

# ENTEĞRE RAPORLAMA İLKELERİ ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE ve DÜNYA ÖRNEKLERİYLE BİR İNCELEME<sup>1</sup>

SMMM Göktuğ SUSMAZ\*

Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN\*\*

Makale Gönderim Tarihi : 02.11.2021 / Kabul Tarihi : 20.12.2021

Makale Türü: İnceleme

## ÖZ

Günümüzde bilgiye erişimin teknolojik gelişmelerle birlikte kolaylaşması bilgiye olan talebi de giderek arttırmaktadır. Kuruluşların paydaşları ile iletişim araçlarından olan kurumsal raporlamalardaki kapsam da değişen bu duruma ayak uyduracak şekilde, mevcut raporlara gelen yeni düzenlemeler ve de yeni tür raporlama çeşitleriyle gün geçtikçe genişlemektedir. Tüm paydaşların karar alma ve görüş edinme süreçlerinde finansal bilgiler artık tek başına yeterli değildir. Günümüzde sadece mevcut finansal durum ve ilgili dönemin finansal performansı değil, gelecekte yaratılabilecek olası değerlerin tahmin edilmesi ve paydaşlara iletilmesi de bir gerekliliktir. Gelecekte yaratılacak bu değer ile ilgili kişiler, finansal veriler ile finansal olmayan verilerin birleştirilmesi sonucunda oluşacak kriterlere göre karar verme eğilimindedirler. Bu eğilim, bir kuruluşun stratejisi, kurumsal yönetim ve finansal performansı ile sosyal, çevresel ve ekonomik çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren, kuruluşun değer yaratmak için neler yapılabileceğinin anlaşılabilir ve sade bir biçimde sunulmasını amaç eden entegre raporları doğurmuştur. Bu incelemede, Türkiye ve Dünya’da entegre raporlama yapan şirketlerin söz konusu raporlarının, bulunduğu ülke ve sektörleri düzeyindeki belirleyicileri ışığında incelenip, tespitlerden faydalanılarak entegre raporların standartlaşmaması eleştirileri Entegre Raporlama Çerçevesi özelinde sorgulanmıştır. Ülkeler arası karşılaştırılabilir ve şirket düzeyindeki belirleyiciler fark etmeksizin kullanılabilir bir raporlama için, entegre düşüncenin özüne uygun en iyi uygulama örnekleri sunulmuştur.

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

**JEL Sınıflandırması:** M10, M19, M40, M41, M49

<sup>1</sup> Bu makale, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanmış olan “Entegre Raporlama İlkeleri Çerçevesinde Türkiye ve Dünya Örnekleriyle Bir İnceleme” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\* Başkent Üniversitesi, goktug.susmaz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1581-2610>

\*\* Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, duerhan@baskent.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5909-0045>

**A REVIEW OF TURKEY’S AND WORLDWIDE EXAMPLES WITHIN INTEGRATED REPORTING FRAMEWORK****ABSTRACT**

Nowadays, the ease of access to information with technological developments boosts the demand for information. The scope of corporate reporting, which is one of the communication tools of organizations with their stakeholders, is expanding day by day with new regulations and new types of reporting to keep up with this changing situation. Financial information alone is no longer sufficient in the decision-making and opinion-making processes of all stakeholders. Today, not only the current financial situation and the financial performance of the relevant period, but also estimating the possible values that can be created in the future and communicating them to the stakeholders is a necessity. People who are interested in this value to be created in the future tend to decide according to the criteria that will be formed because of combining financial data with non-financial data. This trend has generated integrated reports that show the relationship between an organization’s strategy, corporate governance and financial performance, and its social, environmental, and economic environment, aiming to present in an understandable and simple way what the organization can do to create value. In this examination, the reports of companies that make integrated reporting in Turkey and Worldwide are examined in the light of the determinants at the level of the country and their sectors, and the criticisms of the inability to standardize the integrated reports are questioned in the context of the Integrated Reporting Framework. Best practice examples in line with the essence of integrated thinking are presented for a report that is intercountry comparable and can be used regardless of company-level determinants.

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

**JEL Classification Codes:** M10, M19, M40, M41, M49

**1. GİRİŞ**

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

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

Entegre raporlamanın diğer amaçları paralelinde hesap verilebilirlik ve şeffaflık konusunda kuruluşlara taktığı bir etiketten bahsedilebilir. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin ve diğer tüm farklı raporlama çeşitlerinin bir potada eritilip, kuruluşun ilgilileri için açık ve anlaşılır biçimde sunulması ile entegre raporlamanın kuruluşların “samimi beyanı” olarak algılanması gerekmektedir.

Entegre raporlama teorik altyapısına da uygun olarak, işletme faaliyetinde kullanılan sermayenin de derin bir analizini sunmalı ve daha verimli, etkili olarak kullanılmasına katkı sağlamalıdır. Bu sermayeyi sağlayan ilgililere mevcut kaynakların etkinliği konusunda açıklama yaparak, gelecek için de beklenti ve vizyon ortaya koymalıdır. Bu yolla işletmelerin paydaşlarına sorumluluk duygusuyla sürekli olarak değer yaratma potansiyeli göz önünde bulundurularak strateji geliştirmesine ve kaynakları etkin kullanımına kanalize olmalarını sağlamalıdır.

