

ŞİRKETLER İÇİN ENTEGRE RAPORLAMA REHBERİ

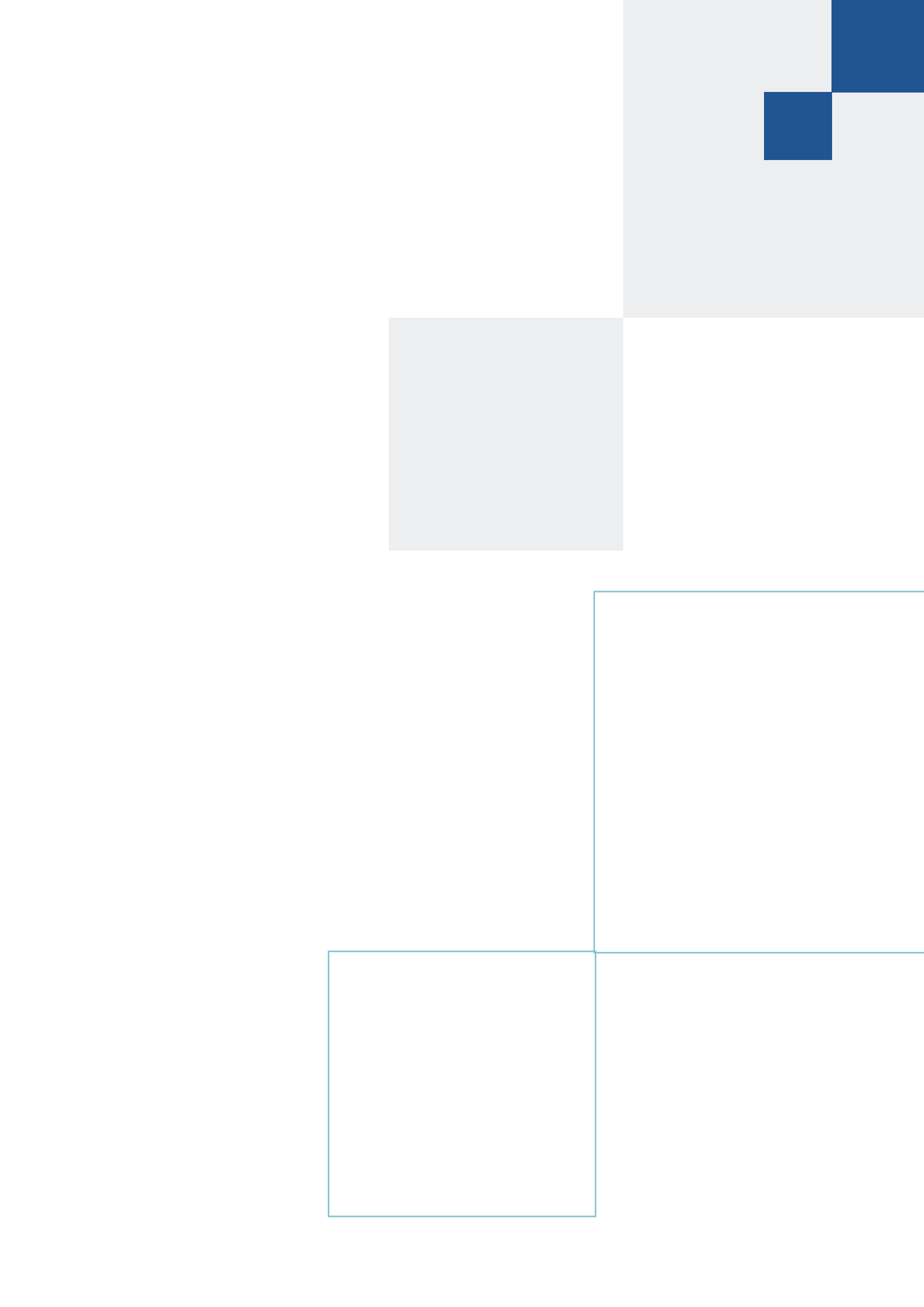
İSTANBUL, 2022



**BORSA
İSTANBUL**

Entegre
Raporlama
Türkiye

⟨IR⟩
NETWORK



Borsa İstanbul Genel Müdürü'nden Mesaj

Raporlama, bundan 20 yıl önce salt finansal performansa odaklı ve bugüne nazaran çok daha standart bir yapıdaydı. Bugüne geldiğimizde, paydaşların finansal sonuçlardan daha geniş bir yelpazede bilgi talep ettiklerini; stratejiden muhatap olunan risklere, değer yaratma becerisinden çevresel etkilere kadar oldukça kapsamlı ve birbirinden farklı alanlardaki verileri, aldıkları kararlarda göz önünde bulundurdıklarını görüyoruz. Son yıllardaki gelişmeler bu sürecin daha da hızlanmasına sebep oldu. Gerek çevresel konulara yönelik hassasiyetin artması, gerek geçtiğimiz birkaç yıla damgasını vuran pandeminin doğrudan ve dolaylı etkileri ve gerekse gelişen bilgi teknolojilerinin katkıları ile birlikte raporlama kavramı ve araçları çok önemli bir gelişim ve değişim dönemi yaşıyor.

Geldiğimiz noktada, şirketlerin geçmiş döneme ilişkin finansal performansları ile ilgili sunulan bilgi, başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşlar tarafından artık yeterli görülmemeye başlanmıştır. Bu nedenle, paydaşlar nezdinde daha anlamlı bir yer edinebilmek amacıyla ve paydaşların karar alma mekanizmalarında kullanılmak üzere şirketler, farklı amaçlara yönelik çeşitli raporlar yayımlamak yerine, akıllıca bir tercihle, finansal ve finansal olmayan raporlarını konsolide ederek tek bir rapor halinde yayımlamaya yönelmiştir. Entegre raporlama, birçok raporlama formatının üzerinde geniş kapsamlı bakış açısı sayesinde bir taraftan yatırımcıların artan bilgi taleplerini yeterli bir düzeyde fakat gereksiz detaylara boğmaksızın karşılarken, diğer taraftan şirketlerin değer yaratma hikâyelerini etkin ve net bir dille anlatabilme fırsatı sunmaktadır. Ek olarak, entegre raporlama, sermaye ögelerinin etkilerinin geniş çerçevede analiz edilerek iş modellerinin geliştirilmesi açısından da şirketlere katkı sağlamaktadır.

Entegre raporlama yapan şirketler finansal performans bilgilerini, çevre, sosyal ve yönetim (ESG) faaliyetlerini, uzun vadeli planlarını, risk ve fırsatlarını, şirketin stratejisi ve öncelikleriyle şeffaf, paydaş odaklı ve sürdürülebilir bir yaklaşımla paydaşlarına sunarak, artan rekabet koşulları içinde diğer şirketlere nazaran bir adım öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımla hazırlanan rapor sayısında görülen artışı, uygulamaya yönelik raporlama standartlarına olan ihtiyacın bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür. Diğer taraftan, uluslararası nitelikte kabul görececek bir raporlama formatı oluşturulmasına yönelik olarak, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (IIRC) de içinde yer aldığı çeşitli topluluk, kurum ve kuruluşlar, iş birliği halinde çalışmalarını ivmelendirerek sürdürmektedir.

Dünyada 70'ten fazla ülkede 2 binden fazla şirket ve kuruluş, entegre raporlama yapmaktadır. Türkiye'de ise üretilen raporlar bugün itibarıyla oldukça kısıtlı sayıdadır. Ayrıca, ülkemizde entegre rapor yayımlayan kuruluşların çoğunluğunu banka ve holdingler oluşturmaktadır. Önümüzdeki süreçte, entegre rapor yaklaşımının daha fazla sektörde çok sayıda şirket ve kuruluş tarafından benimsenerek uygulamaya geçmesini, ülkemizdeki raporlama kalitesinin birkaç basamak yükselmesini arzu ediyoruz.

Bu rehber tam da bu amaçla, yani ülkemizdeki raporlama ekosisteminin geliştirilmesine yönelik olarak, Borsa İstanbul, Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA) ve Yıldız Teknik Üniversitesi Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS) iş birliğinde hazırlandı. Entegre raporlamanın omurgasını oluşturan Entegre Raporlama Çerçevesi'nin anlaşılır bir dille yer aldığı ve iyi uygulama örneklerinin bulunduğu bu çalışma, Türkiye'deki tüm kuruluşlarda entegre raporlama farkındalığını artırma, entegre raporlamayı yaygınlaştırma ve bu alandaki çalışmalara destek olmayı amaçlamaktadır.

Sürdürülebilir Borsalar Girişimi (Sustainable Stock Exchanges, SSE) ve Sürdürülebilir Türev Borsaları Ağı (Sustainable Derivative Exchanges Network) kurucularından biri olan Borsa İstanbul, sürdürülebilir bir finansal sistem için tüm paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik araçların geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi çalışmalarında öncü bir rol üstlenmeye devam edecektir. Bu hedefle uyumlu olarak, entegre düşünce anlayışını benimseyerek entegre raporlama yolculuğuna çıkmaya karar veren tüm kuruluşlara, uygulamaya yönelik bir başucu kaynağı olacak bu rehberin faydalı olmasını diliyorum. Saygılarımla,

Korkmaz ERGUN

Borsa İstanbul A.Ş. Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Entegre Raporlama Derneği Yönetim Kurulu Başkanı'ndan Mesaj

Son dönemlerde kurumsal raporlama dünyasında önemli gelişmelere şahitlik ettik. Gerek düzenleyici kurumlar, gerekse kurumsal raporlama ile ilgili standart, ilke ve çerçeve belirleyen organizasyonlar artık kurumların finansal bilgilerle birlikte finansal olmayan -çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim- bilgilerini de raporlamalarının gerekliliği ve bunun bir çerçeveye oturtulması konusunda fikir birliğine varmış durumdadır. Bu çerçevede global raporlama düzeninin bu bilgilerin entegre olarak yer aldığı bir raporlama olacağı aşikâr.

“Entegre Düşünce” felsefesine dayanan Entegre Raporlama; kurumların geçmiş ve mevcut durumunu yansıtan bilgileri ile birlikte geleceğe dönük stratejilerini ve uygulamalarını içeren, finansal ve finansal olmayan faaliyetlerin etkileşimli olarak raporlandığı etkin ve güvenilir bilgi paylaşımını odağına alan yeni nesil bir raporlama düzeni sunuyor. Geleceğin global raporlama çerçevesi olarak dünya genelinde büyük bir hızla benimsenen, Entegre Raporlama, temel aldığı “Değer Yaratma” odaklı yaklaşımı ile sürdürülebilirlik bilgilerini finansal raporlama ile aynı temele oturatarak yatırımcılar ve tüm paydaşları için karşılaştırılabilir ve nitelikli bilgi sunma misyonu doğrultusunda, kurumların sürdürülebilir performansı, sermaye piyasalarının sağlıklı gelişimi ve sürdürülebilir kalkınmanın temeli olan sağlıklı bir ekosistem için büyük önem taşıyor. Kurumlar nezdinde entegre düşünce yaklaşımının ivme kazandığı bu dönemde, Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA) olarak Türkiye’de küresel raporlama ekosisteminin gelişiminde kurumlara yol gösterici olacağına inandığımız “Şirketler İçin Entegre Raporlama Rehberi”ni sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Entegre Raporlama Derneği Türkiye olarak Borsa İstanbul (BİST) ve YTÜ Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS) iş birliği ile hazırlanan bu Rehber, dünya genelinde entegre raporlamaya geçiş sürecini hızlandırmak için en etkin araç olarak kabul edilen Entegre Raporlama Çerçevesi’nin uygulanmasında yön gösterici nitelikte olup, rapor hazırlayacak kurumların entegre raporlamaya uygun bir geçiş planı geliştirmelerine ve faaliyetlerini ve yarattıkları etkileri değer yaratma çerçevesinden değerlendirmesine destek olacaktır. “Şirketler için Entegre Raporlama Rehberi”; kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçümünde finansal, kurumsal yönetim, sosyal ve çevresel performans verilerini çok boyutlu bir yaklaşımla değerlendirme imkânı sunacaktır. Sadece özel sektör ve kâr amacı güden şirketler için değil aynı zamanda kamu sektörü ve tüm kurumların sürdürülebilir değer yaratmasına destek olacak bu rehberin, özellikle halka açık şirketler nezdinde Türkiye’de yatırım ortamının iyileşmesine ve yatırımcı güveninin artırılmasına da önemli katkı sağlayacağına inanıyorum.

