, 2013).

Entegre raporların tüm paydaşlara hitap etmesinin hedeflendiği göz önünde bulundurulduğunda bu raporların kısa ve öz olarak ifade edilebiliyor olmasının önemi büyüktür. Daha uzun raporların daha kaliteli olduğu anlamına gelmediğine vurgu yapılan pek çok araştırmada aynı zamanda uzun tutulan raporların kullanıcıları caydırabildiği ve paydaşlara doğru karar vermeleri açısından yararlı bilgi sağlanmasında bir engel oluşturduğu açıklanmıştır. Dolayısıyla IR Çerçevesinde de açıkça ifade edildiği gibi IR'nın farklı zaman dilimlerinde değer yaratma konusunda kısa ve bağımsız bir iletişim olması gerekmektedir (Abeysekera, 2013; Atkins ve Maroun, 2015; Busco ve diğerleri, 2013a; Wild ve Staden, 2013).

Entegre Raporlama yayımlanmaya başlanmasından günümüze kadar gelinen süreçte yayımlanan entegre raporların gittikçe çok daha yüksek kalitede olduğu gözlemlenmektedir. Güney Afrika'nın halka açık ilk 100 şirketine yönelik yapılan bir

araştırma, şirketlerin rapor hazırlamaya başlarken akıllarında hiçbir sınırlama olmadan başlayarak daha kısa ve daha etkin raporlar hazırladıklarını göstermektedir (Roberts, 2017).

Ernst&Young'ın Entegre Raporla Mükemmellik Ödülleri için, Cape Town Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma, genel olarak "Rapor ne kadar kısa ise o kadar iyidir" sonucunu ortaya koymaktadır. 116 En iyi raporlarda, başta 20 sayfayı geçmeyen şirketin performansına ve görünümüne yönelik bilgilerin sunulduğu bir giriş bölümü olduğu ve bu bölümde detaylı bilgilerin nerede bulunacağına yönelik referansların verildiği görülmektedir. Genellikle bu raporlar mevcut yıllık mali tablolara atıfta bulunularak, entegre raporun özetlenmiş veya sınırlı finansal bilgileri içermesi sağlanmıştır (argudenacademy.org, 2020; Roberts, 2017).

Dikkat çeken bir diğer değişiklik, en son raporların dış çevreyi ve şirket üzerindeki etkilerini daha fazla dikkate alması ve bilgiyi tablolarda veya infografiklerde ortaya konulan önemli dış faktörlere yoğunlaştırmasıdır. Raporların okunmasının daha kolay olması; dış çevre bağlamında, yönetim, iş modeli, strateji, riskler ve stratejik hedeflere karşı performans gibi işin farklı (ancak iç içe geçmiş) unsurlarını birbirine bağlamak için çok daha başarılı analizler yapılması ile strateji ve risk arasında oldukça gelişmiş bir bağlantı kurulabilmesi açısından önemli ilerlemelerin kaydedildiği belirtilmektedir (Roberts, 2017).

IR'nın bir kuruluşun stratejik ilgi düzeyine, öz bir iletişim sunabilmesi ve gelecekteki yönelimine odaklanması bağlamında IR aynı zamanda iyi bir yönetim uygulaması olarak da ifade edilmektedir (Dumitru ve diğerleri, 2013; IIRC, 2013a).

Güney Afrikalı borsada işlem gören şirketler, öncelikle kurumsal itibarları, yatırımcı ihtiyaçları ve paydaş katılımı ve ilişkileri açısından IR sürecine değer katmaktadır. Bir kısım şirket yönetimleri IR'yı kurumsal faaliyetlerini meşrulaştırmak için bir araç olarak görmektedir (Steyn, 2014). Şirketler imaj oluşturmak için entegre raporları pazarlama araçları olarak kullanmakta; bununla birlikte IR'nın salt görüntü oluşturma ve bir itibar aracı olarak kullanılması; zayıf bir hesap verebilirlik yaklaşımına neden olmaktadır (Silvestri ve diğerleri, 2017; Stubbs ve Higgins, 2015; Veltri ve Bronzetti, 2014).

Güçlü bir hesap verebilirlik yaklaşımı ise en başta altı tür sermayenin geniş tabanı ile ilgili hesap verebilirliği ve liderliği artıracak; karşılıklı bağımlılıklarının

anlaşılmasını destekleyecek; ve bu şekilde kuruluşların paydaşlara karşı daha fazla yanıt verebilmesini sağlayacaktır.

IR bir şirketin itibar riskini azaltmasından kaynaklanan sosyal, ekolojik ve yönetim ortamları üzerindeki etkisi ve bunlara bağlılığı konusunda büyük ölçüde şeffaflık yaratmaktadır (Simnett ve Huggins, 2015). IR, şirketlerin kendilerini rakiplerinden ve diğer organizasyonlardan daha iyi ayırt etmelerini ve kurumsal itibarlarını yükseltmelerini sağlamaktadır (Adams, 2015; Steyn, 2014). IR şeffaflığı arttırmak için bir fırsat yaratmaktadır (Potter ve diğerleri, 2013) Bu anlamda hem iyi hem kötü performansın dürüst bir şekilde temsil edilmesini sağlayarak şirketlere dış raporlama yükümlülüklerini yerine getirmelerinde de çeşitli faydalar sağlamaktadır (Cortesi ve Vena, 2019; Adams ve Simnett, 2011).

KPMG 30 Haziran 2019 tarihine kadar altı yıllık raporları kapsayan Avustralya şirketlerinin kurumsal raporlama eğilimleriyle ilgili anket aracılığı ile bir araştırma yapmıştır. Araştırma aynı zamanda Entegre raporlama yolculuklarında farklı aşamalarda bulunan Cbus, Australia Post ve Deakin University liderleri ile IR yayımlamaya neden ve nasıl başladıklarına ilişkin görüşmeleri de kapsamakta olup bugüne kadar elde edilen temel faydalar ve yatırımcılar ile diğer paydaşlardan gelen geri bildirimleri vurgulamaktadır. KPMG'nin araştırmasının temel bulgularda yıllık raporlarını hazırlamak için entegre raporlama ilkelerini kullanan kuruluş sayısında artan oranda kurumun IIRC'nin IR Çerçevesine atıfta bulunduğu tespit edilmiştir (KPMG, 2019). Bununla birlikte gittikçe daha fazla kuruluş finansal performansın ötesinde örneğin sağlık performansı ve çevre performansı gibi daha kapsayıcı bir değer yaratımına odaklanmaktadır.

1 Ocak 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere Avustralya Kurumsal Yönetim Konseyi'nin (The ASX Corporate Governance Council-ASX) Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Öneriler'nin Tavsiye Kararına göre Kurumların denetim ve incelemeye tabi tutulmadığı durumlarda da kurumsal raporlarının içeriğini nasıl doğruladıklarını açıklamaları istenilmektedir. Böylelikle bu uygulama ile, kurumların raporlar portföyünde raporlananlara ve özellikle yıllık rapora neyin dahil edildiğine odaklanmaları sağlanacaktır. Bir diğer husus bu Tavsiye Kararının çevresel ve sosyal risk hakkındaki yorumları ile ilgilidir. İlgili yönetmelik yayımladığı Yönetim Raporunda İşletme ve Mali İnceleme hazırlanırken entegre raporlama ilkelerinin

kullanılabileceğini doğrulamaktadır. Böylelikle Avustralya'da entegre raporlamayı benimseyen kuruluşların çoğu tarafından kullanılan bir yaklaşım olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları IIRC Konseyi Başkanı Dominic Barton'nın önsözü ile Kasım 2019'da KPMG'nin "*Cooparate Reporting*" raporunda yayımlanmıştır.

2.4.3. İç Süreçler

IR uygulaması bir kuruluş içinde entegre düşünce sisteminin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (ACCA, 2017). Entegre düşünce, yalnızca dış raporlama ile değil, aynı zamanda bilgi akışları, bilgi sistemlerini iyileştirme ve iç raporlama gibi iç süreçlerle de ilgilidir (IIRC 2013a: 2).

IR'ya geçen şirketlerde, departmanlar arasında da iyileştirilmiş bağlantılar oluşmaktadır. Bu bağlantılar entegre düşünce sisteminin, işin daha iyi anlaşılmasını sağlayan dahili süreçlere, artan üst yönetimin farkındalığına, strateji ve iş modelinin daha iyi ifade edilmesine ve nihayet tüm paydaşlar için değer yaratılmasına neden olmaktadır. Kuruluşların iç dinamiklerinde meydana gelen bu iyileşme kuşkusuz IR'nın kıt kaynakların etkin tahsisine ilişkin kararların da iyileşmesi ile sonuçlanmaktadır (Eccles ve Krzus, 2010a; Frías-Aceituno ve diğerleri, 2013).

Bir başka ifadeyle IR, şirketlerin yeni olasılıklar, seçimler ve risk faktörlerini yeniden gözden geçirmelerine yardımcı olmakta; böylece kıt kaynakların etkin tahsisine ilişkin kararların da daha isabetli alınmasını sağlamaktadır (Eccles ve Krzus, 2010a; Frías-Aceituno ve diğerleri, 2013).

Yukarıdaki paragraflarda açıklandığı üzere IR diğer raporlama modellerine nazaran daha geniş bir bakış açısına sahip bulunmakta ve şirketlerin geleceğine ve stratejik yönüne ilişkin fikir vermesi açısından ileriye dönük bilgilerin temin edilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. (Dumitru ve diğerleri, 2013; Eccles ve Serafeim, 2014).

Şirketleri uygun paydaş katılım biçimlerine yönlendirerek aynı zamanda verimliliği artıracak iyi bir yönetim uygulaması olarak kullanılan IR için Lai, Melloni ve Stacchezzini'nin (2018) Generali'ye dayanan bulgularında, IR'nın çok sayıda paydaş için sosyalleşme etkileri üretebildiğini göstermiştir. Bununla birlikte çalışanlar, tüketiciler, stratejik ortaklar akademisyenler ve öğrenciler gibi çeşitli paydaşların IR hazırlanması sürecine dahil edilmesi yatırımcıların ilgisini arttırmaktadır.

IR uygulaması, kendi başına bir olgu olmaktan ziyade, daha çok organizasyonel bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır (KPMG, 2011a). Bir çeşit IR üreten şirketler iç süreçleri ve yapılarını da değiştirmektedir (Stubbs ve Higgins, 2014). İlk IR'yı hazırlama kararı; şirketlerin karar alma süreçlerinde, gayri resmi ve resmi iletişim süreçlerinde, önemlilikte ve daha geniş kurumsal risk tanımlama süreçlerinde değişikliklere yol açmaktadır (Adams, 2015).

Yapılan araştırmalarda IR uygulayıcılarında şirket süreçlerinde ve yapılarında giderek artan önemli değişiklikleri başlattığını bulmuşlardır. Ayrıca, çalışma düzenlerinin ve faaliyetlerinin daha yapısal bir şekilde ele alınmasıyla devam eden dönüşümler iş süreçlerinin gelişmesini olanaklı kılmaktadır. Bu durum IR'yi bir kuruluşta uygulamak için aynı zamanda yeni muhasebe ve yönetim süreçlerinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Stubbs ve Higgins 2014).

Genel olarak IR, verimliliği artıracak, kaynak tahsisini geliştirecek ve böylece sürdürülebilir bir toplum oluşturmaya yardımcı olacak iyi bir yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir (Dumitru ve diğerleri, 2013). Bununla birlikte, IR'nın örgütsel değişimi ve uzun vadeli sürdürülebilirliği nasıl sağlayabileceği konusu tartışılmakta olan bir konudur (McNally ve diğerleri, 2017).

IR uygulamasına yönelik hızlı bir hareket, şirketlerin raporlama yapılarını yeniden incelemesini ve IR'nın finansal olmayan yönlerini sağlamak için yeni yatırımlara ihtiyaç duymasını gerektirecektir. İlgili bilgi süreçleri IR için bilgi toplamak amacıyla yenilendiğinden, bunların daha yüksek kalitede, daha kapsamlı ve zamanında bilgiye evrilmesi; beklenen verimlilik ve etkililiğin de önemli ölçüde iyileşmesini sağlayacaktır (Simmatt ve Huggins, 2015).

Bununla birlikte etkili bir IR, sadece ekonomik konulara odaklanarak sosyal ve çevresel konulara sınırlı bir dikkatten çok daha fazlasını gerektirmektedir (Lodhia, 2015). Dolayısıyla kuruluşların iç süreçlerinin gelişmesi için; iç kültürünün de değişmesi ve gelişmesi bir zorunluluktur.

2.4.4. İç Kültür

IR Çerçevesi, değerini yalnızca bir şirket tarafından veya yalnızca bir şirket içinde üretilmediğini, aynı zamanda şirketin içinde çalıştığı bağlamı sağlayan ve başkalarıyla

ilişkiler yoluyla yaratılan dış ortamdan etkilendiğini kabul etmektedir. Bu anlamda entegre (bütünsel) düşünce sistemi, bir kuruluşun performansında iyileşmeye yol açan temel faktörlerden biridir (IIRC, 2013b).

Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (2014), entegre düşüncenin başarılı bir IR'nın anahtarı olduğunu belirtmektedir (IIRC, 2013e). Dolayısıyla bir entegre rapor, kuruluşların Yönetim Kurulu / Yönetim düzeyinde dahili bir entegre düşünme sürecinin sonucu olarak ele alınmalıdır (WBCS, 2014).

IR uygulamalarının geliştirilmesi, kuruluşların yönetimlerinin finansal olmayan risklerin iş stratejilerine dahil etmenin önemini ortaya çıkarması yönünden önemlidir. Bu stratejiler faaliyetler düzeyinde farkındalığı artırmak için çalışanlara iletilebilmekte, bu da daha yüksek düzeyde bir işbirliği ve katılımı kolaylaştırmaktadır (Adhariani ve De Villiers, 2019).

Entegre düşüncenin bir avantajı, bir örgüt içinde ortaklaşa benimsenen bir kabulün olmasıdır (Feng ve diğerleri, 2017). Nitekim IR, kültürel kontrol olarak da bilinen bir yönetim kontrolü biçimi olan davranış değişikliklerini gerektirmektedir (Dumay ve Dai, 2017; Merchant ve Van der Stede, 2007).

Entegre düşüncenin IIRC tarafından beklenildiği gibi çalışması için mevcut organizasyon kültürünün bir kısmının yerini alması gerektiğini savunmaktadır, çünkü bunu yapmamak statükonun değişmesine izin vermeyecektir. Bununla birlikte, güçlü organizasyon kültürleri, özellikle bir kuruluşun geçmiş başarısıyla ilişkili ise; kolayca değiştirilmesi zorlaşmaktadır (Dumay ve diğerleri, 2017).

Şirketlerin sürdürülebilirlik performansını destekleyen stratejik bir odaklanmanın sağlanması için sürdürülebilir yönetim sistemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, Eccles, Ioannou ve Serafeim (2014), çalışmalarında şirketlerin ayrıntılı eylem planları ile desteklenen sürdürülebilirlik performansını net bir stratejik odaklanma ile desteklemek için sürdürülebilirlik yönetim sistemleri geliştirmediklerini bulmuşlardır (Eccles ve diğerleri, 2014).

Stubbs ve Higgins (2014) ise çapraz fonksiyonel ekipler aracılığıyla raporlama sürecine dahil olan seçmenlerin genişlemesi ile birlikte kurumların entegre düşünce ve yapılarından uzaklaşmaya yönelik girişimlerinde artan bir değişiklik gözlemlemişlerdir. IR yöneticilerin zihin düzeylerinde her faktörde radikal bir

değişiklik yapabilmeleri ve böylelikle sürdürülebilirliği sağlamak için finansal ve finansal olmayan sorunların birbirleri ile olan bağıntılarının anlaşılma ihtiyacının önemini tamamen içselleştirmeleri gerekmektedir.

2.5. Entegre Düşünce ve Entegre Düşünce Modeli

Organizasyonlar, giderek karmaşıklaşan bir dünyada, karar verirken iç ve dış etkenlerin, karşılıklı bağımlılıkların ve ticaretin çok yönlü bir etkileşimi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu gerçeklik içinde bilinçli kararlar almaları için karar alıcı organları / yönetimi güçlendiren süreçlere ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan şey entegre düşüncedir. Çünkü entegre düşünce, paydaşların sürekli değer yaratarak organların uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamakla ilgilidir (SAICA, 2015).

En genel ifadeyle entegre raporlama bir kuruluşun çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki (olumlu veya olumsuz) etkilerine ilişkin bildirimler iletmektedir. Böylelikle entegre raporlama, soyut konuları elle tutulabilir somut hale dönüştürerek sürdürülebilirlik gelişimlerinin kuruluşun faaliyetleri ve stratejisi üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına ve yönetilmesine de yardımcı olmaktadır (Pistoni ve Songini, 2015).

Gerek sosyal gerekse ekonomik örgütlerin entegre raporlama sayesinde faaliyetlerinin etkilerini bütünsel olarak ele alınması, uzun vadede değer yaratmaya yönelik faaliyetlerin kurumsal yapı ile uyumlaştırılması ile sonuçlanmaktadır. Bu noktada entegre düşünce doğru operasyonel kararların uygulanmasını sağlayacak güvenin sağlanması ile kaliteli bilgi ve analizin elde edilmesini mümkün hale getirmesi yönünden oldukça önemlidir (integratedreporting.org, 2020).

Yukarıdaki paragraflarda açıklanan tüm hususlar göz önünde bulundurulduğunda bir entegre raporlama iletişimi, yatırımcılara ve paydaşlara iş ve toplumsal değeri değerlendirmeleri için gerekli bilgileri sağlayacak şekilde inşa edilmelidir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

IR Çerçevesi, bir kuruluşun sürdürülebilirliğinin entegre düşünceyi başarılı bir şekilde uygulama yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır (SAICA, 2015). IR Çerçevesi, entegre düşünceyi çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri ile kuruluşun

kullandığı ya da etkilediği sermaye ögeleri arasındaki ilişkilerin aktif bir şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır (IIRC, 2013a).

Öz olarak ifade etmek gerekirse aslında entegre düşünce kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya yönelik entegre karar verme mekanizmalarına ve eylemlere giden yolu açmaktadır. Bu durum değer yaratılırken örgütün kullandığı veya etkilediği kaynaklar ve ilişkiler ile aralarındaki bağımlılıklar ve değişimler hakkında bütünsel düşünmek anlamına gelmektedir.

Entegre düşünce perspektifinde, organizasyon kendisini; kaynakların kalitesi, kullanılabilirliği ve maliyeti ile değişen düzenlemeler, normlar ve paydaş beklentileri ile şekillenen daha büyük bir sistemin parçası olarak görmektedir. Bütünsel yaklaşımı sayesinde entegre düşünce, sistem düşüncesinin bir alt kümesidir; bu şekilde, kuruluşun iş modeli ile çeşitli sermaye biçimleri arasındaki etkileşime odaklanılmaktadır (integratedreporting.org, 2020).

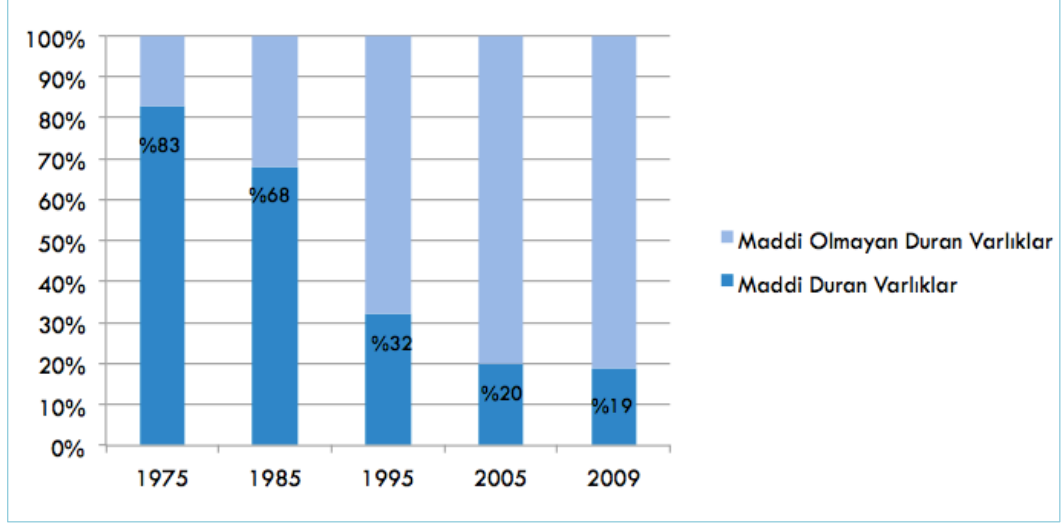
Entegre düşünce sisteminin oluşumuna etki eden en önemli etmenlerden biri finansal bilgi kullanıcılarıdır. Özellikle son on yılda, kurumsal bilgi kullanıcıları, kurumsal raporların yararlılığı ve etkinliği konusunda endişe duymaktadır. Kurumsal raporlama yıllardır eleştirildiği için bu yeni bir olgu değildir ancak önceki kurumsal raporlar yaklaşmakta olan bir çöküşün belirtilerini göstermeyebileceği için kaçınılmaz olarak, bu eleştiriler bir kreşendoya ulaşmaktadır. Çünkü kötü kurumsal raporlama kısa vadede kurumsal başarısızlıklara neden olmamakla birlikte, genellikle riskleri vurgulayacak sinyalleri maskeleymektedir.

Düzenleyiciler ve standart belirleyiciler, belirlenen düzenleyici boşlukları tıkamak ve genellikle raporlama kalitesini iyileştirmek için sürekli olarak mevzuat ve standartları geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak, bu girişimler hızla değişen bir dünyada tamamen başarılı olamamıştır. Bunun temel nedeni, kurumsal raporlamanın farklı yönlerinin farklı standart belirleyiciler (örneğin finansal ve sürdürülebilirlik raporlaması) tarafından ele alınması ve raporların nasıl sunulması gerektiği konusunda genel bir koordinasyonun olmamasıdır (SAICA, 2015).

Bir başka zorluk, kurumsal raporlama ve yatırımcıların, işin yürütülmesinde uygulanan diğer sermaye biçimlerinin dışlanmasıyla birlikte, işletmenin finansal yönlerine güçlü bir şekilde odaklanmış olmasıdır.

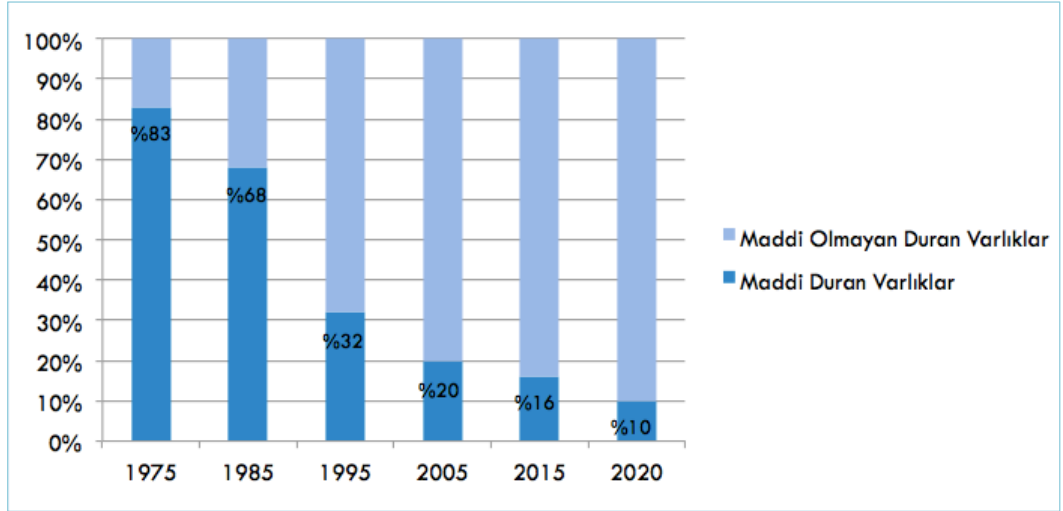
Şekil 10 ve Şekil 11, S&P 500'ün bir parçasını oluşturan şirketlerin piyasa değerinin bileşenlerinin 1975'ten bu yana nasıl değiştiğini göstermektedir (IIRC, 2011).

Şekil 10: S&P Şirketlerinin Market Değeri Bileşenleri (1975-2009)



Kaynak: IIRC. (2011). Towards integrated reporting: Communicating value in the 21st century.

Şekil 11: S&P Şirketlerinin Market Değeri Bileşenleri (1975-2020)



Kaynak: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

1975'te, S&P 500 şirketlerinin değerine ilişkin piyasa değerinin % 83'ü maddi duran varlıklarla temsil edilmiştir. Maddi olmayan duran varlıklar ise aynı zamanda, piyasanın kuruluşun gelecekte yaratacağı değer algısı ve tüm diğer faktörleri de kapsamaktadır. Finansal raporlama büyük ölçüde fiziksel ve finansal varlıklar olan maddi duran varlıklar için geçerlidir. Ancak günümüze değin maddi olmayan varlıkların oranı fiziksel ve finansal varlıklara oranla katlanarak artışı görülmektedir.

Ocean Tomo'nun 2011 yılında gerçekleştirdiği bu araştırma geliştirilerek devam ettirilmiş ve nihai çalışma sonuçları 2021'in başlarında açıklanması planlanan "2020 için Maddi Olmayan Varlık Piyasası Değer Çalışması (IAMV)"nın ara sonuçları Temmuz 2020'de yayımlanmıştır. Sonraki zaman diliminde Yeni Koronavirüsün ekonomik etkilerini araştırmak için IAMV Çalışmasının güncellediğini duyuran Ocean Tomo, LLC, Covid-19'un IAMV payını artırma eğilimini hızlandırdığını ve maddi olmayan varlıkların artık S&P500 piyasa değerinin % 90'ından fazlasını yönettiğini açıklamıştır.

Kuruluşların maddi olmayan duran varlıkların önemini ve bu varlıklar hakkında daha fazla bilgi vermek zorunda olduklarını fark etmeleri ise şirket raporlarının uzunluğunun hızla artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte raporların kalitesinin oldukça değişkenlik gösterdiği ve çoğu zaman tutarlılık ve uyumdan yoksun olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle olumsuz yönlerin raporların dışında bırakılması önemli bir eksiklik olarak karşılaşılmaktadır. Dolayısıyla bu durum paydaşların performansı etkili bir şekilde değerlendirmelerini zorlaştırmakta; buna ek olarak yayımlanan bilgilerin çoğunun tarihsel olması paydaşlara kuruluşların gelecekte değer yaratma yeteneği hakkında değerlendirme yapmak için yararlı bilgiler sağlamadığı gerçeğini ortaya koymaktadır (IIRC, 2011; SAICA, 2015). Bu durum organizasyonları değer yaratma yeteneklerini doğru bir şekilde öngörmeye yarayacak farklı bir anlayış arayışına itmiştir.

"Entegre düşünce" terimi ilk olarak IIRC tarafından oluşturulmuş bir kavramdır. Bir kuruluşun içinde bulunduğu koşul ve süreçlerin; raporların etkili bir şekilde hazırlanabilmelerine elverişli olmadıkça güvenilir entegre raporların oluşturulmasını imkansız kılması gerçeği bu koşulların farklı bir perspektiften tekrar ele alınmasını gerektirmiş ve bu koşullar genel olarak entegre düşünce olarak tanımlanmıştır (IIRC, 2019). Churet ve Eccles'e göre, entegre raporlar buzdağının sadece görünen kısmını ifade etmektedir. Yüzeyin altında olan şey ise entegre düşüncedir (Churet ve diğerleri, 2014).

Bir organizasyonda entegre düşüncenin özümsemesi belirli bir sürecin katedilmesini gerektirmektedir. Yüksek kalitede entegre raporlar üretmeyi başaran kuruluşlar, koşulların uygulama sürecini bir yolculuğa benzetmektedir. Yüksek kaliteli bir rapor sunma konumuna ulaşmak en az birkaç yıl almaktadır. Bazı organizasyonlar

oldukça ileri bir aşamaya ulaşırken, diğerleri yol boyunca çeşitli noktalarda bulunmaktadır (SAICA, 2015).

Entegre düşünce, aşağıdakiler dahil olmak üzere bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen çeşitli faktörler arasındaki bağlantıyı ve bağımlılıkları hesaba katmaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

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

Bu bağlamda entegre düşünce, entegre bir raporda periyodik olarak sonuçlanan raporlama sürecinin temelini oluşturmaktadır. IR Çerçevesi'nin vurguladığı bir başka husus, entegre raporların kuruluşların farklı sermaye türlerini kullanması ve dönüşümünün yanı sıra karşılıklı bağımlılıklarının temsil edilmesinin hesap verebilirliği ve performans yönetimini geliştirmesi üzerinedir (IIRC, 2013). Bu rapor aracılığıyla kuruluşlar faaliyetlerini, misyon ve vizyonları dahil yapı taşlarını oluşturan değerleri için kamuoyunun onayını almak ve yaymak amacıyla paydaşlarıyla (doğrudan ve / veya dolaylı olarak) etkileşime girdiği döngüsel bir faaliyet içinde hesap verebilir hale getirmektedirler (IIRC, 2016). Özellikle stratejik hedeflerin başarısını doğru bir şekilde ölçmek için doğru KPI ayarlanması IR'yı ve entegre düşünceyi geliştiren unsurlardır. Çünkü KPI'lar aynı zamanda halkın entegre raporları kabul etmesinde de kilit bir husus olarak belirmektedir (Pistoni ve Songini, 2015). Nitekim entegre raporlama sermayenin geniş tabanı (finansal, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye) için hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirme unsurlarını ve bunların birbirlerine olan bağımlılıklarının anlaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu noktada karar verme ve harekete geçme unsurlarının geliştirilmesi kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşüncenin ne kadar doğru anlaşıldığı ve ne kadar içselleştirildiği ile ilişkilendirilmektedir (IIRC, 2013a).

Entegre düşüncenin önemli bir başka unsuru, işletmenin bağlı olduğu önemli sermaye (kaynaklar) ve ilişkilerin doğru tanınması ve yönetilmesidir. Farklı kuruluşlar, IR Çerçevesinin tanımladığı sermayeler için farklı terminolojiler kullanabilir veya bunları başka şekillerde tanımlayabilirler. Esas olarak gözetilmesi gereken husus kuruluş için önemli olan sermayelerin tanımlanması ve yönetilmesidir. Çerçevede altı sermaye kalemi olarak ifade edilen sermayelerin hepsi tüm organizasyonlar için eşit derecede önemli olmayabilir, bu nedenle her bir kuruluşun kendi sermaye yapısını tanımlaması gerekmektedir. Geleneksel olarak, birçok kuruluş her zaman temel olan finansal sermayeye odaklanmış ve yönetmiştir. Bununla birlikte, zamanla birçok kuruluş, iş için eşit derecede merkezi olan başka sermaye biçimleri olduğunu fark etmiştir (IIRC, 2019).

Gittikçe daha fazla kuruluşun sosyal ve ilişki sermayesinin önemini kabul etmesi ve bu durumun kuruluşların faaliyet gösterme sosyal lisansını etkilemesi ise; paydaş ilişkilerinin ne kadar önemli olduğu ve yönetim mekanizmaları / kurulları tarafından her zaman akılda tutulması gereken önemli bir husus olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar uzun vadeli düşüncelerdir ve olumlu veya olumsuz sonuçları ancak birkaç yıl sonra ortaya çıkabilmektedir. Bunu yapmak için, yönetim kurulu ve yönetimin her bir sermaye hakkındaki bilgileri koordine etmek, entegre etmek ve anlamak için uzun vadeli süreçleri kullanması gerekmektedir (SAICA, 2015).

Her kuruluş farklı bir iş modeline sahiptir. Bu kuruluşun bir holding olması durumunda ise bir dizi iş modeline sahip olunacağı anlamına gelir. Bununla birlikte uygulanan ilkeler her zaman aynı kalacaktır. Önceki bölümde değinilen ve IR Çerçevesinde özetle ifade edilen değer yaratma ve iş modeli diyagramında belirtildiği üzere, bir kuruluşun iş modeli; işi, misyonu, vizyonu ve stratejisi tarafından yönlendirilir; risk, fırsat ve performansın yönetilmesinde kullanılır. Tüm bunlar kuruluşun etik kurallarına ve değerlerine uygun olarak yürütülmekte ve yönetim yapıları tarafından denetlenmektedir.

Modern bir iş yürütürken göz önünde bulundurulması gereken farklı unsurlar dikkate alındığında, bu faktörler ile sermayeler arasındaki etki ve ilişkilerin ölçülmesi oldukça karmaşık olabilmektedir. Örneğin doğal sermaye kuruluşa ait olmayabilir, ancak işletmenin faaliyetleri, örneğin sera gazı emisyonu yoluyla doğal sermayenin erozyonuna neden olabilir. Başka bir örnek vermek gerekirse, madencilik şirketleri kar

elde etmek için doğal sermayelerini (toprak ve su kaynakları) kirleteceklerdir. Bazı işletmeler, doğal sermayenin etkin yönetiminin maliyet azaltımına ve dolayısıyla gelişmiş su ve elektrik yönetimi gibi finansal sermayeye yol açabileceğini bulmuşlardır (SAICA, 2015). Ek olarak, dış ortamda kuruluşun kontrolünün ötesinde, ancak onu ağır şekilde etkileyebilecek faktörler de bulunmaktadır. Bunlar arasında değişen döviz kurları, siyasi olaylar ve hava koşulları sayılabilmektedir.

Dolayısıyla işletmenin, ürün veya hizmet olabilecek çıktılar üretirken sermayeler üzerindeki etkileri pozitif veya negatif olarak şekillenecektir. Örneğin, kuruluşun kazançlı bir ticaret yoluyla finansal sermaye yaratabilir, araştırma ve geliştirme yoluyla beceri tabanını geliştirmiş olabilir veya entelektüel sermaye geliştirebilirken; olumsuz olarak, karbon emisyonlarına neden olmuş veya kusurlu ürünlerin satışı yoluyla müşteri sadakatini aşındırmış da olabilmektedir. İşte tüm bu faktörlerin yönetim ve yönetim kurulu tarafından anlaşılması ve dikkate alınması gerekmektedir. Çoğu kuruluş tam olarak bunu yaptığını iddia etse de, bazı kuruluşlar açıkça önemli bileşenleri göz ardı etmekte ve belki de başkalarının pahasına işin belirli yönlerine çok fazla önem vermektedir. Genellikle performans, yalnızca kuruluşun veya kilit paydaşlarının uzun vadeli çıkarları için gerekli olmayan bazı davranışları yönlendirebilecek finansal şartlarla ölçülmektedir. İşte bu noktada entegre düşünme, iş modelini etkileyen tüm önemli faktörleri anlamak ve işletmeyi ve sermayelerini yönetmek için uygun muhakemeyi uygulamaktır. Böylelikle kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılabilir (Bananuka ve diğerleri, 2019).

Sermayelerin kurumsal sınırların ötesine ve tedarik zincirine yayılabileceğini kabul etmek hayati önem taşımaktadır. Tedarikçilere güvenmek, yönetilmesi gereken sermayeler açısından her zaman dikkate alınmamaktadır. Oysa ki örneğin, bir perakendeci, bir tedarikçiden temel insan haklarını göz ardı eden mallar tedarik edebilir ve bu da marka için (entelektüel sermaye) korkunç sonuçlar doğurabilir. Hizmetler bazen dış kaynak olarak kullanıldığında, müşteriler kuruluşun veya yönetimin değerlerini ve hizmet ettiği ürünü yansıtamayacak personel ile arayüz oluşturabilir. Benzer şekilde, tedarikçiler tarafından kullanılan altyapı da yeterince sağlanamayabilir. Bu durumlar, organizasyonları işletmeleriyle bağlantılı sermayeleri anlamalarını ve bunları kendileriymiş gibi yönetmelerini de gerektirmektedir (SAICA, 2015).

Entegre düşünce bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar fazla dahil edilirse bilgiler arasındaki bağlantılar yönetim raporlamasına, analizlere ve karar verme sürecine o kadar doğal bir şekilde aktarılır. Bu ayrıca, entegre raporun hazırlanması dahil olmak üzere iç ve dış raporlama ve bildirim süreçlerini destekleyen bilgi sistemlerinin daha iyi entegre edilmesini de sağlamaktadır (IIRC, 2013a). Mervyn King ve Leigh Roberts (2013) “Integrate: doing business in the 21st century (21. Yüzyılda İş Yapma)” başlıklı kitaplarında tüm şirketlerin para kazanmak için kilit paydaşlarla ve diğer önemli kaynaklarla iyi ilişkilere bağımlı olduklarını öne sürmüş ve entegre düşünceyi; kaynakların ve ilişkilerin bağlantılarını görmek, şirketteki farklı işlevlere, departmanlara ve operasyonlara nasıl bağlandıklarını ve şirketi bir bütün olarak stratejik hedeflere ulaşmada birlikte çalışmalarını sağlamak olarak tanımlamışlardır. King ve Roberts, bu kaynakların ve ilişkilerin çoğunun birbiriyle ilişkili ve bağılı veya bağımlı olduğunu ancak bunların birbirine bağılı doğasının ise yönetim mekanizmaları tarafından açıkça anlaşılmadığını belirtmişlerdir.

Entegre düşünce tezinin, birçok organizasyonda değişen derecelerde var olan “silo düşünme” olduğu da belirtilmektedir. Silo düşüncesinin ortadan kaldırılmasına ve kuruluşların entegrasyonunun artırılmasına odaklanan çok sayıda yönetim yaklaşımı ve teorisi vardır. Bununla birlikte, bu hikayenin sadece bir parçası olmaktadır. Çünkü entegre düşünce siloları ortadan kaldırmaktan çok daha fazlasıdır (SAICA, 2015). IR Çerçevesi, varolan sermaye kalemlerini entegre düşünce ufkuna dayalı olarak kuruluşun faaliyetleri veya çıktıları yoluyla artırılmış, azaltılmış veya dönüştürülmüş bir değerler stoğu olarak görülmesini önermektedir.

Bugün dünyanın önde gelen kuruluşların pekçoğu, kullandıkları ve yönettikleri kaynakları daha geniş bir anlayışa dayandırarak birçok yeni yönetim uygulamalarını bir araya getirmeye başlamışlar ve IR çerçevesinde tanımlanan dili kullanmak üzere, kısa, orta ve uzun vadede çoklu sermaye değeri yaratmayı gerçekleştirmek için çalışmalarını sürdürmektedirler. Buradaki çoklu sermaye yönetimi yaklaşımı, esas olarak entegre düşüncenin kalbidir (Deloitte, 2015; IIRC, 2019). IIRC’nin Aralık 2019’da yayımladığı “Integrated Thinking & Strategy (Entegre Düşünce ve Strateji)” isimli raporunda entegre düşünce; kuruluşların amaçlarını; tüm kilit paydaşlarının yararına sunmalarını sağlayan çok sermayeli bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda değer yaratılmasını ve korunmasını; birbiriyle

bağlantılı olan çoklu sermaye bilgileri ışığında daha iyi karar vermeyi mümkün hale getirmekle ilgili olduğu vurgulanmaktadır (IIRC, 2019).

Entegre düşünme ve strateji grubunun katılımcıları tarafından iki yıldan fazla bir süredir çalışılmakta olan ve ilk olarak bu raporda sunulan yeni entegre düşünce modeli; grubun katılımcıları tarafından kendi organizasyonlarına entegre düşünceyi yerleştirirken geliştirilen bir “Yay Modeli” kavramı ile ifade edilmektedir.

Entegre Raporlama çalışmalarında bu çalışmaların itici gücü olan felsefeyi entegre düşünce kavramı ile açıklayan IIRC bu raporunda; entegre düşünce olgusunu bir aşama daha ilerleterek entegre düşünce sisteminin iyileştirilmesi için aynı zamanda organizasyonların yönetsel mekanizmaları perspektifinde nasıl ele alınması gerektiğini tartışmaktadır. “Modern işletme yönetimi nasıl işlemeli”, “Öğrenebileceğimiz iyi uygulamalar var mı”, “İnsan, doğal, entelektüel, üretilmiş ve sosyal ve ilişki sermayeleri dahil olmak üzere, finansal sermayenin ötesinde birden çok kaynağı yönetirken yöneticilerin hedeflemesi gereken bir hedef var mı” gibi konular bu raporun başlıca sorunsalları olmaktadır.

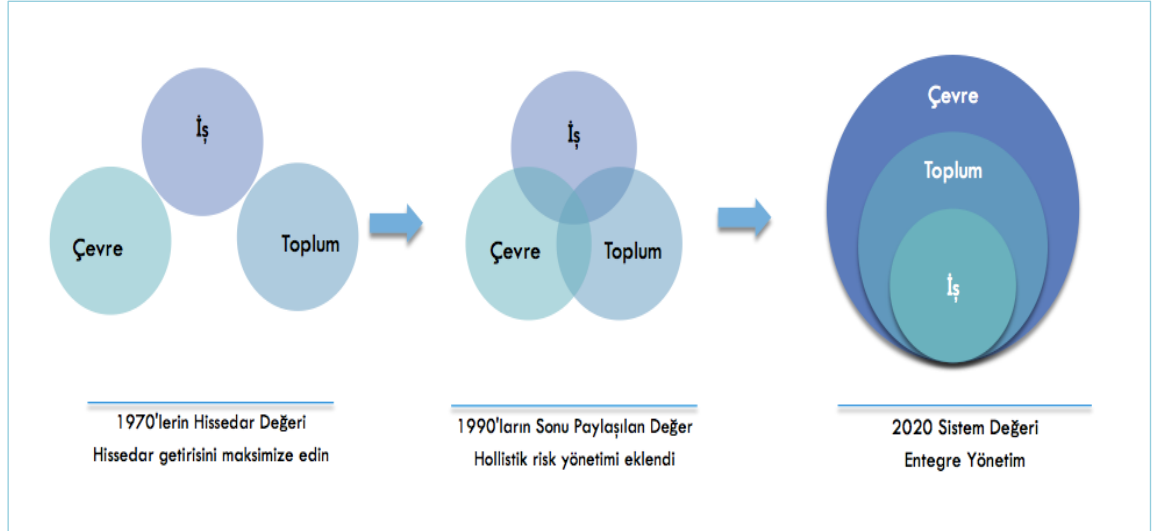
Nitekim bugün alanlarında en iyi performansı gösteren kuruluşların iş kararlarını yönetirken dar bir açıyla sadece finansal araçlara odaklanmak yerine, doğal, sosyal, insan, üretilmiş ve entelektüel sermaye dahil olmak üzere daha geniş bir perspektiften birden çok sermaye kaleminin birbirine bağlı bilgileri dayanak aldıkları görülmektedir. Bir başka deyişle mali sermaye, pek çoğunun sermayesinden sadece biri olmaktadır (IIRC, 2019).

IR Çerçevesinde verilen rehberlikten ve bilimsel makalelerde yapılan yorumlardan, entegre düşüncenin yönetim kurulu seviyesinde başlaması ve yönetim kurulunun gündemini ve çalışma yöntemini belirlemesi gereken bir kültür ya da tutum olduğu açık bir anlam kazanmaktadır. Bununla birlikte, entegre düşünce felsefesinin, tüm değer zincirini kapsayacak şekilde tüm organizmanın DNA'sının üzerine düşmesi ve bir parçası olması gerekmektedir (SAICA, 2015).

Günümüze değin yapılan pek çok araştırma; hissedar değeri ve paylaşılan değer modelinin iş dünyasında ve yatırım topluluklarında tam entegre yönetime giden yolu açtığını göstermektedir. Bundan başka diğer farklı çalışmalar ise iş, çevre ve toplumla ilgili konuların yönetimini bütünleştiren bir sistem değeri modeli üzerine tartışmaktadırlar (IIRC, 2019).

Şekil 12, IIRC (2019) anılan raporunda aktarılan böyle bir modelin savunucularından biri olan Future-Fit Foundation'ın çalışmasından alınmıştır.

Şekil 12: Yönetim Uygulamalarının 1970'lerden 2000'li Yıllara Değişimi



Kaynak: IIRC. (2019). Integrated Thinking and Strategy.