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

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

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

Ne var ki, bu Çerçeve kapsamlı olarak finansal bilgiyi tekipleştiren bir normlar bütünü değildir. Bunun tam aksine entegre raporların barındıracağı öğelerin belirlenmesine ve içeriğine rehberlik etmeye yardımcı olacak bir metindir. Bunun sonucu olarak da bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Hedeflenenin aksine kuruluşların başlıca raporlaması haline gelememiştir. Sürdürülebilirlik konusunda sürdürülebilirlik raporlarındaki kriterleri karşılayacak kadar kapsamlı değildir. Paydaşların ilgisi açısından firmanın operasyonlarının etkisi kapsamlı ve net bir şekilde sunulamamaktadır. En önemlisi IIRC’nin entegre rapor

hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve limitli zorunluluklar nedeniyle, entegre raporlamaların bilgi aktarımında yarattığı etki ve taşıdığı önem sınırlı kalmıştır (Flower, 2015).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

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

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

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

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

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

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

- Kârlılığı yüksek firmaların entegre raporlarında paydaşlarına aktardığı bilgilerde kârlılığı en yoğun şekilde ön plana çıkardıkları görülmüştür.
- Son olarak ise yapılan gözleme dayalı olarak yönetim kurulundaki üye sayısı ve cinsiyet çeşitliliği entegre raporlarda farklılaşmayı getiren unsur olduğu belirlenmiştir.

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

Aluchna ve ark. (2019) Polonya’nın önde gelen Dünya çapında petrol şirketi LOTOS Group’un 2006-2015 yılları arası entegre raporlamasında nitel araştırma yöntemini kullanarak metin üzerinden yapılan çalışmada raporlamanın entegre olmaktan çok çeşitli konuların ard arda bitştirilmesi ile oluştuğu kanısına varmışlardır (Aluchna vd., 2019).

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

Bir başka araştırmada da Girella ve ark. (2019) uluslararası çapta önde gelen hisseleri halka açık bir borsada işlem gören 349 firmayı kapsayan analizlerinde firma büyüklüğü, kârlılık durumu, piyasa değeri / defter değeri rasyosu ve yönetim kurulu yapısının entegre raporlamayı gönüllü uygulamaya sevk eden önemli etkenler olduğu görülmüştür (Girella vd., 2019).

Literatür her ne kadar entegre düşüncenin uygulanmasının hem özel sektörde hem de kamu sektöründe daha etkin ve karşılaştırılabilir raporlama uygulamalarını sağlayabileceğini iddia etse de, ABD’de sağlık sektörüne ilişkin yapılan bir araştırma bu genel iddianın sınırlı geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Entegre Raporlama Çerçevesi’nin geliştirilerek uygulanması literatürde önerilse de, kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağlamında, Çerçeve’nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır (Cavicchi, 2019).

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

Topçu ve Korkmaz (2015) da her entegre raporun kendine özgü bir yapısı bulunduğunu ve raporu sunan işletmenin iş modeli çerçevesinde o raporun anlam kazanmakta olduğunu öne sürmüşlerdir.

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

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

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

### 3. ARAŞTIRMANIN SORUNALI VE AMACI

Çerçeve, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ("IFRS") tarzında kapsamlı olarak finansal bilgiyi tek tipleştirilen bir normlar bütünü değildir. Bunun tam aksine entegre raporların barındıracağı öğelerin belirlenmesine ve içeriğine rehberlik etmeye yardımcı olacak bir metindir.

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

- Entegre rapor zaman içinde hedeflediği noktanın aksine kuruluşların birincil raporlaması haline gelmemiştir.

- Sürdürülebilirlik konusunda Entegre Raporlama Çerçevesi, amacının aksine, sürdürülebilirlik raporlarındaki kriterleri karşılayacak kadar kapsamlı değildir. Bu konuda çoğu firmanın sürdürülebilirlik raporları ile entegre raporları hem kendi içlerinde hem de diğerleriyle örtüşmemektedir.
- Paydaşların ilgisi açısından firmanın operasyonlarının etkisi raporlarda kapsamlı bir şekilde sunulmamaktadır.
- IIRC'nin entegre rapor hazırlayanlara sunduğu geniş özgürlük alanı ve limitli zorunluluklar nedeniyle, entegre raporlamaların yarattığı etki sınırlı kalmıştır.
- Bu yarattığı kısıtlı etkiyle şirketlerin finansal raporlamalarını kapsamı ve finansal raporlarla birlikte diğer tüm raporların yerini alması olası gözükmemektedir.