Entegre Raporlama Derneği Türkiye olarak ülkemizde entegre düşüncenin gelişimine yön verecek kalıcı bir eser üretmekten duyduğumuz memnuniyetle; bu kapsamlı dokümanın oluşmasını sağlayan başta Borsa İstanbul ve YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS) olmak üzere emeği geçen ERTA üyelerine, değerli katkıları için teşekkür ederim.

Şirketler için yol gösterici olmasını dilediğim Entegre Raporlama Rehberi’nin Türkiye’de entegre düşüncenin ve entegre raporlamanın gelişimine katkı sağlamasını, sektöre ve tüm ilgili kesimlere yararlı olmasını dilerim.
Saygılarımla,

Prof. Dr. Güler ARAS

*Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA)
Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı*



İÇİNDEKİLER

08	ŞEKİL LİSTESİ TABLO LİSTESİ	35	3. Entegre Raporlamada Kilometre Taşları
09	KISALTMA KODLARI	37	4. Neden Entegre Raporlama?
10	1. Bu Rehberi Neden Hazırladık?	39	5. Entegre Raporlamanın Şirketlere Sağladığı Faydalar
11	2. Neleri Bilmeliyiz?	40	6. Yatırımcılar Açısından Entegre Rapor
11	2.1. Değer Yaratma	41	7. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi
13	2.2. Sermaye Öğeleri	45	8. Türkiye’de Entegre Raporlama
16	2.3. Entegre Düşünce	46	9. 5 Adımda Entegre Raporlama
17	2.4. Kılavuz İlkeler	50	KAYNAKÇA
25	2.5. İçerik Öğeleri		



ŞEKİL LİSTESİ

12	Şekil 1: Değer Yaratma, Koruma veya Erozyonu Süreci	35	Şekil 7: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi
13	Şekil 2: Şirket ve Diğerleri için Yaratılan Değer	36	Şekil 8: S&P 500 Şirketlerinin Piyasa Değeri Bileşenleri
14	Şekil 3: Sermaye Öğeleri	36	Şekil 9: Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı
17	Şekil 4: Entegre Raporlama Kılavuz İlkeler	41	Şekil 10: Entegre Raporlama Çerçevesi Revizyonu Zaman Çizelgesi
21	Şekil 5: Önemlilik Süreci	45	Şekil 11: Türkiye’de Entegre Rapor Hazırlayan Kuruluşların Bileşimi
25	Şekil 6: Entegre Raporlama İçerik Öğeleri	46	Şekil 12: 5 Adımda Entegre Raporlama

TABLO LİSTESİ

38	Tablo 1: Raporlama Çerçevelerinin Karşılaştırması
----	--

KISALTMA KODLARI

- BİST** : Borsa İstanbul
- CDP** : Carbon Disclosure Project
(Karbon Saydamlık Projesi)
- CDSB** : Climate Disclosure Standards Board
(İklim Beyanları Standartları Kurulu)
- CFGS** : YTU Center for Finance, Governance and Sustainability
(YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik
Uygulama ve Araştırma Merkezi)
- ER** : Integrated Reporting
(Entegre Raporlama)
- ERTA** : Integrated Reporting Association Turkey
(Entegre Raporlama Derneği Türkiye)
- FRC** : Financial Reporting Council
(Finansal Raporlama Konseyi)
- GRI** : Global Reporting Initiative
(Küresel Raporlama Girişimi)
- IIRC** : International Integrated Reporting Council
(Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
- IFA** : Institut Français des Administrateurs
(Fransız Yöneticiler Enstitüsü)
- IRCSA** : Integrated Reporting Committee of South Africa
(Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi)
- KPI** : Key Performance Indicator
(Temel Performans Göstergesi)
- MKK** : Merkezi Kayıt Kuruluşu
- SASB** : Sustainability Accounting Standards Board
(Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu)
- YOİKK** : Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu

1.BU REHBERİ NEDEN HAZIRLADIK?

Küresel rekabet, teknolojik yenilikler, çevre sorunları, finansal ve kurumsal yönetim krizleri dünya ekonomisini, düzenlemeleri ve şirketlerden beklentileri şekillendirmektedir. Finansman kararları ile toplum ve bilgi arasındaki etkileşim gittikçe artmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ve şirketlerin sürdürülebilir kalkınmadaki rolü hiç olmadığı kadar tartışılmakta, şirketler artık sadece finansal performansa bakılarak değerlendirilmemektedir. Bu ortamda başta yatırımcılar olmak üzere paydaşlar; şirketlerin ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim performanslarını da içeren şirketlerin değer yaratma kabiliyetleri hakkında da bilgi talep etmektedirler.

Geleneksel raporlama anlayışı finansal bakış açısını odak noktası olarak kabul etmekte ve paydaşların artan bilgi talebi ihtiyacına yeterince cevap verememektedir. Paydaşlar, şirketlerin kendileri için ne kadar ve ne yönde değer yarattığını öğrenmek istemektedir. Bu kaygılara cevap verebilmek için kurumsal raporlama dönüşüm geçirmekte ve şirketler, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak için gönüllü olarak daha kapsamlı bilgiler sunmaktadır.

Son yıllarda ön plana çıkan entegre rapor, şirketlerin stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin şirketin dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde¹ resmetmektedir. Entegre raporlama, entegre düşünce yapısına dayalı bir raporlama anlayışıdır. Entegre raporlama, daha fazla raporlama yapılmasını değil, daha iyi ve kapsamlı raporlama yapılmasını ifade etmektedir. Entegre raporlama, şirketlerin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için nasıl gelişeceğini açıklamakta ve finansal rakam anlayışının ötesine geçerek, şirketlerin nasıl değer yaratacağı ve değer yaratımı üzerinde etkisi olan riskleri daha geniş bir bakış açısıyla ele almayı gerektirir. Entegre raporlamayı uygulayan şirketler, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımına

daha iyi uyarlanmış stratejiler ve iş modelleri geliştirmektedirler.²

Entegre düşünce ve raporlama döngüsü, sermayenin etkili ve üretken bir şekilde dağılımını sağlayan ve böylece kurumsal denge ve sürdürülebilirliği destekleyen itici bir güçtür. Bu çerçevede, ülke ekonomimizin önemli yapı taşları olan şirketlerimizin kurumsal yönetim ve sürdürülebilirliklerinin desteklenmesi amacıyla Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA) liderliğinde Borsa İstanbul (BİST) ve YTÜ Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (CFGS) iş birliği ile tüm şirketlere yönelik olarak "Şirketler İçin Entegre Raporlama Rehberi" hazırlanmıştır. Bu rehberin hazırlanması ile şirketlerin entegre raporlama yolculuklarına yardımcı olunması ve bu yolculukta karşılaşılan soruların cevaplanması amaçlanmıştır.

Bu rehberde, entegre raporlama konusunda karşınıza çıkabilecek temel kavramlara, kılavuz ilkelere, içerik öğelerine değinilmiş; şirketlere ve yatırımcılara sağladığı rekabet avantajlarına, entegre raporlamanın Dünyada ve Türkiye'de gelişimine ve ana hatları ile entegre rapor hazırlama adımlarına yer verilmiştir.

¹IIRC, 2013a.

²IIRC, 2013a.



— 2.NELERİ BİLMELİYİZ?

2.1. Değer Yaratma

Entegre rapor, şirketlerin zaman içinde nasıl değer yarattığını, değeri nasıl koruduğunu veya değerini nasıl erozyona uğradığını ortaya koymaktadır.³ Dolayısıyla, şirketlerin değer yaratma kabiliyeti üzerinde etkisi bulunan paydaşlar, şirketlerin entegre raporlarından faydalanmaktadır. Değer yaratımının anlaşılabilmesi için şirketin kullandığı sermaye öğelerinin ve bunların nasıl kullanıldığının resmedilmesi gerekmektedir. Sermaye öğeleri, tüm şirketlerin başarılı olmak için iş modellerinde girdi olarak kullandığı ve şirketin faaliyetleri ve çıktıları yoluyla artan, azalan veya dönüşen değer stokunu ifade etmektedir.⁴

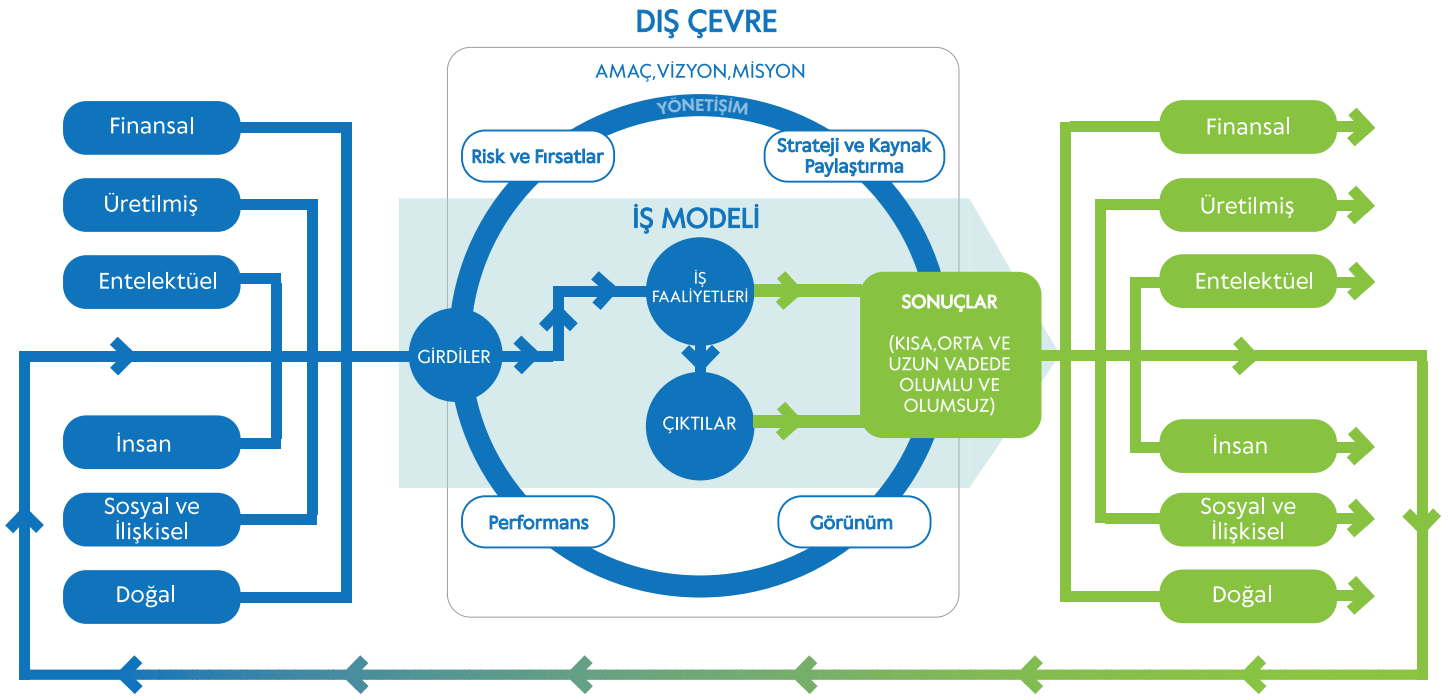
Entegre rapor kapsamında yer verilen sermaye öğeleri, finansal, üretilmiş, fikri/entelektüel, insan, sosyal ve ilişkisel ile doğal sermaye öğeleri⁵ olabilmektedir. Değerin yaratılabilmesi, iş modeli paralelinde sermaye öğelerinin kullanımına bağlıdır. Bu bakış açısıyla, bir şirketin değer yaratma sürecinin anlaşılabilmesi için iş modelinin anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü iş modeli, girdi olarak çeşitli sermaye öğelerini kullanır ve iş faaliyetleri yoluyla bunları çıktıya (ürün, hizmet, yan ürün ve atık)⁶ dönüştürmektedir. Diğer bir ifadeyle, değer yaratımının anlaşılabilmesi için şirketin iş modeli ile bu modelin altında yatan stratejilerinin, sermaye öğeleri ile nasıl bütünleştiğinin açıklanmasına ihtiyaç vardır. Bu açıklamalar ışığında, Şekil 1'de bir şirketin değer yaratma süreci temsil edilmektedir.