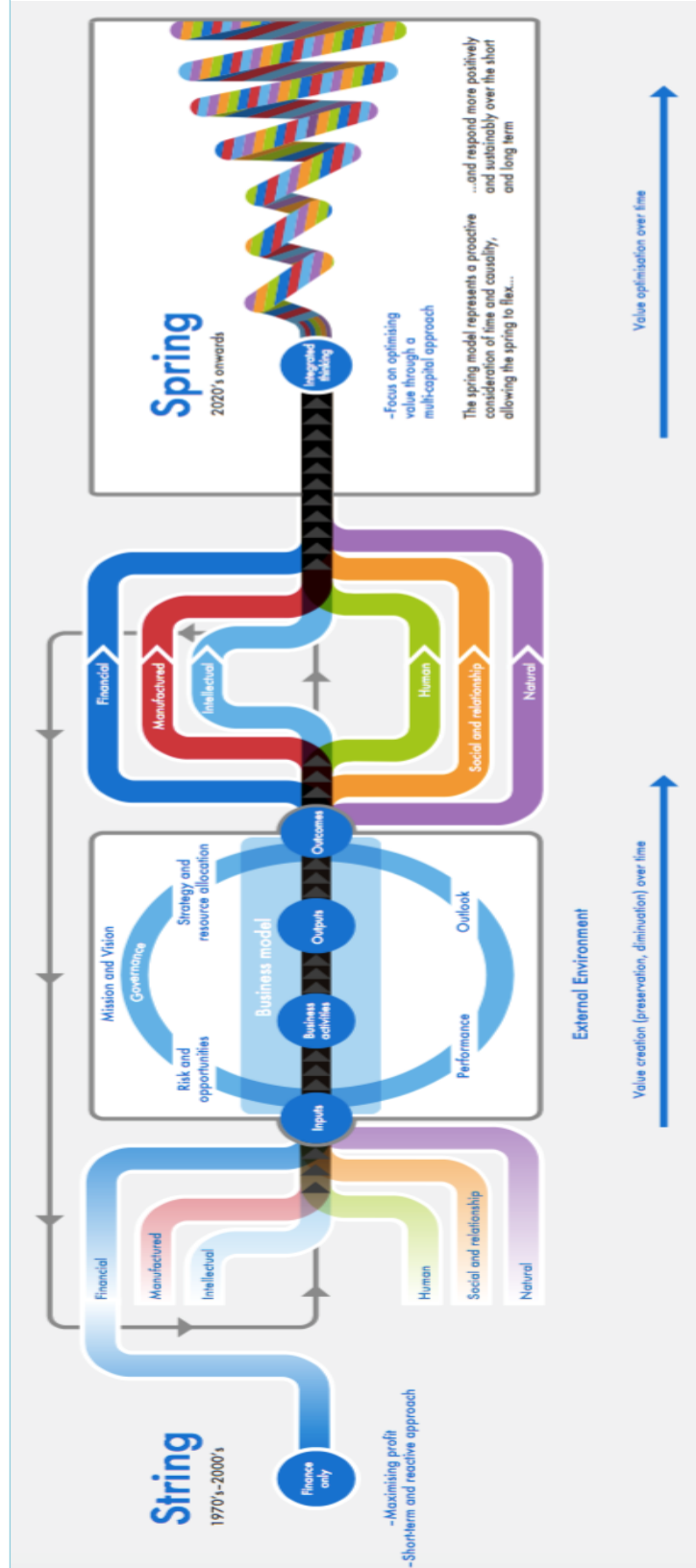
Sistem değeri modelini diğerlerinden farklı kılan temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ Birçok iş kararında zaten örtülü olan, ancak hakim hissedar değeri modelinin eklenmesiyle uyumlu olmayan kaynakların ve model öğelerinin de (zaman ufku ve çoklu sermaye gibi) açık bir şekilde dahil edilmesi,
- ✓ Kar elde etme amacının, bir şirketin kullandığı ve etkilediği, çevre ve toplum gibi sermayeler için sahip olabileceği hedefler ile ters düşmemesi, (bununla birlikte örneğin çevresel ve toplumsal sermaye de dahil çoklu sermaye riskleri ve fırsatları uygun şekilde yönetildiği takdirde bu sermaye kalemleri finansal kâr elde etmeye yardımcı olmaktadır)
- ✓ Şirketlerin yalnızca finansal sermayeye dayalı tek kapitalist bir bakış açısı ile risklerini azaltmasının zorluğu ve fırsatlarını tespit edememesine çözüm olarak finansal olmayan sermayeyi de içine alan daha geniş bir bakış açısı oluşturmak,
- ✓ Şirketlerin artık kârı en üst düzeye çıkarmak yerine, şirketin kendisi ve kilit paydaşları için değer yaratmayı optimize eden hedefler belirlemesi,

- ✓ Hissedar değeri modelinden sistem değeri modeline geçişin; bir şirketin kârını optimize etmek adına şirket amaçlarının değiştirilmesini gerektirmesi.

Yay modeline göre IR bir rapor oluşturmaktan çok daha fazlasını temsil etmektedir. Entegre raporlamanın temelinde, bir kuruluşun stratejisinin, yönetiminin, performansının ve beklentilerinin dış çevresi bağlamında nasıl kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasına yol açtığını kasıtlı olarak birleştiren entegre düşünceye dayanan bir süreç vardır. Altı sermaye açısından değer yaratmaya yönelik bu yaklaşım ve hesaba katılması gereken ödünleşimler, Şekil 13’de orjinal görüntüsüyle gösterilmektedir.

Şekil 13: Yeni Entegre Düşünce Modeli: Yay Modeli



Kaynak: IIRC. (2019). Integrated Thinking & Strategy

Yukarıdaki Şekil 13’de de görüldüğü üzere şemanın sol tarafında, bir şirketin, faaliyetlerini yürütmek için kullandığı kaynaklar, sermaye cinsinden ifade edilmiştir. Sağ tarafta, değerin yaratılmasının (veya yok edilmesinin) kuruluşun yaptığı etkilerle gerçekleştiğini ve bu etkilerin ilk etapta şirkete kaynak sağlamak için kullanılan aynı sermaye kalemleri üzerinde hareket ettiğini gösterilmektedir. Bu görüşe göre, şirketler, değeri dönüştüren bir kuruluş olarak görülmektedir. Böyle bir yaklaşım, geleneksel finansal raporlama ile temelden ayrılmaktadır ve sadece dış raporlama için değil, aynı zamanda şirketlerin işlerinin sınırları içinde nasıl davrandıkları konusunda da etki göstermektedir.

Entegre bir düşünce dünyasında, sermaye öğeleri ve etkilerinin herbirinin tek başına ele alınması yerine birlikte değerlendirilmeleri gerekmektedir. Bu sermayeler birbiri üzerinde çalışır. Birbirleri üzerinde etkileri vardır. Birlikte ele alındığında veya zaman içinde ele alındığında, farklı sermaye kalemlerinin faaliyetleri yeni şekillerde değer yaratabilir, değer yaratma sürecini zaman içinde büyütebilir veya sermayelerden birinin olumsuz etkileriyle küçültülebilir. Diyagramatik olarak sermayelerin birbirine bağlanması ve zaman içinde değişen etkilerini gösterebilmek adına IIRC’nin Strateji ve Entegre Düşünce Rehberinde (2019) bu durum bir yay olarak görselleştirilmek istenmiştir.

Geleneksel model finansal sermayenin ve sağlayıcılarının önceliğini varsaysa da, uygulamada, herhangi bir iş üzerinde faaliyet gösteren bir dizi değiş tokuş bulunmaktadır. Bir kuruluşun olumlu ve olumsuz etkilerin ayırt edebilmesi, bazı kararların kısa vadede etkilerinin görülmesi yanında bazılarının daha uzun vadeli etkilere sahip olması; her iş kararının her zaman birden fazla sermaye kullanması ve bu kaynakların nasıl kullanılacağına belirlenmesi gibi faktörler ile birlikte zor bir analiz gerektirmektedir. Bu analizlerin odak noktası her şeyden önce finansal sermaye olduğunda, o zaman değiş tokuşlar her zaman finansal sermayeye sahip olanların yararına yapılmaktadır. Bu, “Dizi” modelinin (string model) temelidir. “Yay” modeli (spring model) ise, zamanı ve nedenselliği bütünleştirmesi açısından dizi modelinden farklılık göstermektedir. Bir spiral şeklinde görsel olarak ifade edilen bu model bazı ödünleşimlerin çözülmesine yardımcı olmakla birlikte zaman içinde diğer çeşitli sermayelerin finansal sermayenin birincil hedefi olan değer optimizasyonuna ulaşmada karşılıklı olarak pekiştirici bir etki yaratmasını sağlamaktadır.

Aynı zamanda yukarı şekildeki yay, çeşitli sermayelere sağlanan faydaların kapsamına ilişkin dikey bir eksen de göstermektedir. Dolayısıyla, yatay eksendeki zaman boyutu, dikey eksendeki çok sayıda büyük harf aralığı ile pozitif olarak ilişkilendirilebilir: başka bir deyişle, yay, zamanla sağa doğru ulaştığında yukarı doğru genişlemektedir.

Özellikle strateji ile ilgili olarak, yay modeli, değer yaratımının birincil amacına spiral aracılığıyla her bir sermaye kaleminin nedensel olarak nasıl katkıda bulunduğuna dair daha spesifik ve somut sorular sormaktadır. Buradaki amaç, vurguyu çoklu sermaye kısıtlamaların reaktif bir tartışmasından çoklu sermaye fırsatlarının proaktif bir bakış açısına kaydırmaktır.

2.6. Entegre Raporlama Klavuz İlkeleri

IIRC kılavuz ilkeleri sırasıyla stratejik odak ve geleceğe yönelim, bilgilerarası bağlantı, paydaşlarla ilişkiler, önemlilik, kısa ve öz olma, güvenilirlik ve eksiksizlik ve tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik bu başlık altında açıklanmaktadır.

2.6.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesiyle bir entegre raporun, kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlaması gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanında başka içeriklerin seçilmesi ve sunulması için rehberlik eder ve aşağıdaki konuları içerebilir: (IIRC, 2013a)

- ✓ Geçmiş ve gelecek performans arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi değiştirebilecek faktörler,
- ✓ Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki çıkarları arasında nasıl denge kurduğu,
- ✓ Kuruluşun gelecekteki stratejik yönünü belirlerken geçmiş deneyimlerinden neler öğrendiği.

Bir stratejik odak ve geleceğe yönelim belirlemek için önemli sermaye öğelerinin, sürdürülen bulunabilirliğinin, kalitesinin ve satın alınabilirliğinin kuruluşun gelecekte

stratejik hedeflerine ulaşma ve değer yaratma kabiliyetine nasıl katkıda bulunacağını net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir

2.6.2. Bilgiler Arası Bağlantı

Bilgiler arası bağlantı ilkesiyle bir entegre raporun, kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen tüm faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunabilmesi gerekliliği ifade edilmiştir.

Entegre düşünce bir kuruluşun faaliyetlerine ne kadar fazla dahil edilirse bilgiler arasındaki bağlantılar yönetim raporlamasına, analizlere ve karar verme sürecine ve dolayısıyla entegre rapora o kadar doğal bir şekilde aktarılır. Entegre düşünce, bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katmasıdır. Entegre düşünce kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya yönelik entegre karar verme mekanizmalarına ve eylemlere giden yolu açmaktadır.

Bilgiler arası bağlantı için kullanılan başlıca biçimler aşağıdaki öğeler arasındaki bağlantıları içerebilmektedir (IIRC, 2013a):

- a. *İçerik Öğeleri*: Entegre rapor içerik öğelerini bir bütün olarak kuruluşun faaliyetlerindeki dinamik ve sistemik etkileşimlerini yansıtan genel bir görüntüye ulaştırmaktadır. Örneğin mevcut kaynak aktarımı ve kuruluşun hedeflediği performansa ulaşmak için kaynakları nasıl birleştireceği veya başka yatırımlar yapıp yapmayacağı hakkında bir analiz, yeni risk ve fırsatlar belirlendiğinde ya da geçmişteki performans beklenen şekilde gerçekleşmediğinde kuruluşun stratejisinin nasıl duruma uyarlanacağına ilişkin bilgiler, teknolojik değişimlerin hızındaki artış veya azalmalar, gelişen ve değişen toplumsal beklentiler ve gezegendeki kaynakların azalması gibi dış çevrede gerçekleşen değişimlerle kuruluşun stratejisinin ve iş modelinin ilişkilendirilmesi şeklinde olabilmektedir.
- b. *Bilginin Dünü, Bugünü ve Geleceği*: Kuruluş tarafından geçmişten bugüne kadar olan dönemdeki faaliyetleri hakkında bir analiz yapılması bugünden yarına kadar olan dönemle ilgili rapor edilen verilerin akla yatkınlığını

değerlendirmek için kullanışlı bilgiler sağlayabilmektedir. Geçmişten bugüne kadar olan dönem hakkındaki açıklamalar ayrıca mevcut olanakların ve yönetim kalitesinin analiz edilmesinde de kullanışlı olabilmektedir.

- c. *Sermaye ögeleri*: Sermaye ögeleri arasındaki bağımlılıklar ve takaslar ile bunların bulunabilirliğinin, kalitesinin ve satın alınabilirliğinin kuruluşun değer yaratma kabiliyetini nasıl etkilediğini kapsamaktadır.

Bir entegre raporda yer alacak sermaye ögeleri veya bir sermaye ögesinin bir bileşeni kuruluşa ait olup olmadıklarına göre değil, kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti üzerindeki etkilerine göre belirlenmektedir. Bulunabilirliklerini, kalitelerini ve satın alınabilirliklerini etkileyen faktörleri ve kuruluşun gelecekteki talebi karşılamak üzere bunlardan akış yaratma kabiliyetine ilişkin beklentilerini içermektedir. Bu durum, özellikle arzı sınırlı olan, yenilenebilir olmayan ve bir kuruluşun iş modelinin uzun vadedeki yaşama gücünü etkileyebilen sermaye ögeleriyle ilgilidir.

Sermaye ögelerindeki önemli hareketleri nicelemenin uygulanabilir ya da anlamlı olmadığı durumlarda ise iş girdileri olarak bunların bulunabilirliğinde, kalitesinde veya satın alınabilirliğinde yaşanan değişimlerin etkilerini ve kuruluşun bunları nasıl artırdığını, azalttığını veya dönüştürdüğünü açıklayan nitel bilgiler kullanılabilir. Ancak, açıklanan her konu için sermaye ögelerinin her biri arasındaki hareketleri nicelemek veya açıklamak gerekli olmamaktadır.

- d. *Finansal Bilgiler ve Diğer Bilgiler*: Aşağıdaki kalemler üzerindeki yansımalar örnek verilebilir:

- ✓ Araştırma-geliştirme politikaları, teknoloji/bilgi birikimi veya insan kaynaklarına yapılan yatırımlar bakımından pazar payı veya beklenen gelir artışı,
- ✓ Çevre politikaları, enerji verimliliği, yerel toplumlarla işbirliği veya toplumsal sorunları aşmak için teknoloji kullanımı bakımından maliyetlerin düşürülmesi veya yeni iş fırsatları,
- ✓ Uzun vadeli müşteri ilişkileri, müşteri memnuniyeti veya itibar bakımından gelir ve kar artışı.

- e. *Nicel ve Nitel Bilgiler:* Bir entegre raporun kuruluşun değer yaratma kabiliyetini doğru şekilde yansıtabilmesi için hem nicel hem de nitel bilgiler gerekmektedir. Çünkü bunlar birbirleri için bağlam sağlamaktadır. KPI'ların yapılan açıklamaların bir parçası olarak sunulması, nitel ve nicel bilgileri birbirine bağlamada etkili bir yol olabilmektedir.
- f. *Yönetim Bilgileri:* Yönetim kurulu bilgileri ve kuruluş dışından rapor edilen bilgileri kapsamaktadır. Örneğin, bir entegre raporda kullanılan nicel bilgilerin, kurumsal yönetim sorumluları tarafından kuruluş içinde kullanılan göstergelerle tutarlı olması önemlidir.
- g. *Entegre Rapordaki Bilgiler, Kuruluşun Diğer Bildirimlerindeki Bilgiler ve Diğer Kaynaklardan Gelen Bilgiler:* Bunun için kuruluş tarafından yapılan tüm bildirimlerin tutarlı olması ve kuruluş tarafından sağlanan bilgilerin değerlendirmeler yapılırken diğer kaynaklardan gelen bilgilerden kopuk olarak değil, onlarla birlikte okunması gerekmektedir.

Bir Entegre Raporu oluşturan bilgilerin kendi içerisinde mantıklı bir yapıya sahip olması, iyi sunulması, net ifadelerle yazılması, anlaşılır ve mesleki terim içermeyen dil kullanılması ve net bir şekilde betimlenen (ve bağlantı verilen) bölümler ve çapraz başvurular gibi etkili gezinme araçları kullanılması halinde bilgiler arası bağlantılar ve bir entegre raporun genel anlamda kullanışlılığı daha da güçlenecektir. Bu bağlamda bilgiler açısından arama, erişim, birleştirme, bağlantı kurma, kişiselleştirme, tekrar kullanma veya analiz etme kabiliyetini artırmak için bilgi ve iletişim teknolojisi kullanılabilir (IIRC, 2013a)

2.6.3. Paydaşlarla İlişkiler

Entegre raporlamanın temelinde bir kuruluşun yarattığı (veya tahrip ettiği) değer ve bu değere etki eden tüm faktörlerin tespit edilerek paydaşlarla iletişimin sağlanması yatmaktadır (TÜSİAD, 2015). IR Çerçevesi'nde Paydaşlarla İlişkiler İlkesi "*Bir entegre raporun, kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlaması ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermesi gerekmektedir*" şeklinde ifade edilmiştir (IIRC, 2013a).

Bu Kılavuz İlke, başlıca paydaşlarla olan ilişkinin önemini yansıtmaktadır. Çünkü, değer sadece bir kuruluş tarafından ya da kuruluş bünyesinde değil, kuruluşun diğer taraflarla olan ilişkileri yoluyla da yaratılmaktadır. Aynı zamanda paydaşlar da kuruluşun değer yaratma kabiliyetini etkileyen ekonomik, çevresel ve toplumsal sorunlar dahil olmak üzere kendileri için önemli konular hakkında yararlı bilgiler sağlaması önemlidir. Entegre Raporlama Çerçevesinde bu bilgiler kuruluşu aşağıdaki konularda yardımcı olabilmektedir:

- ✓ Paydaşların değer algısının ne olduğunu anlamak,
- ✓ Henüz yaygın olarak ilgi çekmeyen ancak önemi giderek artan trendleri belirlemek,
- ✓ Risk ve fırsatlar dahil olmak üzere maddi konuları belirlemek,
- ✓ Strateji geliştirmek ve değerlendirmek,
- ✓ Riskleri yönetmek,
- ✓ Maddi konulara verilen stratejik ve açıklanabilir yanıtları da içeren faaliyetleri yürütmek.

Entegre raporlamanın ana odağı, aslında sermaye sağlayıcıların bilgi ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle, entegre raporlamanın paydaş merkezli bir raporlama mekanizması olduğu göz önünde bulundurulduğunda, her entegre raporda ilgili kuruluşun ilişkili bulunduğu sermaye öğelerine özgü ağırlıklandırılmış bilgilere yer verilmesi gerekmektedir (de Villiers ve diğerleri, 2016). Bu nedenle IIRC'nin ilk olarak 2013 yılında yayımladığı IR Çerçevesi kural bazlı olmayıp, prensip bazlı bir yaklaşımı dayanak almaktadır. Buradaki amaç her kuruluşun kendine özgü yapısal özellikleri ve dinamikleri olması nedeniyle kuruluşların, belirlenen ilke ve prensipler ile uyumlu, fakat aynı zamanda kendi özgünlüğünü yansıtacak bir raporlama sistematüğini yaratmalarını mümkün kılmaktır.

Bir entegre raporun önceliği paydaşların gereksinim ve beklentilerinin ne kadar doğru anlaşıldığı ve önemsendiği noktasında alınan kararları; yapılan iş, performans ve sürekli etkileşim yoluyla nasıl eyleme geçirdiklerini kısa, öz ve anlaşılır bir şekilde açıklamaktır. Kuruluşlar böylelikle şeffaflığın ve hesap verebilirliğin güçlenmesine katkı sağlayarak paydaşları için gerekli güveni kazanmış olacaktır. Hesap verebilirlik bir kuruluşun faaliyetlerinin ve çıktılarının etki ettiği sermaye öğelerini gözetme veya bilinçli kullanma yönetimi ve sorumluluğu kavramlarıyla yakından ilişkilidir.

Sermaye ögeleri kuruluşa aitse yönetime ve kurumsal yönetim sorumlularına, kuruluşa karşı sahip oldukları yasal sorumluluklar yoluyla bir gözetme sorumluluğu yüklenir. Sermaye ögeleri başka taraflara aitse ya da bunların bir sahibi yoksa gözetme sorumluluğu kanun veya yönetmelikler (örneğin sermaye ögelerinin sahipleriyle yapılan sözleşmeler, çalışma kanunları veya çevre koruma yönetmelikleri) yoluyla yüklenebilir. Yasal bir gözetim sorumluluğu yoksa kuruluş, gözetim sorumluluklarını kabul etmeye yönelik etik sorumluluğa sahip olabilir veya bunları kabul etmeyi seçebilir ve paydaşların beklentilerine göre bu sorumluluğunu yerine getirir (IIRC, 2013a).

Etkili iş ortakları olmak, değer yaratma ve koruma kararlarına yol açacak eyleme geçirilebilir bilgiler sunan CFO ve finans işlevini kapsamaktadır. Bu, performans ve değer yaratma hakkındaki ilgili verilerin ve analizlerin, aşağıdakiler dahil bir dizi alanı kapsayan yönetim, yönetim ve operasyonel faaliyetlere entegre edilmesini içermektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a):

- ✓ Amaç, strateji ve iş modeli ile ilgili başkentlerde değer yaratma ve maddi itici güçlerin temel bileşenleri ve performans ve değer göstergeleri hakkında ortak bir anlayışa ulaşmak,
- ✓ Tutarlı bir uygulama sağlamak için kuruluş çapında değer yaratmanın temel itici güçleri üzerinde uyumun sağlanması,
- ✓ Stratejik girişimler, iş planları, kaynak tahsisi ve sürücüye dayalı planlama ve tahmin ile ilgili diyalog ve eylemlere ilgili performans ve bilgi ile içgörülerini dahil etmek,
- ✓ İlgili KPI'lar ve uzun vadeli değer yaratma önlemleri ile yönetim raporlarını ve skor kartlarını geliştirmek,
- ✓ Stratejik risk değerlendirmesini ve risk raporlamasını değer yaratma sürecine ve ölçüme uygun hale getirmek,
- ✓ Harici entegre raporlama sürecine raporlama ve raporlama,
- ✓ Teşvik ve ödüllerin değer yaratma hedeflerine ve başarı ölçütlerine bağlanması.

2.6.4. Önemlilik

Önemlilik İlkesi, kurumsal raporlamanın kavramsal temelini oluşturan yapı taşlarından biridir (Eccles ve Krzus, 2014). Aynı zamanda, IR Çerçevesinin en önemli yol gösterici ilkelerinden biridir. IIRC'ye göre önemlilik, entegre bir rapora dahil edilecek konuların belirlenmesinde ve raporun kısalığının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013).

Önemlilik ilkesi bir entegre raporun kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermesi demektir. Gerçekten de bir entegre rapor hazırlamanın belki de en güç noktası hangi bilgi kaynaklarının ve hangi verilerinin raporlamaya dahil edileceği hususudur. Entegre Raporlamanın muhteviyatını betimleyen ve Entegre Raporlama Çerçevesi Klavuz İlkelerinden biri olarak da ayrıca açıklanan “Kısa ve Öz Olma” ilkesinin uygulanabilirliği de “Önemlilik İlkesi” nin doğru anlaşılmasına bağlıdır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020). Başka bir ifadeyle önemlilik özlüğe ulaşmanın ve şirketleri uzun vadeli performansları hakkında önemli bilgileri açıklamaya itmenin anahtarıdır (Mio ve Fasan, 2014: 4).

Kurumsal raporlamada, daha fazla bilgi talebinin yanı sıra bu bilgilerin kısa ve öz bir şekilde erişilebilir kılınmasının istenmesi rapor hazırlayıcıların bir ikilem yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte kurumsal raporlamanın çok uzun, karmaşık ve kilit mesajları etkin bir şekilde iletemediği tartışılmaktadır (Atkins ve Maroun, 2015; Uluslararası Muhasebe Eğitim ve Araştırma Derneği, IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013). Çünkü şirketler özellikle yatırımcıların çevresel, sosyal ve yönetim konularında sürdürülebilirlik bilgilerine olan ilgisi nedeniyle; ticari faaliyetlerinin örgütsel ve sosyal boyutları hakkında rapor oluşturmak için baskı ile karşı karşıya kalmaktadır. Yatırımcıların karar verme süreçlerine finansal göstergeleri tamamlayacak finansal olmayan bilgileri de dahil etmek istemeleri giderek artan bilgi ihtiyaçlarını oluşturmakta; bu durum şirketlerin faaliyet raporlarının uzunluğunun artmasına neden olmaktadır (Eccles ve Serafeim, 2011b; Ioannou ve Serafeim, 2015; Potter ve diğerleri, 2013).

IR Çerçevesi'nde Önemlilik Kalavuz İlkesi *“Bir konunun entegre rapora dahil edilmesi için değer yaratma üzerindeki bilinen veya potansiyel etkisi bakımından*

yeterince önemli olması gerekir. Bunun için konunun etkisinin ne derece büyük olduğu ve gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirsizse meydana gelme olasılığı değerlendirilmelidir. Büyüklük, konunun strateji, kurumsal yönetim, performans veya beklentiler üzerindeki etkisinin zaman içinde değer yaratma üzerinde önemli etki yaratma potansiyeli olup olmadığı değerlendirilerek belirlenir. Bu, konunun niteliğine bağlıdır ve bunun için çok iyi muhakeme edilmesi gerekir. Konular ayrı ayrı ya da bir bütün olarak önemli kabul edilebilir. Bir konunun etkisinin büyüklüğünü değerlendirmek için etkinin nitel olarak değerlendirilmesi gerekmez. Konunun özelliklerine bağlı olarak nitel bir değerlendirme yeterli olabilir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Entegre raporlamada önemliliğin belirlenmesinde izlemesi kolay bir kural olmasa da, şirketlerin hangi dışsallıkların ve konuların entegre bir rapora dahil edildiği konusunda nasıl karar aldıklarını ve sorumluluk sınırlarının açıkça tanımlandığı bir süreç belirlenmesi gerekmektedir (Eccles ve Krzus, 2014; IIRC, 2020).

Entegre Raporlamada önemli konuların belirlenmesi süreci sırasıyla; ilgili konuların belirlenmesi, önemin değerlendirilmesi, önemli konulara öncelik verilmesi ve açıklanacak bilgilerin belirlenmesi alt başlıklarında belirtilmektedir.

2.6.4.1. İlgili Konuların Belirlenmesi

İlgili konular bir kuruluşun değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen ya da etkilemesi muhtemel olan konuları ifade etmektedir. İlgili konuların belirlenmesinde kuruluşun kurumsal yönetimi, stratejisi, performansı ve hedefleri üzerindeki tüm olası etkiler göz önünde bulundurulmaktadır. Bununla birlikte, değer yaratma ile ilgili olmakla birlikte kurumsal yönetim sorumluları arasında yapılan toplantılarda tartışılan konular da ilgili konular olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda başlıca paydaşların bakış açılarının ne olduğunu anlamak ilgili konuların belirlenmesinde önemli bir faktördür (integratedreporting.org, 2020).

Kısa vadede çözülmesi nispeten kolay ancak kontrol altına alınmaması durumunda orta veya uzun vadede daha zararlı, karmaşık veya kontrol edilebilmesinin daha güç hale dönüşebileceği öngörülen konuların da kuşkusuz ilgili konular kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Ek olarak genel anlamda konuların, kuruluşların

bunları kontrol etmek istememesi veya bunları nasıl ele alacağını bilmemesi gibi bir sebeple hariç tutması söz konusu olmamaktadır (IIRC, 2015).

Esas olarak; finansal raporlamada bir ihmal veya yanlış, raporlama kullanıcılarının ekonomik kararlarını etkileyebiliyorsa bu bilgi önemlidir. İlgili konuların belirlenmesi ve önemlilik seviyesi, bilginin atıfta bulunduğu öğelerin niteliğine ve büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Finansal bilgi kullanıcılarından farklı olarak entegre raporlama açısından önemlilik ilkesi de, paydaşlar için neyin önemli olduğu konusundaki değişik görüşlerin tümünü yansıtmaları açısından önemlidir (Dumitru ve diğerleri, 2013). Çünkü önemlilik ilkesi, uyumluluk temelli bir yaklaşımın ötesinde, raporlamanın bireysel organizasyonların ve paydaşlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelmesine izin veren paydaşlara duyarlılık ilkesiyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Adams ve Simnett, 2011). Dolayısıyla paydaşların bakış açıları dikkate alınarak entegre raporlar hazırlanırken “kilit paydaşlara” danışılmalı; fakat şirketler hangi bilginin önemli olduğuna karar verirken, kendi iyiliği için, finansal sermaye sağlayanların ötesinde bütün paydaşların bakış açılarını dikkate almalıdır (Adams, 2004; Eccles ve Krzus, 2014). Bu noktada yönetim kurulunun entegre düşünce anlayışını ne ölçüde desteklediği önemli bir rol oynamaktadır (IIRC, 2015).

2.6.4.2. Önemin Değerlendirilmesi

Bir konunun entegre rapora dahil edilebilmesi için değer yaratma üzerindeki bilinen veya potansiyel etkisinin yeterince önemli olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle tüm ilgili konular önemli olarak kabul edilmemektedir. Dolayısıyla konunun etkisinin ne derece büyük olduğu ve gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirsizse meydana gelme olasılığı değerlendirilmektedir (integratedreporting.org, 2020).

Bir kuruluş önemlilik derecelerini değerlendirirken şu faktörleri göz önüne almaktadır (IIRC, 2015: 27):

- ✓ Son yapılan kapsamlı değerlendirmenin zamanı,
- ✓ Ekonomik koşullardaki değişiklikler dahil olmak üzere tüm dışsal faktörlerin yarattığı etki, mevcut kaynaklar ve müşterilerin tercihleri,
- ✓ Kuruluşun stratejisi, liderlik fonksiyonu veya iş modeli gibi içsel faktörlerin yarattığı etki,

- ✓ Paydaş profilineki değişiklikler, paydaşların ilgi ve gereksinmelerindeki değişiklikler,
- ✓ Etkilerin büyüklüklerini belirlemek için yaratılan yeni teknikler.

İlgili konunun kuruluşun stratejisi, kurumsal yönetimi, performansı veya hedefleri üzerindeki etkisinin zaman içinde değer yaratma üzerinde önemli bir etki yaratma potansiyeli olup olmadığı değerlendirilirken, bunun konunun niteliğine ne kadar bağlı olup olmadığı da çok iyi muhakeme edilmelidir (integratedreporting.org,2020). Konular ayrı ayrı ya da bir bütün olarak önemli kabul edilebilir veya bir konunun etkisinin büyüklüğünü değerlendirmek etkinin nitel olarak değerlendirilmesini gerektirmeyebilir. Bununla birlikte her kuruluşun kendine özgü yapısal özellikleri içerisinde konunun özelliklerine bağlı olarak nitel bir değerlendirme yeterli de olabilmektedir (IIRC, 2015).

2.6.4.3. Önemli Konulara Öncelik Verilmesi

Önemli konuların hangileri olduğu belirlendikten sonra bunlar, önem büyüklüklerine göre bir öncelik sırası oluşturulmaktadır. Bu sıralama, aynı zamanda raporlama sürecinde nasıl rapor edileceklerini belirlerken en önemli konulara odaklanmaya yardımcı olmaktadır.

Finansal raporlama, sürdürülebilirlik raporları veya diğer raporlama türleri için belirlenen amaçlardaki önemli kabul edilen hususlar, bir kurumun değer yaratma kabiliyeti ile ilgili ise IR amaçları için de önemli kabul edilecek demektir (IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013; IIRC 2013d). Şirketler bir konunun önemli olup olmadığını belirlerken stratejisini önemli ölçüde etkileyip etkilemediğini veya önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip olup olmadığını hesaba katmaktadır (IIRC, 2013d). Stratejik hedeflere ulaşmak için gereken her türlü eylem, entegre raporlara dahil edilmek üzere düşünülebilir. Strateji her zaman entegre bir raporun merkezinde yer almaktadır ve önemlilik strateji kadar önemlidir. Entegre raporlamada hangi önemlilik söz konusu ise, o kavram ayrılmaz bir şekilde stratejiyle bağlantılı bulunmaktadır. Entegre raporlama, kademeli olarak kurumsal stratejiyi iletme için bir araç olarak düşünülmektedir (Lai ve diğerleri, 2017). Ayrıca, Assicurazioni dünyanın en büyük sigorta gruplarından biri olan Generali'ye dayanan bulgular, stratejinin IR önemlilik içeriğini belirlediğini, böylece strateji temelini

entegre raporlamaya dahil olmayı hak ettiği şeyi tanımladığını göstermektedir (Lai ve diğerleri, 2017: 544).

Paydaş katılımı, entegre raporlarda finansal olmayan bilgilerin önemlilik düzeyinin belirlenmesinde kilit faktörlerden biridir (IIRC, 2015; IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013). Yöneticilerin finansal olmayan bilgilerin önemlilik düzeylerini belirlemeleri ve bildirmeleri gerekir, aksi takdirde paydaşlar büyük miktarlarda finansal olmayan bilgileri absorbe etmekte zorlanabilirler (Potter ve diğerleri, 2013). Önemlilik kararları alınırken bilginin aşırı yüklenmesinden ve temel sorunların gizlenmesinden kaçınılmalıdır (Mio ve Fasan, 2014). Bununla birlikte Unerman ve Zappettini (2014), şirketlerin olumsuz bilgileri dışlamak ve öncelikli davranışlarından farklı bir sürdürülebilirlik imajını retorik olarak bildirmek için önemlilik ilkesini kullandıklarını iddia etmişlerdir. Bu, önemlilik sürecinin riskler ve fırsatlar ile olumlu ve olumsuz performans veya beklentiler dahil olmak üzere hem olumlu hem de olumsuz konulara uygulanmasını belirten IIRC gerekliliğiyle çelişmektedir. (IIRC, 2015; IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013) Bir markanın imajını iyileştirmek için finansal olmayan bilginin önemlilik seviyesinin manipüle edilmesi veya bir rekabeti avantaj elde etmek için bir pazarlama materyali olarak kullanmak, entegre raporlamanın zayıf bir hesap verebilirlik düzeyinde kullanılmasını, kuruluşların paydaşlara karşı daha az yanıt vermesini ve imaj oluşturma, veya itibar aracı olarak kullanılması entegre raporların güvenilirliğini zayıflatmaktadır (Stubbs & Higgins, 2015).

2.6.4.4. Açıklanacak Bilgilerin Belirlenmesi

Bir entegre raporun asıl hedefini karşılayabilmesi için finansal sermaye sağlayan taraflarla birlikte bütün tarafların düzenli etkileşim içerisinde bulunabilmesi ve böylelikle hem iç hem dış bakış açılarından faydalanılması ve bu sayede maddi konular hakkında açıklanacak bilgilerin muhakemesinin isabetli olması sağlanmalıdır.

Bu süreç hem olumlu hem de olumsuz konular (örneğin fırsatlar ve riskler ile gelecek için olumlu ve olumsuz sonuçlar veya beklentiler) ile finansal ve finansal olmayan bilgiler için geçerlidir (IIRC, 2013d: 21).

IIRC, bildirilen tüm bilgilerin, değişen bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için doğada bulunan kuruluş girdilerinin de maddi olması gerektiğini vurgulamaktadır. IR Çerçevesine göre bir entegre rapora yalnızca en önemli bilgiler dahil edilmelidir (IIRC, 2011:4). Bununla birlikte önemlilik öznel bir belirleme sürecidir (IIRC, 2013a).

Açıklanacak bilgileri belirleme sürecinin temel öğelerinden biri, raporlama sınırı kavramıdır. Bir entegre raporun sınırlarını belirlemenin iki unsuru bulunmaktadır (IIRC, 2015: 22):

1. Finansal raporlama yapan kuruluş (yani finansal raporlama amacıyla kullanılan sınır),
2. Finansal raporlama yapan kuruluşun ötesinde diğer kuruluşlara/paydaşlara atfedilebilen veya bunlarla ilişkilendirilebilen ve finansal raporlama yapan kuruluşun değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen riskler, fırsatlar ve sonuçlar.

Finansal raporlama yapan kuruluş raporlama sınırını esas alır. Çünkü:

- ✓ Finansal rapor finansal sermaye yatırıma yönelik bilgi ihtiyacını karşılar,
- ✓ Finansal raporlama kuruluşun mevcut finansal durumunu yansıtmasının yanında entegre raporlama ile ilişkili bulunduğu diğer bilgiler için de referans noktası olma özelliği taşır.

Entegre raporlama açısından önemliliğin benzersiz bir özelliği, üst yönetimin ve yönetişimden sorumlu olanların bir şirketin benzersiz değer yaratma hikayesini anlamlı ve şeffaf bir şekilde en iyi nasıl açıklayacağını belirlenmesi amacıyla önemlilik belirleme sürecinin de bu çalışmaya dahil edilmesi gerektiğidir (IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013). Sonuçta önemlilik tespiti yapma sorumluluğu, nihayetinde güvene dayalı sorumluluğunu yerine getirmek amacıyla Yönetim Kurulu'na aittir. Böylece hangi paydaşların ele alınacağı, girdilerinin nasıl elde edileceği, meselelere ve paydaşlara verilecek görelî ağırlıkların seçilmesi yerine getirilmektedir (Eccles ve Krzus, 2014). Önemlilik belirleme sürecinin sıklığı veya kesin yaklaşımını öngören bir kural olmadığından ayrıntılı bir değerlendirmenin gerekli olup olmadığına ve ne ölçüde gerekli olduğuna da Yönetim Kurulu karar verecektir (IIRC, 2015: 4). Yine belirli bir faktörün ilgi düzeyi şirketin verdiği önemle ağırlıklandırılması gerektiğinden, maddi konular hakkında açıklanacak bilgilerin belirlenmesinde bu karar uygulanır (IIRC ve American Institute of Certified

Public Accountants, 2013). Maddi konulardaki vurgu, gereksiz bilgileri sınırlandırarak, açıklamaların kuruluş tarafından yönetilen temel sorunlara odaklanması ile özlü, sindirilebilir içerik sağlayarak iç ve dış karar vermeyi iyileştirmesi açısından yapılmaktadır. Bununla birlikte üst yönetim ve yönetişimden sorumlu olanlar göz önüne alındığında, bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli değer yaratma kabiliyeti ile ilgili birincil hedefi; rapor kullanıcılarının değerlendirmelerini önemli ölçüde etkileyen bilginin kalitesini arttırmak olmalıdır (IIRC, 2013d: 21). Nitekim belirlenen maddi konuların doğru seçilmesine verilen vurguda sermayenin daha verimli bir şekilde tahsisini sağlamak için paydaşların kullanabileceği bilgi kalitesinin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır (IIRC, 2020).

Önemlilik firmaya özgü bir sosyal yapıdır (Eccles ve Krzus, 2014: 119). Şirketler paydaş katılımı sürecini üstlenebilse de, stratejisi için neyin önemli olduğuna dair nihai kararı kendileri vermektedir. Bunu yaparken, kullanıcı kitlesi için neyin önemli olup olmadığı ve aynı derecede sembolik öneme sahip olan faktörlerin belirlenmesi konusunda da yargıda bulunmaktadırlar (Eccles ve Krzus, 2014).

Önemlilik belirleme sürecinin sıklığını veya kesin yaklaşımını öngören bir kural bulunmamakla birlikte bir faktörün ilgi düzeyi şirkete verdiği önemle ağırlıklandırılmalıdır (IIRC, 2015; IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013) Önemlilik değerlendirmelerinin en az yılda bir kez yapılması önemlidir. Ancak, önemlilik belirleme süreci bir şirketin günlük yönetimine entegre edilmelidir. Bu durum, çok paydaşlı bakış açılarını benimsemek için birincil hedef rapor kullanıcılarının bilgi ihtiyaçlarını belirlemek adına düzenli katılımın sağlanmasını içermektedir (IIRC, 2013d; IIRC, 2015). Şirket yönetimi nihai olarak hangi bilgilerin birincil paydaşlarının (yatırımcılar gibi) amaçları için önemli olduğunu belirlemekten sorumludur. Bu değerlendirme ise yönetim perspektifinden değil, paydaşlar perspektifinden yapılmakta ve raporlamanın yapıldığı tarihte yönetimin paydaş beklentilerinin en iyi yorumunu yansıtması gerekmektedir (Corporate Reporting Dialogue, 2016). Paydaş değerlendirmeleri, şirketlerin iş zorlukları ve fırsatlarının tam bir resmini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (KPMG, 2012b). Çünkü finansal olmayan bilgiler için önemlilik belirleme, paydaş analizi ve yatırımcı gerekliliklerine dayanmaktadır (Uluslararası Muhasebe Eğitimi ve Araştırmaları Derneği ve diğerleri, 2016).

IR bir kuruluşun stratejik öncelikleri ve ilgili eylemleri ile sonuçlarının açıkladığı bir raporlama sistemidir. Bazı şirketler bunu yaparken önemlilik matrisi, temel performans göstergelerinin ağırlıklandırılması ve sıralanması gibi spesifik teknikler kullanmaktadır. Alanyazın, şirketlerin entegre raporlarında finansal olmayan bilgilerin önemlilik düzeylerini belirlerken temel performans göstergelerini ve stratejilerini dikkate aldıklarını belirtmektedir. Böylece, önemliliğe “strateji anlamı” verilerek, hızla değişen dünyadaki yatırımcıların ve paydaşların bilgi taleplerini karşılanmakta ve entegra raporlama, kurumsal stratejiyi ortaya koymak için kurul tarafından ifade edilen önemli bir ihtiyacı gidermektedir. (Lai ve diğerleri, 2017; Uluslararası Muhasebe Eğitimi ve Araştırmaları Derneği ve diğerleri, 2016; Stubbs ve Higgins, 2014).

Entegre raporlamanın önemliliğinin amacı, güvenilir bilgilere erişimi kolaylaştırmak ve yatırımcıları korumak için yüksek derecede şirket şeffaflığı ve hesap verebilirliği oluşturmaktır (Cohen ve Karatzimas, 2015; Edgley, 2014). Finansal raporlamada önemlilik için standartlar veya çerçeve eksikliği göz önüne alındığında Bernstein (1967), kuruluşların yöneticilerin önemlilik soruları hakkında anlamlı derecede benzer sonuçlara varmasına yardımcı olmak için kesin bir “çerçeve” oluşturmalarını önermektedir. Bu yaklaşım, entegre raporlarda finansal olmayan bilgilerdeki önemlilik kararlarını yönlendirmek için uygun olabilmektedir Deloitte (2010), UFRS çerçevesini kullanarak, önemliliğin, bilginin ilişkili olduğu öğelerin hem büyüklüğüne hem de niteliğine bağlı olarak işletmeye özgü bir ilişki biçimi olduğunu savunmaktadır. Uygulama, işletmeye özgü ve endüstri ve diğer faktörlere dayanan önemlilik belirleme sürecine ve çok paydaşlı bakış açlarına bağlıdır (IIRC, 2015). Ancak tekdüzelik, kurumsal raporlamada dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Bu önemlidir çünkü muhasebe bilgilerinin kullanımını içeren kararlar tek bir değişken dikkate alınarak verilebilmektedir. Bu nedenle, benzer koşullar göz önüne alındığında, entegre rapor hazırlayıcılarının finansal olmayan bilgilerin önemlilik kavramıyla ilgili anlamlı benzer sonuçlara varmalarına yardımcı olacak kılavuzlara veya standartlara sahip olmaları elzemdir.

IIRC tarafından sunulan rehberlik, şirketlerin önemlilik ilkesini uygulama ve kendi önemlilik belirleme süreçlerini geliştirme yöntemlerinde önemli değişikliklere izin veren ilkelere dayanmaktadır (Lai ve diğerleri, 2017). Ancak bu noktada IR

bağlamında önemliliğin değerlendirilmesine ilişkin rehberlik ve deneyim eksikliği, önemlilik tespit ve denetimini zorlaştırmakta ve bu tür uygulamalara engel oluşturamamaktadır.

2.6.5. Kısa ve Öz Olma

Kısa ve öz olma ilkesi bir entegre raporda konuyla ilgili bilgilerin getireceği karmaşıklık olmaksızın kuruluşun stratejisini, kurumsal yönetimini, performansını ve beklentilerini anlamak için yeterli bağlamın sunulabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (IIRC,2020).

Pek çok yatırımcı, kuruluşların sundukları finansal tabloların oran analizlerinin karmaşıklık ve teknik olmasından dolayı yakınmakta olduğu görülmektedir. Gerçekten de bir yatırımcı oldukça fazla sayıda ve çeşitli tablolar ile karşı karşıya kaldığında, ilk olarak bunların işine yarar bilgi olup olmadığını sorgulamaktadır.

Kuruluş, entegre raporunda kısa ve öz olma ile özellikle eksiksizlik ve karşılaştırılabilirlik gibi diğer Kılavuz İlkeler arasında denge kurmaya çalışır. Bir entegre raporun kısa ve öz olabilmesi için (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Mantıklı bir yapının izlenmesi ve tekrarı sınırlamak için kendi içinde çapraz başvuru araçlarının kullanılması gerekir,
- ✓ Ayrıntılı bilgilere, sık değişmeyen bilgilere (örneğin bağlı kuruluşlar listesi) veya dış kaynaklara (örneğin devlete ait bir web sitesinde gelecekte öngörülen ekonomik koşullar hakkındaki varsayımlar) için bağlantılar içerebilir,
- ✓ Kavramları net ve mümkün olduğunca az kelime kullanarak ifade etmesi gerekir,
- ✓ Mesleki jargon veya çok teknik terminoloji yerine düz bir dil kullanılması tercih edilebilir,
- ✓ Sıklıkla "basmakalıp" olarak nitelendirilen ve kuruluşa özgü olmayan çok genel konulardan kaçınılması gerekir.

2.6.6. Güvenilirlik ve Eksiksizlik

Güvenilirlik ve eksiksizlik ilkesiyle bir entegre raporun olumlu ya da olumsuz tüm maddi hususların birbirleriyle dengeli ve maddi hata içermeyecek şekilde sunulması ifade edilmektedir (IIRC; 2013a; IIRC, 2020).

Bilgilerin birbiriyle dengeli ve anlamlı bir bütünsellik göstermesi ve maddi hata içermemesi bilgilerin ne kadar güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sıklıkla aslına sadık kalma olarak da adlandırılan güvenilirliğin artırılması; katı iç denetim ve raporlama sistemleri, paydaş katılımı, iç denetim veya benzeri fonksiyonlar ile kuruluş dışından bağımsız denetim gibi mekanizmalar ile olurlu olmaktadır.