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

Bu gereklilikten yola çıkarak şu önermeler ortaya konmuştur:

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

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

#### 4. İNCELEMENİN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma evreni, IIRC tarafından geçerliliği kabul edilmiş raporlardan belirlenmiştir. Burada IIRC'nin kendi internet portalında yaptığı sektör sınıflamasından faydalanarak aşağıda belirtilen sektörler ele alınmıştır:

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

Bu sektörel gruplardan da gelişigüzel (rastgele) örneklem seçimi ile seçilen kuruluşların entegre raporları örneklem olarak seçilmiştir. İncelemenin Dünya çapındaki kısmına bu şekilde örneklemeler belirlendikten sonra, Türkiye kısmı için de Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın ("ERTA") derlemiş olduğu entegre raporlar listesinden bu sektörlerle birer entegre rapor eşlenmiştir. Türkiye'de yayımlanan entegre rapor listesi halihazırda sayıca daha az entegre rapor içerdiğinden bazı sektörler için entegre rapor eşlemesi yapılamamıştır. Seçimi yapılan kuruluşların listesi Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. İnceleme İçin Seçilen Entegre Rapor Örnekleri Veren Kuruluşlar**

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

İncelemeye konu entegre raporlar en güncel dönemleri kapsamaktadır.

## 5. İNCELEMENİN ANALİZİ VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Seçilen şirketler tarafından yayımlanan entegre raporların şekilleri bakımından özet bilgileri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. İnceleme İçin Seçilen Entegre Raporları Şekil Bakımından Özellikleri**

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

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

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

Enerji-altyapı ve sağlık-ilaç sektörleri için ERTA'da halihazırda yayımlanan bir entegre rapor örneği bulunamamıştır.

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

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

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

Marks & Spencer örneğinde ise en son entegre rapor yapılan dönem 2021 yılı olmuştur ve en güncel rapor 2021 entegre raporu olarak yayımlanmıştır. Bu raporda mali dönemin hafta bazında düşünülerek 53 hafta üzerinden 29 Mart 2020-3 Nisan 2021 dönemi kapsamında hazırlandığı belirtilmiştir. Entegre raporda bu dönem için oluşturulmuş diğer bilgiler bu döneme ilişkin olarak sunulmuştur. 2021 yılı entegre raporu 3 Nisan 2021’de sona eren mali yıl için oluşturulmuş ve 25 Mayıs 2021’de resmen yayımlanmıştır. 25 Mayıs 2021 tarihinin Yönetim Kurulu tarafından finansal tabloların onaylandığı tarih olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla ele alınan dönemin sonu ile entegre rapor yayımlanma tarihi arası müteakip dönem nispeten kısadır ve bu döneme ilişkin finansal ya da finansal olmayan bilgilere rastlanmamıştır.

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

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

Entegre raporlarda şekil yönünden inceleme yapılan bir başka konu da finansal bilgilerin sunumu olmuştur. Finansal ve finansal olmayan bilgileri bir arada harmanlayacak şekilde oluşturulan entegre raporlarda, “Bilgiler Arası Bağlantı” Kılavuz İlkesi gereğince de bu iki bilginin birbirlerini tamamlayıcı ve takip edici olacak şekilde verilmesi gerekmektedir. Kılavuz İlkeler bölümünde açıklandığı üzere, entegre raporda, her biri diğerine bağlam olduğu için kuruluşun benzersiz değer yaratma öyküsünü doğru bir şekilde paydaşlara aktarmak için hem nicel hem de nitel bilgiler gereklidir. Buradaki nicel bilginin önemli kısmı finansal bilgilerden oluşmaktadır. Anahtar performans göstergelerini dahil etmek, nicel ve nitel bilgileri birbirine bağlamanın etkili bir yolu olabilir. Bunun yanında finansal bilgiler ve diğer bilgilerin özellikle gelecekteki nakit akışlarıyla ilgili olarak aralarındaki bağı ortaya koyulup açık ve net olarak belirtilmeye çalışılmalıdır.

Örnek entegre raporların finansal bilgi sunumlarına bakıldığında hepsinin anahtar performans göstergelerini (“KPI”) etkili bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Bazı raporlarda tam set finansal tablolara dipnotları ile olduğu gibi verilirken, bazı raporlarda hiç yer verilmeyip anahtar göstergelerle geçilmiştir. Bazı raporlarda tam set finansal tablolar rapor eki olarak verilirken, bazılarında ise özet finansal tablolara verilmesi uygun görülmüştür. Raporlarındaki bu farklı uygulamalar Tablo 3’de açıklanmıştır.

**Tablo 3. Finansal Bilgilerin Seçilen Entegre Raporlarında Sunum Şekli**

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

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

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

EnBW ve Hitachi raporlarındaki anahtar performans göstergeler boldur ve nicel olarak çok fazla sayıda bilgi açıklamaktadır. Öte yandan, Aksa Akrilik entegre raporunun incelemesinde şu görülmüştür ki, anahtar performans göstergelerinin nitel olarak verilmesi tercih edilmiştir.