³IIRC, 2021a.

⁴IIRC, 2013a.

⁵IIRC, 2013a.

⁶IIRC, 2013a



Şekil 1: Değer Yaratma, Koruma veya Erozyonu Süreci
Kaynak: IIRC, 2021a.

Ancak değer öznel bir kavramdır. Bu nedenle, her şirket için geçerli olabilen tek bir değer tanımının yapılması mümkün değildir.⁷ Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde de bu anlayış benimsenmiş ve şirketler kendilerine özgü değer yorumlarını geliştirmeleri ve ifade etmeleri için teşvik edilmiştir. Şirketlerin kendi değer önerisini tanımlaması ve bunu ifade edebilmesi içsel bir süreçtir.

Değerin şirkete özgü olması, aynı zamanda, kilit paydaşların ihtiyaç ve çıkarlarının göz önünde bulundurulmasını gerektirir. Ayrıca, şirket için yaratılan değer genellikle başkaları için yaratılan değere bağlıdır. Bu çerçevede, değer yaratımı, sadece şir-

ketin kendi içinde gerçekleşen süreçlerin bir sonucu olmayıp, aksine dış çevreden etkilenen bir durumdur. Bu nedenle, değer nasıl yaratıldığının anlaşılması, şirketin iş modeli dâhilinde kaynakların ve ilişkilerin (veya sermayelerin) ürünlere, hizmetlere, yan ürünlere ve atıklara nasıl dönüştürüldüğünün anlaşılmasını gerektirir.

Değer, paydaşlarla olan ilişkiler aracılığıyla ve çeşitli kaynakların kullanımına bağlı olarak yaratılır. Bu kapsamda ele alındığında, Şekil 2'de görselleştirildiği üzere, değer yaratımının şirket içi ve şirket dışı olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır:

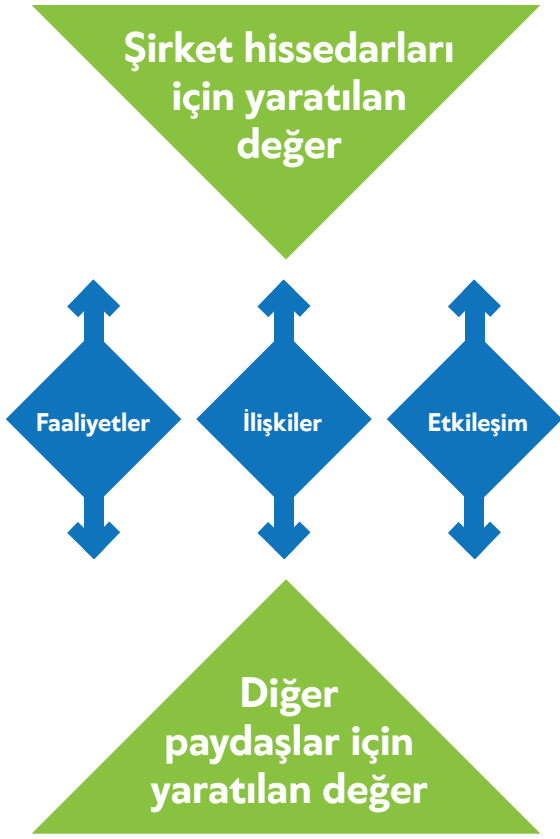
⁷IIRC, 2013a.

01

Şirketin kendisi ve hissedarları için yaratılan değer (finansal sermaye sağlayan taraflara finansal geri dönüş sunmaya olanak veren).

02

Diğerleri (paydaşlar ve geniş anlamda toplum) için yaratılan değer.



Şekil 2: Şirket ve Diğerleri için Yaratılan Değer
Kaynak: IIRC Çerçevesi'nden uyarlanmıştır.

Yatırımcılar öncelikle şirketin kendisi ve hissedarları için yarattığı değerle ilgilenirler. Bununla birlikte, uzun vadede şirketin kendisi için yarattığı değer ile diğer taraflar için yarattığı değer arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Bu nedenle yatırımcılar şirketin diğer taraflar için yarattığı değerle de ilgilenirler.⁸ Bir şirketin değer yaratmada ne kadar başarılı olduğunun değerlendirilebilmesi için çıktılarının ve faaliyetlerinin her sermaye ögesi üzerindeki etkilerinin dikkate alınmasına ihtiyaç vardır.

2.2. Sermaye Ögeleri

Şirketlerin, günümüz iş dünyasında uzun soluklu değer yaratımı için daha geniş bir kaynak yelpazesini etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Ancak mevcut finansal raporlama çerçeveleri bu çoklu sermaye anlayışına sahip değildir ve şirketlerin mevcut piyasa değerlerinin belirlenmesinde oldukça etkili olan bu unsurları bünyesinde barındırmamaktadır. Oysa özellikle sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde, ekonomik ilerleme, sosyal gelişmeler ve çevrenin korunması arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Zira şirketler, rekabetçi bir strateji ve kendilerine özgü değeri yaratabilmek için birbiriyle karşılıklı etkileşime giren birden fazla sermaye veya kaynaktan yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla, "çoklu sermaye yaklaşımı", yeni ekonomik sistemin ve kalkınma modelinin temelini oluşturmaktadır.⁹

⁸IIRC, 2013a.
⁹EY, 2014.



Fikri / Entelektüel Sermaye:

Şirkete ait olan patentler, telif hakları, yazılımlar, lisanslar, prosedürler ve protokoller gibi maddi olmayan varlıkları kapsar.¹⁴ Fikri sermaye, şirketin rekabet avantajını ve gelecekteki değer yaratma potansiyelini etkileyen kilit unsurdur. Çünkü fikri sermaye ile araştırma ve geliştirme yatırımı, inovasyon, insan kaynakları ve dış ilişkiler arasında yakın ilişki vardır.¹⁵



Sosyal ve İlişkisel Sermaye:

Şirket ile paydaşları arasındaki ilişkilerinin sonucu olarak ortaya çıkan bir sermaye unsurudur.¹⁸ Özü itibarıyla, ilgili taraflar arasındaki gelenek ve ilişkiler ile bireysel ve toplu refahı artırmak amacıyla bilgi paylaşma kabiliyetini ifade eder. Bu bakış açısıyla, paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar, karşılıklı güven ve etkileşim, marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıklar sosyal ve ilişkisel sermaye unsurlarıdır.¹⁹



İnsan Sermayesi:

Şirket çalışanlarının yeterlilikleri ve uzmanlıklarının yanı sıra, şirketin yönetsel değerlerine uyum sağlama, yaklaşımlarını uygulama ve iş birliği yapma süreç, ürün ve hizmetleri geliştirme motivasyonları ve liderlik etme, yönetme kabiliyetlerini ve sadakatlerini kapsar.¹⁶ Bir kurumun başarısı, çalışanlarını uygun şekilde yönetmesine ve onların motivasyonlarını ve esenliklerini önemsemesine bağlıdır.¹⁷



Doğal Sermaye:

Bir şirketin ürün veya hizmetlerinin sunulmasında kullandığı yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakları ve süreçleri ifade eder. Doğal kaynaklar, tüm ekonomik ve sosyal sistemleri birbirine bağlayan bir unsurdur. Bunlar genellikle yerine yenisi konulamayan, buna karşın ekonominin bir bütün olarak işleyişi için gerekli olan kaynaklardır.²⁰ Nitekim hava, su, toprak, madenler, ormanlar, biyolojik çeşitlilik ve ekosistemin sağlığı doğal kaynaklar kapsamındadır.²¹ Bir doğal kaynağın işletme için önemli olup olmadığı belirlenirken, ilgili faktörler dikkatle gözden geçirilmelidir. Bunlar, doğal kaynaklara bağımlılık düzeyi, faaliyetlerin bu kaynaklar üzerindeki etkisi ve şirketin çevre tarafından belirlenen bu sınırlar dâhilinde faaliyetlerine devam etmek için ne yapması gerektiğini içermektedir.²²



Her şirket kendisine has özelliklere sahiptir. Bu nedenle tüm sermaye öğeleri her şirket açısından eşit derecede ilgili veya uygulanabilir değildir. Örneğin, bir şirket kâr elde ettiğinde finansal sermayesi artar ve çalışanlara daha iyi eğitim verildiğinde insan sermayesi iyileşir.²³

Bir şirketin sermaye öğelerini nasıl kullandığını, bunların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu ve dış faktörlerin etkisini anlamak için, stratejiyi ve stratejinin kaydettiği mesafeyi görmek için de bir dizi hayati temel performans göstergesini (KPI) tanımlamak gerekir.²⁴

¹⁴IIRC, 2013a.

¹⁵ACCA ve diğerleri, 2013.

¹⁶IIRC, 2013a.

¹⁷EY, 2014.

¹⁸EY, 2014.

¹⁹IIRC, 2013a.

²⁰EY, 2014.

²¹IIRC, 2013a.

²²EY, 2014.

²³IIRC, 2013a.

²⁴EY, 2014.

2.3. Entegre Düşünce

Entegre düşünce, "bir şirketin çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye ögelerini aktif şekilde hesaba katması" olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Entegre düşünce, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya yönelik entegre karar verme mekanizmaları ve eylemlerini hayata geçirme imkânı sunar ve bu nedenle son derece önemlidir. Entegre düşünce bir şirketin faaliyetlerine ne kadar dâhil edilirse, bilgiler arası raporlama, analizler ve karar verme süreçleri o kadar gelişir. Entegre düşüncenin şirkette hayata geçirilmesi, entegre raporun hazırlanması dâhil olmak üzere iç ve dış raporlama süreçlerini destekleyen bilgi sistemlerinin birbiri ile daha iyi entegre edilmesini de sağlar.

Bir entegre rapordan beklenen, şirketin değer yaratma hikâyesini kapsamlı bir şekilde anlatabilmesidir. Bunun için şirketin zaman içindeki değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen iç ve dış tüm unsurlar arasındaki bağımlılığın belirlenmesi gerekir. Silo zihniyetinin (bilgi paylaşmak istemeyen düşünce şeklinin) terk edilmesi ve entegre düşüncenin hayata geçirilmesi bu bağlantıların tespiti için ön koşuldur.

²⁵IIRC, 2013a.

Entegre rapor, esas itibarıyla şirketteki bağlantı ve entegre düşünce sürecinin bir ürünüdür. Bu ürünün elde edilebilmesi şirketin, tüm birimleriyle değer yaratmak için kullandığı ve etkilediği sermaye ögelerinin birlikte ele alınmasını gerektirir. Entegre düşünce, bir şirkette değer yaratanın ne olduğuna dair net bir bakış açısı gerektirir ve bu bakış açısına şirket genelinde tutarlı bir şekilde bağlı kalınmalıdır. Başka bir ifadeyle, entegre düşünce, değer yaratılırken şirketin kullandığı veya etkilediği kaynaklar ve ilişkiler ile bunların arasındaki bağımlılıklar ve takas hakkında daha bütünsel bir bakış açısı sağlar. Şirket değişen yönetmelikler, normlar ve paydaş beklentilerinin yanı sıra kaynakların kalitesi, bulunabilirliği ve maliyeti tarafından şekillendirilen daha büyük bir sistemin parçası olarak kendisini görebilmelidir. Bir diğer ifadeyle, entegre düşünce, şirketin büyük resim içinde kendi varlığını keşfetmesine yardımcı olur.