IIRC, çerçevede yer alan bazı kavramlara ayrıca değinmiş ve şu şekilde tanımlamıştır (IIRC; 2013a):

- ✓ *Denge*: Dengeli bir entegre raporda bilgilerin seçiminde veya sunulmasında hiçbir şekilde önyargıya başvurulmaz. Rapordaki bilgiler olumlu ya da olumsuz algılanma olasılığını değiştirecek şekilde bir yöne eğilimli, ağırlıklı, vurgulu ya da vurgusuz, birleşik, kaymış veya başka şekilde manipüle edilmiş olamaz.
- ✓ *Maddi hata içermeme*: Maddi hata içermeme demek bilginin her açıdan tamamen kesin olması anlamına gelmemektedir. Rapordaki bilgilerin maddi açıdan yanıltıcı olma riskini kabul edilebilir düşük bir seviyeye indirmek için süreç ve denetimler uygulanmaktadır. Tahmin içeren bilgilerin net bir şekilde bildirilmesi ve tahmin süreçlerinin özellikleri ve sınırlamalarının açıklanması sağlanmaktadır.
- ✓ *Eksiksizlik*: Eksiksiz bir raporda hem pozitif hem negatif tüm gerekli bilgiler yer alır. Tüm gerekli bilgilerin belirlenmesini sağlamaya yardımcı olmak amacıyla aynı sektördeki kuruluşların hangi konular hakkında raporlama yaptığı göz önünde bulundurulur çünkü bir sektördeki belirli konular o sektördeki tüm kuruluşlar açısından gerekli olabilmektedir. Eksiksizliği belirlemede açıklanan bilginin kapsamı ile özgüllük veya kesinlik seviyesi dikkate alınmakta; bunun için ayrıca her biri aşağıda açıklanmış olan maliyet/fayda, rekabet avantajı ve geleceğe yönelik bilgiler

hakkındaki potansiyel endişelerin de göz önünde bulundurulması beklenmektedir.

- ✓ *Maliyet/fayda*: Bir entegre raporda yer verilen bilgiler; doğası gereği iş yönetiminin odak noktasında yer almaktadır. Bir kuruluş, bir entegre raporun asıl amacını karşılaması açısından gerekli bilgilerin kapsamını, özgüllük seviyesini ve kesinliğini belirlemede maliyet ve fayda değerlendirmesi yapabilir ancak önemli bir konu hakkında açıklama yaparken sadece maliyet temeline dayanmaktan kaçınmalıdır.
- ✓ *Rekabet avantajı*: Bir kuruluş, rekabet avantajı ile ilgili maddi konular (örneğin kritik stratejiler) hakkındaki bilgileri rapora dahil etme sürecinde konunun özünü, rekabette önemli avantaj kaybına neden olabilecek spesifik bilgileri açığa çıkarmadan nasıl açıklayacağını göz önünde bulundurmaktadır. Kuruluş buna göre bir entegre raporda yer alan bilgilerden bir rakibinin ne tür bir kazanım sağlayacağını dikkate alarak bunu, entegre raporun asıl amacını karşılaması ihtiyacına göre dengeler.
- ✓ *Geleceğe yönelik bilgiler*: Geleceğe yönelik bilgiler doğası gereği geçmişe dönük bilgilerden daha belirsizdir. Ancak belirsizlik, bu bilgileri hariç tutma açısından kendi içinde bir neden teşkil etmemektedir. Yapılabilecek açıklama türleri; başarılabirlik açısından belirsizliği vurgulamak için uyarı niteliğindeki açıklamaların gerekip gerekmediği veya bunlara izin verilip verilmediği; bu bilgileri kamuya açık şekilde güncelleme yükümlülüğü gibi konular hakkındaki geleceğe yönelik belirli bilgiler bazı yargı bölgelerinde çeşitli yasa veya yönetmeliklere tabi olmaktadır.

2.6.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

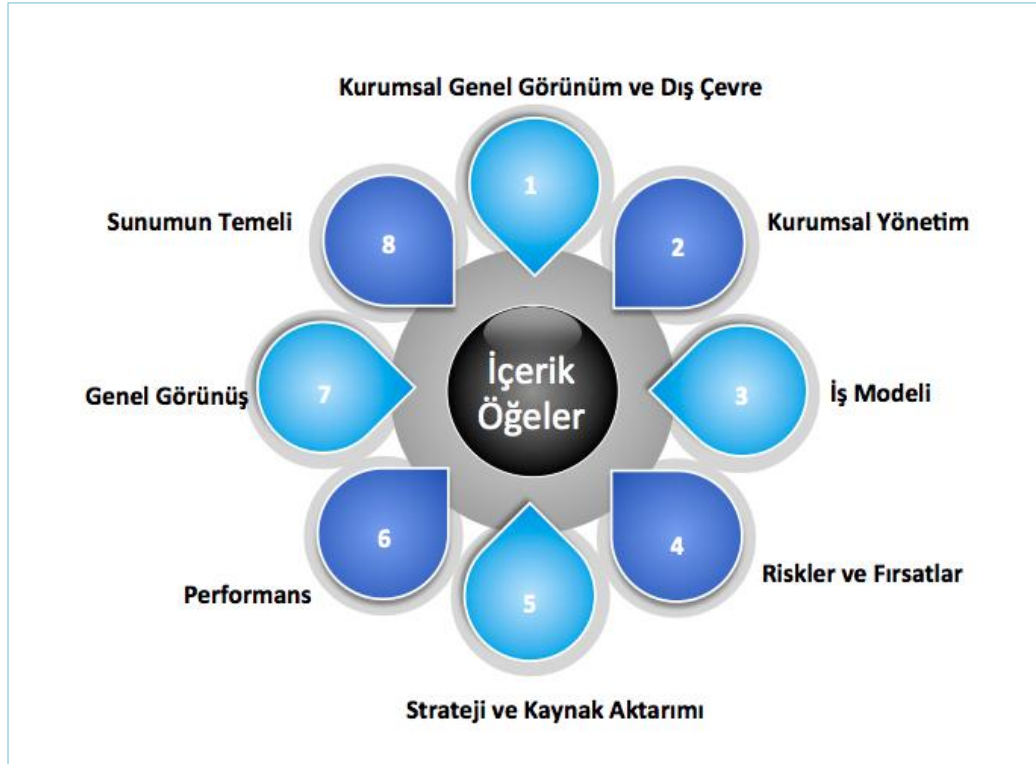
Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik ilkesi bir entegre rapordaki bilgilerin zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve kuruluşun kendi zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulması gerektiğini ifade etmektedir. Rapordaki bilgilerin kalitesini artırmak için bir değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkeleri birbirini takip eden dönemlerde tutarlı şekilde izlenmelidir. Her kuruluş değer yaratırken kendine özgü bir yol izlediğinden, bir entegre rapordaki spesifik bilgilerin kuruluştan kuruluşa farklılık göstermesi

gerekir. Bununla birlikte, tüm kuruluşlar için geçerli olan İçerik Öğeleri hakkındaki soruların yanıtlanması kuruluşlar arasında uygun bir karşılaştırılabilirlik seviyesi sağlamaya yardımcı olmaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020).

2.7. Entegre Raporlama İçerik Öğeleri

Entegre Raporlama Çerçevesinde sekiz içerik öğesi belirlenmiştir. Şekil 14'te görselleştirilen içerik öğeleri sırasıyla; kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve, kurumsal yönetim, iş modeli, risk ve fırsatlar, strateji ve kaynak aktarımı, performans, genel görünüş ve sunumun temeli.

Şekil 14: Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri



2.7.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Bir entegre rapor kuruluşun misyonunu ve vizyonunu belirler ve aşağıdaki gibi konuları tanımlayarak gereken bağlamı sağlamaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- i. Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri; mülkiyet ve faaliyet yapısı; temel faaliyetleri ve pazarları rekabet yapısı ve pazar konumu (yeni rakipler ve ikame ürün veya hizmetlerin getirdiği tehditler, müşteri ve tedarikçilerin

pazarlık gücü ve rekabet yoğunluğu gibi faktörler dikkate alınır); değer zinciri içindeki konumu,

- ii. Özellikle önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (örneğin çalışan sayısı, gelir, kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı),
- iii. Dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler.

Dış çevreyi etkileyen önemli faktörler arasında kuruluşun kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasi unsurlar yer almaktadır. Bunlar, örneğin kuruluşun kullandığı veya etki ettiği bir sermaye ögesinin bulunabilirliğini, kalitesini ve satın alınabilirliğini etkileyerek, kuruluşu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Bu faktörler belirli bir kuruluş, içinde bulunduğu sektör veya bölge ve daha geniş anlamda toplumsal veya dünya çapında meydana gelmektedir. Örnek olarak aşağıdakileri kapsayabilirler (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Başlıca paydaşların meşru ihtiyaç ve istekleri,
- ✓ Ekonomik denge, küreselleşme ve endüstri trendleri gibi makro ve mikro ekonomik koşullar,
- ✓ Rakiplerin görece güçlü ve zayıf yanları ve müşteri talebi gibi pazar güçleri,
- ✓ Teknolojik değişimin hızı ve etkisi,
- ✓ Nüfus ve demografik değişimler, insan hakları, sağlık, fakirlik, toplumsal değerler ve eğitim sistemleri gibi toplumsal konular,
- ✓ İklim değişikliği, ekosistem kaybı ve gezegenin sınırlarına ulaşılması sonucu ortaya çıkan kaynak açıkları gibi çevresel zorluklar,
- ✓ Kuruluşun faaliyet gösterdiği yasal ve düzenleyici ortam,
- ✓ Kuruluşun faaliyet gösterdiği ülkedeki ya da kuruluşun stratejisini uygulama kabiliyetini etkileme ihtimali olan başka ülkelerdeki siyasi ortam.

2.7.2. Kurumsal Yönetim

Bir entegre rapor aşağıdakiler gibi konuların kuruluşun değer yaratma kabiliyetiyle nasıl bağlantılı olduğu hakkında bilgi sağlamaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri (örneğin insanların geçmişi, cinsiyeti, liyakati ve deneyimi) dahil olmak üzere kuruluşun liderlik yapısı ve yasal gerekliliklerin kurumsal yönetim yapısının tasarımını etkileyip etkilemediği,
- ✓ Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler,
- ✓ Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler,
- ✓ Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye ögelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı,
- ✓ Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk,
- ✓ Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye ögelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu.

2.7.3. İş Modeli

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

IIRC Çerçevesinde İş modeli açıklamasının etkinliğini ve okunabilirliğini güçlendiren özellikler şu şekilde belirtilmektedir (IIRC, 2013a):

İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama,

- ✓ Temel öğeleri vurgulayan basit bir şema ve bunu desteklemek üzere bu öğelerin kuruluş açısından ilgisi hakkında net bir açıklama,
- ✓ Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı,

- ✓ Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama,
- ✓ Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (KPI'lar ile maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer İçerik Öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar.

İş modeli raporlamasında gözlemlenen eksiklikleri gidermek için ise 2020 IR Çerçevesi Taslağında şu öneriler getirilmektedir (IIRC, 2020):

- ✓ Çıktıları sonuçlardan açıkça ayrılması,
- ✓ "Değer yaratma" terimindeki doğal bir önyargıyı ele alarak sonuçların dengeli raporlanmasını teşvik etmek,
- ✓ Sonuçların kanıta dayalı raporlanmasının önemini pekiştirmek,
- ✓ Sonuçların durumunu daha açık bir şekilde değer yaratma, koruma ve erozyonla ilişkilendirerek yükseltmek,
- ✓ Sonuçlar terimi altında daha geniş etkilerin kapsamının güçlendirilmesi.

Bu proaktif önlemlerin ötesinde, IR Çerçeve Paneli, IR Çerçevesinin harici kodlara, standartlara ve girişimlere (örneğin Kurumsal raporlama, güvence, sürdürülebilir kalkınma, risk yönetimi ve iç kontrollerle ilgili olanlar) atıfta bulunmaktan kaçınmasını tavsiye etmektedir. Bunu, dört faktöre dayandırmaktadır:

- ✓ IR Çerçevesi, bağımsız, tarafsız ve ilkelere dayalı yaklaşımını korumalıdır
- ✓ IR Çerçevesi, istenmeyen bir emsal oluşturmaktan ve referans verilmeyenlere istenmeyen sinyaller göndermekten kaçınmalıdır.
- ✓ Pazar duyarlılığı, basit, özlü ve kuralcı olmayan kılavuzu tercih etmeye devam ediyor
- ✓ IR Çerçevesi dışında bu tür referansların sağlanması pragmatik bir seçenektir.

Sonuçları gözden kaçırılan entegre raporlar, kuruluşun iş modeli ile değer yaratma yeteneği arasındaki kritik bağı gözden kaçırmış olduğu anlamına gelmektedir. Bu gibi durumlarda entegre raporlar, kullanıcıların şirketlerin performansı hakkında tam olarak değerlendirme yapabilme yeteneğini bozmaktadır (IIRC, 2020).

2.7.4. Riskler ve Fırsatlar

Günümüzün lider kuruluşlarından EY ye göre; yatırımcılar artık risk, performans ve şirketin değerine ilişkin bilgilerin çok daha kapsamlı ve şeffaf bir şekilde kendilerine sunulmalarını istemektedir. Yatırımcılar kendileri için en değerli olacak bilgilendirmenin özetle şu unsurları taşıması gerektiğini ifade etmektedirler (IIRC, 2016 : 17):

- ✓ Üçüncü taraf yerine direkt paydaşlardan sağlanan bilgi,
- ✓ Ölçülebilir performans unsurlarını baz alan bilgi (örneğin maliyet, risk, sınırlılıkları),
- ✓ Belirli bir standarda dayanan ve kendi sektöründeki diğer kurumlar ile karşılaştırılabilmesine olanak sağlayacak şekilde sunulan, içinde bulunduğu endüstrinin spesifik kriterlerini ve özelliklerini tanımlayan bilgi,
- ✓ Risk ve beklenen performans arasındaki ilişkiyi daha açık ve öz olarak anlatılabilen bilgi,
- ✓ Bir denetim mekanizması kanalıyla doğrulanan bilgi.

İşletmenin faaliyetlerini etkileyen iç ve dış etmenlerin doğru belirlenmesi başarılı bir risk analizinin temelini oluşturmaktadır. Alanyazında risk ile ilgili olarak herkesin üzerinde anlaşmaya vardığı bir tanım bulunmamaktadır. Bu kavram genel olarak işletmenin ilişkili bulunduğu bütün olumsuz olayların ortaya çıkması olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle risk; etik olmayan davranışlar, işletme imajının zarar görmesi, yasal düzenlemelere karşı faaliyet gösterme gibi işletmeyi bütünüyle etkileyebilecek finansal kayıplar ile ilgilidir (Usul ve Mizrahi, 2016: 9).

Geçmişten günümüze değin yapılan ampirik çalışmalar ile bir kuruluşun yatırımcıları dahil tüm paydaşlarının göz önünde bulundurduğu en önemli kriterlerin başında ilgili kuruluşun içinde bulunduğu risk koşulları ve barındırdığı fırsatlar olduğu belirlenmiştir. Entegre Raporlama Çerçevesinde bir entegre raporda tanımlanması gereken risk ve fırsatlar; kısa, orta ve uzun vadede kuruluşların faaliyetlerinin ilgili sermaye ögeleri ile etkileşimi, bu sermaye kaynaklarının bulunabilme kapasitesi, kalitesi ve satın alınabilirliğine ilişkin özelliklerine göre kuruluşa özgü temel risk ve fırsatların belirlenmesini içermektedir.

Risk ve fırsatlar, aşağıdaki öğelerin tanımlanmasını içerebilir (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ İçsel ve dışsal risk ve fırsatların spesifik kaynağının tanımlanması gerekmektedir. Dışsal kaynaklar, dış çevreden kaynaklanan risk ve fırsatları; içsel kaynaklar ise kuruluşun iş faaliyetlerinden meydana gelen risk ve fırsatları ifade etmektedir.
- ✓ Kuruluş, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirir. Bu, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınmasını da içerir. Bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır. İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve spesifik temel performans göstergelerinin belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler.

Önemlilik adlı Kılavuz İlke dikkate alındığında kuruluşun sürekli değer yaratma kabiliyeti açısından temel önem taşıyan ya da aşırı sonuçlar doğurabilen gerçek risklere (kısa, orta veya uzun vadeli) olan yaklaşımı, bunların gerçekleşme olasılıkları çok düşük olsa dahi genellikle entegre rapora dahil edilmektedir (integratedreporting.org, 2020).

2.7.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı

Bir entegre raporda genellikle aşağıdaki hususlar tanımlanmaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları,
- ✓ Bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler,
- ✓ Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları,
- ✓ Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği.

Kuruluş stratejisini açıklarken kaynak aktarımı planları ile diğer İçerik Öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantıları, kuruluşun rekabette avantajlı

olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurlarını açıklaması beklenir. Aşağıdaki örnekler verilebilir (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Strateji ve kaynak aktarımı planlarının iş modeliyle ne ölçüde ilgili olduğu ve kuruluşun değişime uyum sağlama kabiliyetini anlamak açısından seçilen stratejileri uygulamak için iş modelinde yapılması gerekebilecek değişiklikler,
- ✓ Strateji ve kaynak aktarımı planlarının dış çevreden ve tanımlanan risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiği ve bunlara nasıl yanıt verdiği,
- ✓ Strateji ve kaynak aktarımı planlarının öğelerini ve bu sermaye öğeleriyle ilgili risk yönetimi düzenlemelerini nasıl etkilediği,
- ✓ Yenilikçiliğin rolü,
- ✓ Kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği.

2.7.6. Performans

Bir entegre raporda kuruluşun performansı hakkında nitel ve nicel bilgiler yer almaktadır. Örneğin bu bilgiler şu gibi konuları içerebilir (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar,
- ✓ Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkiler dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri,
- ✓ Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiği,
- ✓ Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar.

Bir kuruluş tarafından yaratılan değerın finansal açıdan ölçülmesinin zor olması, diğer çeşitli değer ve performans perspektiflerinin izlenmesi, bağlanması ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Bu, hissedarlar ve genel pazar perspektifi ile topluluklar

ve toplum perspektifinden kuruluşun merceğiyle değer ve performansı içermektedir. Entegre bir kurumsal performans ölçüm ve raporlama sisteminin temelini oluşturan üç değer yaratma perspektifi bulunmaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a):

- ✓ Geleneksel Muhasebe Perspektifi: Bakiye (defter) değerini temsil etmektedir. Kullanılan, sağlanan ve finansal tablolarla temsil edilen sermayeden elde edilen bir muhasebe değeridir,
- ✓ Yatırımcının Perspektifi: Gelecekte büyüme yaratan ve artık gelir, sürdürülebilir kazanç ve değerlendirme ile azaltılmış risk için temel oluşturan stratejik ve maddi olmayan varlıklardan iş (beklenen) değerden türetilmiş değeri temsil etmektedir,
- ✓ Toplumun Perspektifi: Toplumsal (sürekli) değeri temsil eden bir kuruluşun faaliyetlerinin müşteriler, çalışanlar, toplum ve çevre üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini ifade etmektedir. Dış etkiler ölçülebilir ve paraya çevrilebilir, ancak şirketin nakit borçlarında hemen yansımamakla birlikte gelecekteki fırsatları ve riskleri temsil eder. İlgili finansal olmayan etkiler gelecekte bir noktada nakit borçlarını ve finansal performansı etkileyecek; yatırımcılar ve sermaye piyasaları tarafından fiyatlandırılacaktır.

Bu üç değer perspektifini entegre etmek ve birleştirmek, değer yaratma sürecini anlamak, izlemek ve iletmek için çok önemli bulunmaktadır. Bugün performans ve değer değerlendirilme şekli genellikle bağlantısızdır ve genellikle daha geniş değer faktörlerinden ve paydaşlara ve topluma katkı ile ilgili daha geniş etkilerden ayrılan finansal analizlerin performans etkileri ayrıştırılmamıştır.

Entegre bir yaklaşım değer paylaşılmasına yol açar ve tüm paydaşlara hesap verebilirlik sağlar. Şirketler ve yatırımcıları için, değer yaratmanın tüm ilgili yönleri hesaba katılmadığı sürece gelecekteki kazançların ve nakit borçlarının tahmin edilmesi zorlaşmaktadır. Uzun vadeli nakit borçları ve kazançları, maddi olmayan varlıkların ve diğer sermaye şekillerinin ne kadar iyi beslendiği ve yönetildiğinden ve ESG boyutlarındaki performansın çeşitli paydaşlar için uzun vadeli değer yaratmasından etkilenecektir. Uzun vadeli değer yaratmanın temelini çoğu finansal veya üretilmiş sermayeden ziyade paydaş sermaye veya insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermayeden kaynaklanmaktadır. ESG stratejileri, bir şirketin maddi ve maddi

olmayan varlıklarının beklenen değerini artırır / azaltır ve olumlu / olumsuz toplumsal etkiler yaratır. Örneğin, sorumlu ürünler gelir sağlayabilir; verimli ve düşük karbonlu üretim ve işlemler işletme maliyetlerini azaltabilir; insanlara, yeteneklere ve çeşitliliğe yapılan yatırımlar verimliliği ve yeniliği arttırabilmektedir. Tüm bu faktörler nihayetinde marka değerini ve itibarını arttırmaktadır (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Kapsamlı bir değer yaratma süreci, iş dünyası ve toplumsal değerle ilgili önlemler ve göstergelerin (mali, mali olmayan veya mali olmayan) bir karışımını gerektirir (integratedreporting.org,2020).

Metrikler ve KPI'lar, şirkete gelecek net nakit geliri beklentilerini etkileyen önemli “değer itici güçleri” ve ilgili fırsat ve risk faktörlerini yakalar. Bazıları bilanço ile kar ve zarar tablosundan elde edilen finansal değer faktörleri olacaktır. Diğerleri, stratejik değer ve sonuçta rekabet avantajı sağlayan diğer sermaye ve kaynak biçimleriyle ilgilidir (IFAC, 2017).

Ancak, özel reklamları izleyen metrikler ve KPI'lar kuruluş için kazançlar ve kayıplar (yani dışsallıkları yakalama) yetersizdir. Müşteriler, çalışanlar, topluluklar ve çevre üzerinde daha geniş olumlu ve olumsuz etkiler toplumsal değer üzerinde daha geniş bir bakış açısı sağlar. Bu tür etkilerin nicelleştirilmesi ve bunlardan para kazanılması, kuruluşun faaliyetlerinin kilit paydaşları ve niteliği üzerindeki görel sonuçları ile ilgili kararların alınmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, performans ve değer puan kartı, performans ve değer yaratma yetkililerini / otoritelerini izlemek için çeşitli metrikler, KPI'lar ve para kazanılan bilgilerin birleştiği çok boyutlu bir bilgi ağını takip etmeyi gerektirmektedir. Tüm bu bilgilerin dış eğilimler, paydaş sonuçları, amaç, strateji, iş modeli, kısa ve uzun vadeli sermaye tahsisi planları bağlamında yerleştirilmesi gerekmektedir.

İlgili değer yetkilileri ile ilgili ve güvenilir bilgilerin geliştirilmesi önemli bir görev olmaktadır. Bu nedenle, metrikler ve KPI'lar kuruluş için yararlı olmalı, aynı zamanda yatırımcılara ve kilit paydaşlara etkili bir şekilde iletilmelidir. İç yönetim metriklerini ve KPI'ları dışarıdan iletilenlerle hizalamak karmaşıklığı azaltmakta ve hem kuruluşa hem de paydaşlarına karşı ilgili konulara odaklanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca yönetimi hedeflerin ve sonuçların sunumuyla ilişkilendirmek için şeffaf bir yol oluşturmaktadır.

Bir ölçüm yaklaşımı ve puan kartının geliştirilmesi ve sürdürülmesi, aşağıdakiler de dahil olmak üzere karar verme açısından yararlı olan metriklerin ve KPI'ların tanımlanmasını içermektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a):

- ✓ Değer yaratma hedefleri ve paydaş sonuçları arasındaki bağlantı,
- ✓ Strateji, tüm ilgili sermaye ve kaynakları kapsayan iş modeli, önemli anahtar değer faktörleri ve finansal performans arasındaki bağlantı,
- ✓ Organizasyon genelinde departmanlar arası işbirliği ve işbirliği gerektiren kaynak,
- ✓ Sayıca yönetilebilir, ancak hem öncü (öngörücü) hem de gecikmeli (tarihsel) öngörüler,
- ✓ Sağlam veri toplama süreçleri ve ilgili kontroller,
- ✓ Standartlaştırılmış ve tutarlı bir şekilde hesaplanmış (mümkünse küresel standartlar ve çerçeveler kullanılarak) ve temel varsayımların vurgulanması (örneğin, etkilerin değerlendirilmesinde),
- ✓ Şirket içi planlama ve öngörme, risk yönetimi ve yatırım değerlendirme ve daha geniş karar alma,
- ✓ Bağlantılı girişimler ve ücretlendirme.

Performansı ölçmenin başlangıç noktası, temel iş girdileri ile bağımlılıkları olan ve performansı ile değeri yönlendiren kaynakları veya sermayeleri belirlemek, tanımlamak ve kanıtlamaktır. Bunları değer yaratma ve finansal performansa bağlamak, değer faktörlerini gelir artışı, operasyonel verimlilik, marka ve itibar değeri, sermaye maliyeti ve riskle ilişkilendirmeyi içerir. Bir puan kartının temel alanları, aşağıdaki alanlardaki ölçümleri, KPI'ları ve nicelleştirilmiş veya para kazandıran verileri içerecektir: (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

Bilanço Değerlemesi: Diğer taraftan bilindiği üzere Bilanço, tarihsel ve gerçeğe uygun değer işlemlerine dayalı defter değerini yansıtmaktadır. Aynı zamanda finansal performans bilgileri, kârlılığı ve getirileri, varlık kalitesini ve likiditeyi yansıtan alternatif performans ölçütlerini kapsayan ek finansal bilgileri içerir. Bilanço, rekabet avantajı kaynağı ve beklenen değer yaratmanın temeli olan stratejik varlıkları ve maddi olmayan duran varlıkları yansıtmamaktadır. Günümüz dijital ve bilgi ekonomisinde, birçok şirketin defter değeri piyasa değerlerine göre küçüktür. Sonuç olarak, bu değer gizlidir ve uygun ölçüm ve nitel bilgiler kullanılarak yakalanması gerekmektedir.

İş Değerlemesi: Gelecekteki kazançları ve nakit borçlarını artıran değer yaratma ve büyüme beklentileri, büyük ölçüde maddi olmayan varlıklara (fiziksel olmayan kaynaklar ve sermaye) ve ESG faktörlerine dayanmaktadır. Bunlar, bir işin piyasa ve içsel değere göre tahmin edilen bir işletmenin beklenen değerine (bir şirketin stratejilerine ve bunları yürütme yeteneğine dayalı bir işletmenin değerinin ileriye dönük bir ölçüsü) ilişkin bir dizi alanı kapsar ve değer yaratma fırsatları ve riskleri ile rekabetçi kaynakları temsil eder.

Maddi olmayan varlıkları çoğaltmak zordur ve sınırlı tedarik alanı bulunmaktadır. Müşteri ve tedarikçi ilişkileri, araştırma ve geliştirme (AR-GE), fikri mülkiyet ve yenilikçilik (örneğin yeni ürün geliştirme), know-how, veri, teknoloji ve ağ efektleri sistemlerini içeren maddi olmayan duran varlıkların değerinin oldukça içeriksel olduğu düşünüldüğünde, dış paydaşlara organizasyonel bağlamlarında stratejik değer, rekabetçi konumun ve uzun vadeli başarının gelişimini nasıl desteklediğini göstermek oldukça önemlidir. Örneğin, bir havayolu muhtemelen kapasite, yolcu yolculukları, yolcu verimi / mil başına yolcu başına ortalama ücret ve yük faktörü gibi operasyonel gelir yaratımını izlerken; Müşteriler açısından, birçok işletme, sürekli büyümeye bağlı olarak, müşteri büyümesini, elde tutma, çalkalama ve katılımı izleyerek, tekrarlayan gelire bağlı müşteri değerini yansıtmaktadır. Üretim ve mühendislik merkezli bir işletme, kalite ve geliştirme maliyeti ve pazara çıkış süresi gibi kapasite ve performansı kapsayan bir dizi kritik Ar-Ge ve ürün geliştirme ise değer yaratımını izleyecektir (Sacer ve diğerleri, 2016).

ESG veya sürdürülebilirlik bilgileri, sermaye piyasalarında güven, itibar ve risk vekili olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır. Yatırımcıların riskleri ve getirileri ile ilgili önemli kısa ve uzun vadeli sürdürülebilirlik performansı ve etkilerinin bir göstergesinin sağlanması şirket hakkında yatırımcıların kararlarını etkilemektedir. Bu anlamda varlıklar aslında İş faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçları; yolsuzluk ve yönetim kurulu etkinliği gibi yönetim sorunları; sorumlu iş davranışları; gibi ilgili olan ve aynı zamanda maddi olmayan performans ile ilişkilendirilebilecek uzun vadeli değer yaratma fırsatlarını ve risklerini temsil eden daha geniş bir faktör grubunu temsil etmektedir. Yine, bir havayolunun örneğinden devam etmek gerekirse emisyonlar ve yakıt verimliliği, ekonomik büyüme, güvenlik, çalışanların morali, eğitim ve veri

gizliliğinin yönetilmesi değer yaratma ile ilgili ölçmek, yönetmek ve iletişim kurmak için önemli alanlar olabilmektedir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a).

ESG metrikleri, özellikle ESG ve sorumlu yatırımların temelini oluşturdukları ve yatırım getirilerini artırdığı gösterildikçe, daha yaygın bir şekilde oluşturulmaktadır. Ancak, ESG stratejileri ve performansının şirketin içsel değerine ve paydaşlarına ekonomik bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Yatırımcılar riskin daha doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için ESG bilgilerinin ve açıklamalarının daha uygun hale gelmesini, güvenilirliğini ve karşılaştırılabilirliğini talep etmektedir. ESG ve maddi olmayan duran varlıklara ilişkin bilgiler uluslararası standartlara tabi değildir ve bu durum yoğun bir şekilde tartışılmaktadır (The Good Governance Academy; 2020).

Toplumsal Değerleme: Toplumsal değer nihayetinde paydaşlar ve toplum üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerle değerlendirilecektir. İlgili paydaş sonuçları ile ilgili olumlu ve olumsuz etkiler, bir kuruluşun toplumsal değerinin, iş modellerinin ve faaliyetlerinin bir göstergesidir. Birçok ilişkili sonuç ve etki, bir şirketin amacı ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine (SKH'ler) katkısı ile şekillendirilebilir. SKH'ler, hükümetler, işletmeler ve diğerleri için yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği, barış ve adalet gibi sistemik, birbirine bağlı kalkınma zorluklarını ele almak için ortak hedefler ve göstergeler çerçevesi sağlamaktadır (SKH'lere değer yoluyla katkıda bulunmak için bir çerçeve) oluşturma işlemi burada mevcuttur).

Özellikle doğal sermaye (örneğin arazi ve su kullanımı, emisyonlar ve biyolojik çeşitlilik), beşeri sermaye (örneğin, yaşayan bir ücret ve çalışan refahı ödemek) ve sosyal ve ilişkisel sermaye (örneğin toplulukları destekleme, müşteri sadakati ve deneyim) etkilere ve dışsallıklara değer verme temelini oluşturur. Ekonomik değerlendirme, şirketlerin riski değerlendirmelerine; olumsuz etkileri azaltmak için fırsatları belirlemelerine; ideal olarak zaman içinde net pozitif katkılarını en üst düzeye çıkarmaya ve kilit paydaşlara değer yaratmayı optimize eden kararlar almak için iş modellerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Ticari faaliyetlerin ve çıktıların ötesindeki etkilerin nicelleştirilmesi ve bunlardan para kazanılması, değer yaratmadan etkiye bir köprü sağlamaktadır. Büyüklükleri, görelilikleri ve birbirleriyle bağlantılılıkları hakkında fikir verir, çeşitli paydaşların çıkarları arasındaki, kısa ve uzun vadeli sonuçlar arasındaki ve bir karar seçeneği veya yatırım yerine başka bir kararın seçilmesi arasındaki ödünleşmelerin anlaşılmasına ve

yönetilmesine yardımcı olur. Değerleme ayrıca kuruluşun sermayeleri, kaynakları ile ilişkilerinin sürekli kullanılabilirliğine ve gücüne odaklanmasını sağlamaktadır.

Etkilerin değerlendirilmesi ve paraya çevrilmesinde pratik ve felsefi zorluklar bulunsa da, yapılan değerlendirmeler, kurulların ve yönetimin toplam değeri birden çok boyutta değerlendirmesine, ortak bir ölçüm biriminde etkileri karşılaştırmasına ve etkiyi mevcut analiz (kar ve zarar, bilanço, gösterge tabloları) ve raporlama araçlarına (kar ve zarar, bilanço, gösterge tabloları) dahil etmesine yardımcı olur (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a; The Good Governance Academy; 2020).

Etki Değerlemesi: Ekonomik değerlendirmeler ve değerlendirmeler, entegre etki kâr ve zarar muhasebesi oluşturmak için artan sayıda şirket tarafından kullanılmaya başlamıştır. Her ne kadar finansal olmayan performans alanlarının tümü nicel bir değerlendirme ve değerin belirtilmesi için kolayca paraya dönüştürülmesi de, ekonomik bir değerlendirme sağlamak için çeşitli teknikler kullanılabilir (Prieto ve diğerleri, 2006).

The Value Balancing Alliance (Değer Dengeleme İttifakı), the Impact Management Project (Etki Yönetimi Projesi) ve the Impact Institute (Etki Enstitüsü) de dahil olmak üzere çeşitli etki ölçüm ve değerlendirmelerinin geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Harvard Business School'un bir projesi olan "Impacted-Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy" standartlaştırılmış bir metodoloji geliştirmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda % 86'sının çevresel etkileri, % 50'sinin istihdam ve sosyal etkileri tahmin ettiği ve % 20'sinin ürün etkilerinden sorumlu olduğu bir tür parasal etki değerlendirme kullanan 56 şirketi listelenmektedir. Bu şirketlerden birine örnek vermek gerekirse Crown Estate Şirketi (Gayrimenkul Yatırımı) Toplam Katkı yaklaşımını kullanmaktadır. Sonuçlar, Toplam Katkı Raporu'nda (en son sürüm 2017) yer almaktadır. Rapor, kuruluşun değer yaratmak için kullandığı sermayeleri vurgulamakta; faaliyet ve dış etkilerinden kaynaklanan olumlu ve olumsuz borçlarını vurgulamak için etki ölçümü ve ekonomik değerlendirme kullanmaktadır. Bazı şirketler etki değerlendirmelerini kar ve zarar tablosunda göstermektedir. Örneğin The Dutch Bank, ABN AMRO N.V, finansal olmayan sermayelerinin etkilerini ölçmek ve paraya dönüştürmek için entegre bir kar ve zarar tablosu üretmektedir. Kuruluş, Etki Raporunun (2018 ve 2019) üretim sürecini, kuruluşun ödünleşmeleri anlamasını, toplam değer yaratımını arttırmasını ve çeşitli

paydaşlarının ihtiyaçları arasındaki doğru dengeyi kurmasını sağladığını belirtmektedir. BASF'nin Toplumsal Değerleme metodolojisi (BASF's Value-to-Society methodology) piyasa değerlerinin, azaltım maliyetlerinin ve emisyonlarla ilgili faydalarının ve topluma ticari faaliyetlerden kaynaklanan karmaşık olmayan dışsallıklardan kaynaklanan maliyet ve faydaların yakaladığı ticari etkilere parasal değerlerin nasıl atandığını gösterir (IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA; 2020a :13).

2.7.7. Genel Görünüş

Bir entegre raporda normalde zaman içinde beklenen değişiklikler vurgulanmaktadır (IIRC, 2013a). Kuruluş, genel görünüm resmini oluştururken kısa, orta ve uzun vadede stratejik hedeflerine ulaşmada önemli faktörleri ele almaktadır. Bunlar örneğin çalışan ücretinin artırılması gibi örgütün kontrolünde (kontrol edilebilir faktörler) olabileceği gibi örneğin metalin dolar fiyatı gibi örgütün kontrolünün dışında seyreden faktörler de (kontrol edilemeyen faktörler) olabilmektedir (The Good Governance Academy; 2020).

Aşağıdaki hususlar hakkında güvenilirlik ve şeffaflık kriterlerini sağlayacak analizler aracılığıyla elde edilen bilgiler sağlanmaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri,
- ✓ Bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği ,
- ✓ Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı.

Öz olarak Genel Görünüş hakkında sunulan bilgiler ilgili kuruluşun değer yaratma öyküsünü tamamlamaktadır. Bu bilgiler kuruluşun dış çevre ile ilgili konumunu bağlamlaştırırken ilerideki stratejik yolunu belirlemesine yardımcı olması açısından önem teşkil etmektedir. Aynı zamanda liderliğin stratejik hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek maddi belirsizlikler ve zorluklar hakkında fikir vermesi ve organization için olası çıkarımlarda bulunulmasını kolaylaştırması yönünden yararlanılmaktadır. Nitekim Entegre bir raporun kuruluşun Genel Görünüşü hakkında anlamlı bir fikir sunmadığı durumlarda, güvenilirlik azalacaktır (The Good Governance Academy; 2020).

Kuruluşun açıkladığı beklentilerin, isteklerin ve niyetlerin gerçeklere dayanmasını sağlamaya dikkat edilmesi en önemli hususlardan birisidir. Bunların, kuruluşun kendisine sunulan fırsatları (ilgili sermaye öğelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği dahil) kullanma kabiliyetiyle orantılı olması ve kuruluşun rekabet ortamı, pazardaki konumu ve karşılaştığı riskleri gerçekçi bir şekilde öngörmesi gerekmektedir. Gelecekteki finansal performansla olan etkileri dahil olmak üzere potansiyel etkiler genellikle aşağıdaki konular hakkında açıklamaları içermektedir (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Dış çevre, riskler ve fırsatlar ve bunların stratejik amaçlara ulaşmayı nasıl etkileyebileceğine ilişkin bir analiz
- ✓ Kuruluşun kullandığı veya etkilediği sermaye öğelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği (örneğin kalifiye işgücünün veya doğal kaynakların sürekli bulunabilir olması) ile temel ilişkilerin nasıl yönetildiği ve bunların, kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından neden önemli olduğu.

Bu açıklamalar aynı zamanda örneğin olası satış göstergeleri, KPI'lar veya hedefler, harici kaynaklardan alınan ilgili bilgiler, duyarlılık analizleri, tahminler (ilgili varsayımların bir özeti ile) ile gerçek performansın önceden belirlenmiş hedeflerle karşılaştırılması gibi IR Çerçevesi sunumlarının kalitesini artırabilecek destekleyici ek açıklamaları da kapsayabilir. Elbetteki bu açıklamaların yasal ve / veya düzenleyici gereklilikleri dikkate alması gerektiği açıktır. Dolayısıyla yönetim organı, entegre rapordaki genel görünüş hakkındaki bilgilerinin kuruluşun önündeki stratejik yol ve potansiyel belirsizlikler, yıkıcı faktörler, zorluklar ve fırsatlar hakkındaki görüşlerini dikkatlice yansıtmasını sağlamalıdır. Aynı zamanda bu husus, entegre raporunun önemli bir bileşenidir ve dengeli ve şeffaf raporlama yoluyla yönetim organının hesap verme sorumluluğunun da bir parçasıdır (The Good Governance Academy, 2020).

2.7.8. Hazırlık ve Sunum Temeli

Bir entegre rapor, raporun hazırlık ve sunum temelini aşağıdakileri içerecek şekilde açıklamaktadır (IIRC, 2013a; IIRC, 2020):

- ✓ Kuruluşun önemlilik belirleme sürecinin bir özeti,

- ✓ Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama,
- ✓ Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti,
- ✓ Bir entegre raporda kuruluşun önemlilik belirleme süreci ve başlıca kararlarının bir özeti sunulurken örneğin şu içerikler belirtilebilir:
 - İlgili konuları belirlemek, önemlerini değerlendirmek ve maddi konulara indirgemek için kullanılan süreçlerin kısa açıklaması,
 - Kurumsal yönetim sorumlularının ve üst düzey personelin maddi konuları belirleme ve öncelik sırasına koyma açısından rolleri.

2.8. Entegre Raporlama ve Denetim

IR Çerçevesine göre bir entegre rapor; kuruluşun yönetiminden sorumlu olanlar tarafından aşağıdaki hususları içerecek şekilde açıklamalara yer verilmesi gerektiğini belirtmekteydi (IIRC, 2013a):

- ✓ Entegre raporun bütünlüğünü sağlama sorumluluğunun kabulü,
- ✓ Entegre raporun hazırlanması ve sunumuna kolektif fikirlerini uyguladıklarının kabulü,
- ✓ Entegre raporun bu Çerçeve uyarınca sunulup sunulmadığına ilişkin görüşleri veya sonuçları.

Eğer böyle bir ifade içermiyorsa, şu hususlar açıklanmalıdır: (IIRC, 2013a)

- ✓ Yönetimden sorumlu olanların hazırlanmasında ve sunumunda oynadığı rol,
- ✓ Bu tür bir ifadeyi gelecekteki raporlara dahil etmek için hangi adımların atıldığı.

IR 2020 İstişare Taslağında bu beyan neredeyse tamamen yenilenmiş; entegre raporun hazırlanması ve sunulması için izlenen süreçle ilgili ek açıklamalar ile birlikte güçlendirilmiştir.

IR metinsel açıklamalarının ve güvencesinin bir firma hakkında kamuya açıklanmış bilgi mozaiğini müştereken nasıl etkileyebileceğine dair daha net bir görüş önermektedir (Caglio ve diğerleri, 2020). Buna göre bir entegre rapor, yönetimden sorumlu olanlardan aşağıdakileri içeren bir açıklama içermelidir (IIRC, 2020):

- ✓ Entegre raporun bütünlüğünü sağlama sorumluluklarının kabulü,
- ✓ Entegre raporun IR Çerçevesine uygun olarak sunulup sunulmadığı veya kapsamı hakkında fikirleri veya sonuçları.

Bu beyan, entegre raporun hazırlanması ve sunulması için izlenen süreçle ilgili olarak aşağıdaki açıklamaları içerebilir (IIRC, 2020):

- ✓ Anahtar sorumluluklar ve faaliyetler dahil ilgili sistemler, prosedürler ve kontroller,
- ✓ Entegre Raporun hazırlanması ve sunulması süreci ile ilgili tüm komiteler dahil olmak üzere üst yönetimden sorumlu olanların rolü.

Bununla birlikte IR 2020 İstişare Taslağında; yasal veya düzenleyici gerekliliklerin, yönetişimden sorumlu olanların sorumluluk beyanını engellediği durumlarda, bu hususun da açıkça belirtilmesi istenilmektedir. Aynı zamanda bu gibi durumlarda, sürece ilişkin bilgiler, entegre raporun bütünlüğünü sağlamak için alınan önlemleri açıklamalıdır (IIRC, 2020).

IR Çerçevesinde; bir kuruluşun stratejik yönünü, hesap verebilirlik ve yönetim sorumluluklarını gözetmekten sorumlu kişi/kişiler veya kuruluş/kuruluşlar (örn. yönetim kurulu veya kurumsal bir mütevellî heyeti) Yönetişimden sorumlu kişi veya organlar olarak tanımlanmıştır. IR 2020 İstişare Taslağında; bu açıklamalara önemli bir ek açıklama getirilmiştir. Buna göre Yönetişimden sorumlu kişi veya organlar; entegre raporlama sürecinin denetlenmesini de içermektedir. Bazı kuruluşlar ve yargılama yetkisine sahip olan karar verici organlar aynı zamanda, yönetim personelini (örneğin, özel veya kamu sektörü kuruluşunun yönetim kurulunun icracı üyeleri veya bir sahip-yönetici) de içerebilecektir. Bununla birlikte Yönetişim yapıları; yargı yetkisi, kültürel ve yasal bağlam ile boyut ve sahiplik özelliklerinin bir işlevi olarak farklılık gösterecektir. Örneğin, bazı yargı yetkisi tek katmanlı bir kurul gerektirirken, bazı yargı yetkisi denetim ve yürütme / yönetim işlevlerinin iki katmanlı bir kurulda ayrılmasını gerektirebilecektir. İki katmanlı kurullarda, sorumluluk beyanı genellikle entegre raporun hazırlanmasını ve sunumunu denetlemekle yükümlü olan organ tarafından sağlanmaktadır.

IR 2020 İstişare Taslağında; evrensel bir yönetişim modeli bulunmadığından, entegre raporun bütünlüğünü teşvik etmek amacıyla kuruluşun, en yüksek gözetim veya karar alma organının taahhüdünün; anılan taslakta bildirilen denetim sorumluluk

amacını dikkate alması gerektiği vurgulanmaktadır (IIRC, 2020). Bu ifadeler, yönetim modellerindeki farklılıkları kabul etmekte ve örnek olarak bir ve iki katmanlı kurullara işaret etmektedir; bu örnek ayrıca, iki katmanlı kurullar için, yalnızca bir organın sorumluluk beyanı vermesi beklendiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

2.9. Entegre Raporlamanın Hayata Geçirilmesinde Karşılaşılan Öncül Zorluklar

Genel olarak kabul edilen bir IR standardının olmaması, entegre raporlamaya yönelmek isteyen şirketlerin; uygunluk, kapsam, güvence ve bunun gibi konularda çeşitli ikilemlerle karşılaşmalarına neden olmakta; özellikle finansal olmayan bilgilerin zorunlu bir güvence sağlaması olmadan entegre raporlara dahil edilmesi, entegre raporların bilgi türü ve kalitesinde geniş bir çeşitliliğe yol açmaktadır (Deloitte, 2011; Wild ve Van Staden, 2013). Bu durum aynı zamanda entegre raporların finansal, sosyal ve çevresel bilgileri entegre ederek paydaşlar için özlü, açık bir şekilde ifade eden, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir formata sahip tek bir raporda elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu, raporlar arasında daha az karşılaştırılabilirlik sağlamak ve buna bağlı olarak rapor okuyucularının güvenilirlik algısı kaybolmaktadır (Eccles ve Serafeim, 2014).

Günümüze değin pek çok araştırmada raporlamalar üzerinde düzenlemelerin olmamasının, IR'nın kullanılabilirliğini sınırlandırdığı ortaya koyulmuştur. IR uygulama organizasyonları ve aynı organizasyonun Entegre Raporları arasında dahi zaman içinde IR raporlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Çok az paydaş Entegre Raporları ana finansal ve yatırım bilgileri kaynağı olarak kullanmakta; Entegre Raporlar ek bir bilgi olarak görülmektedir. Şirketlerin yıllık ve ara dönem finansal raporları halen kurumsal finansal bilgilerin temel dayanağıdır (Rensburg ve Botha, 2014).