İncelenen raporlar arasında Marks and Spencer 2021 entegre raporlamasında finansal bilginin aktarımında detaylı bir finansal tablo analizi ve açıklamalarına yer verildiği görülmüştür. Entegre raporla bütünleşik olarak verilen tam set denetlenmiş finansal raporun yanında “finansal değerlendirme” başlığı altında güncel dönem bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu kalemlerinin geçmiş dönemlerle karşılaştırmalı detaylı değişim analizleri, içerik analizleri neden-sonuç ilişkileriyle açıklanarak verilmiştir. Bu şekilde Marks and Spencer kendi iç raporlamasında üst yönetime sunulan bir analiz raporu tarzında bilgiyi, entegre rapor ile tüm paydaşlarına da sunmuş olmaktadır. “Paydaşlarla İlişkiler” ve “Güvenilirlik ve Tamlık” Kılavuz İlkeleri’ni pekiştiren farklı ve yerinde bir uygulamadır.

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

Temel kavramlar Çerçeve’deki gereksinimlerin ve kılavuz bilgilerin temelini oluşturmakta ve bunları desteklemektedir. Bunlar Çerçeve’de aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Değer yaratma
- Sermaye öğeleri
- İş modeli

Entegre raporlama işletmelerin etki çevresinde oluşturduğu tüm paydaşlar için bir değer yaratma amacı ile oluşan; sadece finansal bilgiler ile kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik vb. hususları bütünleştiren değil aynı zamanda çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri de bünyesine alan bir raporlama sistemi temelinde çerçevelenmiştir. Bu nedenle inceleme kapsamında bu Temel Öğeler’in yanına “çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik” ögesi de eklenmiştir.

İncelenen entegre raporlar bu Temel Öğeler ile ilgili açıklamaları içerip içermediği, içeriyorsa ne ölçüde ve ne şekilde içerdiği bilgisini ortaya çıkarmak üzere irdelenmiştir. Temel öğe açıklamalarının bulunup bulunmaması ile ilgili saptanan bulgular Tablo 4’te özetlenmiştir:

**Tablo 4. Örnek Entegre Raporların Temel Öğeleri İçerme Durumu**

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

Tablo 4’te de görüldüğü gibi değer yaratma süreci tanımı ve iş modeli entegre raporların hepsinde açıklama olarak verilmiş durumdadır. Değer yaratma süreci şekil yönünden incelemenin sonuçlarının verildiği önceki bölümlerde belirtildiği üzere CCI, Turkcell ve Garanti BBVA raporlarında ayrı bir bölüm olarak ele alınmış ve detaylandırılmıştır. Arcelor Mittal, Oyak Maden Grubu ve Hitachi raporlarında ise şirketin değer yaratma süreci, şirketin büyüme yol haritasının ve stratejik planlarının bir parçası olarak ortaya konmuştur. Farklı tarzlarda da olsa tüm entegre raporlarda değer yaratma sürecinin tanımı mutlaka yapılmış, sürdürülebilirliğin sağlanması ile ilgili mevcut durum gelecek planları açıklanmıştır. İş modeli de tıpkı değer yaratma modeli gibi tüm raporlarda açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur. Burada iş modelinin bir İçerik Öğesi olarak tanımlanmasının da payı vardır.

Tüm kuruluşların başarıya ulaşması çeşitli sermaye öğelerine dayalıdır. Bu çerçevede sermaye öğeleri finansal, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal, ilişkisel ve doğal sermaye öğeleri olarak sınıflandırılmıştır. Bir entegre raporun bu tanımlanan öğeleri içermesini ya da bunlara göre yapılandırılmasını gerektirmez. Sermaye öğelerinin bu Çerçeve’de kullanılmasının amacı, değer yaratma kavramının teorik temelini altını çizmek ve kuruluşların kullandıkları veya etkiledikleri tüm sermaye biçimlerini dikkate almasını sağlamaya yönelik kılavuz bilgiler sağlamaktır. Bu doğrultuda incelenen entegre raporların bazılarında sermaye biçimlerinin net bir şekilde ortaya koyulup, tanımlarının yapılmadığı görülmüştür. Novo Nordisk, BT Group ve Marks and Spencer raporlarında Çerçeve’nin öngördüğü gibi temel sermaye öğelerinin kendi iş modellerine göre değiştirmelerine rağmen net ve anlaşılır bir biçimde açıklama

getirmedikleri görülmektedir. Novo Nordisk raporunda iş modelinde kaynaklar olarak sağlık sektörünün operasyon gerekliliğince, “sağlık uzmanlarından, hastalardan ve ortaklardan gelen görüşler” ve “kamu ve özel kurumlardan uzmanlık” gibi farklı öğeler listelenmiştir; fakat bunların nasıl kullanıldığı kısmı tam bir şekilde aktarılmamaktadır. BT Group raporunda da yine buna benzer bir şekilde farklı kaynakların sıralandığı, Novo Nordisk’ten farklı olarak tanımlarının getirildiği ancak çıktılara katkılarının net bir şekilde verilmediği anlaşılmıştır. Marks and Spencer raporunda ise iş modeli sunumunda sermaye öğelerinin tanımlanması konusunda anlaşılabilir şekilde ortaya koyulan bir süreç olmadığı düşünülmektedir.