2.4. Kılavuz İlkeler

Kılavuz ilkeler bir entegre raporun hazırlanmasında ve sunulmasında yön gösterirler. Bu ilkeler raporun içeriği ve bu bilgilerin nasıl sunulacağı konusunda rehberlik etmektedir. Bu rehberlik özellikle entegre raporda hangi bilgilere ve hangi detaylara yer verileceği konusunda tereddütleri olan şirketler için önemlidir.

Entegre raporda sunulan bilgiler, finansal raporlarda sunulan bilgilerden daha stratejik olabilir. Bununla birlikte entegre rapor, rekabet avantajında önemli kayıplara sebebiyet verecek ayrıntılı bilgilerin açıklanmasını amaçlamaz. Entegre raporun amacı finansal sermaye sağlayan taraflara şirketin zaman içinde nasıl değer yaratacağını açıklamaktır. Dolayısıyla raporda bu amaca ulaşılmasını sağlayan genel bilgilere yer verilir.²⁶

²⁶IIRC, 2013a.



Şekil 4: Entegre Raporlama Kılavuz İlkeler

Bir entegre raporun hazırlanması ve sunulmasında bu kılavuz ilkeler ayrı ayrı veya birlikte kullanılabilir. Bununla birlikte, kısa ve öz olma ile eksiksiz olma gibi birbiri arasında çatışmaların ortaya çıkabileceği ilkeler hayata geçirilirken, bu ilkeler derinlemesine irdelenmelidir.



a) Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Entegre rapor bir şirketin stratejisini ve bu stratejinin şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımını nasıl etkileyeceği ve sermaye ögelerini bu paralelde nasıl kullanacağı hakkında bilgi verir. Entegre raporun, 'şirketin hedefinin ne olduğu ve bu hedefe nasıl ulaşılacağı' sorusunun cevabını sunması beklenir. Bu soruların cevabı ise şirketin kısa, orta ve uzun vadede stratejik amaçlarının, bu amaçlara ulaşmak için kullanılan/kullanılacak stratejilerinin, kaynak aktarım planlarının ve tüm bunların iş modeli ile ilişkisinin sunulmasıyla verilebilir. Ayrıca strateji ve kaynak aktarımı planlarının dış çevreden ve tanımlanan risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiği ve bunlara nasıl yanıt verdiği de anlatılır.²⁷

Yatırımcılar, borç verenler, sigorta şirketlerini içeren ve finansal paydaşlar olarak kabul edilen taraflar, şirketin toplum ve çevre üzerindeki etkilerini ve dahası bu etkilerin şirketin gelecekteki performansını nasıl etkileyeceğini bilmek istemektedir. Aynı zamanda, şirketin kendisinin bu etkilerin farkında olduğunu ve bu etkilerin şirketin iş yapış biçimine olan yansımaların -örneğin, şirketin riskleri azaltan, fırsatların değerlendirilmesine imkân sağlayan ve gelecekteki değer yaratma kapasitesini geliştirebilecek adımlarının- neler olduğunu anlamak istemektedir.²⁸

Bu nedenle, şirketin kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde karşılaşmayı beklediği değişiklikler, bunların şirket üzerindeki etkilerinin neler olabileceği, entegre raporda açıklanmalıdır. Ayrıca şirketin karşılaşacağı zorluklara ve belirsizliklere karşılık vermek için nasıl organize olduğu ve bu tahmin ve öngörülerin dayanakları da entegre raporda yer bulmalıdır.²⁹



²⁷IIRC, 2013a.

²⁸KPMG, 2017

²⁹IIRC, 2013a.

Örnek Rapor İncelemesi

"Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim"

Grieg Seafood entegre faaliyet raporunun giriş bölümünde, şirket stratejisi ile ilişkilendirdiği her bir alanın performansının kısa bir özetine yer veriyor. Şirket iş stratejisinin her bir ayağına özgü belirlediği KPI'lar ile hem geçmiş performansını, hem gelecekteki hedeflerini bir tabloda özetleyerek hedefe ulaşmadaki mevcut durumunu ayrı bir sütunda paylaşıyor. Aynı tabloda her bir performansın raporun sonraki bölümlerinde detaylandırıldığı ilgili sayfaları referans noktası olarak ayrı bir sütunda gösteriyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1066> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**"Stratejik odak ve geleceğe yönelim" ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?x=39&y=25&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=1 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



b) Bilgiler Arası Bağlantı

Entegre rapor, bir şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından önemli olan faktörlerin bileşimini ve bunların birbiriyle olan ilişkilerini ve bağımlılıklarını göstermelidir. Bir şirketin, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetinin değerlendirilmesi ise şirketin iş modeli ile çok sayıdaki iç ve dış faktör arasındaki bağlantının anlaşılmasına bağlıdır. Bilgiler arasında bağlantı kurulabilmenin anahtarı, entegre düşüncenin şirketin faaliyetlerine aktarılmasıdır.

Bir şirket entegre düşüncüyü faaliyetlerine aktarabildiği ölçüde şirketin raporları bu faaliyetlerin sonuçlarını içeren bilgiler arasındaki bağlantıları yansıtabilir. Bir başka ifadeyle, entegre rapor, entegre

düşünce sisteminin bir ürünüdür ve bu nedenle, bilgiler arasındaki bağlantıların yönetim raporlarına, analizlere ve karar verme sürecine ve nihayetinde entegre rapora aktarılması şirkette entegre düşüncenin hayata geçirilmesinin doğal sonucudur.

Entegre rapor, şirketin farklı kurumsal raporlarında yer alan bilgileri birbiriyle ilişkilendirir. Bu nedenle bu raporda yer alan bilgiler, şirketin diğer rapor ve bildirimleriyle birlikte değerlendirilmelidir. Bunu kolaylaştırmak için entegre raporda ilgili raporlar ve/veya bölümler arası çapraz referanslar sunulmalıdır.

Örnek Rapor İncelemesi

“Bilgiler Arası Bağlantı”

Tata Steel entegre raporunda, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini etkileyebilecek ana risklerinin açıklandığı kısım bilgiler arası bağlantı ilkesine iyi bir uygulama örneği olarak gösterilebilir. Şirket belirlemiş olduğu risklerin şirket stratejisini gerçekleştirirken nasıl zorluklar yarattığı/yaratacağı ve sermaye ögelerine nasıl etki ettiğini somut olarak açıklıyor. Şirketin temel risklerine yönelik bir tablo hazırlanarak her bir risk için açıklama ve azaltma stratejileriyle birlikte bu riskten etkilenen sermaye ögelerini de ikonlar şeklinde tabloyla ilişkilendiriyor. Bu tabloda sermaye ögelerini nitelenmek için kullanılan ikonlar, raporun önceki kısmında iş modelini anlatırken de kullanılarak bir bütünlük sağlıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1009> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Bilgiler arası bağlantı” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=31&y=34&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=2 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.





c) Paydaşlarla İlişkiler

Entegre rapor, finansal verilerin ötesine geçerek değer anlayışının kapsamını genişletmekte ve raporlama anlayışını günümüz değer anlayışına uygun olarak yeniden şekillendirmektedir. Finansal sermaye sağlayıcıları, temel entegre rapor kullanıcıları olarak kabul edilse de, bir şirketin değer yaratma yeteneğiyle ilgilenen tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, düzenleyiciler, yatırımcılar vb. tüm paydaşlara fayda sağlayacak bir entegre rapor hazırlanmalıdır.

Paydaşlar, bir şirketin faaliyetlerinden, çıktılarından ve faaliyet sonuçlarından önemli ölçüde etkilenmesi beklenen veya eylemlerinin, şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkilemesi beklenen grup ve kişilerdir. Bu bakış açısıyla, finansal sermaye sağlayan taraflar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplumlar, STK'lar,

çevre grupları, kanun yapıcılar, düzenleyici kurumlar ve politika yapıcılar bir şirketin paydaşlarındandır. Değer yaratımının paydaşlarla ilişkilerin bir sonucu olarak kabul edildiği bir ortamda aksi mümkün değildir. Dolayısıyla entegre rapor, şirketin değer yaratımını anlatabilmek için temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkiler hakkında bilgi sağlamalı ve şirketin onların ihtiyaç ve beklentilerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir.³⁰

Tedarikçilerin, müşteriler gibi paydaşlarla olan sürekli iletişimi şirketin günlük faaliyetlerinin yürütülmesinin doğal bir gereğidir. Buna ek olarak, paydaşlarla kurulan iletişim, şirketin paydaşlarının değer algısının ne olduğunu anlaması, risk ve fırsatlar dâhil olmak üzere maddi konuları belirlemesi ve strateji geliştirmesi ve değerlendirilmesi gibi konularda yardımcı olur.

³⁰IIRC, 2013a.

Örnek Rapor İncelemesi

“Paydaşlarla İlişkiler”

Gujarat Fluorochemicals entegre raporunda, Uluslararası <ER> Çerçevesi'nin 3.13. paragrafına uygun olarak, entegre düşünceyi işletme genelinde nasıl yerleştirdiğini açıklıyor ve paydaşların ihtiyaçlarını ve çıkarlarını tam olarak nasıl dikkate aldığını ortaya koyuyor. Gujarat Fluorochemicals, paydaşlarıyla ilişkilerini özetlediği tabloda, her bir paydaş grubunun nasıl değer yarattığını, paydaşın şirket için neden önemli olduğunu ve şirketin bu paydaşlarla hangi kanal ile etkileşim kurduğunu bir matris şeklinde sunuyor.

Şirket aynı matriste her bir paydaş grubu için belirlenen öncelikli ESG konularına ve bu paydaşlarla ilişkili olan sermaye öğelerine yer veriyor. Gujarat Fluorochemicals, çoklu aşamada yapılandırılmış olduğu paydaş katılımı sürecinde, sürekli etkileşim, iletişim ve istişareler yoluyla paydaşlarıyla kurmuş olduğu güçlü ilişkilere, raporda kullanmış olduğu infografiklerle dikkat çekiyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1100> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Paydaşlarla ilişkiler” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=33&y=16&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=4 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



d) Önemlilik

Entegre rapor bir şirketin, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konularda bilgi vermelidir. Dolayısıyla, bir konunun önemli olup olmadığının kararı ise şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyip etkilemediğinin tespitiyle verilebilir. Eğer

şirketler, iş modellerinin değer yaratmak için nasıl çalıştığını daha iyi ve bütünsel bir şekilde anlatmak için entegre raporlama yapıyorlarsa, o zaman sadece yatırımcılarla değil, geri kalan paydaşlarla da etkili bir iletişim kurarak neyin önemli olduğunu belirlemelidir.³¹

³¹IIRC, 2015a.