IR, çeşitli sermaye türleri (finansal, üretilmiş, entelektüel, insan, sosyal ve ilişki ve doğal) için hesap verebilirliği ve idareyi artırmayı ve karşılıklı bağımlılıkları hakkında anlayışı geliştirmeyi amaçlamaktadır (IIRC, 2013b). Güney Afrika merkezli kuruluşlar, her bir sermaye türü altına neyin dahil edileceğini ve sermayelerin stratejiyle nasıl bağlantı kurduklarını ve bağlantılarını nasıl netleştirmediklerini

bulmuşlardır (McNally ve diğerleri, 2017). Bu durum, IR'nın ne anlama geldiği konusunda karışıklık olduğunu göstermektedir (Dumay ve diğerleri, 2017).

IR için zorlukların olduğu diğer bir alan da Entegre Raporların güvence sisteminin olmaması sorunudur. Entegre Raporlarda güvenceye ulaşmada bazı büyük zorluklar bulunmaktadır. Aşağıdaki sorunlar, bazı üst düzey zorlukları vurgulamaktadır (Eccles, Krzus ve Watson, 2012; Stubbs ve Higgins, 2014):

- ✓ Muhasebe firmaları / güvence sağlayıcılarının yükümlülük endişeleri,
- ✓ Doğru ve adil bir entegre raporun ne olduğu konusunda bir anlaşmanın bulunmaması,
- ✓ Entegre Raporlama Çerçevesinin mevcut haliyle, entegre raporların güvencesini sağlamak için uygun kriterler ve uygun konu sağlayıp sağlamadığı, en önemlisi, diğerlerinin yanı sıra, aşağıdaki kavramların daha iyi anlaşılması hakkında tartışmalar:
 - Raporlama bağlantısı,
 - Paydaşların duyarlılığının raporlama sınırı üzerindeki etkisi,
 - Rapor edilen konuların eksiksizliği.
- ✓ IR'nin temel süreçlerini dikkate almadan entegre rapordaki yer alan bilgilere güvence verebilme endişesi.

McNally ve Maroun (2018), kuruluşlar tarafından entegre bir rapor hazırlama kararının, entegre raporlama girişiminin değişim potansiyelini sınırlayan farklı direniş biçimlerine yol açtığını belirlemişlerdir. Gerçekten de entegre raporlama ve iş yönetimi potansiyelinin anlaşılmaması; kurallara veya yönergelere aşırı güvenmek ve raporlamaya uyum temelli bir yaklaşım, entegre raporlama ve entegre düşüncenin ortaya konulmasına karşı direnişin en yaygın örnekleri olmaktadır.

Yukarıdaki paragrafta belirtilen hususlara ek olarak güvence uzmanı rapordaki verileri değerlendirmekte, ancak kuruluşun iş modelinin ve kuruluşun sürdürülebilirlik uygulamalarının kalitesini garanti etmemektedir. “Güvence” yalnızca rapordaki verilerin kalitesini sağlayabilmektedir (ACCA, 2011c).

Finansal ve finansal olmayan bilgilerin güvencesi için standartlar günümüzde farklılık göstermekle birlikte, Entegre Rapor denetçilerinin tüm verileri kapsamlı ve tutarlı bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir (ACCA, 2011a: 9). Bu noktada belirtilmesi gereken bir başka husus geleceğe yönelik bilgilerin paylaşılması ve

sorumluluğu olmaktadır. Bugünün dünyasında ileriye dönük herhangi bir bilgi doğası gereği belirsiz olabilir, bu nedenle bunu kullanıcılar için açıkça belirtmek gerekmektedir. Kuruluşlar, finansal tablolarda ileriye dönük finansal bilgilerle ilgili sorumluluk reddi beyan etmektedir.

The Good Governance Academy'nin yayımladığı rapora göre (2020) Entegre bir rapor ileriye dönük bilgi sağlarken, kuruluşlar bir feragatname sağlamalıdır. İleriye dönük beyan konusunda Nedbank'tan örnek verilebilir. Nedbank Grubunun finansal durumu, sonuçları, faaliyetleri ve işletmeleri ile ilgili ileriye dönük beyanlar içermektedir. Bu ifadeler ve tahminler, olaylarla ilgili oldukları ve gelecekte meydana gelebilecek koşullara bağlı oldukları için risk ve belirsizlik içermektedir. Gerçek sonuçların veya gelişmelerin, bu ileriye dönük beyanlarda ifade edilen veya ima edilenlerden önemli ölçüde farklılaşmasına neden olabilecek çeşitli faktörler vardır. Sonuç olarak, ileriye dönük tüm ifadeler grubun denetçileri tarafından incelenmemiş veya raporlanmamıştır.

Diğer taraftan bir entegre raporda açıklanması gereken bilgiler, geçmiş yıllık raporun içeriğinden önemli ölçüde farklılık göstermektedir (Steyn, 2014). IR, daha önce açıklanmayan faktörler hakkında veri toplama ve raporlama ile sonuçlanmakta ve bu durum, yönetim bilgi sistemlerinde maliyetli ayarlamalar yapılmasını gerektirebilmektedir. IR, veri boşluklarını doldurmak için farklı metrikler ve yeni yöntemler gerektirir. Bu sürecin gelişmesi ise genellikle zaman almaktadır (IIRC, 2013a, 2013b, 2013d). Bu nedenle, kuruluşların farklı bilgi ihtiyacı türleri arasındaki ara bağlantıların iletişimde yenilikçi yollar araştırması gerekmektedir (McNally ve diğerleri, 2017).

Entegre Raporlamanın hayata geçirilmesinde karşılaşılan başka bir sorun, hesap verebilirlik korkusu, artan sorumluluk ve bağlılıktır. IR, başarılı bir uygulama için üst yönetim desteği ve yeni bir beceri seti gerektirmektedir. Zaman baskısı ve veri toplama da IR'yı zorlaştırabilmektedir (Azam ve diğerleri, 2011).

Mevcut raporlama prosedürleri, bilgi yönetimi ve veri toplama sistemleri, şirketlerin hem finansal hem de finansal olmayan performans arasındaki bağlantıyı ve değer yaratma sürecine nasıl katkıda bulduklarını ifade edebilmeleri için genişletilebilir (ACCA, 2011a: 9). Böylelikle paydaşların bilinçli kararlar alabilmek için tüm önemli bilgilerin rapor edilmesi gerektiği beklentisi de karşılanabilecektir.

Finansal ve finansal olmayan verilerin bir araya getirilmesi, analiz edilmesi ve yıllık raporların belirlenen son teslim tarihlerine göre yayımlanması önemli bir başka sorun olarak belirmektedir. Çünkü birçok yönetici, finansal ve finansal olmayan bilgileri entegre etmeyi zor ve zaman alıcı olarak görmektedir. Ancak iletişim, yatırımcı ilişkileri, finans, sürdürülebilirlik ve paydaşlar için önemli faydalar sağlayabileceğini kabul ve itiraf etmektedir. Zaman baskısı ve veri toplamanın bu entegrasyonu zorlaştırması; ayrıca, ileriye dönük çok fazla bilginin, rekabetçi nedenlerle kuruluş için zararlı olabileceği endişesi aynı zamanda kuruluşların, ileriye dönük bilgilerin kamuya açıklık derecesini ne kadar paylaşabileceğini hususunu da dikkatle değerlendirmeleri zorunluluğunu doğurmaktadır (ACCA, 2011a).

Örneğin Silvestri (2017), İtalyan Casillo Grubu'na dayanarak, şirketin raporları yapılandırmakta ve iş modelinin farklı süreçlerini ve bileşenlerini tanımlamakta da zorluklarla karşılaştığını gözlemlemiştir. Ayrıca, hem IR'un hazırlanmasında yöneticilerin yetersizliği hem de paydaşın içeriğini anlama kabiliyeti nedeniyle firmanın değer yaratma sürecini açık ve anlaşılır hale getirmenin zor olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, paydaşlar, finansal olmayan büyük miktarda ve çeşitlilik nedeniyle karar vermede zorluk yaşamaktadır (Potter ve diğerleri, 2013).

IR'nın yol gösterici ilkelerinden birinin özlülük olduğu da göz önünde bulundurulduğunda; yapılan araştırmalarda genel olarak okuyucuların kuruluşun değer yaratma sürecini ve performansını anlamalarına yardımcı olacak yeterli bilgileri bağlama ve bunları özlü bir şekilde sunmakta zorluk yaşadıklarını belirtmektedirler. Öte yandan IR yayımlayan pek çok kuruluş; küresel olarak faaliyet gösteren çeşitli endüstrilerdeki karmaşık faaliyetleri göz önüne alındığında, işin kısaca ve basit bir şekilde açıklamanın zor bir iş olduğuna vurgu yapmışlardır (ACCA, 2017; IIRC, 2013c, s.38; IIRC, 2013e).

Bununla birlikte IIRC, IR uygulayıcı kuruluşların entegre raporlarını hazırlamak için IR Çerçevesini uyguladıklarını öngörmektedir (IIRC, 2013e). IR Çerçevesinin yol gösterici ilkeleri ve içerik öğeleri, entegre bir raporun genel kapsamını yönetmektedir (IIRC, 2011). IR bir kurumun stratejisi, yönetişimi, performansı ve beklentileri hakkında önemli bilgileri, içinde faaliyet gösterdiği ticari, sosyal ve çevresel bağlamı yansıtacak şekilde bir araya getirmesi beklenmektedir ve anılan çerçeve oldukça ayrıntılıdır fakat bu durumun şirketlerin yatırımcıların okuyabileceği ve anlayabileceği

özlü raporlar üretmesini zorlaştırabileceğine ilişkin görüşler de sunulmaktadır. Günümüzde geline noktada şirketlerin IR uygulaması konusunda daha fazla rehberlik bekledikleri ve paydaşların bu yeni raporlama biçimine aşina oldukları görülmektedir. (ACCA, 2017: 26; McNally ve diğerleri, 2017). Özellikle “Dizi” (String) yönetiminden “Yay” (Spring) yönetimine geçmek isteyen organizasyonlara karşıt olarak geniş düzeyde, dünya çapında, dizi modelinin bazı unsurlarını genel iş işleyişine dahil etmeye çalışan birçok önemli girişim bulunmaktadır. Bir şirketin yay modeline geçişini kolaylaştırmada bu girişimlerin oynayabileceği potansiyel rolü anlamak gerekmektedir. Bu bağlamda belirli konularla başa çıkmak için ayrıntılı rehberlik ve destek sağlayabilecek araçları araştırmak önemli bir husus olmaktadır (IIRC, 2019).

IR, yatırım kararları için bir dizi paydaşa ve özellikle finansal sermaye sağlayıcılarına fayda sağlamayı amaçlamaktadır (IIRC, 2013a). Entegre bir raporun ilk hedefi, bir şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerini geniş bir yelpazede bulunan bütün paydaşlarına iletmek iken, mevcut entegre raporların pek çoğu yatırımcılara yönelik olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda IR, yatırımcıların ihtiyaçları kadar eşit derecede önemli olan diğer paydaşların ihtiyaçlarını devalüe ederek finansal sermaye sağlayıcılarına odaklandığı yönünde eleştirilmektedir (Cheng ve diğerleri, 2014). Bununla birlikte, örneğin bir Avustralya IR pilot organizasyonuna dayanan Vesty, Ren ve Ji'nin (2018) bulgularına göre, IR için en önemli zorluğun, kurumların IR değeri yaratma ölçülerinin ötesinde; esas olarak daha geniş toplumsal etkileri raporlamak için araçlar sağlama amacıyla oluşturulduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde genel olarak; hazırlanan entegre raporların, meşruiyet baskılarına bir cevaptan ziyade büyük ölçüde strateji odaklı olduğu öne sürülmektedir. Buna karşın finansal sermaye sağlayıcıları, entegre raporların birincil kullanıcıları olmasına rağmen, IIRC, bir kurumun zaman içinde değer yaratma kabiliyetiyle ilişkili bulunan, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları, yerel topluluklar, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere tüm paydaşlara fayda sağlamak için entegre bir rapor tasarlanması gerektiğini belirtmektedir (IIRC, 2013e). Bu bağlamda IR kurumların kendi içerisinde entegre düşünce olgusunu ne kadar özümsemiğine vurgu yapmaktadır. Çünkü entegre düşünce, aynı zamanda bir kurumun IR'nın anlaşılmasının ve katılımının önemini göstermektedir. Entegre düşünce felsefesi,

bütünsel olarak tüm faktörleri dikkate alarak karar verme ve eyleme geçmeyi temsil etmektedir (IIRC, 2013e).

Önemlilik, IR hazırlık süreci için bir 'başlangıç noktasını' temsil etmektedir (PwC, 2015a). IR uygulamaları içinde en çok zorluk barındıran ilkelere biri Önemlilik İlkesi olmakradır (Eccles ve Krzus, 2014). Ölçülmesi zor olan geleneksel finansal olmayan öğeler için önemlilik oluşturmak oldukça meşakkatli ve karmaşık bir süreçtir, ancak IR'nın gelişimi için de bir o kadar zorunludur (ACCA, 2012). İşletmeye özgü bakış açısı, finansal olmayan bilgilerin önemlilik tespitini daha da zorlaştırmaktadır. Önemlilik kavramı finansal raporlamanın nicel unsurları için iyi kurulmuş ve test edilmiş olmakla birlikte, çevresel veya sosyal bağlamda daha yaygın olan nitel unsurlar için daha az anlaşılabilir (Adams ve Simnett, 2011). Finansal olmayan KPI'lar yatırımcı güvenini korumak için önemlidir, ancak çoğu şirket bunları hazırlamakta zorlanmaktadır. Çünkü malzeme ne genelleştirilebilmektedir ne de standartlaştırılabilmektedir (Azam ve diğerleri, 2011). Nihayetinde, entegre bir rapora dahil edilmek için önemlilik eşiğini geçen şey, “materyali” raporlayan işletmenin kendisi tarafından “maddi olmayan” ile "materyal" arasındaki ayrımına karar vermektir (Eccles ve Krzus, 2014). Ancak mevcut alanyazın, IR'daki önemliliğin açıkça ifade edilmediğini, anlaşılmadığını ve bugüne kadar IR'da önemlilik hakkında yayımlanmış çok az akademik araştırma olduğunu tanımlamaktadır (IAAER ve IIRC, 2016; integratedreporting.org,2020). Oysa ki uygulamada, sürdürülebilirlikle ilgili bilginin önemliliğinin belirlenmesi son derece zordur ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır (ACCA, 2012; Cerbone ve Maroun, 2020). Muhasebe mesleğinin global sesi olan IFAC, bugün IFRS Vakfı altında IASB ile birlikte var olacak yeni bir sürdürülebilirlik standartları kurulunun oluşturulması çağrısında bulunmuş, kurumsal değer yaratma, sürdürülebilir kalkınma ve değişen paydaş beklentileriyle ilgili tutarlı, karşılaştırılabilir, güvenilir ve güvenilir bilgiler sunan bir raporlama sistemi için yatırımcılardan, politika yapıcılardan ve düzenleyicilerden gelen acil ve artan talebin karşılanması gerektiğini belirtmiştir (integratedreporting, 2020).

Şirketlerin görevi sadece “gerçekleştirmek” değil, aynı zamanda kârla ilgili olanların ötesinde maddi eylemleri topluma “raporlamak” tır (Eccles ve Krzus, 2014). Şirketler tarafından finansal olmayan açıklama seviyesinin artırılması, yatırımcıların ve paydaşların daha bilinçli kararlar almalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte,

şirketlerin yatırımcıların ve paydaşların sürekli artan miktarda veri işlemesine neden olan aşırı bilgi yüklemesinden kaçınmaya dikkat etmeleri gerekir. Bilgi yüklemesi, IR'nın üstesinden gelmesi gereken sorunlardan biridir (Mio ve Fasan, 2014). Finansal olmayan bilgiler için önemlilik düzeyi belirlemesi, entegre raporun özlü hale getirilmesinde ve kuruluşlar tarafından değer yaratma ile ilgili bilgilerin üretilmesinde hayati bir rol oynayabilir. Önemlilik, entegre raporlarda özlüğe ulaşmanın anahtarıdır (IIRC, 2015). Bu nedenle, önemlilik ilkesi bilginin aşırı yüklenmesinden ve temel sorunların gizlenmesinden kaçınmaya çalışır (IIRC, 2015).

Kuruluşların küreselleşmesi, giderek daha bilgili paydaşların sayısının artmasına; daha fazla potansiyel dava riski ve zorlu küresel finansal piyasalar kuruluşların faaliyetlerinin finansal olmayan boyutları hakkında rapor oluşturma baskısının artmasına sebep olmaktadır (Potter ve diğerleri, 2013). Her ne kadar finansal sermaye sağlayıcıları entegre raporların “doğrudan izleyici kitesini” oluştursa da, paydaşların “dolaylı izleyici kitesini” de firmanın maddi konuların seçimi üzerinde baskı oluşturmaktadır (Eccles ve Krzus, 2014: 121). Bununla birlikte paydaş değerlendirmeleri, şirketlerin iş zorlukları ve fırsatlarının tam bir resmini belirlemelerine yardımcı olmuş gibi görülmekte muhasebe uzmanları ve standart belirleyiciler IR bağlamında önemliliğin uygulanmasıyla ilgili zorlukları dile getirmeye devam etmektedir (Bananuka ve diğerleri, 2019; Cerbone ve Maroun, 2020; Climate Disclosure Standards Board ve diğerleri, 2016; Ernst ve Young, 2013a; KPMG, 2012b; IIRC, 2015; IIRC, 2019; IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants, 2013; IAAER ve IIRC, 2016).

Mevcut alanyazın, belirsizliği ve nasıl çalıştığına dair anlayış eksikliği nedeniyle entegre düşüncenin uygulamada sorunlu olduğunu göstermektedir (Dumay ve Dai 2017; Feng ve diğerleri, 2017). IIRC'ne son paydaş geri bildirimleri, kuruluşların en çok entegre düşünce ile mücadele ettiğinin fark edilmesine neden olmuş; bu nedenle 2020 yılında revize edilmekte olan IR Çerçevesinde entegre düşünceye geniş yer verilmiştir.

Entegre düşünmenin iç zorluklarına değinmek gerekirse bu zorluklar üç kategoride ifade edilmektedir (IIRC, 2019):

1. *Stratejik Zorluklar*: Burada ortaya çıkan engeller, şirket liderliğinin entegre düşünceye geçişin arkasındaki nedenleri tercih etmemesi veya anlamamasıyla ilgilidir.
2. *Örgütsel Zorluklar*: Bazı şirketler için, düşüncelerine yıllarca, hatta on yıllarca egemen olmuş bir Friedman modelinden uzaklaşmada gerçek bir atalet vardır. Diğerleri için, yapılarına gömülü olan silolar, entegre düşüncenin gelişmesini engellemektedir (IIRC, 2019). Entegre düşünceyi benimsemek yerine silolarda çalışan kuruluşlar, raporlamada bağlantı eksikliği yaşamaktadırlar. Bu durum, kurumların IR yayılımını kolaylaştırmak için daha fazla işlevler arası iletişim yoluyla mevcut uygulamaları değiştirmeleri gerekeceğini göstermektedir (ACCA, 2017; Robertson ve Samy, 2015).
3. *Analitik Zorluklar*: Entegre düşünmeyi desteklemek için veriler, ilgili sistemler ve süreçler mevcut değilse, kuruluş daha geniş bir görüşü desteklemek için metriklerin ve analitiğin sağlayabileceği kanıtlardan yararlanamayacaktır.

Değinen engellerin tek başına var olmadığına dikkat etmek önemlidir. Çoğu şirkette, tüm bu engeller bir arada var olmakta ve birbirleriyle olan etkileşimleri, entegre düşünceyi benimsemenin zorluğunu arttırmaktadır (IIRC, 2019).Bağlantı, bir rapor üretmek ve faktörler arasında çizgiler çizmekten daha fazlasıdır; işin her düzeyinde anlayış oluşturmakla ilgilidir. Bu nedenle, organizasyonel yapıların ve operasyonların stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ve entegre düşünceyi sağlayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir (Lodhia, 2015). Bu nedenle, alanyazın, IR'yi uygularken, iç süreçler için çözülmesi zaman alacak çeşitli zorluklar olduğunu göstermektedir.

IR'da standardizasyon, karşılaştırılabilirlik, önemlilik, paydaş katılımı, güvence ve güven gibi bazı eksik bağlantıların bulunmasının yanında “toplam sermaye stoku” ve “sermayeler arasındaki ödünleşmelerin” anlamının çözülmesi; entegre raporlamanın sağlayacağı faydaları azaltması bağlamında da kilit konular olarak tanımlanmaktadır (Bananuka ve diğerleri, 2019; Bandeira ve Pinto, 2013; Cheng ve diğerleri, 2014). Bu durum IR'nın daha yaygın bir şekilde benimsenmesinin önündeki en önemli zorluğu oluşturmaktadır.

Anlaşılmaktadır ki; entegre raporlamanın amacına ilişkin olarak ortak bir anlayışın eksik olması ve yeni rapor formatının uygunluğunun sorgulanması IR'nın hayata geçirilmesinin önündeki en büyük zorluk olmaktadır. IR bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğine odaklanmaktadır. Bunu yaparken de; özlüğe, stratejik odaklamaya, gelecekteki yönelime, bilginin bağlantısına, sermayelere ve karşılıklı bağımlılıklarına kombine bir vurgu yapmaktadır. Günümüze değin yapılan pek çok araştırmada ise özellikle finansal olmayan göstergeler ile finansal sonuçlar arasında bağlantı kurulmasında zorluk yaşandığını kaydedilmektedir. Buna ek olarak güvenilir bilgi sağlamak için yetersiz olan bilgi sistemleri ve süreçleri, IR'nın uygulanmasında önemli bir sorunsal olarak belirlemektedir. Bugün Entegre Raporlama yolculuğuna ilk başlayan ülke olan Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki IR uygulayıcılarının, raporlama içeriğini desteklemek için uygun bilgi sistemleri geliştirme konusunda oldukça yol katettiği göz önünde bulundurulduğunda uygun bilgi sistemlerinin geliştirilmesi IR'ya doğru ilerleyen şirketler için birincil odak alanı olarak düşünülmektedir. En genel ifade ile verilerin belirlenmesi, ölçülmesi ve toplanması; bilgilendirme faaliyetleriyle ilgili dahili süreçlerin değiştirilmesi; entegre bir rapor üretilmesi ve iç kararların alınması; raporlama sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için temel zorluklar olarak tanımlanmaktadır.

Bu bölümde öncelikle entegre raporlama kavram ve unsurları ayrıntılı olarak ele alınmış; ardından entegre raporlamanın tüm bileşenlerinin; başta muhasebe ve denetim olmak üzere birbirleri ile nasıl bir mozaik oluşturduğunun ortaya konulmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda entegre raporlamanın örgütlere / şirketlere getirdiği faydalar ve uygulama sürecinde yaşanan zorlukların irdelenmesi; çalışmayı pragmatik bir model arayışına itmiştir. Bir sonraki bölümde Entegre Raporlama Endeksinin oluşturulması süreci açıklanacaktır.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: AHP MODELLEMESİYLE ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASI VE ANALİZİ

Tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde; öncelikle “Entegre Raporlama Endeksi” nin oluşturulması amacıyla çalışmada yararlanılan Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process-AHP) ve işleyişi açıklanmıştır. Ardından “AHP Tabanlı Entegre Raporlama Endeksi Model Önerisi” getirilmesi kapsamında çalışmanın amacı, önemi, metodolojisi, ve sınırlarına yer verilmiş, son olarak da çalışmanın analiz, bulgu ve değerlendirmeleri açıklanmıştır.

3.1. Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden (ÇKKVT) Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

“Karar Verme” ve “Çok Kriterli Karar Verme” olgusunun, AHP özelinde ele alındığı bilgilendirmeler ile “Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri” ve AHP’nin uygulama sürecine ilişkin açıklamalar alt başlıklarda belirtilmektedir.

3.1.1. Karar Verme Kavramı

“Karar” ve “Karar verme” birbirleriyle aynı anlama gelen tanımlar olarak görülsede aslında aralarında kesin olan bir fark bulunmaktadır. Bu fark karar verme davranışının bir sürece sahip olup olmaması ile ilgilidir. Karar verme tanımı bir seçim yapma eylemini içermektedir. Yani alternatifler arasından seçim yapmak olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla eğer seçilecek tek bir seçenek bulunması durumunda karar vermeden bahsedilemez (Kuru, 2011). Karar verme ifadesinin alanyazında pek çok tanımı bulunmaktadır. Noone'na göre karar verme, insan doğasının en önemli

karakteristik özelliğidir (Noone, 2002). Chatoupi's'a göre karar verme, var olan seçenekler hakkında sahip olunan bilgi kümesine göre, istenilen sonuca ulaşabilmek için seçenekler arasından seçim yapılan bir süreçtir (Chatoupi, 2007). Jahanshahloo'ya göre karar vericinin olayla ilgili tüm gerçekleşmesi muhtemel seçenekler arasından en iyi seçeneğin ortaya çıkarılması olarak ifade edilmektedir (Jahanshahloo, 2006).

Karar tüm bireylerin yaşamları boyunca yaptıkları seçimlerin bir sonucudur. Yaşamımızın her aşamasında birçok alternatif arasından seçim yapmaktayız. Verilen her bir karar için bir alternatifi seçmekte ve diğer alternatifleri elemekteyiz. Aynı zamanda günümüzde giderek zorlaşan ve değişen çalışma şartları ise insanları, kurum ve işletmeleri devamlı olarak iyi ve başarılı olanı seçmek için karar vermeye zorlamaktadır (Forman ve Gass, 2001: 469). Bununla birlikte insanların sahip olduğu norm ve değerler ise gösterecekleri tutum ve davranışların ana temasını oluşturmaktadır. Bu etkenler insanın toplumsal ilişkilerinden kaynaklanan ortak değerlere, sosyal, siyasal ve kültürel durumlara göre şekillenmektedir. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında aslında karar verme, tüm bireyler için kolay anlaşılabilir bir kavram gibi görünse de, bu süreç oldukça karmaşık olgu durumlarını yansıtmaktadır. Her karar verme tarzı, karar verme sürecinde belirgin farklılıklara yol açmaktadır. Bu durumda alınan kararların temelleri ve karar verme methodu önceliğe sahip olmaktadır (Usul, 2007).

Uzmanlık alanları farklı olan karar vericiler tarafından yoğun ilgi gören karar verme kavramı, karar verme süreci, aşamaları ve sağladığı yarar sebebi ile farklı disiplinlerde çok fazla tercih edilmekte olan araştırma konularındandır (Taşdelen, 2001).

Her bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları temel fonksiyonlardan biri de karar verme sürecidir (Timor, 2011). Matematiksel modeller, yöneticilere karar verme sürecinde yardımcı olmaktadır. Yöneticiler yeni mevcut seçenekler içerisinde yapılan seçim ile bir sürecin sonucunda karar vermektedirler. Ancak nihai kararın verilmesine kadar geçirilen süreç çoğu zaman kolay olmamaktadır. Çünkü verilecek olan kararın gelecekte getireceği sonuçları kesin olmayıp, diğer taraftan modele dahil edilen etmenler üzerindeki beklenmedik değişiklikler ve modele dahil edilemeyen etmenler, nihayetinde modeli gelecek için geçersiz kılabilir. Aynı zamanda

karar sürecinde hem ulaşılmaya çalışılan hem de birbiri ile çelişen birden fazla seçeneğin bulunması karar sürecini zorlaştırmaktadır (Chatoupi, 2007).

Karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar kararı etkileyen etmenlerin gerçekleşme olasılıkları, seçeneklerin sonuçlarının kesin olarak tahmin edilebilme olasılığı ve ulaşılmak istenen sonuca varılmasını sağlayacak yeterli bilginin bulunup bulunmadığı şeklindedir. Bunun için karar verme süreçlerine uzun vadeli tahminleri dahil etmek çoğu zaman imkansızdır. Bu yüzden gelecek kavramı karar verme analizlerinde tartışmalı bir başlıktır (Forman ve Saul, 2001).

Karar verme türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Emhan, 2007; Kuru, 2011; Uzan, 2020; Yücel ve Erpolat, 2019):

- ✓ **Risk altında karar verme;** risk altında karar verilirken, karar vericinin elinde belirli sayıda seçenek/alternatif bulunmaktadır. Yani seçenek ya da seçeneklerin tabi olduğu şartlar belli değildir. Risk altında karar verilirken, basit olduğu için “beklenen değer” kavramı kullanılır. Beklenen değer bir karar kriteri olarak ele alınır. Risk altında kalan karar verici kişi ya da topluluk, beklenen değeri en yüksek alternatifi tercih etmek isteyecektir. Bir dağılımdan söz edildiğinde ise ilgili dağılımın diğer karakteristikleri de göz önüne alınmalıdır. Belirli sayıda olayların gerçekleşme olasılıklarının bilindiği şartlarda beklenen değerlerin hesaplanması yoluyla risk halinde karar alınabilir. Başka bir ifadeyle risk altındaki kararlar, olaylara ilişkin bilgi derecesinin eksik olması durumunda söz konusu olmaktadır ve olasılık hesapları ile en iyi sonucu verecek seçeneğin, belirli şartların gerçekleşmesiyle bulunmasına çalışılır.
- ✓ **Belirlilik halinde karar verme;** karar verme süreci sonunda yapılacak seçimin doğuracağı sonuçların bilindiği durumlara belirlilik altında karar verme denir. Süreç içinde bulunan tüm alternatif ve kriterlerin değerlerinin ve bunların sonuçları net bir şekilde bilindiği için karar vericiler deterministik yöntemler kullanarak yani olasılıkları içinde barındırmayan belirlilik altındaki yöntemlerle optimum sonuçlara ulaştıktan sonra nihai karara ulaşırlar.
- ✓ **Belirsizlik halinde karar verme;** belirsizlik halinde karar vermeden önce, sıkça karıştırılan belirsizlik ve risk kavramları arasındaki şu ilişkinin

bilinmesi yararlı olacaktır. Riskte gelecekteki olaylara ait alternatif sonuçların olasılıkları bilindiği halde, belirsizlikte böyle bir olasılık dağılımından bahsetmek mümkün değildir. Dolayısı ile belirsizlik halinde karar verme problemlerinin beklenen olayların gerçekleşme olasılıkları bilinmez. Belirsizlik altında karar verme durumunda probleme ilişkin çok az veya eksik bilgiler vardır. Belirsizlik altında karar verme, en zor ve en yaygın karar verme durumudur. Karar vericilerin belirsizlik altında karar vermelerine yardımcı olan başlıca kriterler sırasıyla Eşit olasılık (Laplace) kriteri, Kötümserlik (Maksimin) kriteri, İyimserlik (Maksimaks) kriteri, Pişmanlık (Minimaks) kriteri ve Gerçekçilik (Hurwicz) kriteridir.

- ✓ ***Kısmi bilgi altında karar verme (Karar ağaçları);*** iş yaşamındaki çok sayıda karar verme problemine ilişkin sonuçların gerçekleşme olasılıklarının bilinmesi, karar sonunda elde edilecek kazanım için önemli olmaktadır. Karar vericiler, gerçekleşme olasılıkları hakkında tam bilgiye sahip olamasalar da bilgi birikimi, pazar araştırmaları, anketler, ürün testleri, uzman görüşleri, örneklemeler, simülasyon çalışmaları ve tecrübelerinden faydalanarak olayların gerçekleşme olasılıkları hakkındaki tahminlerini iyileştirme şansına sahiptirler. Daha önce anlatılan minimaks, maksimaks, maksimin gibi kriterlerde olay olasılıkları göz ardı edilmektedir. Karar ağacı yöntemi, olay olasılıklarının kullanıldığı yöntemlerden biridir.
- ✓ ***Rekabet halinde karar verme;*** rekabet altında karar verme, birden fazla karar vericinin söz konusu olduğu karar problemlerini kapsamaktadır. Bu tip problemler “oyun” olarak nitelendirilir ve “oyun kuramı” çerçevesinde ele alınır. Rekabete dayalı kararlarda karar vericinin karar vermesi, genellikle diğer karar vericilerin veya rakiplerin eylemine bağlıdır. Belli bir rakibin benimseyeceği en uygun alternatif ve bunun sonuçları diğer rakiplerin izleyeceği alternatiflere ve bunlardan elde edilecek sonuçlara bağlıdır.

3.1.2. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı ve Çok Kriterli Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Çok kriterli karar verme olarak adlandırılan karar almada birden fazla nitelik ve nicelik içeren kriterler söz konusudur. Bu tip karar verme durumlarında karar verme süreci; yönetim, matematik, enformatik, psikolojisi, sosyal bilimler ve ekonomi gibi birden çok disiplinin bir araya geldiği yapıları ifade etmektedir (Göral, 2015).

Günümüzde kişiler karar verirken gerek bireysel, gerekse iş dünyasında ayrı ayrı pek çok karar vermek zorunda olmasının yanında birden fazla kriteri de değerlendirmek zorundadır. Örneğin, bazı alınması gereken kararlar sadece mali hesaplar dikkate alınarak verilebilecek gibi görünse de alınacak karar aynı zamanda çevre duyarlılığı, sürdürülebilirlik veya uzun dönemli ilişkiler gibi pek çok parametrenin değerlendirilmesini de gerektirebilir. Dolayısıyla kişiler çoğu zaman birden fazla ve karmaşık görünen pek çok kriteri göz önünde bulundurarak bir karar verme süreci ile karşı karşıya kalırlar. Birçok seçenek ve kriter içerisinde seçim yapılma sürecini ve bu sürecin sonunda en iyi alternatifin bulunmasını hedefleyen yöntemlere Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (ÇKKVY) denir. Başka bir ifadeyle karar kümesinin oluşturulması için, karar verici sayılabilen ya da sayılamayan çoğunluktaki seçeneklerden en az iki kriterin kullanılması koşuluyla gerçekleştirdiği bir seçim işlemidir. ÇKKV, 1960'lı yıllarda birden fazla parametrenin bulunduğu karar verme eyleminde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir (Organ ve Kenger, 2012).

ÇKKV yöntemleri, deterministik kriter değerleri aracılığıyla eldeki var olan alternatifleri irdeliyerek, en uygun alternatifte ulaşmaktadır. ÇKKV yöntemleri karar vericilerin eldeki mevcut alternatifleri sıralayabilmelerine, gruplandırabilmelerine veya aralarından seçim yapabilmelerine olanak sağlamaktadır. Seçeneklerin ve parametre sayısının çok olduğu problemlerde En doğru karara en hızlı şekilde ulaşmayı sağlamak ÇKKV kullanımındaki en önemli amaçtır.

Çok kriterli karar verme sürecinin aşamaları şu şekilde oluşturulmaktadır: (Majumder, 2015)

- ✓ Kriterlerin seçimi;
 - a. Kararların uyumlu olması
 - b. Kararlardan her birinin, birbirinden bağımsız olması

- c. Aynı ölçekte olması
- d. Ölçülebilir olması
- e. Alternatiflerin anlamlı olması
- ✓ Alternatiflerin seçimi
 - f. Kullanıma uygun olması
 - g. Karşılaştırılabilir olması
 - h. Gerçekliğinin olması
 - i. Objektif/Olası olması
- ✓ Ağırlıklandırma Yöntemlerinin Seçimi
 - j. Sıralama Problemleri; AHP, ANP, Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri, vb.
 - k. Sınıflama Problemleri; ELECTRE, PROMETHEE, vb.
- ✓ Toplama Yöntemi
 - l. Ürün
 - m. Ortalama
 - n. Fonksiyon
 - o. Toplama sonucunda mevcut seçenekler arasından en iyi alternatifi ortaya çıkarmaktadır.

ÇKKV birçok yazara göre, Klasik ÇKKV modelleri alternatiflerin sayısına göre “Çok Amaçlı Karar Verme” (ÇAKV) ve “Çok Nitelikli Karar Verme” (ÇNKV) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Çok Amaçlı Karar Vermede karar uzayının sürekli olması ve Çok Nitelikli Karar Vermede ise karar uzayının kesikli olması iki model arasındaki temel farklılığı oluşturmaktadır (Majumder, 2015).

Karar verme modelleri içerisinde en bilinen yöntem Çok Nitelikli Karar Vermedir. Birçok karar kriteri karşısında karar problemleri üzerinede çalışan genel bir Yöneylem Araştırması modeli olan ÇNKV, genel olarak ÇKKV olarak da anılmaktadır.

Çok Nitelikli Karar Verme Teknikleri

ÇNKV teknikleri kesikli karar uzayına sahip problemlerde kullanılmaktadır. Karar alternatiflerinin önceden tanımlandığı ÇNKV problemlerinde alternatif sayıları bellidir.

ÇNKV problemlerinde öncelikle her bir alternatif için önemlilik değerleri hesaplanarak tüm alternatifler için her bir kriterin karşılaştırılması yapılmakta ve böylece karar verme problemi çözülmektedir.

ÇNKV modeli aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

$A=\{a_i | i=1, \dots, m\}$ karar alternatiflerinin bir kümesi ve $C=\{C_j | j=1, \dots, n\}$ ulaşılmak istenilen hedefin kriterler kümesi olarak ifade edildiğinde;

Tanımlanan tüm kriterler karşısında nihai hedefe uygun alternatifler içerisinde en büyük dereceye sahip olan optimal alternatif bulunmaktadır.

ÇNKV yaklaşımı iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar:

1. Tüm kriter ve karar alternatiflerine bağlı olarak tüm olasılıkların hesaplanarak bir arada toplanması,
2. Buna göre karar alternatiflerinin sıralanması,

ÇNKV metotlarında kriterler, sonuçlar ve alternatifler gerçek sayılarla ifade edilmektedirler. Alanyazında pek çok ÇNKV tekniği bulunmakla birlikte yaygın olarak kullanılan sınıflandırma şekli Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: ÇNKV Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Karar Vericiden Gelen Bilgi	Bilginin Önem Durumu	Metodun Temel Sınıfı
Bilgi Yok		Dominant Maxmin Minmax
Niteliklere Ait Bilgi	Standart Seviye	Birleşik Birleşik Olmayan
	Ordinal	Permütasyon ile Lexicographic Eliminasyon
	Kardinal	Doğrusal Atama SAW AHP ELECTRE TOPSIS
	İkamenin Marjinal Oranı	Hiyeraşik Değişim
Alternatiflere Ait Bilgi	Tercihler	LINMAP İnteraktif SAW
	Yakınlık Sıralaması	MDS

Kaynak: Herişçakar (1999) 'dan aktaran Yücel, Nihan, and Semra Erpolat Taşabat. "The Selection of Railway System Projects with Multi Criteria Decision Making Methods: A Case Study for Istanbul." Procedia Computer Science 158 (2019): 382-393.

Çok Amaçlı Karar Verme Teknikleri

Sürekli karar uzayına sahip problemlerde kullanılan Çok Amaçlı Karar Vermede (ÇAKV) sık kullanılan örnekler, genel olarak matematiksel programlama problemleri ve çok amaçlı fonksiyonlarla ilgilidir. İlk olarak “vektör-maksimum” problemlerinde bahsedilen bu yöntemle göre Vektör-maksimum problemi şu şekilde tanımlanmaktadır: (Carlsson ve Fullér, 1996).

Hedef kümesi $G=\{g_1, g_2, \dots, g_n\}$ ve

Alternatiflerin kümesi (çözüm uzayı) $A=\{a_1, a_2, \dots, a_m\}$ olmak üzere;

$G(a)=(g_1(a), \dots, g_n(a))$ vektörü, alternatiflerin ulaşılmak istenen hedefe uygun olarak aldığı değerleri göstermektedir.

Maksimum $G(a)$ vektörünü sağlayan alternatif, optimal alternatif olarak olacaktır.

“maksimum” $\{G(a) | a \in A\}$ olmak üzere;

Vektör-maksimum optimizasyonun aşamaları şu şekildedir:

1. Olası alternatiflerin belirlenmesi,
2. Uygun optimal bir alternatif seçilmesi.

Uygun optimal çözümün belirlenmesi için Vektör-maksimum optimizasyonuna uygun olarak lineer programlama problemlerinde kullanılmaktadır. Bu problemlerde karar alternatifleri seti önceden belirlenmiştir

Çok Kriterli Karar Verme problemlerinin çözümünde kullanılmak üzere geliştirilen pek çok metot bulunmaktadır. Bu metotlar aşağıdaki gibidir: (Triantaphyllou ve diğerleri, 1998)

- ✓ Bilginin açıkça karar vericiden alındığı metotlar,
- ✓ Bilginin karar vericiden başlangıç aşamasında alındığı metotlar,
- ✓ Bilginin karar vericiden düzenli olarak alındığı metotlar,
- ✓ Bilginin karar vericiden daha sonra alındığı metotlar.

Çok Kriterli Karar Verme problemlerinin çözümünde bu metotların en çok bilinen üç yaklaşımı; fayda yaklaşımı, etkileşimli yaklaşımı ve hedef programlama şeklindedir.

3.1.3. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri

Genellikle pek çok kriter ve birbiriyle zıtlık gösteren hedeflerin gerçekleştirilmek istendiği durumlarda kullanılan çok kriterli karar problemlerinde karar verici, çok kriterli karar verme teknikleri sayesinde optimum kararlara ulaşmaktadır. Çok kriterli karar verme analizlerinde karar verici, farklı miktarda ve farklı konu başlıklarında pek çok alternatifi kıyaslamakta ve ağırlıklandırmaktadır. Bunun sonucunda aralarından optimum olan değeri seçmektedir. Analizin ilk aşamasında alternatifler ve kriterler belirlenmektedir.

Özet olarak; ÇKKV teknikleri, elde bulunan alternatifleri deterministik kriter değerlerine göre irdeliyerek, en iyi çözümü bulabilmektedir. ÇKKV teknikleri sonucunda karar vericiler, eldeki mevcut alternatifleri sıralayabilir, gruplandırabilir veya aralarından seçim yapabilmektedir.

ÇKKV problemleri seçim, sıralama ve sınıflama problemleri olmak üzere üç sınıf başlıkta incelenebilir (Yıldırım ve Önder, 2015). Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Tekniklerinin incelendiği başlıklar Şekil 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri

Seçim Problemleri	Sınıflama Problemleri	Sıralama Problemleri
AHP	AHP	AHPSort
ANP	ANP	UTADIS
MAUT/UTA	MAUT/UTA	FlowSort
MACBETH	MACBETH	ELECTRE-Tri
PROMETHEE	PROMETHEE	BWM
ELECTRE	ELECTRE	
TOPSIS	TOPSIS	
Hedef Programlama	BWM	
BWM		

Kaynak: Yıldırım, Bahadır Fatih, and Emrah Önder. "Çok kriterli karar verme yöntemleri." Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım (2015).

Seçim Problemleri: Seçim problemlerinde amaç, pek çok alternatifi bulunduğu ve bu alternatiflerin birbiri ile kıyaslanmasının zor olduğu bir küme içerisinde en iyi alternatifi bulunmasıdır. Özet olarak seçim problemleri, alternatif kümesi içerisinde optimal alternatifi seçme işlemidir.

Sınıflama Problemleri: Sınıflama problemlerinde amaç belirli kriterlere göre ya da tercihlere göre sınırlanırılan bu tür problemlerde benzer özellikteki alternatiflerin bir arada toplanmasıdır.

Sıralama Problemleri: Sıralama problemlerinde amaç alternatiflerin doğru ölçülmesine imkan verecek şekilde sıralanmasıdır. Bu sıralama örneğin iyiden kötüye veya çoktan aza şekilde olabilmektedir

ÇKKV problemlerinde kullanılan farklı teknikler bulunmakla birlikte bu tekniklerin birbirlerine tam bir üstünlüğünün olduğunu söylemek mümkün değildir. Her problemin kendi çeşidine özel farklı bir teknik başarı sağlamaktadır. Bundan başka bu tekniklerin en önemli avantajı, nicel ve nitel kriterleri ayırmaya gerek olmadan birlikte değerlendirilmesini olurlu kılmıştır (Dağdeviren, 2007).

Alanyazında ÇKKV teknikleri çok çeşitli ve her tekniğin kendine ait özellikleri bulunmasına rağmen, birçoğunda ortak kullanılan değişkenler kullanılmaktadır (Triantaphyllou 2000: 1-3; Majumder 2015: 36):

- ✓ *Alternatif:* Karar vericinin kullanabileceği farklı eylem seçeneklerini temsil etmektedir. Değişen alternatifler kümesi sonludur. Yani Karar verme sürecinde alternatiflerin; ulaşılabilir olması, birbirleriyle karşılaştırılabilir olması, ideal değil gerçek olması ve kullanışlı olması gerekmektedir.
- ✓ *Kriter:* Karar vericinin değerlendirmeyi amaçladığı eyleme ait niteliklerdir. Bu nitelikler, "hedefler" veya "karar kriterleri" olarak da adlandırılır. Karar verme sürecinde kriterlerin; kararlarla uyumlu olması, birbirlerinden bağımsız olması, ölçülebilir olması, alternatiflerle ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Genellikle ÇKKV de sorun, birden çok öznelikle ilişkili bulunmaktadır. Nitelikler, alternatiflerin görüntülenebileceği farklı boyutları temsil eder. Öznelik sayısının fazla olduğu durumlarda (örneğin, birkaç düzineden fazla), öznelikler hiyerarşik bir şekilde düzenlenebilir. Yani, bazı öznelikler başlıca öznelikler olabilir. Her ana özellik, birkaç alt özellik ile ilişkilendirilebilir. Benzer şekilde, her bir alt özellik, birkaç alt özellik ve benzeri ile ilişkilendirilebilir. Bazı ÇKKV yöntemleri, bir sorunun özneliklerinde açıkça hiyerarşik bir yapıyı dikkate alsa da, çoğu tek bir öznelik düzeyi varsaymaktadır (örneğin, hiyerarşik yapı yok). Diğer karşılaşılan bir sorun öznelikler arasında çatışma olabilmesidir.