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

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

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

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

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

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

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

- *Paydaşlarla İlişkiler*: Paydaşların değer algılarını saptamak, henüz yaygın olarak ilgi çekmeyen ancak giderek önemi artan eğilimleri belirlemek, entegre raporlamanın kalitesi seviyesi için önemli olmaktadır. Sonuç olarak entegre raporların başlıca okuyucuları kuruluşların paydaşları olmaktadır. İncelenen raporlardan Oyak Maden Grubu, Turkcell, DBS, Hitachi, Garanti BBVA, Aksa Akrilik ve CCI raporlarında uygulanan önceliklendirme analizi bu Kılavuz İlke'nin yansıtılması pratik ve etkili bir yöntem olduğu görülmüştür.

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

Buna ek olarak Hitachi entegre raporunda paydaş analizinde 2019 yılında doğrudan mülakat yoluyla 790 kişiyle görüşülüp önceliklendirme analizine veri sağlandığı bilgisi verilmektedir. Yine aynı şekilde Garanti BBVA raporunda 500 müşteri ve 697 çalışanın katıldığı çalışmalarla, bağımsız bir şirket ve Banka'nın ilgili ekipleri tarafından önceliklendirme verisinin elde edildiği belirtilmiştir. Bu bilgiler

önceliklendirmenin güvenilirliğini arttırıcı bir bilgi olup, aynı zamanda bu kadar çok sayıda örneklem paydaşın seçilip görüşülmesiyle de paydaşa verilen önemi ve bu konudaki detaycılığı vurgulamaktadır. Diğer önceliklendirme analizi verilen raporlarda bu şekilde bir bilgi sunulmamaktadır.

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

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

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

Entegre raporların önemlilik seviyesini belirlerken hangi konuları öne çıkardığı net bir biçimde görülürken bu belirlemede kullanılan yöntem veya uygulanana düşüncelere net şekilde yer verilmemiştir. Enerji-altyapı firması EnBW bu konuda farklı bir uygulama ile paydaşlarının karşısına çıkmadığıdır. Önemlilik analizi süreci (materiality analysis process) adıyla açıklanan bu yöntem üç adımdan oluşmaktadır: strateji ve iletişimle ilgili temalara genel bir bakışın oluşturulması, sürdürülebilirlik perspektifinden ilgili temaların bir listesinin geliştirilmesi ve itibar analizinden önemli temaların türetilmesi. Sürecin her adımında belirlenen temalar, üst yönetim tarafından raporlama yılında ele alınan ana temalarla düzenli olarak karşılaştırılır. Her adım, temaların önceliklendirilmesine hizmet eder ve sonrasında portföyün dönüşümü, büyüme ve sürdürülebilirlik kategorilerine tahsis edilebilecek en önemli temaların nihai bir listesini yaratır.

- **Kısa ve Öz Olma:** Bir entegre raporun kısa ve öz olabilmesi için önemlilik belirleme sürecinin detaylı olarak uygulanması gerekir. Entegre raporda kısa ve öz olma ile ilgili olarak özellikle tamlık ve karşılaştırılabilirlik gibi diğer Kılavuz İlkeler ile arasında denge kurmaya çalışılır. Örnek incelen entegre raporlara baktığımızda, 65 sayfadan başlayarak 256 sayfaya kadar uzanan bir dağılım göze çarpmaktadır. Öncelikle raporların çoğunda önemlilik analizinin olmadığı, varsa da yönteminin paylaşılmadığı görülmüştür. Bu durum da entegre raporlarda rapor okuyucusu paydaşları direk ilgilendirebilecek konuların seçiminde ve istenen bilgi edinilmesinde zorluklar yaratması söz konusudur. Ekler hariç sayfa sayılarına

bakıldığında 65 ile 135 sayfa arasında hazırlanan raporların da en az geriye kalan 200 sayfa ve üzerindeki raporlar kadar konu kapsamının geniş olduğu düşünülmektedir. 200 sayfa üzerinde raporlarda ise fazladan konu başlığının kapsama alınmasından çok açıklamaların detaylandırıldığı görülmektedir. Bu şekilde entegre raporun aktaracağı bilgilerin öz olma ilkesinin bu raporlar için sorgulanması gerektiği anlaşılmaktadır.