Şekil 5: Önemlilik Süreci

Örnek Rapor İncelemesi

“Önemlilik”

ING faaliyet raporunda, önceliklerini belirlemek üzere çıktığı yolculukta, müşterilerinin para hakkında nasıl karar verdiğini araştırmak için “İleriyi Düşün Girişimi”ni uygulamaya koyduğunu açıklıyor. Bu girişim kapsamında, ilk olarak bankanın kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya devam etme kabiliyetini etkileyebilecek öncelikli konuları (müşteri odaklılık, ekonomik katkı, adil işletme uygulamaları, paydaş katılımı, insan sermayesi) ve bu konulara ilişkin temel risk ve fırsatlarını ortaya koyuyor. Banka aynı zamanda her bir öncelikli konu kapsamında yaklaşımını ve aksiyonlarını da okuyucu ile kısa ve öz bir şekilde paylaşıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/665> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Önemlilik” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=35&y=26&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=5 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



e) Kısa ve Öz Olma

Bir entegre rapor kısa ve öz olmalıdır. Entegre raporda şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımı üzerinde etkisi olan; şirketin stratejisini, kurumsal yönetimini, performansını ve beklentilerini anlamayı sağlayacak bilgilere raporda yer verilmelidir. Burada önemlilik derecesini belirleme sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi son derece önemlidir. Raporun kısa ve öz olabilmesi için mantıklı bir raporlama yapısının oluşturulması, ayrıntılara ve sık değişmeyen bilgilere yer verilmemesi, rapor içindeki tekrarlardan kaçınılması gerekir. Ayrıntılı bilgilere ulaşılabilmesi ve/veya verilen bilginin rapor içinde

ilgili olduğu diğer bölümlerle bağlantısının kurulabilmesi için çapraz başvuru araçları kullanılmalıdır.

Kavramların net ve az kelime kullanılarak ifade edilmesi, mesleki jargon veya çok teknik terim yerine daha düz bir dilin kullanımı da raporun kısa ve öz olmasını destekleyecektir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise, raporun kısa ve öz olması uğruna özellikle eksiksizlik ve karşılaştırılabilir olma ilkesinin göz ardı edilmemesidir.

Örnek Rapor İncelemesi

“Kısa ve Öz Olma”

Garanti BBVA entegre raporunda, raporun dışındaki linkler ve ses kayıtları ile raporun içindeki bilgiler arasındaki ilişkileri ikonlarla göstererek, bunları birbirine bağlayan bir sistemle okuyucunun karşısına çıkıyor. Bu sistem, raporun kısa ve öz tutulmasının yanı sıra tekrardan kaçınılmasına imkan sağlıyor. Rapor içindeki ve raporun dışındaki farklı bilgiler arasındaki bağlantıyı göstermek için etkili bir yol sunuyor. Kullanılan sistemin bir parçası olarak, raporun her bölümünde kullanılan kelime sayısı, okuma süresi, sayfa sayısı ve en çok tekrarlanan kelimelerle ilgili sunulan bilgilerle, okuyucuya bölümle ilgili genel bir öngörü sağlıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1063> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Kısa ve öz olma” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=42&y=33&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=8 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



f) Güvenilirlik ve Eksiksizlik

Bir şirketin entegre raporu, olumlu ya da olumsuz tüm maddi hususları dengeli ve maddi hata içermeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Bilgilerin ne kadar güvenilir olduğu, sahip olduğu dengeye ve maddi hata içermemesine bağlıdır. Bilgilerin güvenilirliğinin artırılması için iç denetim, paydaş katılımı ve bağımsız denetim gibi gerek iç gerekse de dış denetim mekanizmalarından yararlanır.

Geleceğe yönelik bilgilerin açıklanması gibi bazı durumlarda, raporun güvenilirliğini sağlamak için kullanılan tahminlere veya öngörülere ilişkin varsayımların bir özetini sunmak yararlı olabilir. Buna karşın, özellikle önemli bir bilgiye, bu bilgi ile ilgili güvenilir verilerin olmaması nedeniyle raporda yer verilemiyorsa, bilgi almak için hangi adımların atıldığı ve bunun için ne kadar süre beklenildiği gibi açıklamalara raporda yer verilmelidir.

Örnek Rapor İncelemesi

“Güvenilirlik ve eksiksizlik”

Nedbank entegre raporunda sermaye ögelerini odağına alarak, her bir sermaye ögesinin hem girdilerini hem çıktılarını hem de yaratmış olduğu değeri iş modelinde anlaşılır bir şekilde açıklıyor. Nedbank her bir sermaye ögesi özelinde <ER> Çerçevesi'nin 3.44 paragrafına uygun olarak açıkladığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ile dengeli bir raporlama örneği sunuyor. İş modeli aynı zamanda iş modelinin çıktılarının paydaşlara etkisini ayrıca vurguluyor. Banka aynı zamanda girdilerine ve faaliyetlerine ilişkin nitel bilgilere ek olarak sunmuş olduğu doğrulanabilir istatistiklerle de raporun güvenilirliğine katkı sağlıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1073> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Güvenilirlik ve eksiksizlik” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=45&y=21&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=6 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.





g) Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Bir şirketin entegre raporunda yer alan bilgiler, zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından hem kendisi ile hem de diğer şirketlerle karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulmalıdır. Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik için hem uygulanan raporlama ilkelerine hem de temel performans göstergelerine bağlılık önemlidir.

Geleneksel raporlama anlayışında olduğu gibi, entegre rapordaki bilgilerin kalitesini ve karşılaştırılabilirliğini artırmak için gerekli olmadıkça raporlama ilkelerinde birbirini takip eden dönemlerde değişiklik yapılmamalıdır.

Önemli bir değişikliğin yapılmasının gerektiği durumda ise şirket değişikliğin nedenini ve etkisini açıklamalıdır. Raporlama dönemleri içinde önemli olmaya devam eden temel performans göstergelerine de ilgili raporlarda yer verilmelidir.

Her şirket değer yaratırken kendine özgü bir yol izler. Bu, şirketlerin entegre raporlarında yer alan spesifik bilgilerin farklılaşmasına yol açarak şirketler arası karşılaştırılabilirliği güçleştirebilir. Ancak Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan içerik öğelerine bağlı kalınması, bu karşılaştırma için bir temel sağlar.

Örnek Rapor İncelemesi

“Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik”

BAE Systems, raporunda hem finansal hem de finansal olmayan önlemleri içeren dengeli bir KPI seti sunuyor. Performansını gösterirken KPI'ları renkli simgelerle özellikle vurgulayarak açıklıyor. Aynı zamanda yöneticilerin yıllık prim hedeflerinin bir parçasını oluşturan KPI'ların özellikle belirtilmesi işletmenin finansal ve finansal olmayan çıktılarının, risk ve fırsatlara etkilerinin belirlenmesi noktasında performansa daha bütünsel bir görüş sağlıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/898> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik” ilkesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=44&y=32&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_principles=7 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



2.5. İçerik Öğeleri

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, bir şirketin entegre raporlama sürecinde rehberlik üzere oluşturulmuştur. Çerçeve'nin amacı; bir entegre raporun genel içeriğini düzenleyen temel kavramları, ilkeleri ve içerik öğelerini oluşturmaktır. Bir şirketin entegre raporunun içeriği, şirketin karşılaştığı koşullara göre belirlenir. Bunun doğal sonucu olarak her şirketin değer yaratma hikâyesi ve entegre raporu farklılaşır. Çerçeve tarafından belirlenen temel kavramlar, ilkeler ve içerik öğeleri her şirketin bu benzersiz değer yaratma hikâyesinin daha anlamlı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendirecek şekilde nasıl hazırlanabileceğine yardımcı olur. Bu amaçla, Çerçeve'de İçerik Öğeleri belirli konuların bir listesi şeklinde değil, sorular şeklinde sunulmuştur.

Bir entegre raporda birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz içerik öğesi bulunmaktadır. Her bir içerik öğesi ve bu öğe ile ilgili soru aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 6: Entegre Raporlama İçerik Öğeleri



a) Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre:

Şirket ne iş yapmaktadır ve hangi koşullarda faaliyet göstermektedir?

Şirketin misyonu ve vizyonu belirlenerek; kültürü, etik ilkeleri ve değerleri, temel faaliyetleri ve pazarları, rekabet yapısı ve pazar konumu ve değer zinciri içindeki yeri açıklanır. Bunlara ek olarak, şirketin kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, toplumsal, çevresel ve siyasi unsurlar başta olmak üzere dış çevreyi etkileyen önemli faktörlere entegre raporda yer verilir.

Bu faktörler, belirli bir şirket, sektör veya bölge bağlamında ortaya çıkabileceği gibi daha geniş anlamda toplumsal ve dünya çapında da meydana gelebilir. Dolayısıyla, bunlar ekonomik denge, küreselleşme ve endüstri eğilimleri gibi makro ve mikro ekonomik koşullar olabileceği gibi, nüfus ve demografik değişimler, teknolojik değişimin hızı ve etkisi, iklim değişikliği, ekosistem kaybı, rakiplerin görece güçlü ve zayıf yanları ve müşteri talebi değişiklikleri vb. faktörler olabilir.

Örnek Rapor İncelemesi

“Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre”

ABSA, entegre raporunun giriş bölümünde raporlama dönemine ilişkin performansının genel resmini dengeli bir sunumla okuyucu ile paylaşıyor. Yıl içindeki başarıların yanı sıra karşılaşılan zorlukları da performans tablosuyla özetliyor. Uluslararası <ER> Çerçevesi'nin 3.45. paragrafına uygun olarak kilit performans göstergelerine ilişkin olumlu ve olumsuz gelişmelerin bir arada paylaştığı bu bölüm, okuyucu için kurumun genel görünümü ve dış çevresi hakkında önemli bir bakış açısı sağlıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1012> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Kurumsal görünüm ve dış çevre” içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=26&y=27&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=1 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



b) Kurumsal Yönetim:

Şirketin kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl desteklemektedir?

Bir şirketin değer yaratma mekanizması stratejik vizyon, şirketin yapısı ve çevresi ile girdiği etkileşim, stratejik kaynaklar, kurumsal yönetim, iş modeli, riskler ve fırsatlar, şirketin sahip olduğu rekabetçi avantajlar gibi pek çok unsur tarafından açıklanabilir. Şirketler açısından iyi kurumsal yönetim yapısına sahip olmak yatırımcı çekmek için son derece önemlidir ve bu nedenle şirketin kurumsal yönetim yapısına entegre raporda yer verilmesidir. Bu bilginin entegre raporda sunulması, yatırımcıların kurumsal yönetim politikasının stratejik karar alma sürecine ve şirketin uzun vadeli vizyonuna gerçek bir katkı sağlamak üzere tasarlandığına ikna edilmesinde yardımcı olur.³²

Örnek Rapor İncelemesi

“Kurumsal Yönetim”

Cbus, entegre raporunda stratejik performansını bir tablo aracılığıyla okuyucuyla paylaşıyor. Her bir değer yaratma stratejisi için bir gösterge belirleyerek hedef ve elde edilen sonuç detaylarını sunuyor. Aynı tablo içinde her bir hedef için kaydedilen ilerleme (“ulaşıldı”, “ulaşılmadı”, “hedefleniyor”) ile ilgili bilgiler ve raporun içinde hedefe ait daha detaylı bilgilerin paylaşıldığı sayfalar referans olarak gösteriliyor. Bu bölümde sunulan tablo, kurul tarafından onaylanan ve izlenen kurumsal performans ölçütleriyle uyumlu hale getirilerek, kurumsal yönetimden sorumlu olanların katılımını da yansıtıyor. Risk ve kurumsal yönetime ilişkin değer yaratma stratejisi çerçevesinde en iyi sistem ve kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ilişkin somut hedefler ve bu hedeflere ilişkin ilerleme okuyucuyla paylaşılıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1118> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Kurumsal yönetim” içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=44&y=32&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=4 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.

Bu kapsamda entegre raporda, şirketin kurumsal yönetiminden sorumlu olanların, şirketin değer yaratma kapasitesiyle olan ilişkisi resmedilmeye çalışılır. Bir şirketin kurumsal yönetiminden sorumlu olanlar, şirketin stratejik yönüyle hesap verebilirlik ve gözetim açısından yükümlülüklerini yönetmekten sorumlu olan kişi veya kurumlardır. Bu doğrultuda; şirketin değer yaratma kabiliyetini etkileyebilecek kurumsal yönetimden sorumlu kişilerin becerileri ve deneyimleri, şirketin stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla alınan önlemler, şirkette kurumsal yönetim anlamında yasal gereklilikleri de aşan uygulamaların olup olmadığı ve şirkette uygulanan ücret ve teşvik politikaları gibi konular entegre raporda açıklanmalıdır.