Farklı özellikler, alternatiflerin farklı boyutlarını temsil ettiğinden, birbirleriyle çatışabilirler. Örneğin maliyet karla çatışabilir, vb. Ölçülemez birimlerdeki sıkıntılarda farklı nitelikler, farklı ölçü birimleriyle ilişkilendirilebilir. Örneğin, kullanılmış bir araba satın alma durumunda, "maliyet" ve "kilometre" özellikleri sırasıyla dolar ve binlerce mil cinsinden ölçülebilir. ÇNKV'yi özünde çözmeyi zorlaştıran, farklı birimleri dikkate almak zorunda olmanın doğasıdır.

- ✓ *Kriter Ağırlıkları:* Kriterlerin birbirine göre önem derecesidir. ÇKKV tekniklerinin çoğu, özniteliklere göre önem ağırlıklarının atanmasını gerektirir. Genellikle, bu ağırlıklar toplamı bire kadar normalleştirilir.
- ✓ *Karar Matrisi:* Bir ÇKKV problemi, matris formatında kolayca ifade edilebilir. Karar matrisi A, karar kriteri C_j ($i = 1,2,3, \dots, M$, ve $j = 1,2,3, \dots, N$). Karar vericinin, karar kriterlerinin göreceli performans ağırlıklarını belirlediği varsayılır. $j = 1,2,3, \dots, N$ için W_j olarak gösterilir.

ÇKKV tekniklerden başka mevcut alanyazında modifiye edilmiş veya farklı yöntemlerin kombinasyonları aracılığıyla oluşturulmuş değişik metotlar da bulunmaktadır.

3.1.4. Analitik Hiyerarşi Süreci

Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process-AHP) 1970'lerde Profesör Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiştir. O zamandan beri kapsamlı bir şekilde üzerinde çalışılmaya devam edilen Analitik Hiyerarşi Süreci adından da anlaşılacağı üzere, alternatiflere ve çoklu kriterlere dayalı olarak karmaşık karar vermeyi çözmeye yöntemidir. Ayrıca, her bir alternatifin karar vericinin kriterlerine ne kadar uygun olmasına bağlı olarak her bir karar alternatifini sıralamak için sayısal bir puan geliştirme sürecini kapsamaktadır. Yapı, kriterlere, alt kriterlere ve alternatiflere yönelik genel bir hedeften oluşmaktadır. Bu hiyerarşik düzenleme iki amaca hizmet eder: birincisi, problemlerin karmaşıklığının genel bir görünümünü sağlar; ikincisi, karar vericilerin hiyerarşik yapının her seviyesindeki konuların aynı büyüklükte olup olmadığını değerlendirmesine yardımcı olur, böylece karar vericinin bu unsurları doğru bir şekilde karşılaştırması sağlanır (Saaty, 1990).

Analitik Hiyerarşi Sürecinin diğer çok kriterli karar verme tekniklerine göre avantajı, karar vericinin sezgisel bilgilerini analitik karara dahil etmesidir (Saaty, 2000). Başka bir deyişle Analitik Hiyerarşi Süreci, kararların değerlendirilmesi, analizi ve hesaplanması amacıyla oluşturulmuş sezgisel bir tekniktir (Güngör ve Didar, 2012). Dolayısıyla; finansal olmayan göstergelerin ölçümünde kullanılan niteliksel kriterler göz önünde bulundurularak yapılan ölçümlerde AHP güçlü bir yöntem olarak belirmektedir. Saaty (2016), bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: *“Kısa bir süre önce insanlar, insan zihninin ölçüm yapmak için güvenilir bir araç olduğuna ve tek anlamlı ölçümün, hassaslığı ve nesnel gerçeği önemseyen zeki insanlar tarafından icat edilen metre ve kilogram gibi fiziksel bir ölçekte elde edildiğine inanıyorlardı. Ölçümlerin insanlar için nasıl bir anlam ifade ettiğini ve bu anlamın insanların o ölçekte her okuma elde ettiklerinde amacına bağlı olduğunu düşünmediler. Kışın buz, bir rahatsızlık kaynağı olabilir, ancak yazın buzlu bir içecek ferahlatıcı bir rahatlık kaynağı olabilir. Bir sayının kendisine atananlardan başka bir anlamı yoktur. Fiziksel ölçekte bir okumanın sayısal değeri üzerinde hepimiz hemfikir olabiliriz, ancak bu sayının her birimiz için pratik açıdan tam olarak ne anlama geldiği konusunda fikir birliğine varamayız.”*, *“Çoğu zaman sayıların kaçınılmaz olarak öznel olan ve nihayetinde hayatta kalmamız için daha önemli olan bazı ihtiyaçlara hizmet etmesi gerektiğini unutmaktayız. Oysaki, ölçüm yoluyla elde edilen okumaları yorumlamak için gerekli olan öznel değerlerimiz olmaktadır. Bu yorum o anda aklınızda ne olduğuna bağlıdır ve farklı kişiler aynı okumayı hedeflerine bağlı olarak aynı durum için farklı yorumlayabilirler. Okuma nesnel olarak adlandırılabilir, ancak yorum baskın olarak öznelidir. Bu anlamda öznellik önemlidir, çünkü onsuz nesnelliğin içsel bir anlamı yoktur. Bir uzmanın zihni, ölçüm araçlarıyla elde ettiğimize yakın bir ölçüm üretebiliyorsa, o zaman ölçmek için hiçbir olumsuz olmayan bir karmaşıklıkla başa çıkmak için araçlardan daha büyük bir güce sahiptir. Yapmamız gereken, bu varsayımın olasılığını ve geçerliliğini elimizden geldiğince eleştirel bir şekilde incelemektir. Bilgi ve deneyime sahip olduğumuzda, beynimizin çok iyi ölçü aletleri olduğu ortaya çıkıyor. Bu, anlayışımızı geliştiren bilimde kullandıklarımızdan vazgeçmemiz gerektiği anlamına gelmez, aksine bunu doğrudan zihnimize yaptığımız şeyi desteklemek ve güçlendirmek için kullanmalıyız.”*

Öz olarak AHP'nin en önemli fonksiyonlarından biri pek çok faktörü bir hiyerarşide bütünleştirebilmesidir (Ömürbek ve Tunca, 2013). Bununla birlikte AHP'nin arkasındaki fikir, alınmakta olan kararı ve onu etkileyen kriterleri açıkça tanımlamaktır. AHP'yi kullanmak için kişinin karar konusuna aşına olması ve kriterleri etkileyen kararın, sorunun konusuyla ilgili uzmanlar tarafından tanımlanması gerekmektedir (Saaty, 1990).

Objektif ve sübjektif değerlendirme kriterlerini bir arada dikkate alabilen AHP tekniği problemin yapısı ve problemin yapısının çeşitli kısımlarının ağırlıkları olmak üzere iki kısım halinde düzenlenmiştir. Bununla birlikte öncelikle karar vericinin hiyerarşik alt problemlerdeki kararı daha anlaşılır şekilde ayrıştırması gerekmektedir (Saaty, 1987). Başka bir deyişle AHP'nde ilk aşama amacın belirlenmesi ve o amaç doğrultusunda kriterlerin ve alt kriterlerin belirlenmesi sürecidir. Bu aşama ayrıştırma adımı olarak adlandırılmaktadır. İkinci aşama ise belirlenen kriterlere bağlı olarak oluşturulan alternatiflerin hiyerarşik bir düzen içerisinde sıralanarak problemin durumu hakkında fikir vermektedir (Scholl ve diğerleri, 2005: 763).

Sonuç olarak AHP; insan doğasının bir parçası olan ikili karşılaştırmalar aracılığıyla alternatiflerin ve değerlendirme kriterlerinin birbirlerine göre önemliliklerini, baskınlık derecelerini veya ne kadar tercih edilebilir olduklarını değerlendirmektedir. Bu anlamda göreceli önemlilik dereceleri ve tüm değerlendirme kriterleri belirlenirken karar vericinin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. AHP'nin en önemli özelliği; çok sayıda karar vericinin çok sayıda alternatifler arasında seçim ya da sıralama yaparken karar vericilerin objektif ve sübjektif düşüncelerini birlikte karar sürecine dâhil edebilecekleri bir sistem olması; yani karar probleminde hem nitel hem de nicel bilgilerin (düşüncelerin) karar verme sürecinde kullanılabilmesidir. AHP'nin en önemli bir başka özelliği karar vericilerin seçimlerinin tutarlılık derecesinin ölçülmesine olanak tanınmasıdır. Bir başka deyişle AHP kriterler arasında karar verici tarafından yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılığının da değerlendirilmesini olurlu kılmaktadır. Bu anlamda AHP kendi içerisinde duyarlılık analiz yapmaktadır (Göral, 2015).

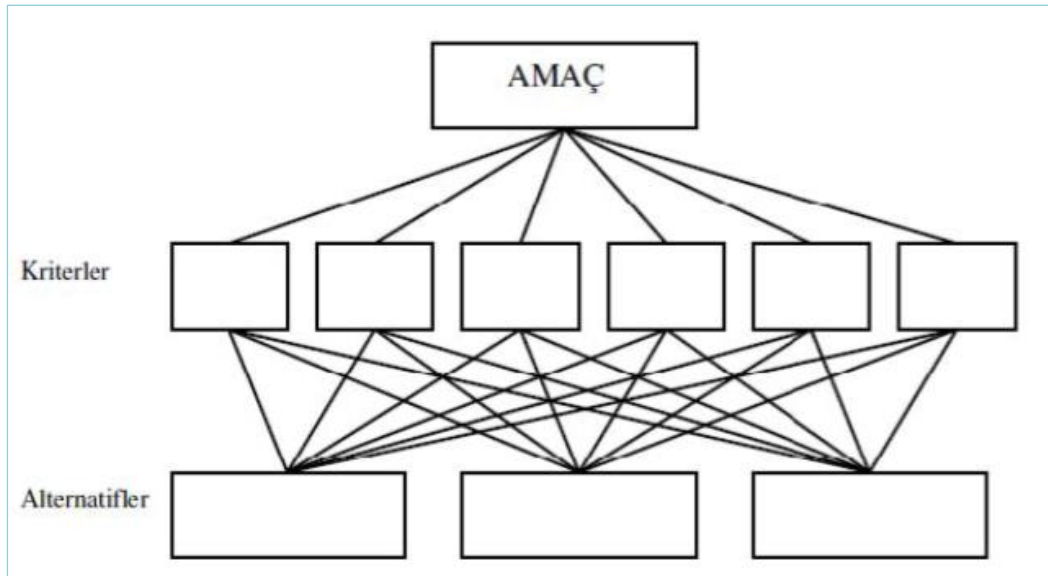
Temel olarak AHP, alternatifler için öncelikler ile alternatifleri yargılamak için kullanılan kriterlerin geliştirilmesiyle çalışmaktadır. Genellikle seçimi karar vericinin anlayışına bağlı olan bu kriterler (ilgisiz kriterler hiyerarşiye dahil edilmeyenlerdir),

ağırlık ve uzunluk gibi farklı ölçeklerde ölçülür. Elbette farklı ölçeklerdeki ölçümler doğrudan birleştirilmemekte, ilk olarak, her bir kriterdeki alternatiflerin performansı için öncelikler elde edilmektedir. Başka bir ifadeyle kararlar ilgili her kriterin (karar kriterlerinin) bir üst seviyedeki kritere (karar kriterine) göre yapılan ikili karşılaştırma yargılarına göre önemlilik dereceleri belirlenmektedir. Bu öncelikler, muhakeme kullanılarak ikili değerlendirmelere veya varsa bir ölçekten alınan ölçüm oranlarına dayalı olarak türetilir. Önceliklendirme süreci, kullanıcı veya kullanıcıların değerlerine göre önemlerini yorumlayarak farklı ölçek türleri ile uğraşmak zorunda kalma sorununu çözer. Son olarak, alternatiflerin hedefe nasıl katkıda bulduklarına ilişkin genel öncelikleri elde etmek için bir ağırlıklandırma ve ekleme süreci kullanılır. Bu ağırlıklandırma ve ekleme, genel bir sonuç elde etmek için aynı ölçüğe sahip çeşitli kriterler altında ölçülen alternatifleri birleştirmek için AHP'den önce aritmetik olarak ne yapılacağına paraleldir (birçok kriter için ortak olan bir ölçek paradır). AHP ile çok boyutlu bir ölçekleme problemi böylece tek boyutlu bir ölçekleme problemine dönüştürülür (Saaty, 2001). AHP yöntemi 6 (altı) aşamadan oluşmaktadır.

Birinci Aşama: Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Şekil 15’de Analitik Hiyerarşi Sürecinin Hiyerarşik Yapısı gösterilmektedir (Göral, 2015; Ömürbek ve Tunca, 2013; Saaty, 2002).

Şekil 15: Analitik Hiyerarşi Sürecinin Hiyerarşik Yapısı



Kaynak: Saaty, Thomas L. "The seven pillars of the analytic hierarchy process." Multiple criteria decision making in the new millennium. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001. 15-37.

Öncelikli olarak karar verme probleminin amacın belirlenmesi yani karar verme probleminin tanımlanması gerekmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için problemin çözümünde kullanılmak üzere bütün karar kriterlerinin (alt kriterler dâhil olmak üzere tüm kriterlerin) belirlenmesi ve olası karar alternatiflerinin oluşturulması gerekmektedir. Bunun sonrasında yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi ilgili karar problemine ilişkin hiyerarşik yapı kurulur. Bu noktada elde edilecek çözümün doğruluğu ve güvenilirliği açısından oluşturulan hiyerarşik yapının; problemi en iyi yansıtacak şekilde oluşturulduğuna dikkat edilmesi önemlidir. Bunun için; problemi etkileyen tüm etmenlerin göz önünde bulundurulduğundan; amaca yönelik gerekli kaynak taramasının isabetli yapıldığından ve çalışmada doğru uzmanların (katılımcılar) seçilmiş olduğundan emin olunmalıdır.

İkinci Aşama: Kriterlerin İkili Karşılaştırmalarının Yapılması ve Karşılaştırma Matrisinin Kurulması

Mevcut alanyazın sıklıkla ikili karşılaştırma matrislerinde Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeğini kullanmaktadır. Ana kriterleri ve alt kriterlerin karşılaştırılmasında karar vericiler Saaty'nin 1-9 ölçeği kullanılarak bu kriterleri değerlendirmektedir.

İkili karşılaştırmada kullanılan Saaty'nin ölçeği Tablo 4'te gösterilmektedir.. Bu tablodan da anlaşıldığı üzere, bütün karşılaştırma değerleri (dereceleri) pozitif alınmaktadır.

Tablo 4: Saaty AHP İkili Karşılaştırma Ölçeği

Önem Derecesi/ Önem Ağırlığı	Tanım	Açıklama
1	Eşit	Her iki öge de eşit derecede (düzeyde) önemlidir; yani ögeler eşit önemde / aralarında kayıtsız kalmıyor.
3	Orta	İlk öge; diğer ögeye göre biraz daha önemli / tercih ediliyor.
5	Kuvvetli	İlk öge; diğer ögeye göre fazla önemli / tercih ediliyor.
7	Çok Kuvvetli/ İspatlanmış	İlk öge; diğer ögeye göre çok fazla önemli / tercih ediliyor.
9	Aşırı Derece/ Çok Yüksek	İlk öge; diğer ögeye göre aşırı derece önemli / tercih ediliyor.
2,4,6,8	Ara Değer	İki öge arasındaki tercihte yukarıdaki açıklamalarda bulunan derecelerin ara değerleridir.

Kaynak: Saaty, Thomas L. "The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk." European journal of pure and applied mathematics 1.1 (2007): 122-196

Buna göre örneğin ikinci ögenin, birinci ögeden daha baskın / önemli / tercih edilir olması durumunda ikinci ögenin değeri alınırken, ölçek değerinin çarpma işlemine göre tersi uygulanır.

Kriterlerin ikili karşılaştırma yargılarına bağlı olarak bir matris oluşturulmaktadır. Oluşturulan karşılaştırma matrisinin köşegen elemanlarının değeri 1'dir.

Karşılaştırma matrisinin genel yapısı Tablo 5'te gösterilmektedir. Kriterler a_1, a_2, \dots, a_n ve ağırlıkları w_1, w_2, \dots, w_n olmak üzere n tane kriterin göreceli önem ağırlıkları / derecelerine göre oluşturulmaktadır.

Tablo 5: Kriterler için İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter n
Kriter 1	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_n
Kriter 2	w_2/w_1	w_2/w_2	w_2/w_n
....
Kriter n	w_n/w_1	w_n/w_2	w_n/w_n

Kaynak: Poveda, Cesar A., and Michael G. Lipsett. "Weighting sustainable development indicators (SDIs) for surface mining operations using the analytical hierarchy process (AHP)." Int. J. Anal. Hierarchy Process 5.2 (2013).

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{in} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

(4.1)

Karşılaştırma matrisi $A = n \times n$ yapısında bir kare matris olmaktadır. Karşılaştırma matrisinin köşegen elemanlarının değeri 1'dir. Karşılaştırma matrisinin köşegenleri üstünde kalan değerler için hesaplama yapıldıktan sonra (4.2) eşitliğinden yararlanılarak köşegenlerin altında kalan değerler hesaplanmaktadır.

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ij}} \quad (4.2)$$

Üçüncü Aşama: Özvektör Hesaplaması İle Kriterlerin Önemlilik / Öncelik Değerlerinin (Ağırlıklarının) Hesaplanması

Bu aşamada özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterler ağırlıkları hesaplanmaktadır. Özvektör hesaplamasında öncelikle kriterler için daha önce oluşturulan karşılaştırma matrisi (ikili karşılaştırma matrisi) standartlaştırılmaktadır. Başka bir ifadeyle normalizasyon işlemi (sütun normalizasyonu) uygulanmaktadır.

$$N = \begin{bmatrix} n_{11} & n_{12} & \dots & n_{1j} & \dots & n_{1n} \\ n_{21} & n_{22} & \dots & n_{2j} & \dots & n_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ n_{i1} & n_{i2} & \dots & n_{ij} & \dots & n_{in} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ n_{n1} & n_{n2} & \dots & n_{nj} & \dots & n_{nn} \end{bmatrix} \quad (4.3)$$

Normalizasyon işlemi yaparken; öncelikle karşılaştırma matrisinin sütun toplamaları bulunmakta ve her sütun değeri kendi sütun toplamına bölünmektedir. Bu şekilde elde edilen matrise normalize edilmiş (standartlaştırılmış) matris denilmektedir. Normalizasyon işleminin matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir:

$$n_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (4.4)$$

Normalize matris elde edildikten sonra kriterlerin öncelik değerlerinin (ağırlıkların) hesaplanabilmesi için, normalize edilmiş matriste satır ortalamaları alınmakta ve özvektör hesaplanmaktadır. Bu işlemin matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n N_{ij}}{n}$$

(4.5)

Özvektör (W) kriterlerin ağırlıklarını temsil etmektedir ve matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir:

$$W = \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix}$$

(4.6)

İkili karşılaştırma matrisinde, kriter ağırlıklarının toplamının 1'e eşit olması karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Dördüncü Aşama: *Kriterlere Bazında Bütün Alternatifler İçin İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Önem Ağırlıklarının / Öncelik Değerlerinin Hesaplanması*

Bu aşamada, ikinci ve üçüncü aşamada kriterler için yapılan tüm hesaplamaların aynısı tek tek kriterler bazında alternatifler için yapılmaktadır; yani kriterlere göre bütün alternatiflerin ikili karşılaştırmaları hesaplandıktan sonra buna göre özvektör hesaplanmaktadır. Böylece alternatiflerin öncelik değerleri (ağırlıkları) elde edilmektedir.

Beşinci Aşama: *Tutarlılık Oranının (C.R.) Hesaplanması*

Karşılaştırma matris değerleri birbirleri ile tutarlı olmadığı takdirde, kurulan matris geçerliliğini yitirmekte bir başka deyişle elde edilen ağırlıklar kullanılamamaktadır. Bunun için kriterlerin önem ağırlıkları hesaplandıktan sonra, karşılaştırma matrisinin tutarlılığı hesaplanmaktadır.

Tutarlılık Oranı (C.R.)'nın hesaplanmasıyla elde edilen ağırlıkların ve öğeler arasında yapılan ikili karşılaştırmaların tutarlılığı test edilmektedir.

Tutarlılık oranının hesaplama formülü aşağıdaki gibidir:

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

(4.7)

Formülde yer alan C.I. değeri “Tutarlılık İndeksi” ni, *R.I.* değeri ise “Rassallık / Rassal İndeksi” ni ifade etmektedir.

Tutarlılık indeksi C.I. 'nin hesaplama formülü aşağıdaki gibidir:

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (4.8)$$

En büyük özdeğer “ λ_{max} ”, öge sayısı ise “n” olarak ifade edilmektedir. Öge sayısı kriter ağırlıklarının tutarlılığını ölçmek için kullanılıyorsa “n” sayısı kriter sayısını, alternatif ağırlıklarının tutarlılığını ölçmek için kullanılıyorsa “n” sayısı alternatif sayısını ifade etmektedir.

Tutarlılık indeksi değerini (C.I.) elde edebilmek için ilk önce ikili karşılaştırma matrisinin (A matrisi) en büyük özdeğeri (λ_{max}) hesaplanmaktadır. Bunun için ikili karşılaştırma matrisinin (A matrisi) ile kriterlerin ikili karşılaştırmaları ile hesaplanan W özvektörü (ağırlık matrisi) çarpılmaktadır. Bu şekilde iki dizinin matris çarpımı alınarak bir sütun vektörü elde edilmektedir Bu vektör Ağırlıklı / Ağırlıklandırılmış Toplam Vektörü (ATV) olarak adlandırılır ve matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir:

$$D = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} & \dots & a_{in} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nj} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} W_1 \\ W_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ W_n \end{bmatrix} \quad (4.9)$$

Ağırlıklandırılmış Toplam Vektörünü bu şekilde elde ettikten sonra vektörünün her bir elemanı, önceki aşamada hesaplanan her kritere özgü önem derecelerine (öncelik ağırlıklarına) bölünmektedir. Bir başka ifadeyle w_i değerlerine bölünmekte ve böylelikle özdeğer vektörü hesaplanmaktadır.

Özdeğer vektörünün matematiksel ifadesi aşağıdaki gibidir:

$$\lambda = \begin{bmatrix} \lambda_1 \\ \lambda_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ \vdots \\ \lambda_n \end{bmatrix}$$

(4.10)

Son olarak λ_{\max} simgesi ile ifade edilen "maksimum özdeğer"e ulaşabilmek için; özdeğer vektörü değerlerinin aritmetik ortalaması alınmaktadır.

Rassallık indeksi değerini (R.I.) elde edebilmek için ise her “n” değerine (öğesayısına) göre verilen sabit değer hesaplamaya dahil edilmektedir. Bir başka ifadeyle “n” sayısı her karşılaştırma matrisinin boyutuna göre değişmektedir.

1-15 arasında değişen boyuttaki matrisler için geliştirilen rassallık indeks değerleri Tablo 6’da gösterilmektedir. Tutarlılık oranının (C.R.) 0,1’in altında (yani %10’nun altında) olması sonuçların güvenilir ve gerçekçi olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle sonuçların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Rassallık İndeks Değerleri

N	R I
1	0
2	0
3	0,52
4	0,89
5	1,11
6	1,25
7	1,35
8	1,40
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,54
13	1,56
14	1,58
15	1,59

Kaynak: Tzeng, Gwo-Hshiang, and Jih-Jeng Huang. Multiple attribute decision making: methods and applications. CRC press, 2011.

Tutarlılık oranının (C.R.) 0,1’in üstünde (yani %10’nun üstünde) olması sonuçların güvenilir ve gerçekçi olmadığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle sonuçların tutarlı

olmadığını göstermektedir ve tutarlılık oranının %10'un altına düşünceye kadar elde edilen ikili karşılaştırma değerlerinin tekrar kontrol edilmesini gerektirmektedir.

Altıncı Aşama: En Yüksek Değere Sahip Alternatifin Bulunması

Son aşamada hiyerarşinin en alt basamağında bulunan her kriterin karar problemine ilişkin önem ağırlıkları hesaplanarak her alternatifin önem ağırlığı hesaplanmaktadır. Alternatiflerin önem ağırlıklarının toplamı 1'e eşit olup, aralarında en yüksek değere sahip olan alternatif seçilmektedir. Bu seçim karar problemi için optimal alternatif olmaktadır.

AHP modeline göre karar probleminin çözümüne ilişkin bahsi geçen altı aşama, öz olarak ifade edilmek istenirse; söz konusu süreç üç aşamada özetlenebilmektedir. Bu aşamalar; Ayırıştırma, İkili Karşılaştırmalar ve Öncelik Değerlerinin Hesaplanması olarak ayrılmaktadır (Ayan ve Papuçcu, 2013).

AHP modeline göre ilk aşama problemin tanımının yapılması ve problem amacının belirlenmesidir. Bu amaca bağlı olarak karar kriterleri ve karar alt kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç ayırıştırma aşamasını ifade etmektedir.

Ayırıştırma aşaması tamamlandıktan sonra, belirlenen kriterler bazında alternatifler oluşturulmaktadır. Bu alternatifler de problemin hiyerarşik yapısı içerisinde gösterilmektedir. Hiyerarşik bir yapının oluşturulması karar problemine ilişkin bütün bileşelerin birbirlerine göre hiyerarşik yapılarını göz önünde bulundurarak hepsinin toplu halde gösterilmesiyle olurlu olmaktadır. Bu şekilde oluşturulan karar probleminin hiyerarşik yapısı karar probleminin çözüm aşamasının araştırılmasını kolaylaştırmaktadır.

İkinci Aşama olan Kriterlerin İkili Karşılaştırılması Aşamasında bütün karar kriterleri hiyerarşik olarak bağlı bulunduğu bir üst basamaktaki karar kriterine göre ikili karşılaştırmalara tabi tutulmaktadır. Böylelikle her hiyerarşik basamak içerisinde kriterlerin önem ağırlıkları (öncelik değerleri) hesaplanmaktadır.

Son aşama olan Öncelik Değerlerinin Hesaplanması Aşamasında ise hiyerarşinin en alt basamağından itibaren her bileşke birleştirilmektedir. Diğer bir ifadeyle hiyerarşinin en alt basamağında bulunan her kriterin karar problemine ilişkin önem ağırlıkları ve sonrasında her alternatifin karar problemine ilişkin önem ağırlıkları

hesaplanarak modelin çözüm aşamasına geçilmektedir. Bu nun sonucunda en yüksek değere sahip olan alternatif seçilmektedir (Ayan ve Papuçcu, 2013).

Karar verme eyleminin gerçekleştirildiği her alanda AHP modeli kullanılabilir. Örneğin fayda maliyet analizlerinin gerçekleştirilmesi, kaynak dağılımı, performans ölçümü, teknik bir ürün veya çalışan seçimi, takım kararı alınması gibi pek çok sektörde ve birçok karar verme alanında AHP tekniğinden faydalanılmaktadır (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007).

AHP metodunda örneğin ancak anket aracılığıyla sağlanabilmesi mümkün olan çok sayıda kişinin yargısına ihtiyaç bulunmamaktadır. Bu anlamda AHP'de karar vericiler sınırlı sayıda kişilerden oluşabilmektedir. Bu yönüyle AHP karar vericinin karar probleminin amacına ilişkin seçimlerini rasyonel olarak gerçekleştirebilmesine imkan sağlayan bir karar verme tekniği olarak da ifade edilmektedir.

AHP'nin en önemli özelliği karmaşık problemleri kısa sürede çözümlenebilecek bir metodoloji sunmasıdır. Karar verme problemine ilişkin hem objektif hem subjektif yargıları bir araya toplaması; bunlarla birlikte karar vericinin nesnel ve öznel yargılarını tutarlılık ölçümüne tabi tutarak sonuçların güvenilirliğini sağlaması, AHP modelini çok kriterli problem çözme teknikleri içerisinde ön plana taşımaktadır.

3.2. AHP Tabanlı Entegre Raporlama Endeksi Modellemesi

Çalışmanın amacı, önemi, metodolojisi, sınırları, analizi, bulgu ve sonuçları bu başlık altında tüm detaylarıyla birlikte ele alınıp incelenmektedir.

3.2.1. Çalışmanın Amacı

Tez çalışmasının nihai amacı, kuruluşların değer yaratma süreçlerinin raporlanması ve analiz edilmesi amacıyla hazırlanan Entegre Raporların niteliğinde ve istikrarında meydana gelen değişimlerin gözlemlenebildiği bir endeks oluşturulmasıdır.

Bu endeksin oluşturulması amacıyla ilk olarak, değer yaratımı olgusuna etki eden değişkenler incelenmiştir. Yapılan detaylı alanyazın araştırmaları sonucunda oluşturulması hedeflenen entegre raporlama endeks kriterleri belirlenmiş ve belirlenen kriterler ile entegre raporlama arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Entegre raporlama endeks kriterleri ve bunları ölçmeye temel olacak metrikler oluşturulduktan

sonra, değerlendirme kriterlerinin birbirlerine göre önemlilikleri, başka bir ifadeyle baskınlık dereceleri veya ne kadar tercih edilebilir oldukları belirlenmiştir. Böylelikle hangi göstergenin entegre raporlamayı ne şekilde etkilediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonrasında nihai amaç olan entegre raporlama endeksinin oluşturulması gerçekleştirilmiştir.

3.2.2. Çalışmanın Önemi

Kurumsal finansal raporlamanın günümüzde geldiği son nokta olarak tanımlanan entegre raporlamanın en büyük farklılıklarından birisi sermaye türlerinden sorumlu sayılması ve bu sermaye türlerinin hem birbirleri ile olan bağıntılarının hem de bu bağıntıların ilgili kuruluşların değer yaratma sürecine ne şekilde katkı sağlayacağını açık ve öz olarak açıklamasıdır. Kurumsal raporlamanın kapsam ve içeriğinin genişlemesine neden olan bu geniş bakış açısı, kuruluşların bütün değer zinciri boyunca risk ve fırsat analizi yapmalarını gerektirmekte; bununla birlikte bu şekilde rekabet avantajı elde eden şirketler giderek yatırımcıların ilgisini de çekmektedir.

Günümüzde şirketlerin maddi manevi her anlamda sahip olduğu varlıklar ve bu varlıklar ile zamanının ötesinde bir değer yaratmak için nasıl bir strateji izleyeceği hakkında doğru bir içgörü kazanmak yatırımcıların karar alma sürecini etkileyen başlıca faktör durumundadır.

Entegre Raporlama Endeksi, kuruluşların değer yaratma yeteneklerini ve performanslarını hem yerel hem de global platformlarda karşılaştırma olanağı sağlaması açısından önem teşkil etmektedir. Böylelikle Entegre Raporlama Endeksi finansal sermaye sağlayıcılarının elde ettiği bilginin, daha yüksek kalitede, daha kapsamlı ve zamanında bilgiye evrilmesine; bu yolla aynı zamanda sermayenin daha rasyonel dağılımına imkan vererek üretimin artmasına olanak sağlayan önemli bir araç olmaktadır.

Son olarak, bu tez kapsamında ele alınan **“Entegre Raporlama Endeksi Modellemesi”** hem mahiyeti hem de ulusal ve uluslararası alanyazında daha önce çalışılmaması dolayısıyla özgün bir tez çalışması olarak alanyazındaki boşluğu doldurması önem teşkil etmektedir.

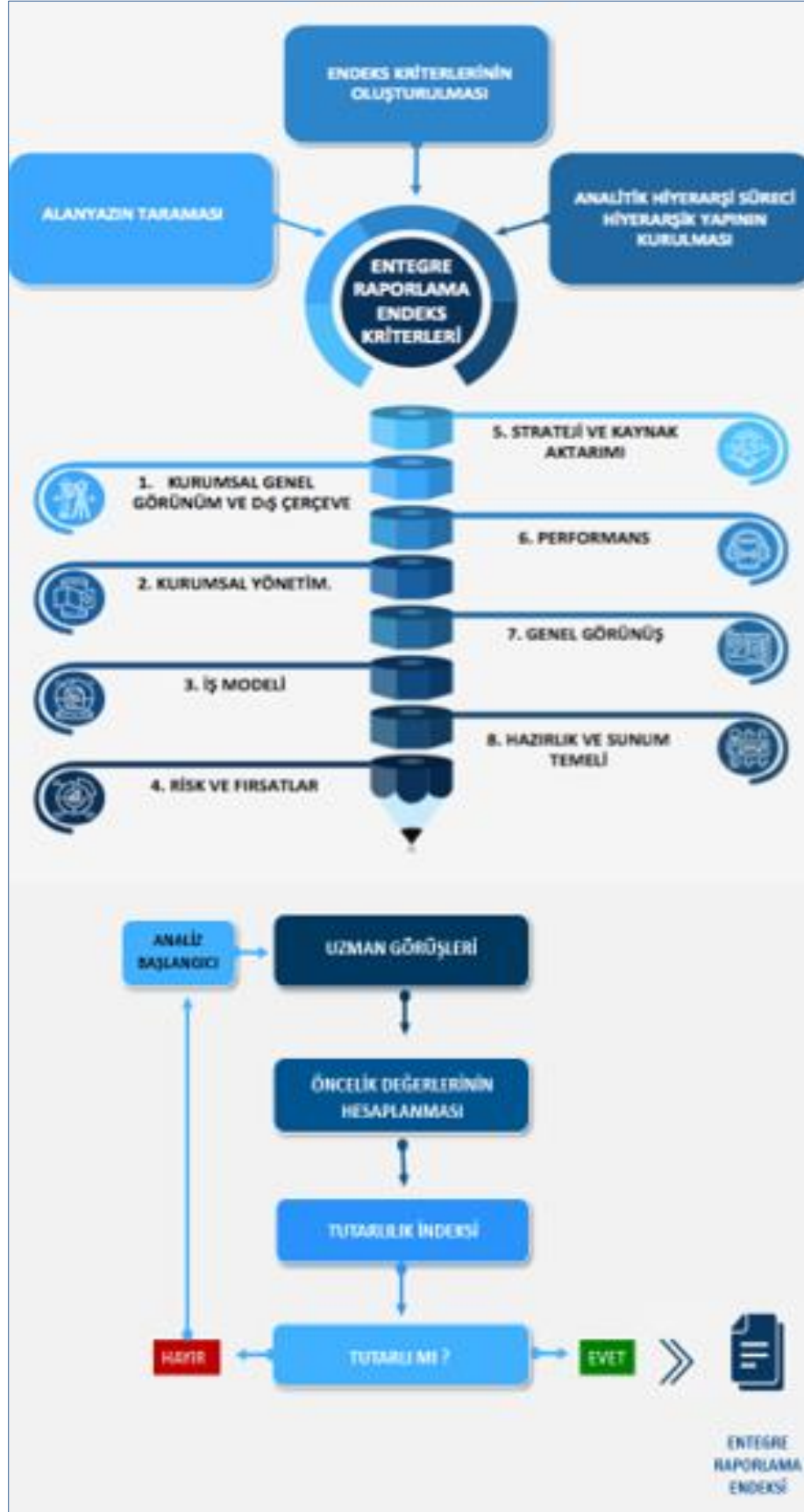
3.2.3. Çalışmanın Metodolojisi

Tezin metodolojisinin ilk aşamasında; oluşturulacak Entegre Raporlama Endeks Kriterlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda detaylı alanyazın araştırması yapılmış, bununla birlikte yurtdışında yapılan çalışmalarda ve çeşitli uluslararası standartlarda en fazla öne çıkan göstergeler incelemiştir. Entegre Raporlama Endeksinin Ana Kriterlerin ve Alt Kriterlerinin belirlenmesinde Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi İçerik Öğeleri esas olarak referans alınmıştır.

Çalışmanın sonraki aşamasında, endeks kriterleri ve bunları ölçmeye temel olacak metrikler oluşturulmuştur. Bu metrikler, ilgili kriterin alabileceği değerler kümesini belirlemektedir. Bu aşamada; birinci aşamada belirlenen entegre raporlama endeks kriterlerinin önemlilik / öncelik değerlerinin (ağırlıklarının) hesaplanması işlemi yapılmıştır. Gösterge ağırlıklarının hesaplanması amacıyla kullanılan birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bu tez kapsamında Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) modellerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (Analytical Hierarchy Process-AHP)'den faydalanılmıştır. Gerek pek çok faktörü bir hiyerarşide sentezleyebilme fonksyonu; gerekse finansal olmayan göstergelerin ölçümünde kullanılan niteliksel kriterleri de göz önünde bulundurabilme fonksyonu, tez kapsamında belirlenen problem için yapılan ölçümlerde AHP'yi güçlü bir yöntem olarak belirlemiştir.

AHP yönteminde kullanılacak formatta hazırlanan anket formu (bkz Ek) Survey Monkey elektronik portal aracılığı ile ülkemizde entegre raporlama hazırlayan kuruluşların en yetkili karar verici organları tarafından değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra elde edilen uzman görüşleri (Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş., Garanti Bankası, Argüden Yönetişim Akademisi, Aslan Çimento, Borsa İstanbul ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma Merkezi) AHP araştırma yöntemi ile kodlama ve analiz edilme sürecine dahil edilmiştir. Şekil 16'da Çalışmanın Modeli gösterilmektedir.

Şekil 16: Çalışmanın Modeli



3.2.4. Çalışmanın Sınırları

Ülkemizde henüz entegre raporlamanın yaygınlık kazanmamış olması, halka açık şirketler arasında bile entegre raporlamaya, sürdürülebilirlik raporlamasına veya sosyal raporlamaya dahi yeterince önem verilmemesi, verilerin şirket beyanlarına dayanması ve şirketlerin finansal olmayan faaliyetlerini raporlamalarına doğru aktarmamış olma ihtimali, sonuçlarını ölçmede kullanılacak verilerin toplanması konusunda kısıt oluşturmaktadır. Tez kapsamında sadece tarafımızca seçilen uzman görüşleri çalışmamızın analiz sürecine dahil edilmiştir.

3.2.5. Çalışmanın Analizi

Problemin amacına ilişkin olarak belirlenen karar kriterleri ana kriterler ve alt kriterlerinden oluşmakta olup, ana kriterler; kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve, kurumsal yönetim, iş modeli, risk ve fırsatlar, strateji ve kaynak aktarımı, performans, genel görünüş ile hazırlık ve sunum temelidir. “Entegre Raporlama Endeks Kriterleri” olarak belirlenen göstergeler, başka bir ifadeyle alt kriterler Tablo 7’de notasyonlarıyla birlikte gösterilmektedir.

Tablo 7: Karar Kriterleri (Entegre Raporlama Endeks Kriterleri)

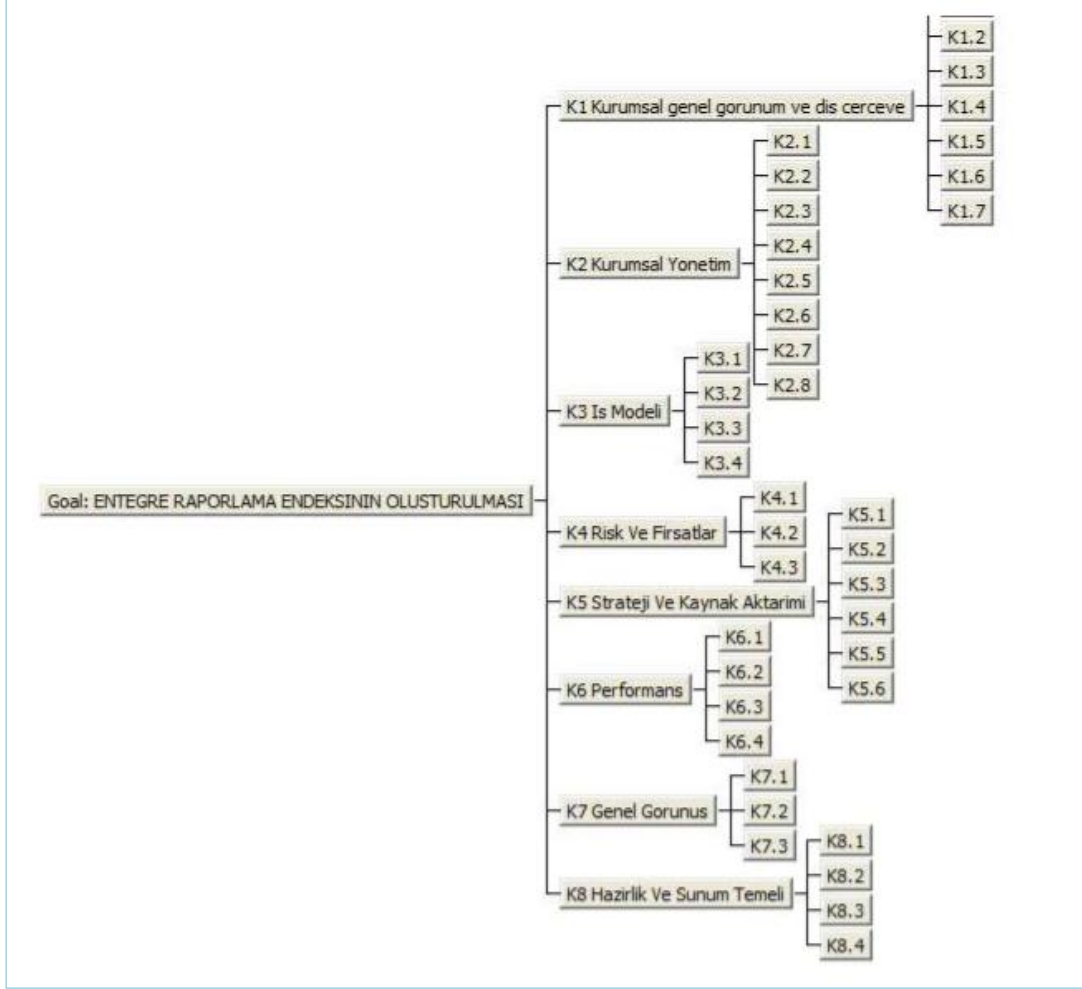
Ana Kriter	Notasyon	Alt Kriter	Notasyon
Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çerçeve	K1	Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri	K1.1
		Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı	K1.2
		Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları	K1.3
		Kuruluşun rekabet yapısı ve pazar konumu	K1.4
		Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu	K1.5
		Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler	K1.6
		Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler	K1.7
Kurumsal Yönetim	K2	Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri	K2.1
		Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler	K2.2
		Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler	K2.3

		Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı	K2.4
		Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler	K2.5
		Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği	K2.6
		Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk	K2.7
		Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu	K2.8
İş Modeli	K3	İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama	K3.1
		Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı	K3.2
		Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin hammadde) ve önemli faktörler hakkında açıklama	K3.3
		Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar	K3.4
Risk ve Fırsatlar	K4	Kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması	K4.1
		Kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınması (bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır.)	K4.2
		İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler	K4.3
Strateji ve Kaynak Aktarımı	K5	Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler	K5.1
		Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları	K5.2
		Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği	K5.3
		Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (Risk ve Fırsatlar)	K5.4

		Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği)	K5.5
		Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları	K5.6
Performans	K6	Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar	K6.1
		Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar	K6.2
		Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiği ilişkin açıklamalar	K6.3
		Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar	K6.4
Genel Görünüş	K7	Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri	K7.1
		Bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamaları	K7.2
		Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı	K7.3
Hazırlık ve Sunum Temeli	K8	Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar	K8.1
		Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama	K8.2
		Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı	K8.3
		Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti	K8.4

Tablo 7’de hiyerarşik yapının amaç kısmı entegre raporlama endeksi olarak kabul edildiğinden bu amaca göre 8 (sekiz) adet ana kriter ve 39 (otuz dokuz) adet alt kriter bulunmaktadır. Analitik hiyerarşi prosesinin hiyerarşik yapısının “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 17’de gösterilmektedir.

Şekil 17: Analitik Hiyerarşi Süreci Hiyerarşik Yapısı (Expert Choice Gösterimi)



Tablo 7 ve Şekil 17’de AHP tabanlı entegre raporlama endeksinin oluşumunda kullanılan ana ve alt kriterler aşağıdaki gibidir.

- Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriterinin (K1) alt kriterleri; kuruluşün kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.2), kuruluşün mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.3), kuruluşün temel faaliyetleri ve pazarları (K1.4), kuruluşün rekabet yapısı ve pazar konumu, kuruluşün değer zinciri içindeki konumu (K1.5), kuruluşün önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6), ile kuruluşün dış çevreyi ve kuruluşün tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)’dir.
- Kurumsal yönetim kriterinin (K2) alt kriterleri; kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri (K2.1), stratejik kararlar almak ve kuruluşün risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı

mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2), kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3), kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye ögelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4), kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5), kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6), kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7) ve ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye ögelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)'dur.

- İş modeli kriterinin (K3) alt kriterleri; iş modelinin temel ögeleri hakkında net bir açıklama (K3.1), kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı (K3.2), başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama (K3.3), strateji, risk ve fırsatlar ve performans (maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik ögelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar (K3.4)'dır.
- Risk ve fırsatlar kriterinin (K4) alt kriterleri; kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye ögeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması (K4.1), kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınması (bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır) (K4.2) ve ilişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve kpi'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler (K4.3)'dir.

- Strateji ve kaynak aktarımı kriterinin (K5) alt kriterleri; kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler (K5.1), stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2), kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçüleceği (K5.3), kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4), kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) (K5.5) ve strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları (K5.6)'dır.
- Performans kriterinin (K6) alt kriterleri; hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar (K6.1), değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar (K6.2), temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğiine ilişkin açıklamalar (K6.3) ve geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar (K6.4)'dır.
- Genel görünüş kriterinin (K7) alt kriterleri; kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri (K7.1), bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamaları (K7.2) ve kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı (K7.3)'dır.
- Hazırlık ve sunum temeli kriterinin (K8) alt kriterleri; kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar (K8.1), raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama (K8.2), kuruluşun halihazırda karşısına

çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandırıldığı (K8.3) ve maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti (K8.4')dir.

Problemin hiyerarşik modeli kurulduktan sonra, bütün kriterler birbiriyle ikili karşılaştırma yöntemi kullanılarak karşılaştırılmış ve her bir kriterin öncelik değerine ulaşılmıştır.