- *Güvenilirlik ve Tamlik*: Entegre raporlardaki bilgilerin güvenilirliği sahip olduğu dengeye ve maddi hatalardan yoksun olmasına bağlıdır. Güvenilirlik kavramı etkin işleyen iç denetim ve raporlama sistemleri, paydaş katılımı, iç denetim veya benzeri fonksiyonlar ile dışarıdan alınan bağımsız denetim hizmeti gibi mekanizmalarla artırılır. İncelenen entegre raporlara bakıldığında tümünde bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloları içeren raporları ve görüş sayfalarını görmek mümkündür. Bunun ötesinde raporun geri kalan kısımları için, yani finansal olmayan bilgileri içeren sürdürülebilirlik, çevresel etki, kurumsal yönetim ilkeleri, çeşitli temel performans göstergeleri vs. için de bir güvence sunulması entegre raporun güvenilirliği konusunda önemli bir değer ifade edecektir. Örnek raporlara bakıldığında Arcelor Mittal entegre raporunda sürdürülebilirlik ve çevresel etki konularında sunulan bilgilere bu alanda önde gelen bir kuruluşun güvence beyanı verildiği görülmektedir. Yine Novo Nordisk entegre raporunda da bağımsız denetim kuruluşunun finansal rapor görüş sayfasının yanında entegre raporda verilen diğer bazı bilgiler hakkında da güvence beyanı ifadeleri yer verilmiştir.

Eksiksiz bir rapor yaratılmaya çalışılması da entegre rapor ilkelerinden biridir. Hem pozitif hem negatif anlamda kuruluşu etkileyen tüm gerekli bilgiler raporda yer almalıdır. Tüm gerekli bilgilerin belirlenmesini sağlamaya yardımcı olmak amacıyla önemlilik analizinin yanı sıra kuruluşun farklı sektörlere yayılan birbirinden farklı özellikteki tüm faaliyetleri hakkında da bunlara özgü olan tüm bilgileri entegre raporunda açıklaması gerekir. Hitachi entegre raporunda değer yaratma hikayesi kuruluşun dahil olduğu her farklı sektör için ayrıca belirtilip tanımlanmıştır. Yine Marks and Spencer raporunda da strateji her bir faaliyet alanı için ayrı ayrı belirlenip farklı şekilde açıklanmıştır. Burada raporları incelemeye alınan kuruluşların tümünün birden fazla sektör ve faaliyet alanı olmamasından dolayı ya da öne çıkan rapor okuyucusu için önem arz eden başlıca sektörünün bir adet olmasından dolayı diğer raporlarda bu şekilde bir uygulamanın olması beklentisinin yanlış olacağı düşünülmektedir.

Pozitif konular olduğu kadar negatif konuların da raporlarda yer verilmesi konusu, 2020 ve 2021 yıllarına özgü olarak, kuruluşları önemli derecede etkileyen COVID-19 salgınının etkilerine yer verildiği raporlarda kendisini göstermektedir. Garanti BBVA, Hitachi, Marks and Spencer ve CCI raporlarında Dünya çapında yaşanan bu salgının olumsuz ya da varsa olumlu tüm etkileri entegre raporlarda detaylarıyla açıklanmıştır. Diğer entegre raporlarda ise olumlu ya da olumsuz bu kapsamda doyurucu bir açıklamaya rastlanmamıştır. Entegre raporlarda bu ilkeye göre takınılan tutum, literatürde entegre rapor örnekleri için, “kuruluşların aktarmak istedikleri olumlu konularla gösterilmek istenen iyi yanların aktarıldığı raporlar” olmaları eleştirisini de ortadan kaldırmaktadır.

- *Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik*: Entegre raporlardaki bilgilerin kalitesini artırmak için bir değişiklik gerekmedikçe raporlama ilkeleri ardışık dönemlerde tutarlı şekilde izlenmelidir. Buna, raporlama dönemleri içinde önemlilik seviyesinde görülmeleri halinde aynı temel performans göstergelerin rapor edilmesi dahildir. Önemli değişiklikler gerçekleştiğinde, kuruluş değişikliğinin nedenini ve etkisini açık-

lamalı ve mümkünse nicel etkisini göstermelidir. İncelenen raporlar kuruluşların en son dönem raporları olduğundan ve belli bir zaman serisi içindeki raporların tümü ele alınmadığından raporları tutarlılığı ile ilgili tespitlerde bulunmak mümkün olmamaktadır. Yine de şu söylenebilir ki, Turkcell ve CCI gibi 2020 yılında ilk defa ya da Aksa Akirlik örnek entegre raporu gibi 2019 yılında olmak üzere sadece bir dönem için raporlama yapmak tutarlılık açısından sorgulanması gereken bir durum yaratmaktadır. İlk kez yayımlanan bu raporların ardışık dönemlerde birbiriyle uyumlu şekilde devamı getirilmelidir.

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

Entegre Raporlama Çerçevesi Kılavuz İlkeleri’ne uyumun incelemesinden sonra son olarak Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri’nin raporlarda yer verilmesi ile ilgili tespitler yapılmıştır. Bu öğeler Çerçeve’nin entegre raporlar için ortaya koyduğu en somut kavramlar olduğundan, inceleme sonuçları içermekte (✓) - içermemekte (☒) – kısmen içermekte (Ø) olarak sınıflandırılabilmiştir. İçerik Öğeleri’nin sırasıyla raporlara göre bulunma durumu Tablo 5 ve 6’da özetlenmektedir:

**Tablo 5 ve 6. Örnek Entegre Raporların İçerik Öğeleri’ni Bulundurma Durumu**

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

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

Tablolardan da görüleceği üzere Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre, Kurumsal Yönetim, İş Modeli, Performans ve Genel Görünüş öğelerinin tüm raporlarda Çerçeve'ye uygun bir şekilde yer verildiği görülmüştür. Entegre raporlarda kuruluşlar ile ilgili genel görünüm aktarılmış ve dış çevre tanımı etrafında yapılmıştır. Kurumsal Yönetim ögesi ilkelerine uyum şeklinde mevcut durumu yansıtan şekilde verilmiş, Temel Öğeler kısmında da aktarıldığı üzere iş modeli tanımları ve gösterimleri yapılmıştır. Performans aktarımı yine Temel Öğelerle bağlantılı olarak her raporda yer almıştır. Garanti BBVA raporu GRI referansları ile performans öğelerini açıklamasıyla, Hitachi ve EnBW raporlarının ise performans odaklı yaklaşımın tüm raporda kendisini hissettirdiği açıklamaları, hemen her konuda temel performans ögesi (KPI) kullanımı ve daha nicelik odaklı bilgi aktarımı ile öne çıkarak farklılaştıkları gözlemlenmiştir. Genel görünüş ögesine de tüm raporlarda karşılaşılmakla beraber burada da Hitachi raporu geçmişten geleceğe kronolojiyi kullanarak hedefleri açık bir şekilde sunduğu görülmüştür. Rapor bölümleri paydaşlar tarafından sorulacak olası sorulara cevap olarak oluşturularak kuruluşun stratejilerinin hedef sonuçları, muhtemel zorluk ve belirsizlikleri ve bunların iş modeli ile gelecekteki performansa etkileri anlaşılması kolay bir biçimde aktarılmıştır.

Diğer İçerik Öğeleri'nden Riskler ve Fırsatlar ile Strateji ve Kaynak Aktarımı öğelerinin ise bazı raporlarda tam anlamıyla kendini bulmadığı görülmüştür. Riskler ve Fırsatlar ögesine kısmen yer veren raporlardaki ortak durum, risk konusunu detaylı olarak ele almasına rağmen diğer taraftan fırsatların aktarımının eksik kalmasıdır. Burada sağlık sektöründen olmasından dolayı Novo Nordisk entegre raporunun ayrı tutulması gerektiği kanısına varılmıştır. Kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağ-

lamında, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır. Cavicchi (2019) belirttiği gibi kamuyu yakinen ilgilendiren sağlık sektörü bağlamında, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin uygulamaları ile kuruluşların özelliklerinin ciddi anlamda çeliştiği ortaya çıkmaktadır. Novo Nordisk'in fırsatlara konu edeceği durumlar, direk olarak kamu ile ilgili çözülmesi gereken sağlıkla ilgili sorunların artışına denk gelecek açıklamalar olacaktır. Bu yönüyle bu ögenin sektör gereği uygulaması çelişkilidir. Öte yandan Arcelor Mittal raporunda fırsatlar kısmının inovasyonla ilgili açıklamalara entegre edilerek verilmesi hem fırsatların aktarımı hem de geleceğe yönelimin sağlanması bakımından faydalı gözükmektedir. Strateji ve Kaynak Aktarımı ögesine ise kısmi yer veren raporların ortak durumu kaynakların tanımının net şekilde anlaşılabilmesi olmuştur. Strateji aktarımlarında ise yine Temel Ögelere bağlı olarak herhangi bir sorun olduğu tespit edilmemiştir. Bu ögenin aktarımında Garanti BBVA raporu "Stratejik öncelik nedir?" "Kaynak aktarımı nereden ve hangi sermaye ögesi yoluyla yapılmıştır?" sorularına verdiği eksiksiz cevap ile öne çıkmıştır. Bunun yanında Oyak Maden Grubu da sürdürülebilir büyüme açıklamaları ile buna uygun strateji ve kaynak aktarımını entegre ederek etkin bir anlatım sağlamıştır.