³² IFA, 2017.



c) İş Modeli:

Şirketin iş modeli nedir?

İş modeli, bir şirketin stratejisini tanımlayan ve uygulayan ve bir şirketin zaman içinde nasıl sürdürülebilir değer yarattığını belirleyen bir süreçtir.³³ Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde iş modeli, şirketin girdileri iş faaliyetleri yoluyla şirketin stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlayan ve kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan çıktı ve sonuçlara dönüştürmede kullandığı sistem³⁴ olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle, iş modeli kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak amacıyla seçilen girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar sistemidir.³⁵

³³EY, 2014.

³⁴IIRC, 2013a.

³⁵IIRC, 2013b.

³⁶EY, 2014.

İş modeli bir şirketin, uzun vadeli olarak varlığını sürdürebilme yeteneğini, değer önermesini ve iş stratejisini değerlendirme ve şirketin gelecekteki esnekliğini artırmalıdır. Çerçeve'ye göre, iş modeli çoklu sermaye ögelerine dayanmaktadır. Bu ise yeni ekonomik koşullarda, bir şirketin değer yaratabilmesinin ve yarattığı değeri sürdürebilmesinin ancak girdi olarak kullandığı tüm sermaye ögelerinin etkin ve sorumlu bir şekilde yönetmesi halinde mümkün olabileceği anlamına gelmektedir.³⁶

Örnek Rapor İncelemesi

"İş Modeli"

Standard Bank Group, entegre faaliyet raporunda iş modelini iki ayrı diyagram üzerinden okuyucu ile paylaşıyor. İş modeline genel bakışı yansıtan ilk diyagramda, Entegre Raporlama Çerçevesi'nin öngördüğü gibi girdiler sermaye ögeleri ile ilişkilendirilerek aktarılıyor. Aynı zamanda, strateji, risk ve fırsat yönetimi, kurumsal yönetim yaklaşımı, performans ölçümü ve dış çevre de iş modeli içinde konumlandırılarak her biriyle ilgili ayrıntılı açıklamaya erişim için sayfa referansları sunuluyor. İlk diyagramda, şirket faaliyetlerinin kısa açıklamaları ve paydaşların genel bir haritası, kurumsal değerler, etik ilkeler gibi kurumun odağında yer alan unsurlara vurgu yapılıyor. İkinci şemada ise işletmenin ana çıktıları ve sonuçları özetleniyor. 'Ne yapıyoruz' başlığı altında ele alınan çıktılar, şirketin ana iş faaliyetlerini de net bir şekilde ortaya koyuyor. Her bir çıktı, "Kurum için ne anlam ifade ediyor?" ve "Paydaşlar için ne anlama geliyor?" soruları çerçevesinde ele alınarak ilgili sermaye ögeleri ve ilişkili paydaşlarla birlikte, Grubun temel paydaşları için faaliyetlerinin sonuçları bilgiler arasında bağlantı kurularak açıklanıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1095> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**"İş modeli" içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=55&y=24&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=7 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.

Girdiler: Bir şirketin faaliyetleri için yararlandığı sermaye (kaynak ve ilişkiler) öğeleridir. Şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen temel girdilerin şirketin bağlı olduğu sermaye öğeleri ile olan ilişkisi ve bunların nasıl yönetildiği iş modelinde gösterilir.

Çıktılar: Çıktılar bir şirketin ürün ve hizmetleri, yan ürünleri ve atıklarıdır. Şirketin entegre raporunda önem seviyelerine göre iş modeli açıklaması içinde bunlara yer verilir.

Bu kapsamda, bir entegre raporda iş modeli aşağıda yer alan temel öğelerle birlikte tanımlanır:

İş Faaliyetleri: Bir şirketin iş faaliyetleri ürün planlaması, tasarımı ve üretimiyle hizmet sunmak için kullanılan uzmanlık becerilerini ve bilgiyi kapsar. Bu kapsamda, şirketin kendisini pazarda nasıl farklılaştırdığı, yenilikçilik ihtiyacına nasıl yaklaştığı ve iş modelinin değişime uyum sağlamak için nasıl tasarlandığı ve çalışanların eğitimi ve ilişki yönetimi gibi girişimlerin şirketin uzun vadedeki başarısına katkısı gibi konular açıklanabilir.

Sonuçlar: Sonuçlar, bir şirketin iş faaliyetlerinin ve çıktılarının bir sonucu olarak sermaye öğeleri açısından ortaya çıkan iç ve dış (pozitif ve negatif) sonuçlardır. Bu sonuçlar, iç sonuçlar ve dış sonuçlar şeklinde ve olumlu ve olumsuz sonuçlar şeklinde de olabilir. Çalışan morali, gelirler ve nakit akışları iç sonuçlar için örnek olarak verilebilir. Buna karşın müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, marka sadakati gibi sonuçlar dış sonuçlardır. Olumlu sonuçlar, sermaye öğelerinde net artış, değer yaratan sonuçlardır. Olumsuz sonuçlar ise sermaye öğelerinde net azalma yaratır.

Dış sonuçlar başta olmak üzere sonuçların belirlenmesi ve açıklanması için bir şirketin sermaye öğelerinin şirkete ait veya şirket kontrolünde olanlar dışında, daha geniş kapsamda düşünülmelidir. Bu açıdan ele alındığında, iş modeli içinde kullanılan sermaye öğelerinin etkinlerinin tüm değer zinciri kapsamında düşünülmesi ve şirket tarafından üretilen ürünlerin neden olduğu karbon emisyonları veya tedarikçilerin çalışma uygulamaları vb. konuların açıklanması gerekir.³⁷

İş modeli, şirketin değer yaratmak amacıyla seçtiği girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçları temsil eder ve şirket bu model aracılığıyla, modelde yer alan sermaye öğelerini kullanarak kısa, orta ve uzun vadede değer yaratır veya yok eder. Şirketin iş faaliyetleri ve çıktıları, sermaye öğeleri ve bunların değeri üzerinde artış, azalış yaratır veya bunların dönüşümüne sebep olur. Bu nedenle, çıktıların sonuçları nasıl etkilediğini anlamak önemlidir ve iş modeli açıklamalarında girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlarına yer verilir.

Bir şirketin amacı, stratejisi ve hedefleri ve iş modeli birbiriyle ilişkisi olan kavramlardır. Bu kavramların açıklanması, şirketin ne yaptığının, nasıl yaptığının ve bunları neden yaptığının anlaşılmasını sağlar. İş modeli ise şirketin nasıl değer yarattığını ve zaman içinde yarattığı bu değer nasıl korunacağını analizi için önemlidir. Bu analiz sonuçları gerek şirketin yatırımcılarının gerekse yöneticilerinin şirketin nasıl değer yarattığını anlamasına ve iş modeli ile şirketin amacı, stratejisi ve hedefleri arasındaki bağlantıların netleşmesine yardımcı olur.³⁸

³⁷IIRC, 2013a.
³⁸FRC, 2018.



d) Riskler ve Fırsatlar:

Şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik riskler ve fırsatlar nelerdir ve şirket bunları nasıl ele almaktadır?

Zaman içinde değer yaratımının devamı ancak şirketlerin karşılaştıkları değişimlere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Şirketlerin kurumsal yönetiminden sorumlu olanların artan volatilité, karmaşıklık ve belirsizliği nasıl yöneteceklerini stratejik olarak düşünmeleri gerekir.

Entegre rapor, geleneksel finansal raporlama anlayışından farklı olarak, tarihsel bilgilerin açıklanmasının ötesinde yatırımcılara ve diğer paydaşlara şirketin mevcut ve gelecekteki riskleri ve fırsatları hakkında bilgi sağlar. Bu amaçla entegre raporda şirketin kısa, orta ve uzun vadede ilgili sermaye ögeleri üzerindeki etkileriyle bunların bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliği ile ilgili olanlar da dahil olmak üzere şirkete özgü temel risk ve fırsatlar tanımlanır.³⁹

³⁹IIRC, 2013a.
⁴⁰EY, 2014.

Bu doğrultuda, entegre raporlama risk ve fırsat yönetimini, geleneksel anlayışa göre daha geniş kapsamlı bir bakış açısıyla ele alır. Bunun sonucu olarak, performans üzerinde direkt etkisi olan ve entegre raporlamada yer alan altı sermaye ögesi üzerinde etkili olabilecek risklerin tanımlanması ve azaltılmasını içeren bir strateji oluşturulabilir. Bir başka ifadeyle entegre raporlamada bir şirketin, risk ve fırsatları eş zamanlı olarak değerlendirebilme yeteneğine ne kadar sahip olduğu anlatılmaya çalışılmaktadır. Çünkü kurumsal risk yönetimi, herhangi bir kurumsal stratejinin uygulanabilirliğini ve bunun sonucunda zaman içinde değer yaratımının devamlılığını garanti altına almak için önemlidir. Bu nedenle, şirket stratejisinin yürütülmesinde ve değer yaratımı üzerinde önemli etkiye sahip olabilecek riskler, hedeflenen faaliyet sonuçlarına ulaşılma konusundaki belirsizlikleri azaltmak amacıyla karar süreçlerine dâhil edilmelidir. Risk yönetimi açısından önemli bir hususta, risklerin nasıl yönetildiğiyle ilgili olarak şirketin başta yatırımcılar olmak üzere paydaşları ile sağlıklı bir iletişim kurmasıdır.⁴⁰

Örnek Rapor İncelemesi

“Riskler ve Fırsatlar”

Kumba entegre raporunda, karşı karşıya olduğu önemli risk ve fırsatların derinlemesine bir analizini sunuyor. Raporunda, ciddi seviyedeki riskleri azaltmak, ortaya çıkan riskleri izlemek ve risk ile birlikte gelen fırsatlar için kaynakların planlanması gibi belirli risk hususlarının nasıl değerlendirildiği ayrıntılarıyla anlatılıyor. Ayrıca, karşılaşılabilecek en büyük 10 riskin ihtimal ve etkileri açısından derecelendirilmesi için bir risk ısı haritası sunuluyor. Raporun devamında her bir ana risk için, kök nedenler, değer yaratma üzerindeki etki, önleyici/hafifletici eylemler ana hatlarıyla belirtiliyor ve gelecekteki bakış açısıyla ilgili bilgi sunuluyor. Raporunda, stratejik odak alanları ve sermaye ögelerinin risklerle ilişkili olarak aktarılması, Kumba'nın bütünsel bir yaklaşım benimsediğini ortaya koyuyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1051> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Riskler ve fırsatlar” içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=33&y=15&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=2 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



e) Strateji ve Kaynak Aktarımı

Şirketin hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?

Bir entegre raporda, şirketin kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçları, bu amaçlara nasıl ulaşacağı, bunlar için hangi kaynakları kullanacağına yer verilir. Bununla birlikte, zaman içindeki stratejik başarılarını ve hedeflerini nasıl ölçeceği bilgisine de yer verilir. Entegre raporda, şirketin stratejisi ve kaynak aktarım planları ile diğer içerik öğeleri arasında da ilişki kurulmalıdır. Bu kapsamda, şirketi ve kaynak aktarım planlarının iş modeliyle ne ölçüde uyumlu

olduğu, şirketin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için iş modelinde ne gibi değişiklikler yapılacağı, stratejik planların dış çevreden kaynaklanan risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiği ve bunlara nasıl yanıt verildiği açıklanmalıdır. Bunlara ek olarak, rekabet avantajı elde etmesi ve değer yaratmasını sağlayan unsurlara da raporda yer verilmelidir. Bu kapsamda, şirkette yeniliğin rolü, fikri sermaye öğelerinin nasıl geliştirildiği ve kullanıldığı, rekabette avantajlı olmak için çevresel ve toplumsal konuların şirketin stratejisine ne ölçüde dâhil edildiği açıklanır.⁴¹

⁴¹IIRC, 2013a.