3.2.5.1. Ana Kriterlerin Ağırlık Matrisi Değerleri

AHP tabanlı entegre raporlama endeksinin oluşumunda 8 (sekiz) ana kriter bulunmakta olup, bu kriterler; kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriteri (K1), kurumsal yönetim kriteri (K2), iş modeli kriteri (K3), risk ve fırsatlar kriteri (K4), strateji ve kaynak aktarımı kriteri (K5) performans kriteri (K6), genel görünüş kriterinin (K7) ve hazırlık ve sunum temeli kriteri (K8)'dir.

Bu başlıkta ana kriterlerin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.1.1. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Ana kriterler önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 18'de gösterilmektedir.

Şekil 18: Ana Kriterler Arasındaki İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: Goal: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUSTURULMASI

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2 Kurumsal Yonetin
2	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3 Is Modeli
3	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4 Risk Ve Firsatlar
4	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5 Strateji Ve Kayna
5	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6 Performans
6	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
7	K1 Kurumsal genel ç	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
8	K2 Kurumsal Yonetin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3 Is Modeli
9	K2 Kurumsal Yonetin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4 Risk Ve Firsatlar
10	K2 Kurumsal Yonetin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5 Strateji Ve Kayna
11	K2 Kurumsal Yonetir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6 Performans
12	K2 Kurumsal Yonetin	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
13	K2 Kurumsal Yonetir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
14	K3 Is Modeli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4 Risk Ve Firsatlar
15	K3 Is Modeli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5 Strateji Ve Kayna
16	K3 Is Modeli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6 Performans
17	K3 Is Modeli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
18	K3 Is Modeli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
19	K4 Risk Ve Firsatlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5 Strateji Ve Kayna
20	K4 Risk Ve Firsatlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6 Performans
21	K4 Risk Ve Firsatlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
22	K4 Risk Ve Firsatlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
23	K5 Strateji Ve Kayna	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6 Performans
24	K5 Strateji Ve Kayna	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
25	K5 Strateji Ve Kayna	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
26	K6 Performans	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7 Genel Gorunus
27	K6 Performans	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun
28	K7 Genel Gorunus	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8 Hazirlik Ve Sunun

Ana kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K8, K6'ya göre **çok önemli**,
- ✓ K4, K2, K3 ve K5, K8'e; K4 ve K6 ise K7'ye göre **önemli**,
- ✓ K4, K8'e göre **çok önemli ve önemli arasında**,
- ✓ K4 ve K5, K1'e; K1, K8'e; K6, K3'e; K4 ve K6, K5'e göre **biraz önemli**,
- ✓ K3 ve K6, K1'e; K6, K2'ye; K4, K3'e; K3 ve K5, K7'ye K7, K8'e göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında**,
- ✓ K1; K2 ve K7 ile; K2; K3, K4, K5 ve K7 ile; K3, K5 ile; K4, K6 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" yardımıyla oluşturulan ana kriterlerin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 19'daki gibidir.

Şekil 19: Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\ECSAMPLES\ENTEĞRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)\AHP

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC Y4(4) Reorder Structural adjust Freeze Judgments

K1 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve

Compare the relative importance with respect to: Goal: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUŞTURULMASI

K2 Kurumsal Yönetim

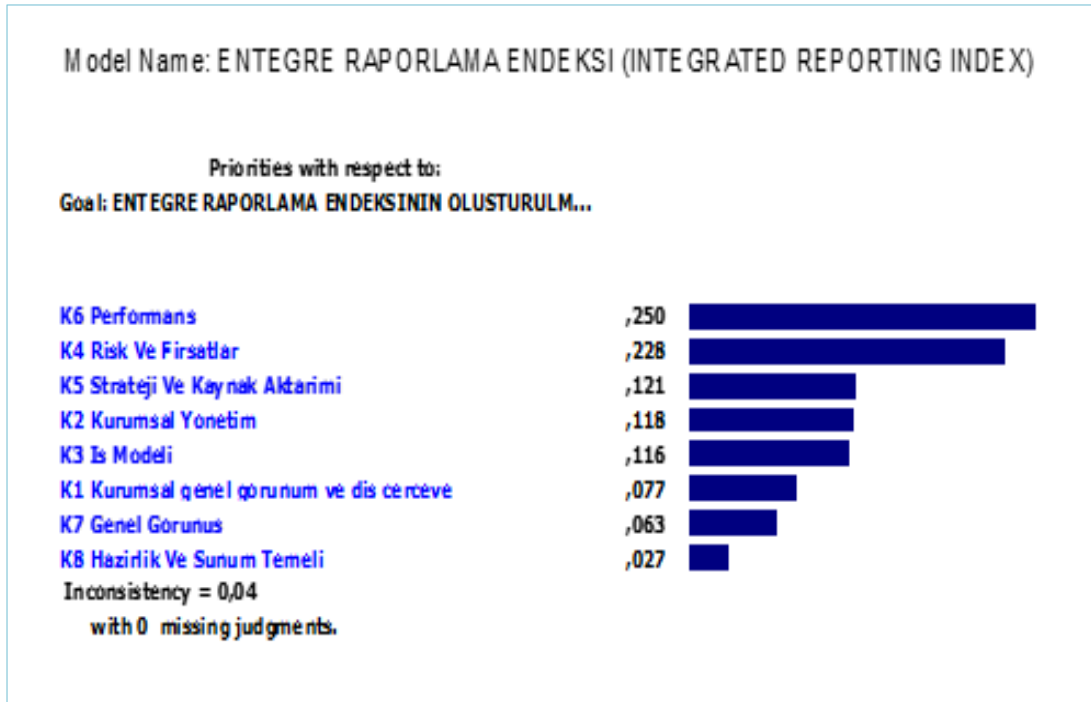
	K1 Kurums	K2 Kurums	K3 İş Mode	K4 Risk Ve	K5 Strateji	K6 Perform	K7 Genel	K8 Hazırlık
K1 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve			2,0	3,0	3,0	2,0	1,0	3,0
K2 Kurumsal Yönetim	1,0		1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	5,0
K3 İş Modeli				2,0	1,0	3,0	2,0	5,0
K4 Risk Ve Fırsatlar					3,0	1,0	5,0	6,0
K5 Strateji Ve Kaynak Aktarımı						3,0	2,0	5,0
K6 Performans							5,0	7,0
K7 Genel Görünüm								2,0
K8 Hazırlık Ve Sunum Temeli								
Incon:	0,04							

3.2.5.1.2. Ana Kriterlerin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Ana kriterlerin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 20’deki gibidir.

Şekil 20: Ana Kriterlerin Öncelik Matrisi Değerleri



Buna göre; ana kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda performans ana kriterinin (K6) %25,0 ile entegre raporlama endeksinin oluşumunda en etkili ana kriter olduğu görülmektedir. Ardından %22,8 ile risk ve fırsatlar ana kriteri (K4) ön plana çıkmaktadır. Sırasıyla strateji ve kaynak aktarımı ana kriteri (K5) %12,1; kurumsal yönetim ana kriteri (K2) %11,8; iş modeli ana kriteri (K3) %11,6; kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve ana kriteri (K1) %7,7 ve genel görünüş ana kriteri (K7) %6,3 olarak görülmektedir. Uzmanlara göre entegre raporlama endeksinin oluşturmada en az etkili ana kriter %2,7 ile hazırlık ve sunum temeli ana kriteri (K8)'dir.

Şekil 19 ve Şekil 20'nin de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,04 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Ana kriterler için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	8,39
n	8
CI	0,05
RI	1,40
CR	0,04

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Kriterler arasındaki ikili karşılaştırma değerlerinin elde edilmesi, ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulması ve kriterlerin öncelik değerlerinin bulunması işlemlerinin aynısı, her alt kriter için ayrı ayrı uygulanması gerekmektedir.

3.2.5.2. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çerçeve Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Birinci ana kriterin yedi alt kriteri bulunmaktadır. birinci ana kriter olan kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriterinin alt kriterleri; kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1), kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2), kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3), kuruluşun rekabet yapısı ve pazar konumu (K1.4), kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5), kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6) ve kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)'dir.

Bu başlıkta kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.2.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çerçeve Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 21'de gösterilmektedir.

Şekil 21: Birinci Ana Kriter (K1) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K1 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve (L: ,077)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.2 Kurulusun mulki
2	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.3 Kurulusun teme
3	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.4 Kurulusun rekat
4	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.5 Kurulusun dege
5	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.6 Kurulusun oncel
6	K1.1 Kurulusun kultu	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce
7	K1.2 Kurulusun mulki	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.3 Kurulusun teme
8	K1.2 Kurulusun mulki	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.4 Kurulusun rekat
9	K1.2 Kurulusun mulki	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.5 Kurulusun dege
10	K1.2 Kurulusun mulki	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.6 Kurulusun oncel
11	K1.2 Kurulusun mulki	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce
12	K1.3 Kurulusun teme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.4 Kurulusun rekat
13	K1.3 Kurulusun teme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.5 Kurulusun dege
14	K1.3 Kurulusun teme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.6 Kurulusun oncel
15	K1.3 Kurulusun teme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce
16	K1.4 Kurulusun rekat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.5 Kurulusun dege
17	K1.4 Kurulusun rekat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.6 Kurulusun oncel
18	K1.4 Kurulusun rekat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce
19	K1.5 Kurulusun dege	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.6 Kurulusun oncel
20	K1.5 Kurulusun dege	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce
21	K1.6 Kurulusun oncel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K1.7 Kurulusun dis ce

Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K1.1 ve K1.7, K1.3'e göre **çok önemli**,
- ✓ K1.1, K1.5 ve K1.7, K1.2'ye; K1.4 ve K1.5 ise K1.3'e göre **önemli**,

- ✓ K1.6, K1.2'ye göre **önemli ve biraz önemli arasında,**
- ✓ K1.1 K1.4'e; K1.5 ve K1.6, K1.1'e; K1.4, K1.2'ye göre **biraz önemli,**
- ✓ K1.7, K1.1'e; K1.3, K1.2'ye; K1.6, K1.3'e; K1.5 ve K1.6, K1.4'e; K1.5, K1.6'ya göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında,**
- ✓ K1.4 ve K1.5, K1.7 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan birinci ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 22'deki gibidir.

Şekil 22: Birinci Ana Kriterin (K1) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice ÇİECSAMPLESİNTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX) AHP

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Reorder Structural adjust Freeze judgments

Y460

3/1 Abc

K1.1 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri

Compare the relative importance with respect to: K1 Kurumsal genel görünüm ve dış çevre

K1.2 Kuruluşun mulkiyet ve faaliyet yapısı

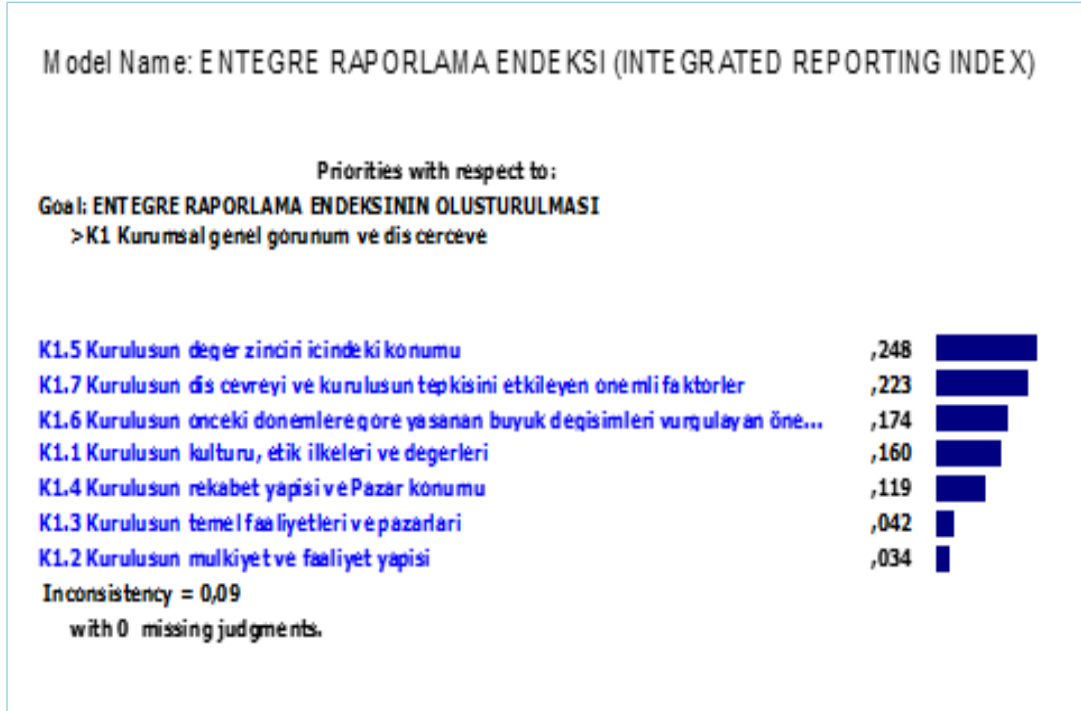
	K1.1 Kurulı	K1.2 Kurulı	K1.3 Kurulı	K1.4 Kurulı	K1.5 Kurulı	K1.6 Kurulı	K1.7 Kurulı
K1.1 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri		5,0	7,0	3,0	3,0	3,0	2,0
K1.2 Kuruluşun mulkiyet ve faaliyet yapısı			2,0	3,0	5,0	4,0	5,0
K1.3 Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları				5,0	5,0	2,0	7,0
K1.4 Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu					2,0	2,0	1,0
K1.5 Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu						2,0	1,0
K1.6 Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler							2,0
K1.7 Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler							
Incom:	0,09						

3.2.5.2.2. Kurumsal Genel Görünüm Ve Dış Çerçeve Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 23’deki gibidir.

Şekil 23: Birinci Ana Kriterin (K1) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Karşılaştırma değerleri sonucunda kuruluşun değer zinciri içindeki konumunun %24,8 oranı ile birinci ana kriter olan kurumsal genel görünüm ve dış çerçeveye en fazla etki eden alt kriter olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler %22,3; kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler %17,4; kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri %16; kuruluşun rekabet yapısı ve pazar

konumu %11,9; kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları %4,2 ve son olarak %3,4 oranı ile kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı gelmektedir.

Şekil 22 ve Şekil 23'ün de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,09 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9: Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	7,72
n	7
CI	0,12
RI	1,35
CR	0,09

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.3. Kurumsal Yönetim Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

İkinci ana kriterin sekiz alt kriteri bulunmaktadır. ikinci ana kriter olan kurumsal yönetimin alt kriterleri; kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri (K2.1), Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2), kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3), kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4), kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5), Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6), kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7), ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve

uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağantı kurulduğu (K2.8)'dur

Bu başlıkta olan kurumsal yönetim kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.3.1. Kurumsal Yönetim Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Kurumsal yönetim ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 24'de gösterilmektedir.

Şekil 24: İkinci Ana Kriter (K2) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K2 Kurumsal Yönetim (L: ,118)

Circle one number per row below using the scale:

1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.2 Stratejik kararlar
2	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.3 Kurumsal yönetimi
3	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.4 Kuruluşun kültürü
4	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri
5	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları
6	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
7	K2.1 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
8	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.3 Kurumsal yönetimi
9	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.4 Kuruluşun kültürü
10	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri
11	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları
12	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
13	K2.2 Stratejik kararlar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
14	K2.3 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.4 Kuruluşun kültürü
15	K2.3 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri
16	K2.3 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları
17	K2.3 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
18	K2.3 Kurumsal yönetimi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
19	K2.4 Kuruluşun kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri
20	K2.4 Kuruluşun kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları
21	K2.4 Kuruluşun kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
22	K2.4 Kuruluşun kültürü	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
23	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları
24	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
25	K2.5 Kuruluşun dış ilişkileri	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
26	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları
27	K2.6 Kuruluşun yasal sorumlulukları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler
28	K2.7 Kurumsal yönetim politikaları	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K2.8 Ücret ve teşvikler

Kurumsal yönetim ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K2.4, K2.1'e; K2.8, K2.1'e göre **çok önemli ve önemli arasında**,
- ✓ K2.5 ve K2.6, K2.1'e; K2.4, K2.3'e göre **önemli ve biraz önemli arasında**,
- ✓ K2.7, K2.1'e ve K.2.6'ya; K2.8, K2.5'e ve K1.7'ye göre **biraz önemli**,

- ✓ K2.2, K2.1'e; K2.2 ve K2.8, K2.3'e; K2.2 ve K2.4, K2.5'e; K2.2 ve K2.4, K2.6'ya; K2.2, K2.7'ye; K2.3, K2.6'ya; K2.8, K2.4'e; K2.6, K2.8'e göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında,**
- ✓ K2.1, K2.3 ile; K2.2, K2.4 ve K2.8 ile; K2.3, K2.5 ve K1.7 ile; K2.4, K2.7 ile; K2.5, K2.6 ve K2.7 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan ikinci ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 25'deki gibidir.

Şekil 25: İkinci Ana Kriterin (K2) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

K2.1 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri

Compare the relative importance with respect to: K2 Kurumsal Yönetim

K2.2 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risklere ve duruluk ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak

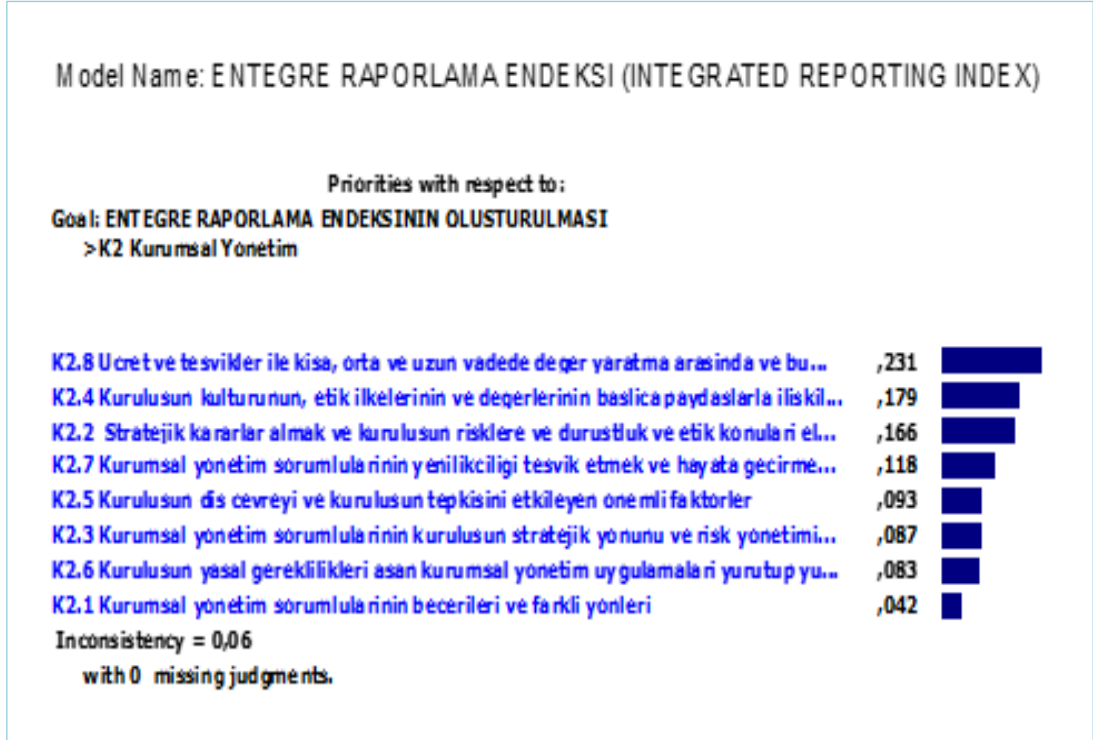
	K2.1 Kurum	K2.2 Strati	K2.3 Kurum	K2.4 Kurulı	K2.5 Kurulı	K2.6 Kurulı	K2.7 Kurulı	K2.8 Ücret
K2.1 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri	6,0							
K2.2 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risklere ve duruluk ve etik konuları ele almak için kullandığı mek		2,0						
K2.3 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirle			1,0					
K2.4 Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin basıca paydasilarla ilişkiler dahil olmak üzere serr				6,0				
K2.5 Kuruluşun dis çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler					4,0			
K2.6 Kuruluşun yasal gereklilikleri asan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği						4,0		
K2.7 Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği tesvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumlulu							1,0	
K2.8 Ücret ve tesvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye								3,0
								Incont: 0,06

3.2.5.3.2. Kurumsal Yönetim Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Kurumsal yönetim ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.”

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 26’daki gibidir.

Şekil 26: İkinci Ana Kriterin (K2) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda; ikinci ana kriter olan kurumsal yönetim kriterine sekiz alt kriter içerisinde en fazla etkisi olan alt kriter %23,1 ile ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu olmuştur. Ardından %17,9 ile kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı ve %16,6 ile stratejik kararlar

almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler kriteri dikkat çekmektedir. Diğer kriterler ise %11,8 ile kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk, %9,3 ile kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler, %8,7 ile kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler, %8,3 ile kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği olmaktadır. Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri alt kriteri ise anılan alt kriterler karşısında %4,2 ile son sırada bulunmaktadır.

Şekil 25 ve Şekil 26'nın da görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,06 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: Kurumsal Yönetim kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	8,84
n	8
CI	0,12
RI	1,40
CR	0,06

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.4. İş Modeli Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Üçüncü ana kriterin dört alt kriteri bulunmaktadır. Üçüncü ana kriter olan iş modeli kriterinin alt kriterleri; iş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama (K3.1), kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı (K3.2), başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli

faktörler hakkında açıklama (K3.3) ve son olarak strateji, risk ve fırsatlar ve performans (maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar (K3.4) kriteridir.

Bu başlıkta iş modeli kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.4.1. İş Modeli Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

İş Modeli ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 27'de gösterilmektedir.

Şekil 27: Üçüncü Ana Kriter (K3) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K3 İş Modeli (L: ,116)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K3.1 İş modelinin temel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.2 Kuruluşun içinde t
2	K3.1 İş modelinin temel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.3 Baslıca paydaslar
3	K3.1 İş modelinin temel	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.4 Strateji, risk ve fir
4	K3.2 Kuruluşun içinde t	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.3 Baslıca paydaslar
5	K3.2 Kuruluşun içinde t	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.4 Strateji, risk ve fir
6	K3.3 Baslıca paydaslar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K3.4 Strateji, risk ve fir

İş modeli ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K3.3, K3.2'ye göre **çok önemli**,
- ✓ K3.4, K3.2'ye göre **önemli**,
- ✓ K3.2, K3.1'e göre **önemli ve biraz önemli arasında**,
- ✓ K3.3 ve K3.4, K3.1'e göre **biraz önemli**,
- ✓ K3.3 ve K3.4 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan üçüncü ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 28'deki gibidir.

Şekil 28: Üçüncü Ana Kriterin (K3) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\Ecsamples\ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSI.tlp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3/1 40% 7/10

Reorder Structural adjust Freeze judgments

K3.1 İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama

Compare the relative importance with respect to: K3 İş Modeli

K3.2 Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı

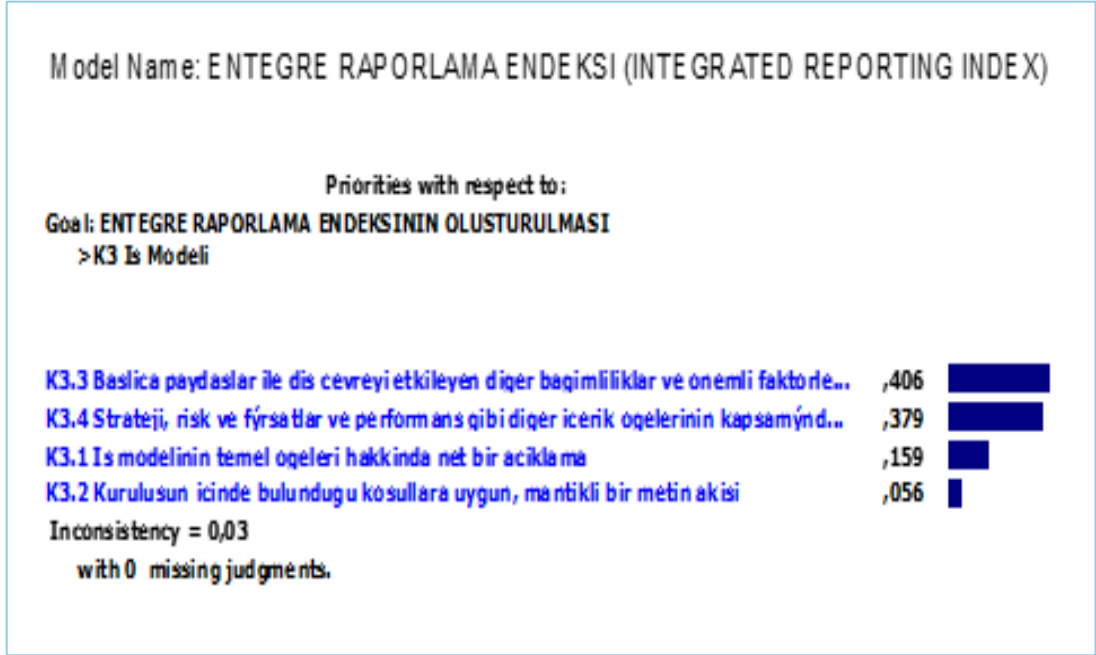
	K3.1 İş mo	K3.2 Kurulu	K3.3 Basılı	K3.4 Strate
K3.1 İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama		4,0	3,0	3,0
K3.2 Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı			7,0	5,0
K3.3 Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar ve önemli faktörler hakkında açıklama				1,0
K3.4 Strateji, risk ve fırsatlar ve performans gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar	Incon: 0,03			

3.2.5.4.2. İş Modeli Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

İş modeli ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 29’daki gibidir.

Şekil 29: Üçüncü Ana Kriterin (K3) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; İş modeli ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklamanın %40,16 ve strateji, risk ve fırsatlar ve performans (maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantıları ise %39.9 ile iş modeli kriterini en fazla etkileyen iki kriter olmaktadır. Ardından sırasıyla; % 15,9 ile iş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama ve % 5,6 ile

kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı kriteri gelmektedir.

Şekil 28 ve Şekil 29'un da görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,03 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11: İş Modeli kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	4,09
n	4
CI	0,03
RI	0,89
CR	0,03

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.5. Risk ve Fırsatlar Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Dördüncü ana kriterin üç alt kriteri bulunmaktadır dördüncü ana kriter olan risk ve fırsatlar kriterinin alt kriterleri; kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması (K4.1), kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi (risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınmasını da içerir) (K4.2) ve ilişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler (K4.3)'dir.

Bu başlıkta risk ve fırsatlar kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.5.1. Risk ve Fırsatlar Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Risk ve fırsatlar ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 30'da gösterilmektedir.

Şekil 30: Dördüncü Ana Kriter (K4) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K4 Risk Ve Fırsatlar (L: ,228)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K4.1 Kurulus risk ve fir:	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4.2 Kurulus, risk veya
2	K4.1 Kurulus risk ve fir:	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4.3 İlişkili stratejik am
3	K4.2 Kurulus, risk veya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K4.3 İlişkili stratejik arr

Risk ve fırsatlar ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K4.3, K4.2'ye göre **biraz önemli**,
- ✓ K4.1, K4.2'ye; K4.3, K4.1'e göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan dördüncü ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 31'deki gibidir.

Şekil 31: Dördüncü Ana Kriterin (K4) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\ECSAMPLES\İNTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (İNTEGRATED REPORTING INDEX).AHP

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

31 | 40c | 144 |

9 8 7 6 5 4 3 2 | 2 3 4 5 6 7 8 9

K4.1 Kurulus risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını tanımlar ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil

K4.2 Kurulus, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirir. Bu, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınmasını da içerir. Bu tür açıklamada her durumda

Compare the relative importance with respect to: K4 Risk Ye Firsatlar

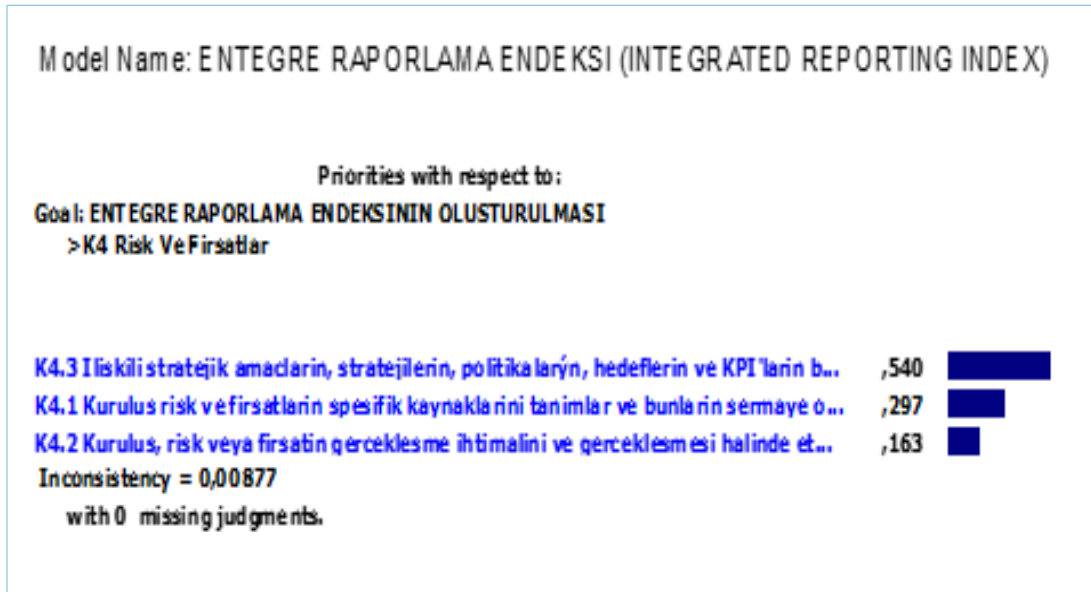
	K4.1 Kurulu	K4.2 Kurulu	K4.3 İlişkili
K4.1 Kurulus risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını tanımlar ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili		2,0	2,0
K4.2 Kurulus, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirir. Bu, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik			3,0
K4.3 İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsat	Incon: 0,01		

3.2.5.5.2. Risk ve Fırsatlar Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Risk ve fırsatlar ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 32’deki gibidir.

Şekil 32: Dördüncü Ana Kriterin (K4) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; Risk ve fırsatlar ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda ilişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler kriteri %54 ile risk ve fırsatlar ana kriterine etki eden en önemli alt kriter olmaktadır. Ardından sırasıyla %29,7 ile kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil

olmak üzere bu kaynakları açıklaması kriteri ve %16,3 oranı ile kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi (risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınmasını da içerir) kriteri gelmektedir

Şekil 31 ve Şekil 32'nin de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,01 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12: Risk Ve Fırsatlar kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	3,01
n	3
CI	0,0052
RI	0,52
CR	0,01

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.6. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Beşinci ana kriterin altı alt kriteri bulunmaktadır. Beşinci ana kriter olan strateji ve kaynak aktarımı kriterinin alt kriterleri; kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler (K5.1), stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2), kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği (K5.3), kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4), kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil

edildiği) (K5.5) ve strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları (K5.6)'dır.

Bu başlıkta strateji ve kaynak aktarımı kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.6.1. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Strateji ve kaynak aktarımı ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 33'de gösterilmektedir.

Şekil 33: Beşinci Ana Kriter (K5) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K5 Strateji Ve Kaynak Aktarimi (L: ,120)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K5.1 Kurulusun kısa,	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.2 Stratejisini uyg
2	K5.1 Kurulusun kısa,	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.3 Kisa, orta ve uz
3	K5.1 Kurulusun kısa,	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.4 Kurulusun strat
4	K5.1 Kurulusun kısa,	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.5 Kurulusun reka
5	K5.1 Kurulusun kısa,	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.6 Strateji ve kayr
6	K5.2 Stratejisini uyg	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.3 Kisa, orta ve uz
7	K5.2 Stratejisini uyg	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.4 Kurulusun strat
8	K5.2 Stratejisini uyg	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.5 Kurulusun reka
9	K5.2 Stratejisini uyg	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.6 Strateji ve kayr
10	K5.3 Kisa, orta ve uz	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.4 Kurulusun strat
11	K5.3 Kisa, orta ve uz	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.5 Kurulusun reka
12	K5.3 Kisa, orta ve uz	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.6 Strateji ve kayr
13	K5.4 Kurulusun strat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.5 Kurulusun reka
14	K5.4 Kurulusun strat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.6 Strateji ve kayr
15	K5.5 Kurulusun reka	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K5.6 Strateji ve kayr

Strateji ve kaynak aktarımı ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K5.5, K5.2'ye göre **önemli ve biraz önemli arasında,**
- ✓ K5.3, K5.2'ye; K5.5, K5.3'e göre **biraz önemli,**
- ✓ K5.3, K5.4, K5.5 ve K5.6, K5.1'e ; K5.4 ve K5.6, K5.2'ye; K5.3, K5.4'e; K5.6, K5.3 ve K5.4'e; K5.5, K5.6'ya göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında,**
- ✓ K5.4, K5.5 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre “Expert Choice” programı yardımıyla oluşturulan beşinci ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 34'deki gibidir. .

Şekil 34: Beşinci Ana Kriterin (K5) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\E\Camp\ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSI.rhp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Recorder Structural adjust Freeze Judgments

3:1 ABC

K5.1 Kurulusun kısa, orta ve uzun vadede ki stratejik amacları ve bu stratejik amacları ulasmak icin uyguladigi ya da uygulamayi planladigi stratejiler

Compare the relative importance with respect to: K5 Strateji Ve Kaynak Aktarimi

K5.2 Stratejisini uygulamak icin gereken kaynak aktarimi planlari

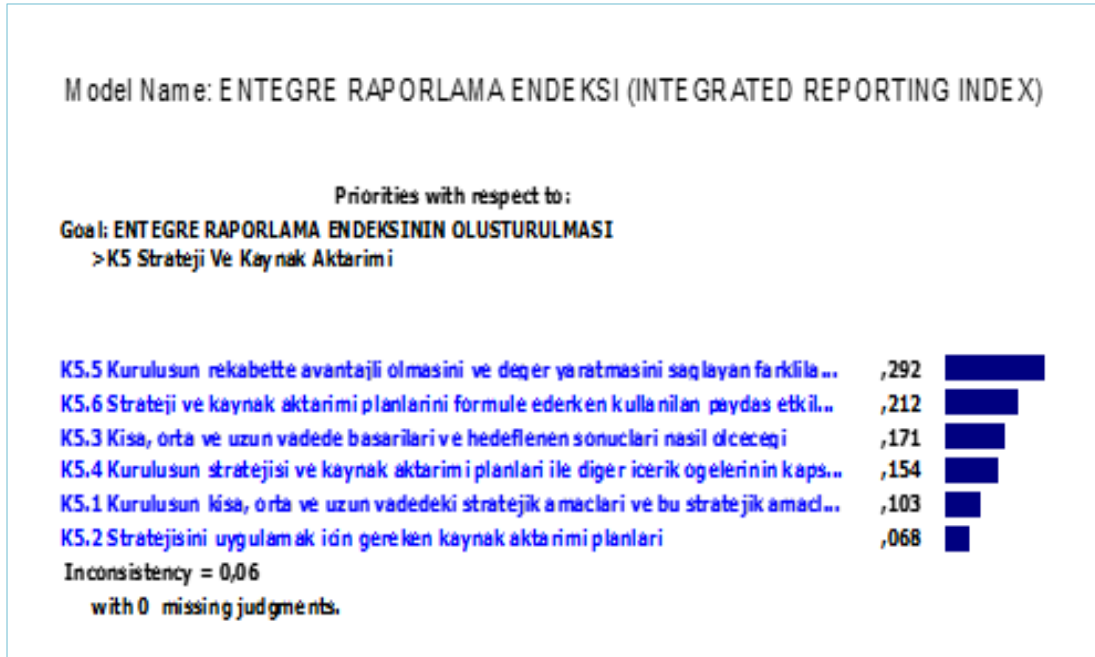
	K5.1 Kurulu	K5.2 Strateji	K5.3 Kisa,	K5.4 Kurulu	K5.5 Kurulu	K5.6 Strateji
K5.1 Kurulusun kısa, orta ve uzun vadede ki stratejik amacları ve bu stratejik amacları ulasmak icin uyguladigi ya da uygulamayi planladigi stratejiler		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
K5.2 Stratejisini uygulamak icin gereken kaynak aktarimi planlari			3,0	2,0	4,0	2,0
K5.3 Kisa, orta ve uzun vadede basariları ve hedeflenen sonucları nasıl olacagi				2,0	3,0	2,0
K5.4 Kurulusun stratejisi ve kaynak aktarimi planlari ile diger icerik ogelerinin kapsaminda olan bilgiler arasindaki baglantı (risk ve fiyansman)					1,0	2,0
K5.5 Kurulusun rekabette avantajlı olmasını ve deger yaratmasını saglayan farklılasma unsurlari						2,0
K5.6 Strateji ve kaynak aktarimi planlari formule ederken kullanılan paydas etkilesiminin temel ozellikleri ve bulgulari	Incon: 0,06					

3.2.5.6.2. Strateji ve Kaynak Aktarımı Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Strateji ve kaynak aktarımı ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 35’teki gibidir.

Şekil 35: Beşinci Ana Kriterin (K5) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; strateji ve kaynak aktarımı ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) kriteri %29,2 ile strateji ve kaynak aktarımı ana kriterine etki eden en önemli alt kriter olmaktadır.

Ardından sırasıyla %21,2 oranı ile strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları, %17,1 oranı ile kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği, %15,4 oranı ile kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) ve %10,3 oranı ile kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler gelmektedir. Son olarak %6,8 oranı ile stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları kriteri strateji ve kaynak aktarımı ana kriterine en az etki eden alt kriterler olarak sıralanmaktadır.

Şekil 34 ve Şekil 35'in de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,06 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 13'teki gibidir.

Tablo 13: Strateji ve Kaynak Aktarımı kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	6,35
n	6
CI	0,07
RI	1,25
CR	0,06

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.7. Performans Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Altıncı ana kriterin dört alt kriteri bulunmaktadır. Altıncı ana kriter olan performans kriterinin alt kriterleri; hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar (K6.1), değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri

üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar (K6.2), temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğiine ilişkin açıklamalar (K6.3) ve geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar (K6.4) kriteridir.

Bu başlıkta performans kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.7.1. Performans Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Performans ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 36'da gösterilmektedir.

Şekil 36: Altıncı Ana Kriter (K6) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K6 Performans (L: ,251)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K6.1 Hedefler ve risk v	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.2 Deger zincirinin u
2	K6.1 Hedefler ve risk v	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.3 Temel paydas ilisk
3	K6.1 Hedefler ve risk v	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.4 Gecmiş ile mevcut
4	K6.2 Deger zincirinin u	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.3 Temel paydas ilisk
5	K6.2 Deger zincirinin u	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.4 Gecmiş ile mevcut
6	K6.3 Temel paydas ilisk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K6.4 Gecmiş ile mevcut

Performans ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K6.2 ve K6.4, K6.1'e göre **biraz önemli**,
- ✓ K6.1 ve K6.2, K6.3 ile; K6.2, K6.4 ile; K6.3, K6.4 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan altıncı ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 37'deki gibidir.

Şekil 37: Altıncı Ana Kriterin (K6) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\ECsamples\ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSI.lahp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Reorder Structural adjust Freeze judgments

3/1 ABC

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

K6.1 Hedefler ve risk ve fırsatlar acısından nitel göstergeler ile bunların onemi, etkileri ve bunların olusturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında aciklamalar

K6.2 Deger zincirinin ust ve alt seviyelerindeki sermaye ogeleri üzerindeki etkileri dahil olmak uzere kurulusun sermaye ogeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında aciklamalar

Compare the relative importance with respect to: K6 Performans

	K6.1 Hedef	K6.2 Deger	K6.3 Teme	K6.4 Gecmiş il
K6.1 Hedefler ve risk ve fırsatlar acısından nitel göstergeler ile bunların onemi, etkileri ve bunların olusturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkı		3,0	1,0	3,0
K6.2 Deger zincirinin ust ve alt seviyelerindeki sermaye ogeleri üzerindeki etkileri dahil olmak uzere kurulusun sermaye ogeleri üzerindeki (pozitif ve negatif)			1,0	1,0
K6.3 Temel paydas iliskilerinin durumu ve kurulusun temel paydasların mesru ihtiyac ve isteklerine nasil yanıt verdigine ilişkin aciklamalar				1,0
K6.4 Gecmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kurulusun genel gorunusu arasındaki baglantılar hakkında aciklamalar	Incon: 0,06			

3.2.5.7.2. Performans Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Performans ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 38’deki gibidir.

Şekil 38: Altıncı Ana Kriterin (K6) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; performans ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri analiz sonucunda değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar kriteri ile geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar kriterleri %30,9’ar dilim ile eşit derecede etki etmesi dikkat

çekicidir. Ardından diğer kriterler; %24,1 oranı ile temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiği ilişkin açıklamalar ve %14,2 oranı ile hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar olarak sıralanmaktadır.

Şekil 37 ve Şekil 38'in de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,06 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14: Performans kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	4,15
n	4
CI	0,05
RI	0,89
CR	0,06

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.8. Genel Görünüş Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Yedinci ana kriterin üç alt kriteri bulunmaktadır. Yedinci ana kriter olan genel görünüş kriterinin alt kriterleri; kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri (K7.1), bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamaları (K7.2) ve kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı (K7.3) kriteridir.

Bu başlıkta genel görünüş kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.8.1. Genel Görünüş Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Genel görünüş ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 39'da gösterilmektedir.

Şekil 39: Yedinci Ana Kriter (K7) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K7 Genel Görünüş (L: ,063)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

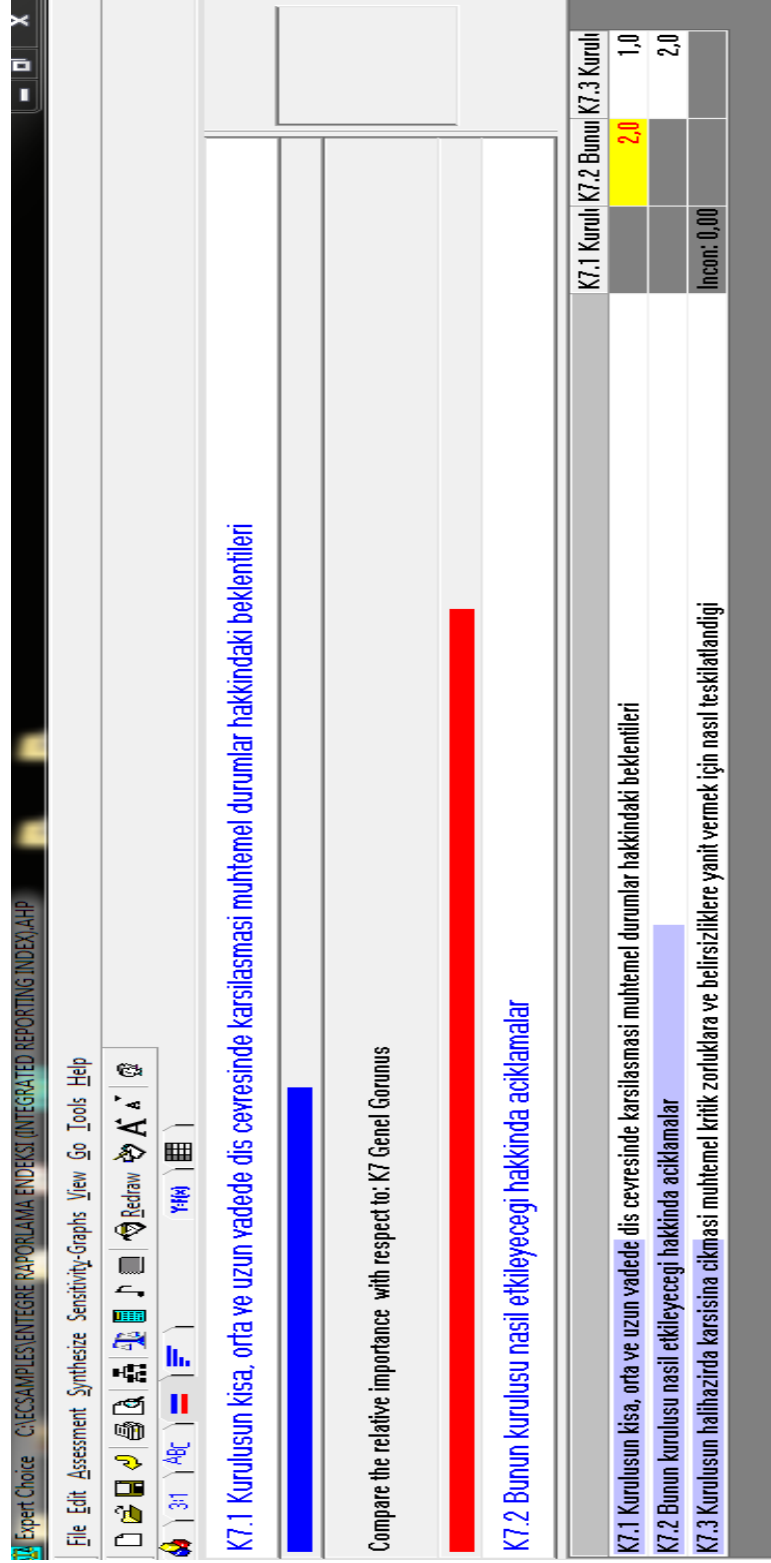
1	K7.1 Kuruluşun kısa, or	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7.2 Bunun kuruluşu n.
2	K7.1 Kuruluşun kısa, or	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7.3 Kuruluşun halihazı
3	K7.2 Bunun kuruluşu n.	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K7.3 Kuruluşun halihazı

Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K7.2, K7.1'e; K7.2, K7.3'e göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında**,
- ✓ K7.1, K7.3 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan yedinci ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 40'daki gibidir.