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

## 6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

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

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

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

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

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

- Entegre raporların kuruluşlar tarafından ardışık olarak her dönem düzenli bir şekilde yayımlanması gerekir.
- Sayfa sayısı olarak kısa ve öz olma koşulu gözetilerek 65-100 sayfa civarında hazırlanan örnek raporların ihtiyacı karşılama gayet yeterli olduğu görülmüştür. Uzun açıklamalar ile içinden gerekli bilginin ayıklanması güçleşen raporlar hazırlanmaması gerekir.
- Rapor bölümleri Hitachi entegre raporunda uygulandığı gibi paydaşların kuruluşla ilgili soracağı sorulara direk cevap şeklinde hazırlanması yerinde bir uygulamadır. Raporda yer alacak ögeler bu bölümlerin içine entegre edilerek verilmelidir.
- Finansal bilgi aktarımında tam set finansal raporun verilmesi yerine özet finansal tablolar verilmelidir. Finansal tablolar mutlaka bağımsız denetimden geçmiş olmalı ve denetçi görüş sayfası paylaşılmalıdır. Marks and Spencer entegre raporundaki gibi özet finansal tablolardaki rakamların trend analizi ve içerik açıklamalarını vermek yerinde ve faydalı bir uygulamadır.
- Çevresel etki ve sosyal sürdürülebilirlik konuları ile ilgili açıklamalarda kuruluşun stratejileri, mevcut uygulamaları ve performansı mutlaka verilmelidir. Arcelor Mittal raporundaki gibi bunların konuyla ilgili önde gelen bir kuruluştan alınan güvence beyanı ile yayımlamak da yerinde ve faydalı bir uygulamadır. Yine CCI raporundaki detaylı çevresel etki değerlendirme ve ayak izi açıklamalarının nicel bilgilerle aktarılması iyi bir yöntemdir.
- Paydaşlarla ilişkiler ve paydaşları tanıma konusunda Önceliklendirme Analizi önemlidir. Entegre rapor hazırlama sürecinde bu analiz mutlaka kullanılmalı ve yöntemi raporda detaylıca verilmelidir. Mümkünse Hitachi raporunda açıklandığı gibi çok sayıda paydaş ile direk görüşmeler de yapılmalıdır.
- Önemlilik seviyesi belirlenmesi konusunda EnBW raporunda yer verilen ve açıklanan Önemlilik Analizi (materiality analysis process) uygulaması faydalıdır.

- Birden çok sektörde faaliyet alanı varsa eğer, değer yaratma hikayesi ve buna bağlı açıklamalar Hitachi ve Marks and Spencer raporlarındaki olduğu gibi her biri için ayrıca belirtilip tanımlanmalıdır.
- Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik konusunda DBS raporundaki skor kart (“balance scorecard”) uygulaması performans aktarımı için olumlu bir örnektir.
- Yine performans konusunda EnBW ve Hitachi raporlarında gibi nicel temel performans göstergelerinin yoğun olarak kullanılması rapordaki bilgi etkinliğini arttırıcı bir uygulamadır.

**KAYNAKÇA**

- Albertini E.. (2018). Integrated Reporting: An Exploratory Study Of French Companies. **Journal of Management and Governance**, 23(2019), 513–535.
- Aluchna, M., Hussain, N. ve Roszkowska-Menkes, M.. (2019). Integrated Reporting Narratives: The Case of an Industry Leader. **Sustainability 2019 MDPI**, 11(976), 1–16.
- Aras, G., ve Sarioğlu, G.. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Donem: Entegre Raporlama. **TUSİAD**, T/2015, 10-567.
- Burke, J., ve Clark, C.. (2016). The Business Case For Integrated Reporting: Insights From Leading Practitioners, Regulators, And Academics. **Business Horizon Keeley School of Business**, 59, 1–16.
- Cavicchi, C., Oppi, C. ve Vagnoni, E.. (2019). On The Feasibility Of Integrated Reporting In Healthcare: A Context Analysis Starting From A Management Commentary. **Journal of Management and Governance**, 23(2019), 345–371.
- Chiucchi, M.S. (2013), Measuring And Reporting Intellectual Capital: Lessons Learnt From Some Interventionist Research Projects, **Journal of Intellectual Capital**, July 2013, 14(3).
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated Reporting: A Structured Literature Review. **Accounting Forum 4a(3)**, 166-185.
- Eccles, R. G. ve Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. **Harvard Business Review**, May 2013, <https://hbr.org/2013/05/the-performance-frontier-innovating-for-a-sustainable-strategy>
- Ergüden, E., Kaya, T. ve Sayar Z. (2016). Essence of Integrated Reporting: A Holistic Framework for Sustainability and Value Creation. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1), 29–34.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A Story Of Failure. **Critical Perspectives on Accounting**, 27(March), 1–17.
- Garcia-Sanchez, I., Rodrigues-Ariza, L. ve Frias-Aceituno, J.. (2013). The Cultural System And Integrated Reporting. **International Business Review**, 22(2013), 828–838.
- Girella, L., Rossi, P. ve Zambo, S.. (2019). Exploring The Firm And Country Determinants Of The Voluntary Adoption Of Integrated Reporting. **Business Strategy and the Environment**, 28(2019), 1323–1340.
- Kaya, Pınar H.. (2015) . Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar. **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, 19 (28), 114-130.
- Oluwamayowa, O. (2019). Examining The Association Between Quality Of Integrated Reports And Corporate Characteristics. **Heliyon**, 5(2019), 1–8.
- Topçu, K.M. ve Korkmaz, G.. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 30 (1), 1-22.
- Velte, P. ve Stawinoga, M.. (2016). Integrated Reporting: The Current State of Empirical Research, Limitations And Future Research Implications. **J Manag Control Springer-Verlag Berlin Heidelberg**, 28 (1), 275-320.
- Vaz, N., Fernandez-Feijoo B. ve Ruiz, S.. (2016). Integrated reporting: An International Overview. Business Ethics: **A European Review**, 25 (4), 577-591.
- Yılmaz, B., Atik, M. ve Okyay, A.. (2017). Geleceğin Raporlama Sistemi: Entegre Raporlama. **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, 17 (52), 95-108.