Örnek Rapor İncelemesi

“Strateji ve Kaynak Aktarımı”

Mitsubishi Heavy Industries, entegre raporunda orta vadeli iş planını oldukça net bir tasarımla ortaya koyuyor. Raporlama dönemine ait orta vadeli iş planında, <ER> Çerçevesi'nin 4.27 paragrafına uygun olarak şirketin neyi başarmak istediği ve bu noktaya nasıl ulaşmayı planladığını aktarıyor. Plan çerçevesinde yapısal reformların uygulanması, örgütsel güçlü yönlerin kazanılması, dayanıklılık ve kurum kültürünün geliştirilmesi yoluyla gelecek vizyonunun nasıl hayata geçirilmesinin planlandığı açıklanıyor. İş planının aktarıldığı diyagramda başarıyla uygulanan iş planının sağlamış olduğu gelir artışı da grafiklerle gösterilerek etkili bir anlatım sunuluyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1057> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Strateji ve kaynak aktarımı” içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=24&y=27&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=3 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



f) Performans

Şirket, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye ögelerini nasıl etkilemiştir?

Entegre rapor, bir şirkete kendi değer yaratma kabiliyetini açıklama fırsatı verir. Bu amaçla nicel ve nitel bilgiler birbirleriyle ilişkilendirilerek sunulmalıdır. Çünkü bu bilgiler birbirini destekler. Bu kapsamda, hedefler ile risk ve fırsatlar açısından nitel göstergelerin neler olduğu, bunların önemi, etkileri, nasıl oluşturuldukları ve bu süreçte hangi varsayımların kullanıldığı gibi konular açıklanır.

Ayrıca, şirketin temel paydaşlarıyla olan ilişkileri, onların ihtiyaç ve isteklerine nasıl karşılık verildiği, şirketin değer zincirinde yer alan sermaye ögeleri üzerindeki etkileri de raporda yer alan nitel bilgi paylaşımlarına örnek olarak gösterilebilir. Nicel ve nitel bilgiler birbirleriyle ilişkilendirilirken, KPI'lara yapılan açıklamaların bir parçası olarak yer verilebilir.

Örnek Rapor İncelemesi

"Performans"

Crown Estate, entegre faaliyet raporunda performansını <ER> Çerçevesi'nin 4.27 paragrafına uygun olarak stratejik hedefleriyle uyumlu olarak belirlemiş olduğu kilit performans göstergeleri (KPI) ile tablo olarak gösteriyor. Her bir stratejik hedefin şirket için neden önemli olduğu açıklanarak aynı zamanda sermaye ögeleri ile ilişkisi vurgulanıyor. Aynı tabloda raporun ait olduğu döneme ilişkin hedeflere ulaşmada kaydedilen yol hakkında ("ulaşıldı", "ulaşılamadı", "hedefleniyor") ikonlarla bilgi verirken, bir sonraki döneme ait öncelikleri de ayrıca belirtiyor. Performans göstergeleriyle ilgili rapor içinde paylaşılan detaylı bilgilere erişim için sunulan çapraz referanslar da okuyuculara yön veriyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1103> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**"Performans" içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=23&y=26&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=5 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



g) Genel Görünüş

Şirketin stratejisini uygularken karşılaştığı muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?

Entegre raporda, genel görünüş ögesi kapsamında bir şirketin kısa, orta ve uzun vadede dış çevresinde ortaya çıkması beklenen etkenler, bunların şirkete nasıl etkileyeceği ve ortaya çıkması muhtemel kritik zorluklara ve belirsizliklere nasıl karşılık vereceğine dair bilgi verilir. Açıklanan bu beklentilerin ve öngörülerin gerçeklere dayanmasına dikkat edilmelidir. Bu kapsamda şirketin kendisine sunulan fırsatları kullanma

kabiliyetini, rekabet ortamını, pazardaki konumunu ve karşılaştığı riskleri gerçekçi bir şekilde öngörmesi gerekir.

Entegre rapor, aynı zamanda şirketin gelecekteki finansal performansı üzerindeki etkiler dâhil olmak üzere dış çevre, riskler ve fırsatlarla bunların stratejik amaçları nasıl etkileyeceğine dair bir analizi, şirketin kullandığı veya etkilediği sermaye öğelerinin bulunabilirliği, kalitesi ve satın alınabilirliğine, temel ilişkilerin nasıl yönetildiğine dair değerlendirmeleri de içermelidir. Bununla birlikte, şirketin genel görünüşü hakkında yapılacak açıklamalar şirketin yasal ve düzenleyici gereklilikleri dikkate alınarak şekillendirilmez.

Örnek Rapor İncelemesi

“Genel Görünüş”

People’s Leasing and Finance (PLF), entegre raporunun “Faaliyet Ortamı” bölümünde, ekonomik ve politik bağlamın yanı sıra şirketin dış ortamını etkileyen piyasa faktörlerini ve bunun kendi performansını nasıl etkilediğini özetliyor. Raporun sonraki bölümünde daha önce belirtilen faktörlerin paydaşlarla ilişkili olarak sunduğu risk ve fırsatlar bir haritada özetlenerek bilgiler arasında bağlantı kuruluyor ve böylece okuyucuya genel bir bakış açısı sağlanıyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/1006> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**“Genel görünüş” içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?page_num=1&x=35&y=17&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=6 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.



h) Hazırlık ve Sunum Temeli

Şirket entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir?

Entegre rapor, bir şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörleri açıklamalıdır. Ancak değer, subjektif bir kavramdır ve Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde her şirketin değeri farklı yorumlayabileceği kabul edilir. Buna karşın; Çerçeve, şirket için yaratılan değer ile (finansal sermaye sağlayıcılarına finansal getiri sağlayan) temel paydaşlar ve toplum dâhil olmak üzere, diğerleri için yaratılan değer bağlantılı olduğunu vurgular. Bu nedenle, entegre raporlama sürecinde şirketlerin, zaman içinde değer yaratma kabiliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilecek riskler, fırsatlar ve sonuçlar belirlenirken, geleneksel finansal raporlama sınırlarının ötesine geçilmelidir.⁴²

Her şirketin değer yaratma tanımının ve değer yaratma kabiliyetini etkileyebilecek risklerin, fir-

⁴²IIRC, 2015b.

satların ve sonuçların ve önemli konuların farklılaşabileceği kabul edildiğinden, entegre raporda, raporun hazırlık ve sunum temeli açıklanmalıdır. Bu açıklamalar kapsamında, şirketin önemlilik belirleme sürecine ilişkin açıklamalara da yer verilmelidir. Ayrıca raporun sınırlarının nasıl belirlendiği, önemli konuları nitelemek ve değerlendirmek için kullanılan çerçevelerin ve yöntemlerin de bir özeti sunulmalıdır. Şirketin entegre raporunda, raporlama yapan şirkete ilişkin maddi riskler, fırsatlar ve sonuçlara da yer verilir. Diğer şirketlere veya paydaşlara ait risk ve fırsatlar ancak raporlama yapan şirketi maddi olarak etkiledikleri takdirde entegre raporda yer alır.

Şirketin entegre raporunda özellikle uzun vadede değer yaratma kabiliyetini maddi olarak etkileyen risk, fırsat ve sonuçların tamamı belirlenemeyebilir veya sunulan verilerin güvenilirliği konusunda sınırlama olabilir. Bu gibi durumlarda söz konusu hususların raporda açıklanması gerekir.

Örnek Rapor İncelemesi

"Hazırlık ve Sunum Temeli"

Eskom, entegre raporunun ikinci sayfasında, <ER> Çerçevesi'nin 4.42 paragrafına uygun olarak raporun 27'nci sayfasında yer alan önemli konular bölümüne atıfta bulunarak, önemliliğe yaklaşımına kısa bir genel bakış sunuyor. "Bu rapor hakkında" bölümü, kullanılan raporlama sınırı ve çerçevelerinin yanı sıra <ER> Çerçevesi'nin 1.20. paragrafında ifade edilen Yönetimin sorumluluk beyanı ve raporda yer alan bilgilere yönelik destekleyici güvence yaklaşımı hakkında fikir veriyor. "Önemli paydaş konuları" bölümü, takip edilen süreç hakkında daha ayrıntılı bir bilgi sağlarken, her bir önemli konuyu ve bunların değer yaratma üzerindeki etkisi ve etkinin zamanlamasını gösteren bir tablo sunuyor.

*Raporu, <http://examples.integratedreporting.org/fragment/985> linki üzerinden detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

**"Hazırlık ve sunum temeli" içerik ögesine ilişkin diğer örnek raporlara http://examples.integratedreporting.org/search?x=30&y=27&organisation_type=&organisation_region=&organisation_industry=&report_type=&report_year=&fragment_content=8 linki üzerinden erişim sağlayabilirsiniz.

i) Genel Raporlama İlkeleri

Entegre raporun içerik ögeleri genel raporlama ilkeleri dikkate alınarak hazırlanır. Maddi konuların açıklanması, sermaye ögelerinin açıklanması, kısa, orta ve uzun vade için zaman aralıklarıyla birleştirme ve ayırmaya ilişkin ek açıklamalar ve dikkat edilmesi gereken hususlar bu ilkeler kapsamında açıklanmalıdır.

3. ENTEGRE RAPORLAMADA KİLOMETRE TAŞLARI

Entegre raporlama, zaman içinde geniş paydaş grubunun ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmak için gelişen kurumsal raporlama anlayışının nihai ürünüdür. Entegre raporlama, finansal raporlama, yönetim yorumları, kurumsal yönetim ve ücretlendirme ile sürdürülebilirlik raporlamasının birbiriyle olan ilişkisini dikkate alan bir temel üzerine yapılandırılmıştır.⁴³

⁴³IFC, 2016.



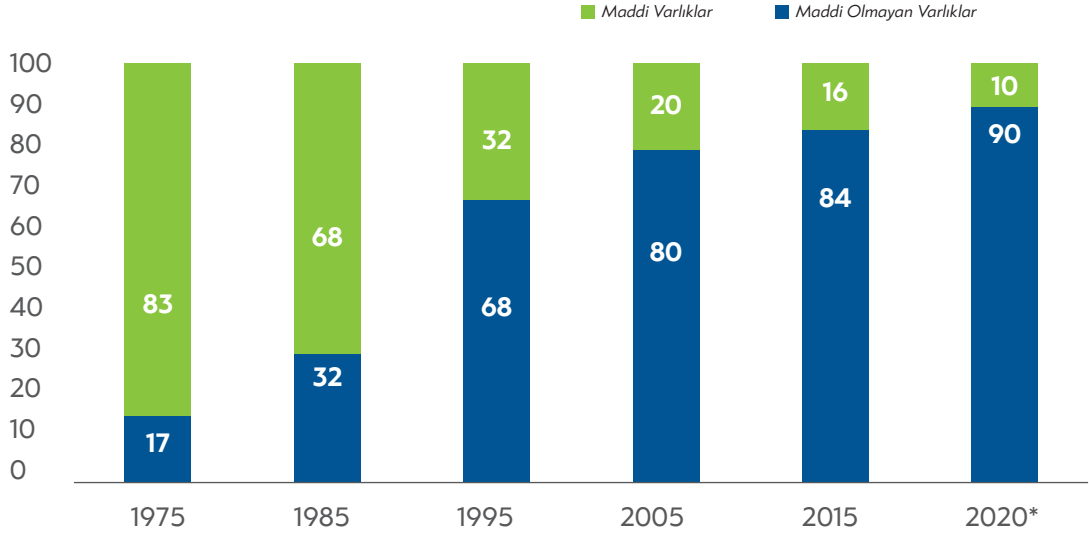
Şekil 7: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: EY, 2014 raporundan uyarlanmıştır.