Şekil 40: Yedinci Ana Kriterin (K7) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

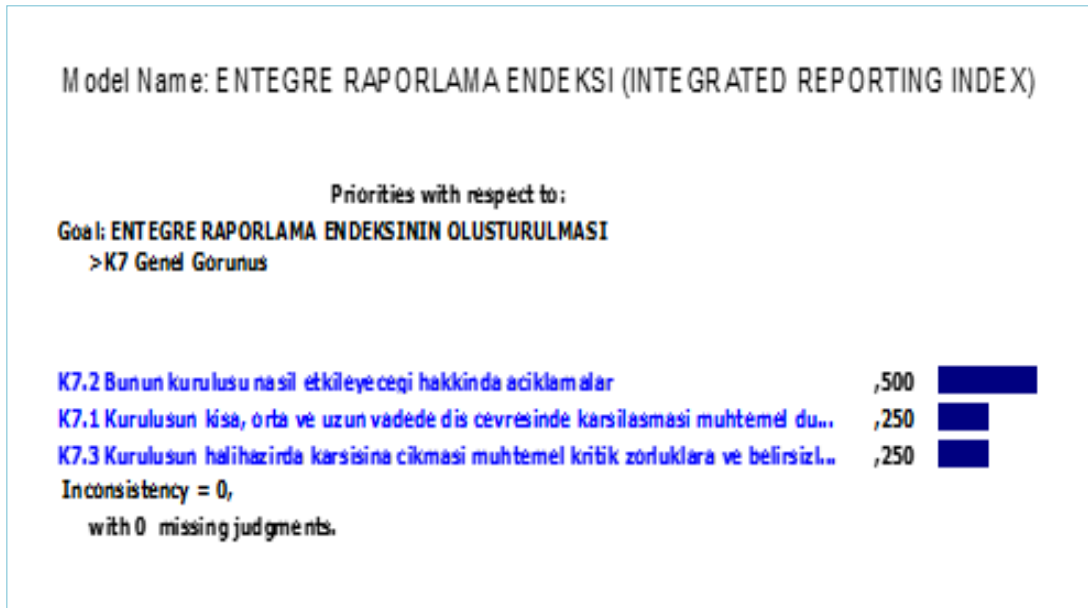


3.2.5.8.2. Genel Görünüş Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Genel görünüş ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 41’deki gibidir.

Şekil 41: Yedinci Ana Kriterin (K7) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; genel görünüş ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri analiz sonucunda kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentiler kriteri %25 ile etki ederken; bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamaları %50 ile etkilemesi dikkat çekicidir. Bir diğer alt kriter olan kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı kriteri %25 ile etki etmektedir.

Şekil 40 ve Şekil 42'in de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,00 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 15'deki gibidir.

Tablo 15: Genel Görünüş kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	3,00
n	3
CI	0,00
RI	0,52
CR	0,00

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.9. Hazırlık ve Sunum Temeli Kriterinin Ağırlık Matrisi Değerleri

Sekizinci ana kriterin dört alt kriteri bulunmaktadır. sekizinci ana kriter olan hazırlık ve sunum temeli kriterinin alt kriterleri; kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar (K8.1), raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama (K8.2), kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı (K8.3) ve maddi konuları nitelikle veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti (K8.4) şeklindedir.

Bu başlıkta hazırlık ve sunum temeli kriterlerinin ağırlık matris değerlerinin oluşturulması ve özvektör aracılığıyla kriterlerin öncelik matris değerlerinin hesaplanması gerçekleştirilmektedir.

3.2.5.9.1. Hazırlık Ve Sunum Temeli Kriterinin İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Hazırlık ve sunum temeli ana kriterinin alt kriterleri önce karar vericiler tarafından Saaty'nin 1-9 skalası / ölçeği kullanılarak değerlendirilmiş, bunun neticesinde ikili karşılaştırma matris değerleri oluşturulmuştur.

Katılımcı uzmanların verdikleri cevapların geometrik ortalaması alınarak oluşturulan karşılaştırma matris değerlerinin "Expert Choice" programındaki görünümü Şekil 42'de gösterilmektedir.

Şekil 42: Sekizinci Ana Kriter (K8) için İkili Karşılaştırma Matris Değerleri

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Compare the relative importance with respect to: K8 Hazırlık Ve Sunum Temeli (L: ,027)

Circle one number per row below using the scale:
1 = Equal 3 = Moderate 5 = Strong 7 = Very strong 9 = Extreme

1	K8.1 Kurulusun onemli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.2 Raporlama siniri v
2	K8.1 Kurulusun onemli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.3 Kurulusun halihazir
3	K8.1 Kurulusun onemli	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.4 Maddi konulari nit
4	K8.2 Raporlama siniri v	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.3 Kurulusun halihazir
5	K8.2 Raporlama siniri v	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.4 Maddi konulari nit
6	K8.3 Kurulusun halihazir	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K8.4 Maddi konulari nit

Hazırlık ve sunum temeli ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerine göre;

- ✓ K8.1, K8.2'ye göre **biraz önemli ve eşit önemli arasında**,
- ✓ K8.1, K8.3 ve K8.4 ile; K8.2, K8.3 ve K8.4 ile; K8.3 ise K8.4 ile **eşit önemli** olarak belirlenmiştir.

Bu değerlere göre "Expert Choice" programı yardımıyla oluşturulan sekizinci ana kriterin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerleri Şekil 43'teki gibidir.

Şekil 43: Sekizinci Ana Kriterin (K8) Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırma Matrisi

Expert Choice C:\Ecamples\İNTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ.lanp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

31 A9C

Yük

K8.1 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar

Compare the relative importance with respect to: K8 Hazırlık Ve Sunum Temeli

K8.2 Raporlama siniri ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama

	K8.1 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar	K8.2 Raporlama siniri ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama	K8.3 Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teskilatlandığı	K8.4 Maddi konuları nitelenmek veya değerlendirmek için kullanılan basitçe cercevelerin ve yöntemlerin bir özeti
K8.1 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar	1,0	2,0	1,0	1,0
K8.2 Raporlama siniri ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama		1,0	1,0	1,0
K8.3 Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teskilatlandığı			1,0	1,0
K8.4 Maddi konuları nitelenmek veya değerlendirmek için kullanılan basitçe cercevelerin ve yöntemlerin bir özeti				1,0

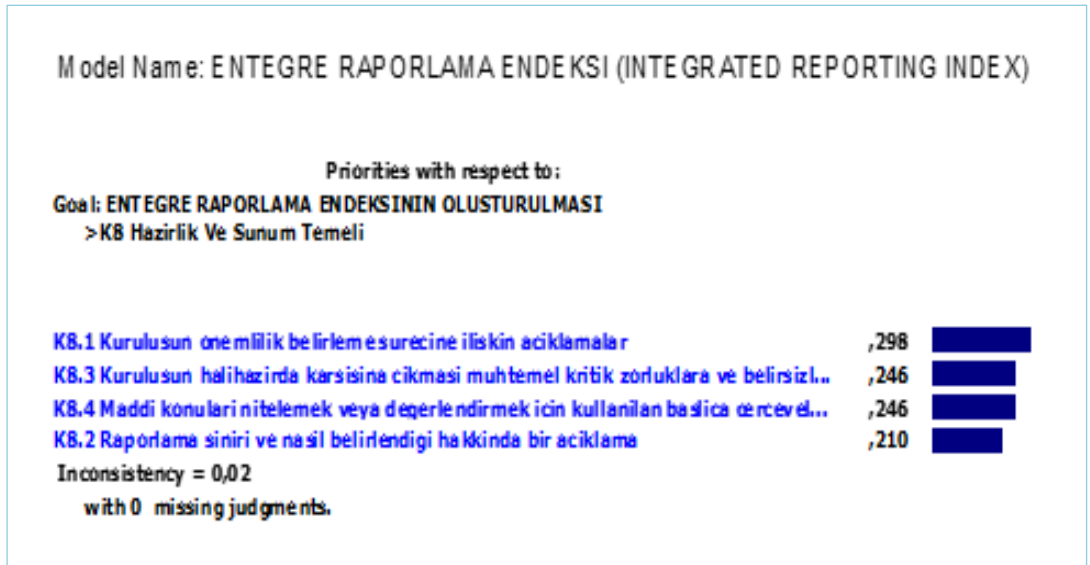
Incon: 0,02

3.2.5.9.2. Hazırlık ve Sunum Temeli Kriterinin Özvektör Hesaplaması ile Öncelik Matris Değerleri

Hazırlık ve sunum temeli ana kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırma matris değerlerinden özvektörü hesaplamak için öncelikle normalize edilmiş matris (sütun normalizasyonu) elde edilmiş, daha sonra bu matriste satır ortalamaları alınarak özvektör bulunmuştur. Böylelikle özvektör hesaplaması aracılığıyla kriterlerin ağırlık dereceleri hesaplanmıştır.

Buna göre öncelik matris değerlerinin “Expert Choice” programındaki görünümü Şekil 44’teki gibidir.

Şekil 44: Sekizinci Ana Kriterin (K8) Alt Kriterlerinin Öncelik Matris Değerleri



Buna göre; hazırlık ve sunum temeli ana kriterine etki eden alt kriterlerin ikili karşılaştırma değerleri sonucunda kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamaları kriteri %29,8 ile hazırlık ve sunum temeli ana kriterine etki eden en önemli alt kriter olmaktadır. Ardından kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı, ve maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti kriterleri %24,6 ile eşit derecede etkilemektedir. Son olarak raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama kriteri %21,0 ile son sırada yer almaktadır.

Şekil 43 ve Şekil 44'ün de görüntüsünde yer alan değerlerin tutarlılık oranı (CR) 0,02 hesaplanmış olup, bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır. Tutarlılık oranına ulaşmak için yapılan hesaplamalar Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16: Hazırlık ve Sunum Temeli kriteri için yapılan karşılaştırma matrisinin tutarlılığını ölçmek için yapılan hesaplamalar

λ_{max}	4,03
n	4
CI	0,01
RI	0,89
CR	0,02

Hesaplanan bu oranın 0.10 değerinden düşük olması verilerin tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2.5.10. Entegre Raporlama Endeksinin Oluşturulması

Ana kriterlerin kendi arasında ikili karşılaştırma ve öncelik değerlerinin (ağırlıklarının) hesaplanması ile ana kriteri oluşturan alt kriterlerin ilgili ana kriter içerisindeki ikili karşılaştırma ve öncelik değerlerinin (ağırlıklarının) hesaplanmasının ardından bütün alt kriterler birleştirilmiştir.

Başka bir ifadeyle hiyerarşinin en alt basamağında bulunan her kriterin karar problemine ilişkin önem ağırlıkları hesaplanarak modelin çözüm aşamasına geçilmiş ve Entegre Raporlama Endeksi oluşturulmuştur.

Şekil 45 otuz dokuz göstergeden oluşan Entegre Raporlama Endeksinin Expert Choice programındaki görünümünü ve Şekil 46 göstergelerin öncelik değerlerine göre sıralandığı Entegre Raporlama Endeksinin Expert Choice programındaki görünümünü göstermektedir.

Şekil 45: Entegre Raporlama Endeksi

Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to:

Goal: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUSTURULMASI

Overall Inconsistency = ,04



Şekil 46: Entegre Raporlama Endeksi (Öncelik Değerleme Sıralamasına Göre)

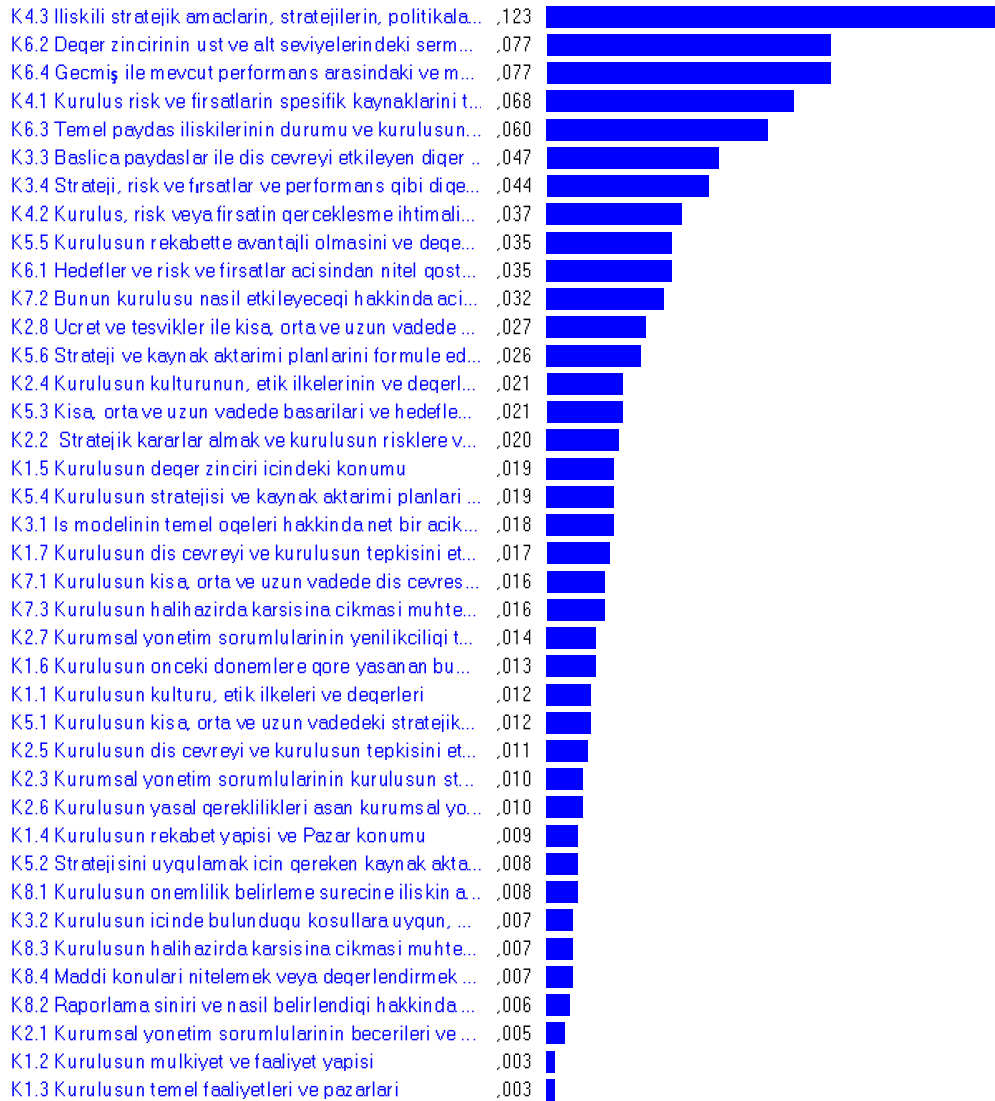
Model Name: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ (INTEGRATED REPORTING INDEX)

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to:

Goal: ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİNİN OLUSTURULMASI

Overall Inconsistency = .04



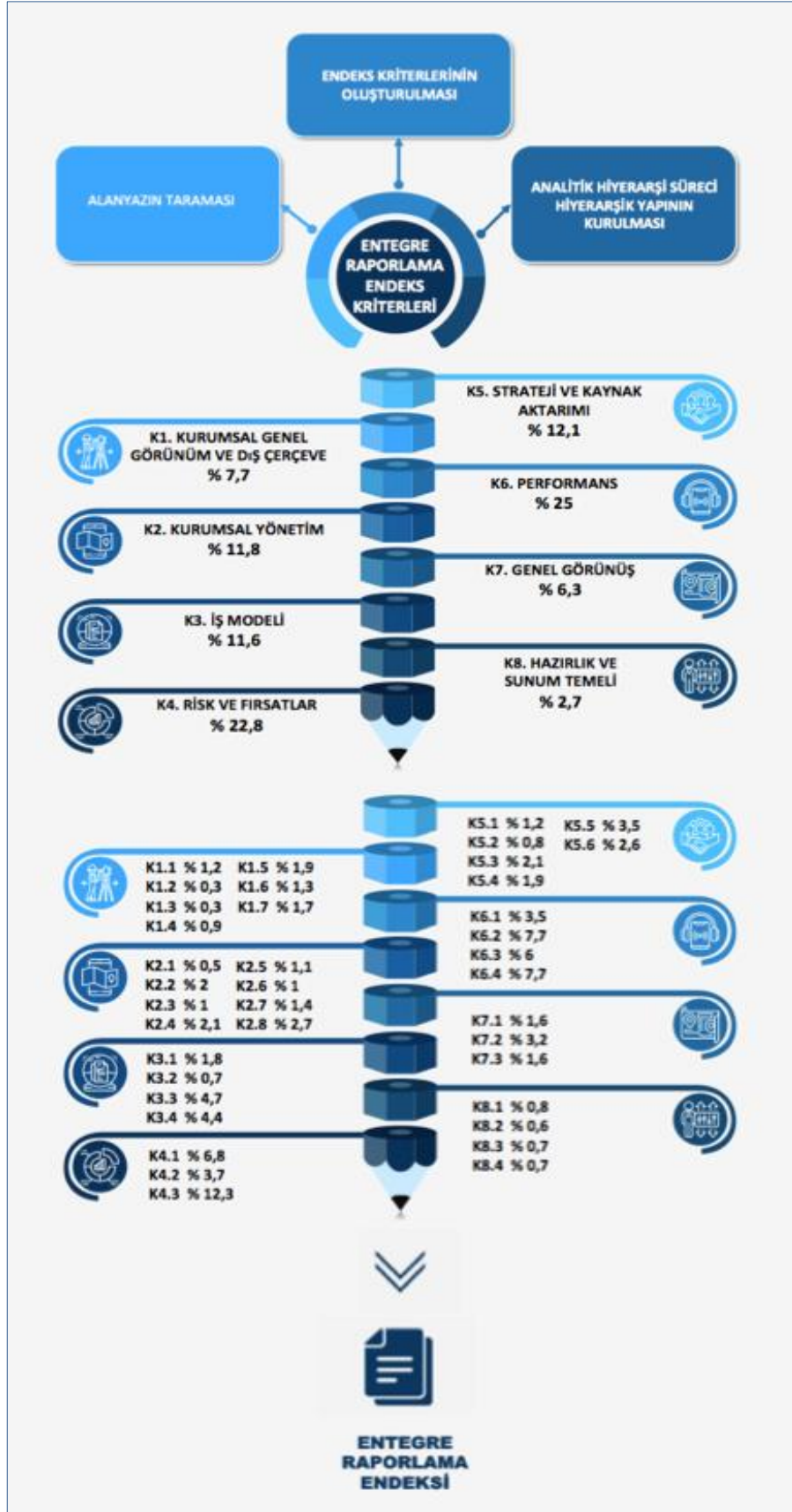
Buna göre; “**Entegre Raporlama Endeksi**”ni oluşturan en önemli göstergenin **Risk ve Fırsatlar (K4)** kategorisinden geldiği görülmektedir.

İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler kriteri (**K4.3**) otuz dokuz gösterge içerisinden % **12,3** oranı ile entegre raporlama endeksini oluşturan en önemli gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sonrasında Performans Ana Kriterleri içerisinden değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar kriteri (**K6.2**) ile Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar kriteri **K(6.4)** % **7,7**'şer oranı ile Entegre Raporlama Endeksini eşit derecede etkileyen göstergeler olmaktadır.

Şekil 47’de de görüldüğü üzere; Entegre Raporlama Endeks Göstergelerini öncelik sıralamasına göre aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 47: Entegre Raporlama Endeksi Model Önerisi



- ✓ İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler kriteri (**K4.3**) % **12,3** oranında;
- ✓ Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye ögeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye ögeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar kriteri (**K6.2**) % **7,7** oranında;
- ✓ Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar kriteri **K(6.4)** % **7,7** oranında;
- ✓ Kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye ögeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması kriteri (**K4.1**) % **6,8** oranında;
- ✓ Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğiine ilişkin açıklamalar kriteri (**K6.3**) % **6** oranında;
- ✓ Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama kriteri (**K3.3**) % **4,7** oranında;
- ✓ Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (maliyetlerin düşürülmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik ögelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar kriteri (**K3.4**) % **4,4** oranında;
- ✓ Kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınması (bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır) (**K4.2**) % **3,7** oranında;
- ✓ Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye ögelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve

toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) kriteri **(K5.5) % 3,5** oranında;

- ✓ Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar kriteri **(K6.1) % 3,5** oranında;
- ✓ Bunun (Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri) kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamaları kriteri **(K7.2) % 3,2** oranında;
- ✓ Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu kriteri **(K2.8) % 2,7** oranında;
- ✓ Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları kriteri **(K5.6) % 2,6** oranında
- ✓ Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı kriteri **(K2.4) % 2,1** oranında;
- ✓ Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği kriteri **(K5.3) % 2,1** oranında;
- ✓ Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler kriteri **(K2.2) % 2** oranında;
- ✓ Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu kriteri **(K1.5) % 1,9** oranında;
- ✓ Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) kriteri **(K5.4) % 1,9** oranında;
- ✓ İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama kriteri **(K3.1) % 1,8** oranında;
- ✓ Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler kriteri **(K1.7) % 1,7** oranında;
- ✓ Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri kriteri **(K7,1) % 1,6** oranında;

- ✓ Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı kriteri (K7.3) % 1,6 oranında;
- ✓ Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk kriteri (K2.7) % 1,4 oranında;
- ✓ Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler kriteri (K1.6) % 1,3 oranında;
- ✓ Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri kriteri (K1.1) % 1,2 oranında;
- ✓ Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı kriteri (K5.1) % 1,2 oranında;
- ✓ Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler kriteri (K2.5) % 1,1 oranında;
- ✓ Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler kriteri (K2.3) % 1,0 oranında;
- ✓ Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği kriteri (K2.6) % 1,0 oranında;
- ✓ Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu kriteri (K1.4) % 0,9 oranında;
- ✓ Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları kriteri (K5.2) % 0,8 oranında;
- ✓ Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar kriteri (K8.1) % 0,8 oranında;
- ✓ Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı kriteri (K3.2) % 0,7 oranında;
- ✓ Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı kriteri (K8.3) % 0,7 oranında;
- ✓ Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti kriteri (K8.4) % 0,7 oranında;
- ✓ Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama kriteri (K8.2) % 0,6 oranında;
- ✓ Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri kriteri (K2.1) % 0,5 oranında;

- ✓ Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı kriteri (K1.2) % 0,3 oranında;
- ✓ Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları kriteri (K1.3) % 0,3 oranında

Entegre Raporlama Endeksine etki etmektedir.

Tez çalışmasında geliştirilen “Entegre Raporlama Endeksi Model Önerisi”nde, Çalışma Modeli çerçevesinde yapılan analizler sonucunda elde edilen Entegre Raporlama Endeks göstergelerin ağırlık dereceleri, değerleri ile birlikte belirtilmektedir. Entegre Raporlama Endeks Göstergelerini oluşturan 39 (otuz dokuz) göstergenin Entegre Raporlama Endeksine ne oranda etki ettiğini ifade eden öncelik değerlerinin analiz, bulgu ve değerlendirmeleri önceki başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİ

Dünyada yaşanan aşırı nüfus artışı ve buna karşılık dünya kaynaklarının geri dönüşümüne imkan vermeyecek şekilde tüketilmesi, diğer taraftan yer altı ve yer üstü kaynaklarında meydana gelen ekolojik tahribat; küresel iklim değişikliğine ve mevcut ekosistemimizin giderek bozulmasına neden olmaktadır. İçinde bulunduğumuz endüstriyel dönemde ekonomik faaliyetler gerçekleştirilirken aynı zamanda gezegenin doğal sermayesinin korunması bir zorunluluk haline gelmiştir. Diğer taraftan ekosistemimizdeki bozulmaların bir yansıması olarak çevresel, sosyal ve ekonomik yüklerin gezegeni ve insanlığı artan bir tehlike ile tehdit ettiğinin fark edilmesi ile pek çok alanda ve disiplinde birçok kavram ve prensibin gelişim ve dönüşümü de hızlanmıştır.

Dünden bugüne değin gelişen tüketici bilinci bireylerin içinde bulunduğu her rol ile ilişkili olarak hızla çevresel, sosyal ve ekonomik faaliyetlere yayılmış ve genel anlamda toplumsal beklentilerin dinamik bir şekilde gelişmesi ve değişmesinde etkili olmuştur. Ekonomik örgütler varlıklarını korumak ve sürdürülebilir kılmak için yarattıkları değer ve bu değeri ne pahasına oluşturduklarının toplumun onayından geçmek zorunda olduğu gerçeği ile karşılaşmışlardır. Kuruluşların sadece raporlama şekillerinin değil, aynı zamanda sahip oldukları rol ve edimlerinin de değişimi ile sonuçlanan bu farkındalık; kuruluşların paydaşları ile olan ilişkilerini etkin bir zemine oturtmaları zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu zorunluluk, kuruluşların hesap verebilir ve şeffaf olmasının gerekliliğinden kaynaklandığı gibi topluma karşı olan sorumluluğunun da bir parçası olmaktadır. Özellikle büyük kuruluşlarda, işletmelerin büyük paydaşlarına ve topluma olan sorumluluklarının bir gereği olarak sadece finansal performans raporlaması yapmalarının yeterli olamayacağı, bunun çok daha ötesinde, bütün paydaşları kapsayan daha geniş bir anlayışı strateji politikalarına ve iş modellerine dahil etmeleri gerektiği anlaşılmıştır.

Öte yandan finansal okuryazarlığın gittikçe yükseldiği toplumlarda finansal sermaye sağlayan birincil paydaşlar yatırım yaptıkları şirketlerin yarattığı çevresel ve sosyal değerlerin yanında; şirketin içinde bulunduğu ve karşılaşması muhtemel risk ve fırsatlar, temel performans hareketliliği veya iş stratejileri gibi teknik mali konuları da yakından takip etmektedir. Bu anlamda bir şirketin güven tesis edebilmesi ve bunu sürdürülebilir kılabilmesi koşulu; finansal ve finansal olmayan performans yoluyla maddi ve maddi olmayan varlıklarını değer yaratmayı ve bu değeri korumayı sağlayacak şekilde nasıl yöneteceğine ve aynı zamanda yaratacağı değer ile ilişkili tüm eylem ve iletişim kanallarını nasıl kullanacağına bağlı olmaktadır.

Dünya çapında kurumsal raporlamanın en ileri aşaması olarak kurumsal raporlamanın geleceğini temsil eden entegre raporlama; kuruluşların yarattığı değer ve bu değer ile ilişkili bütün faktörlerin paydaşlara açık ve öz olarak iletilmesini sağlayan öncü bir iletişim kanalı olarak belirmektedir. Bu bağlamda aynı zamanda yaratılan değer ile birlikte değer yaratmanın faydalarını etkin bir şekilde paylaşmak; güven yaratmaya yardımcı olmakta ve kilit paydaşları gelecekte değer yaratmayı sürdürmek için kuruluşla ortaklık kurmaya devam etmeye teşvik etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle entegre raporlama felsefesi ve ilişkili bulunduğu olgulara ilişkin kavramsal bir analiz gerçekleştirilmiş, sonrasında yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşların gerek sosyal gerekse ekonomik örgütlerin ortaya koydukları değer ile gelecekte oluşturmayı hedefledikleri değer potansiyeli hakkında ölçüm yapılmasına olanak sağlayan ve zaman içerisinde yarattıkları değerde meydana gelen değişimlerin izlenebilmesine imkan veren bir “Entegre Raporlama Endeksi” geliştirilmiştir.

Entegre raporlama endeksinin oluşturulmasında Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci Modelinden faydalanılmıştır. Analiz bulguları sonucunda; şirketlerin ilişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler göstergesinin 39 (otuz dokuz) gösterge içerisinden % 12,3 oranı ile entegre raporlama endeksinin oluşturulan en önemli gösterge olduğu belirlenmiştir. Sonrasında entegre raporlama endeksi göstergelerinden değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye ögeleri üzerindeki etkileri de dahil olmak üzere kuruluşun sermaye ögeleri üzerindeki

(pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar göstergesi ile geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar göstergesi % 7,7'şer oranı ile Entegre Raporlama Endeksini eşit derecede etkileyen ikinci ve üçüncü en önemli gösterge olmakta ve diğer 36 (otuz altı) gösterge daha düşük oranlarda bu sırayı izlemektedir.

Endeks verileri genel olarak incelendiğinde endeksin %40,5'lik kısmını oluşturan gösterge kalemlerinin, örgütlerin / şirketlerin içinde bulunduğu risk koşulları ve gelecekte taşıdığı fırsatlar ile performans analizlerine ilişkin açıklamaları ile ilgili olduğu görülmektedir. Sonrasında oluşan sıralamaya bakıldığında ise entegre raporlama endeksini en ağırlıklı etkileyen gösterge kalemi; yine kullanıcıların şirketlerin performansı hakkında tam olarak değerlendirme yapabilme yeteneği ile yakından ilişkili olan şirketlerin iş modelleri ile ilgili olmaktadır. Analiz bulgularında, başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen örneğin ham madde gibi diğer bağımlılıklar ve önemli faktörler hakkında yapılan açıklama göstergesi Entegre Raporlama Endeksine % 4,7 oranında etki etmektedir.

Analiz bulguları göz önünde bulundurulduğunda günümüzde yatırımcıların karar verme sürecinde, risk ile beklenen performans arasında, açık ve öz olarak bağ kurabilen ve aynı zamanda bunu net ve doğru şekilde sunabilen bir bilgi setini aradıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Günümüzde performans ve değer değerlendirilme şekli genellikle bağlantısızdır. Daha geniş değer faktörlerinden oluşan paydaşlara ve topluma katkı ile bu etkilerden soyutlanan finansal analizlerin performansa olan etkileri ayrıştırılmamıştır. Bu anlamda geleneksel muhasebe perspektifini, yatırımcı perspektifini ve toplum perspektifini bir bütün olarak ele alıp sentezleyebilmek, değer yaratma sürecini anlamının, izlemenin ve iletmenin en önemli unsuru olmaktadır.

Yukarıda açıkladığımız gibi değer yaratmanın; aynı zamanda yaratılan değer in sürdürülebilirliğinin sağlanması, gerektiğinde değer dönüştürülmesine olanak veren inovatif buluşların uyumlaştırılması ile değer verimliliğinin ve etkinliğinin korunarak iletiminin sağlanması süreçlerini kapsayan bütünsel ve karmaşık bir olgu olduğu göz önünde bulundurulduğunda; yaratılan değer interdisipliner bir yaklaşımla analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal raporlama bağlamında buna imkan veren entegre raporlama sayesinde örgütlerin finansal ve

finansal olmayan varlıkları hakkında sağlanan nitelikli bilgi akışı aynı zamanda global sermayenin rasyonel olarak dağılımını ve verimli kullanımını olanaklı kılmaktadır. Aynı bağlamda entegre raporlama endeksi; kendine özgü yapısal ve faaliyetler özellikleri çerçevesinde ele alınarak hazırlanan entegre raporların iyileştirilmesine ve karşılaştırılabilmesine olanak sağlayacaktır. Tez çalışmasında ele alınan “Entegre Raporlama Endeksi”; entegre rapor hazırlayan örgütlerin / şirketlerin, entegre rapor hazırlamayan fakat gelecek zaman diliminde hazırlama potansiyeli taşıyan örgütlerin / şirketlerin ve tüm paydaşların kullanımına sunulmak üzere geliştirilmiştir.

Nitekim entegre raporlama ile başta muhasebe ve denetim özelinde olmak üzere tüm bileşenleri perspektifinde bir bütünsellik kurulması gerekmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlara ilişkin alanyazın taramalarında, entegre raporlamaya yönelik endeks oluşturulması ile ilgili bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Buna ithafen tez çalışmasının alanyazındaki bu boşluğu doldurması düşünülmektedir.

“Entegre Raporlama Endeksi” yukarıda ifade edilen hususlara ek olarak; şirketlerin yenilikçi bir IR hazırlama girişimine başlama sebeplerinin araştırılması ve şirketlerin IR hazırlamalarını teşvik etmesi yönünden önem teşkil etmektedir. Bu noktada kaynak yaratma kolaylığı, itibar kazanımı, rekabet arayışı / avantajı, sosyal ve çevresel konular hakkında bilgi paylaşımı gibi öncül faktörler şirketlerin gönüllü olarak entegre raporlama bağlamında bir endekse tabi olmayı teşvik etse de, uzun vadede böyle bir endekste işlem görmeyen, şirketin entegre değer yaratma ile ilişkili tüm oluşumları harmanlayabilmek ve bunu iş modelleri ve stratejilerinde konumlandırabilmek için geçirdiği doğal bir sürecin parçası olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- 1 Seri No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğ, 26.12.1992 Tarih ve 21447 (M) Sayılı Resmi Gazete.
 - 2 Sıra No'lu Finansal Tabloların Sunuluşuna İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 1) Hakkında Tebliğ, 16.01.2005 Tarih ve 25702 Sayılı Resmi Gazete.
- Abd El-Rahman, Noha. "The Assurance of Sustainability Reporting: An Extra Fee or a Guarantee." Sustainable Development and Social Responsibility—Volume 1. Springer, Cham, 2020. 187-199.
- Abeysekera, Indra. "A template for integrated reporting." Journal of Intellectual Capital (2013).
- ACCA. (2011a). Adoption of integrated reporting by the ASX 50.
- ACCA. (2011b). The integrated imperative, accountancy futures, the age of integration, a new dawn for corporate reporting?
- ACCA. (2011c). Integrated reporting: The future of corporate accounting? Roundtable discussion.
- ACCA. (2012). Integrated reporting: The influence of King III on social, ethical and environmental reporting.
- AACA. (2013). "What do investors expect from non-financial reporting?".
- ACCA. (2014). Sustainability matters, ACCA policy paper
- ACCA. (2017). Insights into integrated reporting - Challenges and best practice responses.
- Adams, Carol Alison "The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap." Accounting, Auditing & Accountability Journal (2004).
- Adams, Carol Alison "The international integrated reporting council: a call to action." Critical Perspectives on Accounting 27 (2015): 23-28.

- Adams, Sarah, and Roger Simnett. "Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector." *Australian Accounting Review* 21.3 (2011): 292-301.
- Adhariani, Desi, and Charl De Villiers. "Integrated reporting: perspectives of corporate report preparers and other stakeholders." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (2019).
- Akbaş, Emel. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tüketici marka bağlılığına etkisinin araştırılması. MS thesis. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Aktan, Coşkun Can, and Deniz Börü. "Kurumsal sosyal sorumluluk: işletmeler ve sosyal sorumluluk." İstanbul: İGİAD İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayınları (2007).
- Aktan, Coşkun Can, and İstiklal Y. Vural. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet-Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler." *Çimento İşveren Dergisi* 21.3 (2007): 4-21.
- Atkins, Jill, and Warren Maroun. "Integrated reporting in South Africa in 2012." *Meditari Accountancy Research* (2015).
- Allais, Romain, Lionel Roucoules, and Tatiana Reyes. "Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies?." *Journal of cleaner production* 140 (2017): 213-226.
- Aljifri, Khaled, and Khaled Hussainey. "The determinants of forward-looking information in annual reports of UAE companies." *Managerial Auditing Journal* (2007).
- Altun, Nihal. "Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanmasında Küresel Raporlama İlkeleri." *Academic Review of Humanities and Social Sciences* 1.1 (2018): 31-49.
- Altun, Ayşen Ada, and Zehra Kılıç. "Sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir bankacılık: Ab ve Türkiye'deki uygulamalar1." (2014).
- Amui, Lara Bartocci Liboni, et al. "Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition." *Journal of Cleaner Production* 142 (2017): 308-322.

- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K.P., Iqbal, A., 2017. The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: case of Pakistani higher education. *J. Clean. Prod.* 142, 23522363.
- Arnold, Marlen. "Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts." *Journal of Cleaner Production* 140 (2017): 179-188.
- Atabay, Esra. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporları Ve Güvence Denetimi: Türkiye'de Grı Rehberine Göre Raporlama Yapan Firmalar Üzerinde Bir Araştırma." *World Of Accounting Science* 21.4 (2019).
- Atkins, Jill, and Warren Maroun. "Integrated reporting in South Africa in 2012." *Meditari Accountancy Research* (2015).
- Ayan, Tuba Yakıcı, And Hakan Pabuçcu. "Yenilenebilir Enerji Kaynakları Yatırım Projelerinin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Değerlendirilmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18.3 (2013): 89-110.
- Ayrancı, Evren. "Sosyal Paydaş Teorisinin Sürdürülebilirlik Yönetimine Yönelik Katkıları: Bir Değerlendirme." 21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı (2019): 151.
- Azam, Zubair, Khalid Mehmood Warraich, and Sajid Hussain Awan. "One report: bringing change in corporate reporting through integration of financial and non-financial performance disclosure." *International Journal of Accounting and Financial Reporting* 1.1 (2011): 50.
- Azapagic, Adisa. "Systems approach to corporate sustainability: a general management framework." *Process Safety and Environmental Protection* 81.5 (2003): 303-316.
- Baginski, Stephen P., John M. Hassell, and Michael D. Kimbrough. "Why do managers explain their earnings forecasts?." *Journal of accounting research* 42.1 (2004): 1-29.
- Banerjee, Subhabrata Bobby, and Annabel-Mauve Bonnefous. "Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry." *Business Strategy and the Environment* 20.2 (2011): 124-140.

- Bananuka, Juma, Zainabu Tumwebaze, and Laura Orobia. "The adoption of integrated reporting: a developing country perspective." *Journal of Financial Reporting and Accounting* (2019).
- Başar, A. B., (2014), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki Borsa İstanbul'da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C.21, S.2, (59-72).
- Baumgartner, Rupert J., and Romana Rauter. "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization." *Journal of Cleaner Production* 140 (2017): 81-92.
- Bayraktaroğlu, Gül, Burcu İlter, and Mustafa Tanyeri. *Kurumsal sosyal sorumluluk: pazarlamada yeni bir paradigmaya doğru*. Literatür Yayıncılık, 2009.
- Bebbington, Jan, and Jesse Dillard. "Social sustainability: an organizational-level analysis." *Understanding the social dimension of sustainability*. Routledge, 2008. 173-189.
- Brandl, Sebastian, and Eckart Hildebrandt. *Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit: Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte*. Vol. 8. Springer-Verlag, 2013.
- Boiral, Olivier, and İnaki Heras-Saizarbitoria. "Sustainability reporting assurance: Creating stakeholder accountability through hyperreality?." *Journal of Cleaner Production* 243 (2020): 118596.
- Boiral, Olivier; Henri, Jean-François. *Is Sustainability Performance Comparable? A Study Of GRI Reports Of Mining Organizations*. *Business & Society*, 2017, 56.2: 283-317.
- Boström, Magnus. "A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue." *Sustainability: Science, practice and policy* 8.1 (2012): 3-14.
- Boyer, Robert HW, et al. "Five approaches to social sustainability and an integrated way forward." *Sustainability* 8.9 (2016): 878.
- Bull, Mike, and Rory Ridley-Duff. "Towards an appreciation of ethics in social enterprise business models." *Journal of Business Ethics* 159.3 (2019): 619-634.

- Busco, Cristiano, et al. "Redefining corporate accountability through integrated reporting: What happens when values and value creation meet?." (2013a): 33-41.
- Busco, Cristiano, et al. "Towards integrated reporting: concepts, elements and principles." *Integrated Reporting*. Springer, Cham, 2013b. 3-18.
- Caglio, Ariela, Gaia Melloni, and Paolo Perego. "Informational content and assurance of textual disclosures: Evidence on integrated reporting." *European Accounting Review* 29.1 (2020): 55-83.
- Carlsson, Christer, and Robert Fullér. "Fuzzy multiple criteria decision making: Recent developments." *Fuzzy sets and systems* 78.2 (1996): 139-154.
- Carroll, Archie B. "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders." *Business horizons* 34.4 (1991): 39-48.
- Carroll, Archie B. "Carroll's pyramid of CSR: taking another look." *International journal of corporate social responsibility* 1.1 (2016): 3.
- Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. "Corporate citizenship: social responsibility, responsiveness, and performance." *Classics of organization theory* 439 (2015).
- Campbell, J.L., 2018. Reflections ON the 2017 decade award: corporate social responsibility and the financial crisis. *Acad. Manag. Rev.* 43, 546e556.
- Cerbone, Dannielle, and Warren Maroun. "Materiality in an integrated reporting setting: Insights using an institutional logics framework." *The British Accounting Review* 52.3 (2020): 100876.
- Chatoupis, Constantine. "Decision making in physical education: theoretical perspectives." *Studies in Physical Culture & Tourism* 14.2 (2007).
- Chartered Governance Institute and IIRC. (2020). An Overview of integrated reporting for Chartered Secretaries and Chartered Governance Professionals. Erişim Tarihi: 06.08.2020 <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/03/IR-A-guide-for-CSCGP.10.03.20FINAL.pdf>
- Cheng, Mandy, et al. "The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities." *Journal of International Financial Management & Accounting* 25.1 (2014): 90-119.

- Churet, Cécile and Eccles, Robert G. Integrated reporting, quality of management and financial performance, *Journal of Applied Corporate Finance* 26(1), Winter 2014, 56–64.
- Cho, Charles H., et al. "Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting." *Accounting, Organizations and Society* 40 (2015): 78-94.
- Corporate Reporting Dialogue. (2016). Statement of common principles of materiality of the corporate reporting dialogue.
- Cortesi, Alessandro, and Luigi Vena. "Disclosure quality under integrated reporting: a value relevance approach." *Journal of cleaner production* 220 (2019): 745-755.
- Comyns, Breeda, et al. "Sustainability reporting: The role of “Search”, “Experience” and “Credence” information." *Accounting Forum*. Vol. 37. No. 3. Taylor & Francis, 2013.
- Çalışkan, A. Ö. "İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi." *Mali Cozum Dergisi*,(112) (2012): 133-160.
- Çelik, Orhan, Alaattin Ecer, and Hakan Karabacak. "Disclosure of forward looking information: Evidence from listed companies on Istanbul stock exchange." *Investment Management and Financial Innovations* 3, Iss. 2 (2006): 197-216.
- Çolakoğlu, Nurdan. "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanması Sürecinde Sayısal Yöntemlerin Önemi." 21. Yüzyıl'da Sürdürülebilirlik: Sosyal Bilimlere Dayalı (2019): 227.
- Dağdeviren, Metin. "Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Personel Seçimi Ve Bir Uygulama." *Journal Of The Faculty Of Engineering & Architecture Of Gazi University* 22.4 (2007).
- Damoori, Dariush, Seyed Mahdi Alhosseini Almodarresi, and Sajad Jafari. "Conceptualization of a multi-level social responsibility model in the public sector." *Journal of Modelling in Management* (2020).
- Dancey Kevin ve Tilley Charles "Accounting for Value Creation and Encouraging the Rise of the Chief Value Officer." *International Federation of Accountants* (2020) <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready->

professionals/discussion/accounting-value-creation-and-encouraging-rise-
chief-value-officer Erişim Tarihi: 12.07.2020

- Daub, Claus-Heinrich. "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach." *Journal of Cleaner Production* 15.1 (2007): 75-85.
- Daub, Claus-Heinrich, Yvonne M. Scherrer, and Arie H. Verkuil. "Exploring reasons for the resistance to sustainable management within non-profit organizations." *Sustainability* 6.6 (2014): 3252-3270.
- Davis, S. López, L. Marín Rives, and S. Ruiz de Maya. "Introducing personal social responsibility as a key element to upgrade CSR." *Spanish Journal of Marketing-ESIC* 21.2 (2017): 146-163.
- Deegan, Craig Michael. "Financial accounting theory/Craig Deegan." *Accounting Forum*. Vol. 20. No. 5. in Australia by McGraw-Hill Education (Australia) Pty Ltd Level 2, 82 Waterloo Road, North Ryde NSW 2113, 2013.
- Deegan, C & Blomquist C (2006), "Stakeholder Influence on Corporate Reporting: An Exploration of the interaction between World Wide Fund for Nature and the Australian Minerals Industry", *Accounting Organizations and Society*, vol. 31 no. 4-5, pp. 343-372.
- Deloitte. (2010). Conceptual framework for financial reporting 2010.
- Deloitte. (2011). Integrated reporting: A better view?
- Deloitte. (2012). Integrated reporting: Navigating your way to a truly Integrated report.
- De Villiers, Charl, et al. "Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (2014).
- De Villiers, Charl; Venter, Elmar R.; Hsiao, Pei-Chi Kelly. *Integrated Reporting: Background, Measurement Issues, Approaches And An Agenda For Future Research*. *Accounting & Finance*, 2017, 57.4: 937-959.
- Demircioğlu, Elif Nursun, And E. V. E. R. Demet. "Sürdürülebilirlik Muhasebesinin Teorik Açıdan İncelenmesi." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 28.3 (2019): 59-72.
- Demirkaya, Mehmet Ali (2014), "KOBİ'lerde Finansal Planlama ve Finansal Risk Yönetimi Yolu ile Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Bir Uygulama Örneği", *Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

- Dissanayake, Dinithi, Carol Tilt, and Maria Xydias-Lobo. "Sustainability reporting by publicly listed companies in Sri Lanka." *Journal of Cleaner Production* 129 (2016): 169-182.
- Doğru, Gonca (2012), Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dumay, John, et al. "Integrated reporting: A structured literature review." *Accounting Forum*. Vol. 40. No. 3. Taylor & Francis, 2016.
- Dumay, John, et al. "Barriers to implementing the international integrated reporting framework." *Meditari Accountancy Research* (2017).
- Dumitru, Mădălina, et al. "International integrated reporting framework: a case study in the software industry." *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 15.1 (2013): 24-39.
- Düzer, Murat, And Ö. N. C. E. Saime. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Ve Finansal Performans: Bist'te İşlem Gören Şirketler İçin Karşılaştırmalı Bir Analiz." *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2.2 (2017): 637-648.
- Dyllick, Thomas, and Kai Hockerts. "Beyond the business case for corporate sustainability." *Business strategy and the environment* 11.2 (2002): 130-141.
- Eccles, Robert G., Michael P. Krzus, and Sydney Ribot. "Meaning and momentum in the integrated reporting movement." *Journal of Applied Corporate Finance* 27.2 (2015): 8-17.
- Eccles, Robert G., and Michael P. Krzus. "Integrated reporting for a sustainable strategy: One Report has the potential to significantly change how companies operate and investors think, shifting the focus from that of meeting short-term financial goals to developing a long-term business strategy that not only makes a commitment to corporate social responsibility, but also to a sustainable society." *Financial executive* 26.2 (2010a): 28-33.
- Eccles, Robert G., and Michael P. Krzus. *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*. John Wiley & Sons, 2010b.
- Eccles, Robert G., and Daniela Saltzman. "Achieving sustainability through integrated reporting." (2011).

- Eccles, Robert G., and George Serafeim. "Accelerating the adoption of integrated reporting." InnoVatio Publishing Ltd (2011).
- EIRIS. (2014). Empowering Responsible Investment. Bist Sustainable Index Research Methodology.
- Elkington, John, and Ian H. Rowlands. "Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business." *Alternatives Journal* 25.4 (1999): 42.
- Elkington, John. "years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it." *Harvard Business Review* 25 (25): 2018.
- Emhan, Abdurrahim. "Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 6.21 (2007): 212-224.
- ERTA. (2019). Türkiye'de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri.
- Ertan, Yasemin. "Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017)." *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi* 11.3 (2018): 463-478.
- Ertuna, Özer. "Muhasebe İçin Yeni Ufuklar: Sosyal Muhasebe." *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi* 3 (2012): 5-18.
- Fasan, Marco. "Annual reports, sustainability reports and integrated reports: Trends in corporate disclosure." *Integrated reporting*. Springer, Cham, 2013. 41-57.
- Farneti, Federica, and James Guthrie. "Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report." *Accounting forum*. Vol. 33. No. 2. Taylor & Francis, 2009.
- Feng, Tianyuan; Cummings, Lorne; Tweedie, Dale. Exploring Integrated Thinking In Integrated Reporting—An Exploratory Study In Australia. *Journal Of Intellectual Capital*, 2017, 18.2: 330-353.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Commitment to Corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: factors affecting the behavior of companies. *Journal of Cleaner Production*, 81 , 244-254.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2016). The assurance market of sustainability reports: What do accounting. *Journal of Cleaner Production*, 139 , 1128-1137.

- Field, Laura, Michelle Lowry, and Susan Shu. "Does disclosure deter or trigger litigation?." *Journal of Accounting and Economics* 39.3 (2005): 487-507.
- Frias-Aceituno, José V., Lázaro Rodríguez-Ariza, and Isabel M. García-Sánchez. "Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study." *Journal of cleaner production* 44 (2013): 45-55.
- Fritz, Morgane MC, Josef-Peter Schöggl, and Rupert J. Baumgartner. "Selected sustainability aspects for supply chain data exchange: Towards a supply chain-wide sustainability assessment." *Journal of Cleaner Production* 141 (2017): 587-607.
- Flower, John. *The International Integrated Reporting Council: A Story Of Failure. Critical Perspectives On Accounting*, 2015, 27: 1-17.
- Forman, Ernest H., and Saul I. Gass. "The analytic hierarchy process—an exposition." *Operations research* 49.4 (2001): 469-486.
- Garriga, Elisabet; Melé, Domènec. *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory. Journal Of Business Ethics*, 2004, 53.1-2: 51-71.
- GDS 3000 Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri Standardı, 21/12/2018 tarihli ve 30632(M) sayılı Resmî Gazete.
- Gibassier, Delphine; Rodrigue, Michelle; Arjaliès, Diane-Laure. "Integrated Reporting Is Like God: No One Has Met Him, But Everybody Talks About Him" *The Power Of Myths In The Adoption Of Management Innovations. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2018, 31.5: 1349-1380.
- Gimenez, Cristina, Vicenta Sierra, and Juan Rodon. "Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line." *International Journal of Production Economics* 140.1 (2012): 149-159.
- Glover, Jane L., et al. "An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain." *International Journal of Production Economics* 152 (2014): 102-111.
- Gray, Rob, Reza Kouhy, and Simon Lavers. "Corporate social and environmental reporting." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (1995).
- GRI. (2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. Global Reporting Initiative.
- GRI. (2016). *Enabling Smart Policy: The role of GRI Standards*.

- GRI. (2018). Reporting Principles and Standard Disclosure.
- Gorski, H., 2017. Leadership and corporate social responsibility. Int. Conf. Knowl. Based Organizaitons 23, 372e377. <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0061>.
- Göral, Ramazan. "E-WOM'A DAYALI ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME TEKNİKLERİ İLE EN UYGUN OTELİN BELİRLENMESİ VE BİR UYGULAMA." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 33 (2015): 1-17.
- Ghosh, Soma. "Business's Commitment to Sustainable Development Goals: An analysis using the Five Ps framework." Environmental Management and Sustainable Development 2020: 2164-7682, Vol. 9, No. 2
- Gücenme Gençoğlu, Ümit, and Alp Aytaç. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları." Journal of Accounting & Finance 72 (2016).
- Güngör, İbrahim, and Didar Büyüker İşler. "Analitik hiyerarşi yaklaşımı ile otomobil seçimi." Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 1.2 (2012): 21-33.
- Hallstedt, Sophie I. "Sustainability criteria and sustainability compliance index for decision support in product development." Journal of Cleaner production 140 (2017): 251-266.
- Hasnas, John. "The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed." Business Ethics Quarterly 8.1 (1998): 19-42.
- Hayaloğlu, Pınar, Seyfettin Artan, and Selim Koray Demirel. "Sürdürülebilir Gelişme Bağlamında Çevresel-Sosyal Faktörler ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkiler." İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi 7.2 (2019): 52-66.
- Healy, Paul M., and Krishna G. Palepu. "Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature." Journal of accounting and economics 31.1-3 (2001): 405-440.
- Herzig, Christian, and Stefan Schaltegger. "Corporate sustainability reporting. An overview." Sustainability accounting and reporting. Springer, Dordrecht, 2006. 301-324.
- Higgins, Colin, M. Milne, and B. van Gramberg. "Towards a more nuanced understanding of sustainable development reporting in Australia." School of Management & Information Systems, Victoria University, Melbourne (2011).

- Hill, Richard C., and Paul A. Bowen. "Sustainable construction: principles and a framework for attainment." *Construction Management & Economics* 15.3 (1997): 223-239.
- Hou, T.C., 2019. The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm level evidence from Taiwan. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 26, 19e28.
- Hossain, M.M., Alam, M., Hecimovic, A., Hossain, M.A & Lema, A.C (2016), "Contributing barriers to corporate social and environmental responsibility practices in a developing country: A stakeholder perspective", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 7 no.2.
- Högberg, Lovisa. *Building Sustainability: Studies on incentives in construction and management of real estate*. Diss. KTH Royal Institute of Technology, 2014.
- Hubbard, Graham. "Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line." *Business strategy and the environment* 18.3 (2009): 177-191.
- Husin, Norhayati Mat, Et Al. Is Integrated Reporting Determined By Investors' Protection Level? A Study On Asian Companies. *Global Business And Management Research*, 2018, 10.3: 217.
- Iatridis, George Emmanuel. "Environmental disclosure quality: Evidence on environmental performance, corporate governance and value relevance." *Emerging Markets Review* 14 (2013): 55-75.
- International Association for Accounting Education and Research, Association of Chartered Certified Accountants ve International Integrated Reporting Council. (2016). Factors affecting prepares' and auditors' judgements about materiality and conciseness in integrated reporting.
- IFAC. (2017). *Creating Value For SMEs Through Integrated Thinking : The Benefits Of Integrated Reporting <IR>*
- IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA. (2020a). *The CFO and Finance Function Role in Value Creation*.
- IFAC, IIRC, AICPA ve CIMA. (2020b). *Understanding Value Creation*.
- IRC. (2011). *Towards integrated reporting: Communicating value in the 21st century*.
- IIRC. (2012a). *Businesses believe integrated reporting helps to break down silos*.

- IIRC. (2012b). Understanding transformation: Building the business case for integrated reporting.
- IIRC. (2013a). Uluslararası <ER> Çerçevesi.
- IIRC. (2013b). Basis for Conclusions.
- IIRC. (2013c). Business and investors explore the sustainability perspective of integrated reporting: IIRC pilot programme year book 2013.
- IIRC. (2013d). Consultation draft of the international <IR> framework.
- IIRC. (2013e). The International <IR> Framework. International Integrated Reporting Committee.
- IIRC. (2013f). Capitals Background Paper for IR.
- IIRC. (2014a). IIRC Welcomes South Africa's endorsement of the international integrated reporting framework.
- IIRC. (2014b). Assurance on <IR> An Introduction to the Discussion.
- IIRC. (2015). Materiality in <IR>: Guidance for the preparation of integrated reports.
- IIRC. (2016). Creating Value: Benefits to Investors.
- IIRC. (2018). When? Advocate for global adoption.
- IIRC. (2019). Integrated Thinking & Strategy.
- IIRC. (2020). Consultation Draft of the International <IR> Framework 2020
- IIRC ve American Institute of Certified Public Accountants. (2013). Materiality: Background paper for <IR>, International Integrated Reporting Committee.
- IRC SA. (2017, December). Disclosure Of Governance Information In The Integrated Report An Information Paper. Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa, 1-28.
- IRC SAa. (2018, August). Preparing an Integrated Report: A Starter's Guide (Updated) AN. Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa, 1-35.
- IRC SAb. (2018). Achieving Balance in The Integrated Report: An Information Paper. Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa, 1-27.
- Ioannou, Ioannis, and George Serafeim. "The impact of corporate social responsibility on investment recommendations: Analysts' perceptions and shifting institutional logics." *Strategic Management Journal* 36.7 (2015): 1053-1081.
- ISO. (2017). ISO 26000 and OECD Guidelines.

- Jahanshahloo, Gholam Reza, F. Hosseinzadeh Lotfi, and Mohammad Izadikhah. "Extension of the TOPSIS method for decision-making problems with fuzzy data." *Applied Mathematics and computation* 181.2 (2006): 1544-1551.
- Jensen, Julia Catharina, and Nicola Berg. "Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach." *Business Strategy and the Environment* 21.5 (2012): 299-316.
- Jakab, Nóra I., and Zsófia P. Rácz. "ISSUES OF PUBLIC SOCIAL RESPONSIBILITY IN GREAT BRITAIN AND HUNGARY." *Proceedings of Novi Sad Faculty of Law/Zbornik Radova Pravnog Fakulteta, Novi Sad* 53.2 (2019).
- Jayasena, Nimesha Sahani, Harshini Mallawaarachchi, and Lalith De Silva. "Environmental sustainability of facilities management." *Built Environment Project and Asset Management* (2019).
- Jennings, Marianne M. "The Social Responsibility of Business Is Not Social Responsibility: Assume That There Are No Angels and Allow the Free Market's Touch of Heaven." *Berkeley Bus. LJ* 16 (2019): 325.
- Jensen, Julia Catharina, and Nicola Berg. "Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach." *Business Strategy and the Environment* 21.5 (2012): 299-316.
- Joensuu, Kristiina, Marileena Koskela, and Tiina Onkila. "Social proximity and environmental NGO relationships in corporate sustainability reports." *Sustainable Development* 23.1 (2015): 26-40.
- Drexhage, John, and Deborah Murphy. "Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012." *United Nations Headquarters, New York* 2010 (2010): 9-13..
- Junior, Flavio Hourneaux, et al. "Strategic aspects in sustainability reporting in oil & gas industry: The comparative case-study of Brazilian Petrobras and Spanish Repsol." *Ecological Indicators* 72 (2017): 203-214.
- Junior, Renzo Mori, Peter J. Best, and Julie Cotter. "Sustainability reporting and assurance: a historical analysis on a world-wide phenomenon." *Journal of business ethics* 120.1 (2014): 1-11.
- Junnila, Seppo. "The potential effect of end-users on energy conservation in office buildings." *Facilities* (2007).

- Kuhlman, T. ve Farrington, J. (2010). What is Sustainability? Sustainability. 2 (11), 3436-3448
- Kaya, Uğur. İşletme-Doğal Çevre İlişkilerinin Mali Tablolar Aracılığıyla Raporlanması ve Denetimi. Sermaye Piyasası Kurulu, 2006.
- Kaypak, Şafak. "Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği." Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 2.2 (2010): 93-114.
- King, Mervyn and Roberts, Leigh. Integrate: doing business in the 21st century. Cape Town: Juta, 2013.
- King Report On Corporate Governance For South Africa, 2009. <http://www.library.up.ac.za/law/docs/king111report.pdf> Erişim Tarihi: 04.05.2020.
- King Report On Corporate Governance For South Africa, 2016 https://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf Erişim Tarihi: 04.05.2020.
- KPMG. (2012a). Carrots and sticks: Promoting transparency and sustainability: An update on trends in voluntary and mandatory approaches to sustainability reporting.
- KPMG. (2012b). Integrated reporting: Performance insight through better business reporting.
- KPMG. (2019). Corporate Reporting.
- Kuru, Ayşegül, And Besim Akın. "Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar Ve Uygulamaları." Öneri Dergisi; Cilt 10, Sayı 38 (19): Öneri; 129-144 (2012).
- Kurumsal Yönetim Tebliği (Iı-17.1)'Nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Iı-17.1.A), 02.10.2020 Tarih ve 31262 Sayılı Resmi Gazete.
- La Torre, Matteo, et al. "Integrated reporting and integrating thinking: Practical challenges." Challenges in managing sustainable business. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. 25-54.
- Lamberton, Geoffrey. "Accounting and happiness." Critical Perspectives on Accounting 29 (2015): 16-30.
- Lambrechts, Wim, et al. "Lean, green and clean? sustainability reporting in the logistics sector." Logistics 3.1 (2019): 3.

- Lai, Alessandro, Gaia Melloni, and Riccardo Stacchezzini. Why do companies adopt an integrated report? First insights into a legitimacy theory explanation. Working paper, <http://frworkshop.com/roma/download-papers/38.pdf> (accessed 07 May 2014), 2014.
- Lai, Alessandro, Gaia Melloni, and Riccardo Stacchezzini. "What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration." *Meditari Accountancy Research* (2017).
- Lai, Alessandro; Melloni, Gaia; Stacchezzini, Riccardo. Integrated Reporting And Narrative Accountability: The Role Of Preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2018, 31.5: 1381-1405..
- Lambrechts, Wim, et al. "Lean, green and clean? sustainability reporting in the logistics sector." *Logistics* 3.1 (2019): 3.
- Lehtonen, Markku. "The environmental–social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions." *Ecological economics* 49.2 (2004): 199-214.
- Littig, Beate, and Erich Griessler. "Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory." *International journal of sustainable development* 8.1-2 (2005): 65-79.
- Lodhia, Sumit. "Exploring the transition to integrated reporting through a practice lens: an Australian customer owned bank perspective." *Journal of business ethics* 129.3 (2015): 585-598.
- Majumder, Mrinmoy (2015). "Impact of Urbanization on Water Shortage in Face of Climatic Aberration". *Springer Briefs in Water Science and Technology*. 22: 30-39.
- Marrone, Arcangelo, and Lara Oliva. "The level of integrated reporting alignment with the IIRC framework: Evidence from South Africa." *International Journal of Business and Management* 15.1 (2020): 99-108.
- Mathuva, David. "The determinants of forward-looking disclosures in interim reports for non-financial firms: Evidence from a developing country." (2015).
- McKenzie, Stephen. "Social sustainability: towards some definitions." (2004): 31.

- McNally, Mary-Anne, Dannielle Cerbone, and Warren Maroun. "Exploring the challenges of preparing an integrated report." *Meditari Accountancy Research* (2017).
- McNally, Mary-Anne, and Warren Maroun. "It is not always bad news." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (2018).
- Menicucci, Elisa. "The determinants of forward-looking information in Management Commentary: evidence from Italian listed companies." *International Business Research* 6.5 (2013): 30.
- Merchant, Kenneth A., and Wim A. Van der Stede. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education, 2007.
- Mio, Chiara, and Marco Fasan. *The determinants of materiality disclosure in integrated corporate reporting*. No. 09. 2014.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, and Donna J. Wood. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review* 22.4 (1997): 853-886.
- Missimer, Merlina, Karl-Henrik Robèrt, and Göran Broman. "A strategic approach to social sustainability—Part 2: a principle-based definition." *Journal of cleaner production* 140 (2017): 42-52.
- Nagar, Venky, Dhananjay Nanda, and Peter Wysocki. "Discretionary disclosure and stock-based incentives." *Journal of accounting and economics* 34.1-3 (2003): 283-309.
- Nielsen, S. B., Jensen, J. O., & Jensen, P. A. (2009). *Delivering sustainable facilities management in Danish housing estate* Paper presented at the II International Conference on Sustainability Measurement and Modelling, 5th to 6th November, Barcelona, Spain.
- Nikolaeva, R., Bicho, M. 2010. *The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 136-157.
- NIBR. (2018). *Integrated Reporting for SMEs: Implementation Guidance*.
- NIBR. (2016). *Handbook On Integrated Reporting (IR): Focus On Integrated Thinking*.

- Nobanee, Haitham, and Nejla Ellili. "Corporate sustainability disclosure in annual reports: Evidence from UAE banks: Islamic versus conventional." *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 55 (2016): 1336-1341.
- Noone, Joanne. "Concept analysis of decision making." *Nursing forum*. Vol. 37. No. 3. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd, 2002.
- Prieto, Isabel Ma, and Elena Revilla. "Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment." *The learning organization* (2006).
- Pope, Jenny, et al. "Reconceptualising sustainability assessment." *Environmental impact assessment review* 62 (2017): 205-215.
- PwC. (2012). *Integrated reporting: The future of corporate reporting*.
- PwC. (2015a). *Implementing integrated reporting*.
- PwC. (2015b). *Integrated reporting: Where to next?*
- Reimsbach, Daniel; Hahn, Rüdiger; Gürtürk, Anil. *Integrated reporting and assurance of sustainability information: An experimental study on professional investors' information processing*. *European Accounting Review*, 2018, 27.3: 559-581.
- Rensburg, Ronél, and Elsamari Botha. "Is integrated reporting the silver bullet of financial communication? A stakeholder perspective from South Africa." *Public Relations Review* 40.2 (2014): 144-152.
- Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. *Understanding social enterprise: Theory and practice*. London: Sage, 2011.
- Roberts, Leigh Georgia. "Integrated reporting: the South African experience." *The CPA Journal* 87.7 (2017): 10-13.
- Roberts, Robin W. "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory." *Accounting, organizations and society* 17.6 (1992): 595-612.
- Roca, Laurence Clément, and Cory Searcy. "An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports." *Journal of cleaner production* 20.1 (2012): 103-118.
- Rossi, Riccardo, Massimiliano Gastaldi, and Gregorio Gecchele. "Comparison of fuzzy-based and AHP methods in sustainability evaluation: a case of traffic pollution-reducing policies." *European Transport Research Review* 5.1 (2013): 11-26.

- RUPLEY, Kathleen Hertz; BROWN, Darrell; MARSHALL, Scott. Evolution of corporate reporting: From stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in accounting regulation*, 2017, 29.2: 172-176.
- RSM. (2018). *Integrated Reporting: Profit The Value Creation*.
- OECD. (2011). *Guidelines for Multinational Enterprises*.
- Organ, Arzu, And Murat Deniz Kenger. "Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Mortgage Banka Kredisi Seçim Problemine Uygulanması." *Academic Review Of Economics & Administrative Sciences* 5.2 (2012).
- Omann, Ines, and Joachim H. Spangenberg. "Assessing Social Sustainability The Social Dimension of Sustainability in a Socio-Economic Scenario." (2002).
- Ömürbek, Nuri, And M. Zihni Tunca. "Analitik Hiyerarşi Süreci Ve Analitik Ağ Süreci Yöntemlerinde Grup Kararı Verilmesi Aşamasına İlişkin Bir Örnek Uygulama." *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences* 18.3 (2013).
- Özalp, İnan, H. Zümür Tonus, And Muammer Sarıkaya. "İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma." *Anadolu University Journal Of Social Sciences* 8.1 (2008).
- Özbirecikli, Mehmet. *Çevresel Etik Ve Sosyal Denetim: Küresel Girişimler Ve Türkiye'deki Uygulamalar Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme*. Muhasebe Ve Finansman Dergisi, 2006, 31: 62-77.
- Özkol, Erdal; Çelik, Muhsin; Gönen, Seçkin. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve muhasebenin sosyal sorumluluğu. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2005, 27: 134-145.
- Pinto, Teresa Cunha, and Ana Maria Bandeira. "Sustainability reporting and financial reporting: The relevance of an integrated reporting approach." *Cases on the diffusion and adoption of sustainable development practices*. IGI Global, 2013. 167-194.
- Pistoni, Anna, and Lucrezia Songini. "Key Tools and Frameworks for Sustainability Disclosure', *Sustainability Disclosure: State of the Art and New Directions (Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume 30)*." (2015): 1-24.

- Potter, Brad, Prakash J. Singh, and Jodi York. "Corporate social investment through integrated reporting: Critical issues." *Seventh Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference* Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference. 2013.
- Poveda, Cesar A., and Michael G. Lipsett. "Weighting sustainable development indicators (SDIs) for surface mining operations using the analytical hierarchy process (AHP)." *Int. J. Anal. Hierarchy Process* 5.2 (2013).
- Power, Michael. "The risk management of nothing." *Accounting, organizations and society* 34.6-7 (2009): 849-855.
- Roberts, Leigh Georgia. "Integrated Reporting: The South African Experience." *The CPA Journal* 87.7 (2017): 10-13.
- Robertson, Fiona Ann, and Martin Samy. "Factors affecting the diffusion of integrated reporting—a UK FTSE 100 perspective." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (2015).
- Rusconi, Gianfranco. "Social accounting, ethics and solidarity." *Economia Aziendale Online* 3 (2012): 51-62.
- Sacer, Ivana Mamic, Sanja Sever Malis, and Ivana Pavic. "The Impact of Accounting Estimates on Financial Position and Business Performance—Case of Non-Current Intangible and Tangible Assets." *Procedia Economics and Finance* 39 (2016): 399-411.
- SAICA (2015). *Integrated Thinking: An exploratory survey* <https://www.saica.co.za/Portals/0/Technical/Sustainability/SAICAIntegratedThinkingLandscape.pdf> Erişim Tarihi: 26.07.2020
- Samudhram, Ananda, et al. "Towards a new paradigm: activity level balanced sustainability reporting." *Applied ergonomics* 57 (2016): 94-104.
- Saaty, Thomas L. "The seven pillars of the analytic hierarchy process." *Multiple criteria decision making in the new millennium*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001. 15-37.
- Saaty, Thomas L., and Luis G. Vargas. "The seven pillars of the analytic hierarchy process." *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. Springer, Boston, MA, 2012. 23-40.

- Saaty, Thomas L. "The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk." *European journal of pure and applied mathematics* 1.1 (2007): 122-196.
- Saaty, Thomas L. "Decision making with the analytic hierarchy process." *International journal of services sciences* 1.1 (2008): 83-98.
- Saaty, Thomas L. "The analytic hierarchy and analytic network processes for the measurement of intangible criteria and for decision-making." *Multiple criteria decision analysis*. Springer, New York, NY, 2016. 363-419.
- Savage, Grant T., et al. "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders." *Academy of management perspectives* 5.2 (1991): 61-75.
- Sayar, A. R.; Karataş, Muharrem. Muhasebe Denetim Alanında Yaşanan Son Gelişmeler İlemuhasebe Mesleğinde Yeni Trendler. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, 2017, 139.
- Schaltegger, Stefan, Martin Bennett, and Roger Burritt. "Sustainability accounting and reporting: development, linkages and reflection. An introduction." *Sustainability accounting and reporting*. Springer, Dordrecht, 2006. 1-33.
- Scholl, Armin, et al. "Solving multiattribute design problems with analytic hierarchy process and conjoint analysis: An empirical comparison." *European Journal of Operational Research* 164.3 (2005): 760-777.
- Searcy, Cory, and Ruvena Buslovich. "Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports." *Journal of business ethics* 121.2 (2014): 149-169.
- Sermaye Piyasası Kurulu Araştırma Raporu, (2009), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Kapsamında İMKB-30 Endeksi Şirketleri.
- Sherman, W. R., & DiGuilio, L. (2010). The Second Round Of G3 Reports: Is Triple Bottom Line Reporting Becoming More Comparable? *Journal of Business & Economics Research* , 8(9).
- Silvestri, Antonella, et al. "A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study." *Meditari Accountancy Research* (2017).
- Simnett, Roger, and Anna Louise Huggins. "Integrated reporting and assurance: where can research add value?." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (2015).

- Stiglitz, J., Sen, A. ve Fitoussi, J (2011). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
https://www.researchgate.net/publication/258260767_Report_of_the_Commission_on_the_Measurement_of_Economic_Performance_and_Social_Progress_CME
PSP Erişim Tarihi: 21.09.2020
- Slack, Richard; Tsalavoutas, Ioannis. Integrated Reporting Decision Usefulness: Mainstream Equity Market Views. In: Accounting Forum. Taylor & Francis, 2018. P. 184-198.
- Shabana, Kareem M., Ann K. Buchholtz, and Archie B. Carroll. "The institutionalization of corporate social responsibility reporting." *Business & Society* 56.8 (2017): 1107-1135.
- Solomon, Jill, and Warren Maroun. "Integrated reporting: the influence of King III on social, ethical and environmental reporting." (2012).
- Son-Turan, Semen. "Compliance and reporting trends: essential strategies." *Risk Management, Strategic Thinking and Leadership in the Financial Services Industry*. Springer, Cham, 2017. 287-296.
- Steyn, Maxi. "Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting." *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* (2014).
- Stratton, Daniel, et al. "A multi-level approach to concept selection in sustainable design." *ASME 2014 International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference*. American Society of Mechanical Engineers Digital Collection, 2014.
- Stubbs, Wendy, and Colin Higgins. "Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting." *Journal of Business Ethics* 147.3 (2018): 489-508.
- Taşdelen, Arzu. "Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10.10 (2001): 40-52.
- Tektüfekçi, Fatma, and Nilgün Kutay. "The Relationship Between EPI and GDP Growth: An Examination on Developed and Emerging Countries." *Journal of Modern Accounting and Auditing* 12.5 (2016): 268-276.

- The Good Governance Academy. (2020). 3rd Colloquium Memorandum. Integrated Thinking and Doing an Integrated Report.
- Timor, M .(2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Thomson, Ian; Grubnic, Suzana; Georgakopoulos, Georgios. Exploring Accounting-Sustainability Hybridisation In The Uk Public Sector. Accounting, Organizations And Society, 2014, 39.6: 453-476.
- Thorne, Linda, Lois S. Mahoney, and Giacomo Manetti. "Motivations for issuing standalone CSR reports: A survey of Canadian firms." Accounting, Auditing & Accountability Journal (2014).
- TİSK. (2019). Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Rekabetçilik Raporu.
- Triantaphyllou, Evangelos, et al. "Multi-criteria decision making: an operations research approach." Encyclopedia of electrical and electronics engineering 15.1998 (1998): 175-186.
- Triantaphyllou Evangelos (2000). Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Tokgöz, Nuray, And Saime Önce. "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif." Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11.1 (2009): 249-275.
- Tutkavul, Kadir. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Sürdürülebilirlik Raporları Ve Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü: Arçelik Aş'de Bir Uygulama." Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis 30.158 (2020).
- Tüm, Kayahan. "Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi." Akademik Yaklaşımlar Dergisi 5.1 (2014).
- TÜSİAD. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8539-kurumsal-raporlamada-yeni-donem-entegre-raporlama> Erişim Tarihi: 01.06.2020)
- Tüzemen, Adem, and Aşkın Özdağoğlu. "Doktora öğrencilerinin eş seçiminde önem verdikleri kriterlerin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile belirlenmesi." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 21.1 (2007): 215-232.
- Tzeng, Gwo-Hshiung, and Jih-Jeng Huang. Multiple attribute decision making: methods and applications. CRC press, 2011.

- UN. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. (https://www.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/un_resolutions/a_res_70_1_e.pdf Erişim Tarihi 02.06.2020)
- Unerman, Jeffrey, and Franco Zappettini. "Incorporating materiality considerations into analyses of absence from sustainability reporting." *Social and Environmental Accountability Journal* 34.3 (2014): 172-186.
- Usul Hayrettin, Davranışsal Muhasebe, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2007.
- Usul Hayrettin, Bağımsız Denetim, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- Usul Hayrettin ve Mizrahi Rozi, Risk Odaklı Denetim, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.
- Uzan, Şeyma Bozkurt. "Analysis Of Supplier Selection Process With Multi Criteria Decision Making Techniques; Example Of An Airline Company1." *Ataturk University Journal Of Economics & Administrative Sciences* 34.2 (2020).
- WBCSD. (2014). Future Leaders Program: Integrated Reporting in South Africa. From Concept to Practice.
- White, Allen L. "New wine, new bottles: the rise of non-financial reporting." *Business for Social Responsibility* 6 (2005): 01-06.
- WICI . (2016). Intangibles Reporting Framework.
- Wild, Susan, and Chris van Staden. "Integrated reporting: initial analysis of early reporters—an institutional theory approach." 7th Asia Pacific interdisciplinary accounting research conference. 2013.
- Willis, Alan. "The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments." *Journal of Business Ethics* 43.3 (2003): 233-237.
- World Business Council for Sustainable Development. (2014). Integrated reporting in South Africa: From concept to practice.
- Vallance, Suzanne, Harvey C. Perkins, and Jennifer E. Dixon. "What is social sustainability? A clarification of concepts." *Geoforum* 42.3 (2011): 342-348.
- Vazquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2016). Citizens' perceptions on social responsibility in public administration organizations: A case study on Spain. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12(48), 166–183.

- Veltri, Stefania, and Giovanni Bronzetti. "Intellectual Capital Reporting in the Italian Nonprofit Sector. An Image-Building or an Accountability Tool? ☆ Though the chapter is the fruit of joint reflection and collaboration, for academic reasons the sections Introductory remarks, Literatures review and hypotheses development, Research methodology, Research template, Analyzing the IC reporting practices of ANPAS Piemonte are to be attributed to Stefania Veltri and the sections Description of the case study and of its nonprofit setting and" *Accountability and social accounting for social and non-profit organizations*. Emerald Group Publishing Limited, 2014.
- Verbeeten, Frank HM, Ramin Gamerschlag, and Klaus Möller. "Are CSR disclosures relevant for investors? Empirical evidence from Germany." *Management Decision* (2016).
- Vesty, Gillian Maree, Chao Ren, and Sophia Ji. "Integrated reporting as a test of worth." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (2018).
- Yamak, Sibel; Süer, Ömür. State As A Stakeholder. *Corporate Governance: The International Journal Of Business İn Society*, 2005, 5.2: 111-120.
- Yanık, S., Ve Türker, İ. Sürdürülebilirlik ve sosyal Sorumluluk Raporlamasındaki Gelişmeler (Tümleşik Raporlama). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 2012.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı Ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim
- Yıldırım, Bahadır Fatih, and Emrah Önder. "Çok kriterli karar verme yöntemleri." *Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım* (2015).
- Yoon, K. Paul, and Ching-Lai Hwang. Multiple attribute decision making: an introduction. Vol. 104. Sage publications, 1995.
- Yücel, Nihan, and Semra Erpolat Taşabat. "The Selection of Railway System Projects with Multi Creteria Decision Making Methods: A Case Study for Istanbul." *Procedia Computer Science* 158 (2019): 382-393.
- Zhou, Peng, B. W. Ang, and K. L. Poh. "Decision analysis in energy and environmental modeling: An update." *Energy* 31.14 (2006): 2604-2622.
- Sarıkaya, Muammer: "Paydaş Yönetimi", *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*, Ed., Senem Besler, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009a, s.43.

Sachs, Jeffrey, et al. "Sustainable development report 2019." Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN): New York, NY, USA (2019).

İnternet Kaynakları

<https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/sustainability-reporting/tech-tp-wdir.pdf> Erişim Tarihi: 27.04.2020

<https://www.aicpa.org>

<https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi-2017> 02.06.2020

https://www.chartsec.co.za/index.php?option=com_content&view=article&id=17:papers-and-presentations&catid=6:conferences&Itemid=272 Erişim Tarihi: 13.05.2020

<https://www.corporation2020.org/pdfs/SummitPaperSeries.pdf> 09.06.2020

<https://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=19161911333-40&locale=en&indexation=true> 09.06.2020

https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/SDGs/index_en.htm 09.06.2020

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095#ntr3-L_2014330EN.01000101-E0003 09.06.2020

https://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting#cite_note-23 23.04.2020

<https://www.eoearth.org>

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/entegral> 16.07.2020

<https://www.gdrc.org>

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf> 02.02.2020

https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri_standards_brochure.pdf Erişim 22.04.2020

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Count-Me-In-The-Readers-take-on-Sustainability-Reporting.pdf> 09.07.2020

<https://www.globalcompactturkiye.org/un-global-compact/> 18.09.2020

https://www.ia-uk.com/services/sa-8000/?gclid=CjwKCAjwL2BRA_EiwAacX32Uo-mHFTFKp69PD0l4WRCOHdAmWVpx7uiWIPLZf6J8QkY1VcShYGhhoCR9AQAvD_BwE Erişim Tarihi: 19.11.2020

<https://www.ifac.org>

<https://integratedreporting.org/news/south-african-reflections-on-integrated-reporting/> 03.01.2020

<https://integratedreporting.org/news/wici-and-iirc-formalise-agreement-to-work-towards/> 09.01.2020

<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/06/WICI.pdf> 05.06.2020

<https://integratedreporting.org/news/wici-and-iirc-formalise-agreement-to-work-towards/> 14.08.2020

<https://www.integratedthinking.it>

<https://www.integratedthinking.it/wp-content/uploads/2016/11/NIBR-Handbook-on-Integrated-Thinking-published-news-brief-2016.10.31....pdf> 12.01.2020

<https://www.ioew.de/en/the-ioew> 24.08.2020

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf> Erişim Tarihi: 10.06.2020

<https://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jun/EbrTheNextStep.htm>

https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/GDS/GDS_3000.pdf 14.06.2020

<http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/TC3%20Bcrkiye20Muha-sebe20StandartC4%B1/TMSTFRS2016Seti/TMS1.pd> 14.08.2020

<https://mailchi.mp/theiirc/iirc-newsletter-690533> 19.09.2020

<https://www.nibr.it>

https://s3-ap-southeast-2.amazonaws.com/www.yooyahcloud.com/MOSSCOMMUNICATIONS/enzmSb/Business_in_the_Community_Measuring_Reporting_Communicating.pdf 01.12.2020

<http://www.oecd.org/insights/37966934.pdf> 14.08.2020

<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm>

Erişim Tarihi: 04.08.2020

<https://rsmgcblog.files.wordpress.com/2018/02/integrated-reporting-why-about-how-to-guide-rsm-gc.pdf> Erişim Tarihi:15.05.2020

<https://www.saica.co.za/Portals/0/documents/Deloitte%20King%20III%20Brochure.pdf> 17.06.2020

https://www.tisk.org.tr/yayin/46476_dunya-ekonomik-forumu-kuresel-rekabetcilik-raporu-2019.pdf Erişim Tarihi: 09.06.2020

<https://www.theiirc.org>

<https://web.archive.org/web/20100821231503/> Erişim Tarihi:06.07.2020

<http://www.accountingforsustainability.org/output/page186.asp>

Erişim

Tarihi:26.06.2020

<https://www.xbrl.org/the-standard/what/an-introduction-to-xbrl/>

Erişim

Tarihi:

06.11.2020

<http://www.xbrleducation.com/edu/history.htm> 02.04.2020

EK

Sayın Yetkili

Aşağıdaki soru formu ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKSİ oluşümünde dikkate alınan “ANA VE ALTKRİTERLERİN” önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliği açısından soruların eksiksiz olarak cevaplanması gerekmektedir. Çalışmaya ayırdığınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Değerlemeyi yaparken kullanılacak puanlama skalası ve bu skalanın kullanımı ile ilgili genel bilgiler:

SAYISAL DEĞERLER	TANIM
1	Eşitlik
3	Biraz önemli
5	Önemli (Oldukça üstün olma hali)
7	Çok önemli (Çok üstün olma hali)
9	Son derece önemli (Kesin üstün olma hali)
2,4,6,8	Ara değerler (İki sayının arasında kaldığınız durumlarda kullanılan sayılar)

Entegre raporlama endeks kriteri açısından aşağıdaki ana kriterleri karşılarıtırınız.

1 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve (K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal Yönetim (K2)
2 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş Modeli (K3)
3 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risk Ve Fırsatlar (K4)
4 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)
5 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Performans (K6)
6 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
7 Kurumsal genel görünüm ve dış çerçeve(K1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)
8Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş Modeli (K3)
9 Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risk Ve Fırsatlar (K4)
10 Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)
11 Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Performans (K6)
12 Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
13 Kurumsal Yönetim(K2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)

14 İş Modeli (K3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Risk Ve Fırsatlar (K4)
15 İş Modeli (K3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)
16 İş Modeli (K3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Performans (K6)
17 İş Modeli (K3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
18 İş Modeli (K3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)
19 Risk Ve Fırsatlar (K4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)
20 Risk Ve Fırsatlar (K4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Performans (K6)
21 Risk Ve Fırsatlar (K4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
22 Risk Ve Fırsatlar (K4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)
23 Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Performans (K6)
24 Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
25 Strateji Ve Kaynak Aktarımı (K5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)
26 Performans (K6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Genel Görünüş (K7)
27 Performans (K6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)
28 Genel Görünüş (K7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Hazırlık Ve Sunum Temeli (K8)

1. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda KURUMSAL GENEL GÖRÜNÜM VE DIŞ ÇERÇEVE (K1) açısından karşılaştırınız.

1 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)
2 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)
3 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar

																			konumu (K1.4)
4 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)	
5 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (örneğin çalışan sayısı, gelir, kuruluşun faaliyet gösterdiği ülke sayısı (K1.6)	
6 Kuruluşun kültürü, etik ilkeleri ve değerleri (K1.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)	
7 Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)	
8 Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu (K1.4)	
9 Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)	
10 Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6)	

11 Kuruluşun mülkiyet ve faaliyet yapısı (K1.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)
12 Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu (K1.4)
13 Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)
14 Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6)
15 Kuruluşun temel faaliyetleri ve pazarları (K1.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)
16 Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu (K1.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)
17 Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu (K1.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6)
18 Kuruluşun rekabet yapısı ve Pazar konumu (K1.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli

																			faktörler (K1.7)
19 Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6)	
20 Kuruluşun değer zinciri içindeki konumu (K1.5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)	
21 Kuruluşun önceki dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri vurgulayan önemli nicel bilgiler (K1.6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K1.7)	

2. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda KURUMSAL YÖNETİM (K2) açısından karşılaştırdık.

1 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri (K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler(K2.2)
2 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve

																		izlemek amacıyla aldığı önlemler(K2.3)
3 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı(K2.4)
4 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler. (K2.5)
5 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği(K2.6)
6 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk(K2.7)
7 Kurumsal yönetim sorumlularının becerileri ve farklı yönleri(K2.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu(K2.8)
8 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)

(K2.2)																		
9 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)
10 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)
11 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)
12 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)
13 Stratejik kararlar almak ve kuruluşun risk, dürüstlük ve etik konuları ele almak için kullandığı mekanizmalara karşı yaklaşımları dahil olmak üzere kuruluşun kültürünü oluşturmak ve	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi

izlemek için kullanılan spesifik süreçler (K2.2)																		üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)
14 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)
15 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun yi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)
16 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)
17 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)
18 Kurumsal yönetim sorumlularının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler (K2.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)
19 Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)

öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)																				
20 Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)		
21 Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)		
22 Kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı (K2.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)		
23 Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)																		Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)		
24 Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)		
25 Kuruluşun dış çevreyi ve kuruluşun tepkisini etkileyen önemli faktörler (K2.5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ve		

																			etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)
26 Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)	
27 Kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütmediği (K2.6)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluş sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)	
28 Kurumsal yönetim sorumlularının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk (K2.7)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunların kuruluş sermaye öğelerini kullanması ve etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu (K2.8)	

3. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda İŞ MODELİ (K3) açısından karşılaştırmız.

1 İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama (K3.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı (K3.2)
2 İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama (K3.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama (3.3)
3 İş modelinin temel öğeleri hakkında net bir açıklama (K3.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (KPI'lar ile maliyetlerin

																			düşürölmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar (K3.4)
4 Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı (K3.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama (K3.3)	
5 Kuruluşun içinde bulunduğu koşullara uygun, mantıklı bir metin akışı (K3.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (KPI'lar ile maliyetlerin düşürölmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar (K3.4)	
6 Başlıca paydaşlar ile dış çevreyi etkileyen diğer bağımlılıklar (örneğin ham madde) ve önemli faktörler hakkında açıklama (K3.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji, risk ve fırsatlar ve performans (KPI'lar ile maliyetlerin düşürölmesi ve gelirler gibi mali konular vb.) gibi diğer içerik öğelerinin kapsamında ele alınan bilgilere yönlendiren bağlantılar (K3.4)	

4. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda RİSK VE FIRSATLAR (K4) açısından karşılaştırınız.

1 Kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluş, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirir. Bu,
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması (K4.1)																			risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınmasını da içerir. Bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır (K4.2)
2 Kuruluşun risk ve fırsatların spesifik kaynaklarını (iç, dış ya da yaygın şekliyle bu ikisinin karışımı) tanımlaması ve bunların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ile bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar dahil olmak üzere bu kaynakları açıklaması (K4.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler (K4.3)	
3 Kuruluşun, risk veya fırsatın gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi halinde etkisinin büyüklüğünü değerlendirmesi, risk veya fırsatın gerçekleşmesine yol açan spesifik koşulların dikkate alınması (bu tür bir açıklamada her durumda bir derece belirsizlik olacaktır) (K4.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İlişkili stratejik amaçların, stratejilerin, politikaların, hedeflerin ve KPI'ların belirlenmesi dahil olmak üzere temel riskleri azaltmak veya yönetmek ya da temel fırsatlardan değer yaratmak için alınan önlemler (K4.3)	

5. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda STRATEJİ VE KAYNAK AKTARIMI (K5) açısından karşılaştırınız.

1 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler(K5.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları(K5.2)
2 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen

amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler(K5.1)																			sonuçları nasıl ölçüleceği(K5.3)
3 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler(K5.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4)	
4 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler(K5.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) (K5.5)	
5 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları ve bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejiler(K5.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları(K5.6)	
6 Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçüleceği (K5.3)	
7 Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4)	
8 Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını	

																			sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) (K5.5)
9 Stratejisini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planları (K5.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları (K5.6)	
10 Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği (K5.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4)	
11 Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği (K5.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) (K5.5)	
12 Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceği (K5.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel	

																		özellikleri ve bulguları (K5.6)
13 Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (yenilikçiliğin rolü kuruluşun fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirdiği ve kullandığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların kuruluşun stratejisine ne ölçüde dahil edildiği) (K5.5)
14 Kuruluşun stratejisi ve kaynak aktarımı planları ile diğer içerik öğelerinin kapsamında olan bilgiler arasındaki bağlantı (risk ve fırsatlar) (K5.4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları (K5.6)
15 Kuruluşun rekabette avantajlı olmasını ve değer yaratmasını sağlayan farklılaşma unsurları (K5.5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strateji ve kaynak aktarımı planlarını formüle ederken kullanılan paydaş etkileşiminin temel özellikleri ve bulguları (K5.6)

6. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda PERFORMANS (K6) açısından karşılaştırmız.

1 Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar (K6.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar(K6.2)
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2 Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar (K6.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğine ilişkin açıklamalar(K6.3)
3 Hedefler ve risk ve fırsatlar açısından nitel göstergeler ile bunların önemi, etkileri ve bunların oluşturulmasında kullanılan yöntem ve varsayımlar hakkında açıklamalar (K6.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar(K6.4)
4 Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar (K6.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğine ilişkin açıklamalar (K6.3)
5 Değer zincirinin üst ve alt seviyelerindeki sermaye öğeleri üzerindeki etkileri dahil olmak üzere kuruluşun sermaye öğeleri üzerindeki (pozitif ve negatif) etkileri hakkında açıklamalar (K6.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar hakkında açıklamalar (K6.4)
6 Temel paydaş ilişkilerinin durumu ve kuruluşun temel paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerine nasıl yanıt verdiğine ilişkin açıklamalar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Geçmiş ile mevcut performans arasındaki ve mevcut performans ile kuruluşun genel görünüşü arasındaki bağlantılar

(K6.3)																				hakkında açıklamalar (K6.4)
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------

7. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda GENEL GÖRÜNÜŞ (K7) açısından karşılaştırınız.

1 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri (K7.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında açıklamalar (K7.2) (Bu hususlar hakkında yapılan güvenilir ve şeffaf analizlerle elde edilen bilgilere yer verilmesi beklenir. Örneğin dış çevre, riskler ve fırsatlar ve bunların stratejik amaçlara ulaşmayı nasıl etkileyebileceğine ilişkin bir analiz, kuruluşun kullandığı veya etkilediği sermaye öğelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği (örneğin kalifiye işgücünün veya doğal kaynakların sürekli bulunabilir olması) ile temel ilişkilerin nasıl yönetildiği ve bunların, kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından neden önemli olduğu.
2 Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşması muhtemel durumlar hakkındaki beklentileri (K7.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandığı(K7.3)
3 Bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği hakkında	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel

açıklamalar (K7.2)																				kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandırıldığı (K7.3)
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8. Aşağıdaki kriterleri ENTEGRE RAPORLAMA ENDEKS KRİTERİ oluşumunda HAZIRLIK VE SUNUM TEMELİ (K8) açısından karşılaştırınız.

1 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar (K8.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama (K8.2)
2 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar(K8.1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandırıldığı (K8.3)
3 Kuruluşun önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalar(K8.1)																		Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan (K8.4)
4 Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama (K8.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandırıldığı (K8.3)
5 Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama (K8.2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan (K8.4)
6 Kuruluşun halihazırda karşısına çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere yanıt vermek için nasıl teşkilatlandırıldığı (K8.3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti (K8.4)