Şirketler ekonomik sistemin temel aktörleridir. Ekonomik büyüme, istihdam olanaklarının artması, faydalı ürün ve hizmetlerin sunulması ve böylece toplumsal faydanın artırılması şirketler aracılığıyla gerçekleşir. Şirketlerin ürün ve hizmetlerini üretebilmesi, esas itibarıyla doğal kaynakların ve insan sermayesinin, fikri sermaye aracılığıyla dönüşümünün ve sosyal ve beşeri sermayenin de bu dönüşümü desteklemesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde çalışanlar, yatırımcılar, müşteriler ve düzenleyiciler başta olmak üzere geniş bir paydaş grubu şirket hakkında bilgi talep etmektedir. Kurumsal raporlama ise bu tarafların tümüne şirketle etkileşimini devam ettirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamayı amaçlar.⁴⁴

⁴⁴Eccles ve Serafeim, 2014.

Geleneksel finansal raporlama anlayışı, ihtiyaç duyulan bilgileri tek başına sağlayamamaktadır. Küreselleşme, tedarik zincirindeki karşılıklı bağımlılıklar, teknolojiye bağlı gelişmeler, doğal kaynakların stok-kalite ve maliyetine ilişkin değişimler vb. pek çok husus politik, sosyal ve ticari etkiler yaratmaktadır. Şirketler bu değişimlere uyum sağlamak için yeni iş modelleri geliştirmektedirler. Sonuç olarak, şirketler çoğu zaman bilançolarında yer almayan, maddi olmayan varlıklara sahip olmuşlardır. Ocean Tomato'nun araştırmasına göre 2020 yılı için Standard & Poor's (S&P) şirketlerinin piyasa değerinin %90'ını maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır.



Şekil 8: S&P 500 Şirketlerinin Piyasa Değeri Bileşenleri

Kaynak: Tomato, 2020.

* Ara güncelleme (7 Ocak 2020)

Finansal raporlama modelinin bu varlıkları içermemesinin ardında yatan neden endüstriyel bir ekonomi için geliştirilmiş olmasıdır. Finansal raporlama modeli, finansal sermayenin gözetimi açısından hâlâ önemli olsa da, finansal performans ve değer yaratma süreci arasındaki bağlantıları kurma noktasında dar bir bakış açısına sahiptir. Yatırımcılar başta olmak üzere, paydaşların bilgi

ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için şirketin değer yaratma kabiliyetinin, değer yaratan öğeler arasındaki bağlantılar kurularak resmedilmesi gerekmektedir. Entegre raporlama, bu ihtiyaca cevap vermektedir.⁴⁵ Entegre raporlamanın, temeli 1994 yılında Mervy King'in, Nelson Mandela tarafından görevlendirilmesi ile atılmıştır (Bkz. Şekil 9).

⁴⁵IIRC, 2011.

↓	1994	Nelson Mandela'nın, Mervy King'in Güney Afrika'daki kurumlara duyulan güveni, şeffaflığı ve bilgi paylaşımını teşvik etmek için King Komitesini kurmak için görevlendirmesi.
↓	1994	Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak King I yayınlandı.
↓	2009	Güney Afrika King II Kurumsal Yönetim Kurulları İlkeleri yayımlandı ve şirketlerin Entegre Rapor hazırlayıp yayınlamaları önerildi.
↓	2010	King III gerekliliklerine uymak ve Entegre Rapor yayımlamak, yayımlanmaması halinde ise bunun nedenini açıklamak halka açık şirketler için Johannesburg Borsası'nda işlem görme şartı olarak kabul edildi.
↓	2010	Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council - IIRC) kuruldu.
↓	2011	IIRC tarafından Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne ilişkin ilk tartışma dökümanı yayımlandı.
↓	2013	IIRC tarafından Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayımlandı.
↓	2020	IIRC tarafından Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin revize çalışmaları yapıldı.
↓	2021	IIRC Revize Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi

Şekil 9: Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı

4. NEDEN ENTEGRE RAPORLAMA?

Entegre rapor, bir şirketin nasıl değer yarattığını açıklar. Bu nedenle, başta yatırımcılar olmak üzere bir şirketin değer yaratma kabiliyetiyle ilgilenen herkes için yararlıdır. Bir başka ifadeyle, başta yatırımcılar olmak üzere şirketin çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, iş ortakları, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar vb. tüm paydaşlar entegre raporla ilgilenir. Entegre düşünme süreciyle desteklenen entegre raporlama süreci en büyük faydayı şirketin yönetim ve kurumsal yönetim birimlerine sağlar. Entegre düşünme, işletme birimleri ve fonksiyonları, farklı zaman dilimleri ile iç ve dış bakış açıları arasındaki kopukluğun giderilmesi ve iş modelinin ve stratejinin geliştirilmesini sağlar. Bu birbiriyle ilişkilendirme süreci boyunca şirket, silo yaklaşımından kurtulmanın, neden ve sonuç ilişkilerini daha iyi anlamının ve gelişmiş karar alma mekanizmalarının sağladığı avantajlardan yararlanır.⁴⁶

Entegre raporlama, bir şirketin faaliyet gösterdiği ticari, sosyal ve çevresel bağlamı yansıtacak şekilde stratejisi, kurumsal yönetimi, performansı ve beklentileri hakkında önemli bilgileri bir araya getirir. Bu raporda, başlıca paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin nasıl algılandığı, dikkate alındığı ve alınan kararlar, yapılan işler, performans ve sürekli iletişim yoluyla bunlara nasıl karşılık verildiği açıklanır. Böylece güven ve esneklik oluşturmada önemli bir rol oynayan şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendirir. Hesap verebilirlik ile bir şirketin faaliyetlerinin ve çıktılarının etkilediği sermaye öğelerini gözetme, bunları bilinçli kullanma ve yönetme sorumluluğu kavramları birbiriyle ilişkilidir. Entegre raporlama, bir şirketin şu anda ve gelecekte nasıl gözetim gerçekleştirdiği ve değer yaratımını nasıl sağladığını anlaşılır, kısa ve öz bir şekilde sunar.⁴⁷



⁴⁶IIRC, 2021b.
⁴⁷IIRC, 2013a.

	FINANSAL RAPORLAMA	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASI	ENTEĞRE RAPORLAMA
AMAÇ	Belirli raporlama dönemine ilişkin finansal performans, nakit akışı ve pozisyonu ile ilgili bilgilendirme. Şirketin geniş kapsamlı sosyal ve çevresel etkileri, stratejileri ve hedefleri ile ilgili bilgilendirme. Finansal sermaye sağlayan taraflara zaman içinde değer in nasıl yaratıldığını açıklar.	Şirketin geniş kapsamlı sosyal ve çevresel etkileri, stratejileri ve hedefleri ile ilgili bilgilendirme.	Finansal sermaye sağlayan taraflara zaman içinde değer in nasıl yaratıldığını açıklar.
HEDEF KİTLE	Mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç verenler ve kredi sağlayanlar.	Yatırımcılar (yatırımcı odaklı sürdürülebilirlik bilgilerinin sunulması halinde) veya sürdürülebilirlikle ilgili tüm paydaşlar (ayrı bir sürdürülebilirlik raporunun hazırlanması halinde).	Finansal sermaye sağlayıcıları. Şirketin değer yaratma kabiliyeti ile ilgilenen diğer taraflar da yararlanır.
KAPSAM	Bilgi sunulan hususlar: <ul style="list-style-type: none"> Varlıklar Yükümlülükler Özsermaye Gelirler Giderler Özsermayede değişim Nakit akışlar 	Aşağıda yer alan performans alanlarında önemli etkiler: <ul style="list-style-type: none"> Ekonomik Çevresel Sosyal, çalışma hayatı uygulamaları, insan hakları ve daha geniş toplumsal etkiler dâhil olmak üzere Kurumsal Yönetim 	İçerik öğeleri: <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal genel görünüm ve dış çevre Kurumsal yönetim İş modeli Riskler ve fırsatlar Strateji ve kaynak aktarımı Performans Genel görünüş Hazırlık ve sunum temeli

Tablo 1: Raporlama Çerçevesinin Karşılaştırılması

Kaynak: IIRC, 2015b.

Bu kapsamda entegre raporlamanın amaçları şu şekilde özetlenebilir: ⁴⁸

- Sermayenin daha etkili ve üretken şekilde dağılması amacıyla finansal sermaye sağlayan taraflara sunulan bilgilerin kalitesini artırmak.
- Kurumsal raporlamaya, farklı raporlama yolları kullanan ve bir şirketin zaman içinde değer yaratma kabiliyetini maddi yönde etkileyen tüm faktörleri içeren daha entegre 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.

⁴⁸IIRC, 2013a.



5. ENTEGRE RAPORLAMAMANIN ŞİRKETLERE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Entegre raporlamanın bir şirkete sağladığı en önemli fayda, değer nasıl yaratıldığının veya yok edildiğinin anlaşılmasıdır. Entegre rapor, şirketin iş yapış biçimini düşünme, planlama ve rapor etme biçimi geliştiren bir araçtır. Bu araç vasıtasıyla, şirketler stratejileri ve planları hakkında bütünsel olarak düşünebilir, bilgiye dayalı karar almayı, yatırımcı ve paydaşlarının güvenini arttırmayı, önemli fırsatları ve riskleri yöneterek şirketin performansını iyileştirmeyi başarabilir.

Bir şirketin nasıl değer yarattığının anlaşılması, entegre raporlamanın temelinde yer alan entegre düşünceyle mümkündür. Entegre düşüncede, bir şirketin çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkiler, kullanılan veya etkilenen sermaye öğeleri aktif olarak değerlendirilmeye alınır.⁴⁹ Bir başka ifadeyle, entegre rapor entegre düşüncenin hayata geçirilmesiyle fayda sağlar.

⁴⁹IIRC, 2013a.

⁵⁰IIRC, 2013a.

⁵¹Black Sun Plc. ve IIRC, 2014.

⁵²IIRC, 2015c.

⁵³IMA, 2016.

⁵⁴Deloitte, 2011.

Entegre raporun şirketlere sağladığı faydalardan bazıları şu şekilde özetlenebilir:

- Şirketin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratımına odaklanmasını sağlar.
- Şirketin iş modelini ve stratejisini, karşılaştığı ve karşılaştırmaya muhtemel risk ve fırsatlara göre şekillendirmesine yardımcı olur.
- Bilgiler, analizler ve karar alma süreçleri arası bağlantıların fark edilmesini ve bunların şirketin performansını arttıracak şekilde kullanılmasını sağlar.⁵⁰
- Değerin nasıl yaratıldığının anlaşılması, karar alma süreçlerini iyileştirir ve performans değerlemesine olan bakış açısını genişletir.
- Şirketlerdeki silo anlayışını ortadan kaldırır, departmanlar ve yaklaşımlar arasındaki bakış açıları ilişkilendirilebilir.
- İş modelinin değer yaratma sürecindeki rolünün anlaşılmasıyla iş modelinin değişikliklere uyum sağlaması ve böylece şirketin varlığının sürdürme kapasitesini artırır.⁵¹
- Şirketin uzun vadeli stratejik fırsatları ve riskleri konusundaki yaklaşımını netleştirmeye yardımcı olur.
- Çoklu sermaye yaklaşımı, sermaye tahsis kararları açısından rehberlik eder.⁵²
- Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Finansal olmayan bilgilerin zamanında ve güvenilir olarak üretimi için geliştirilmiş ölçüm ve kontrol sistemleri sağlar.
- Şirket ile paydaşları arasındaki iletişimi geliştirerek, şirketin itibarının artmasına yardımcı olur.
- Artan şeffaflık ve hesap verebilirlik aracılığıyla uzun vadeli finansmana erişim imkânı sağlar.⁵³
- Maliyet tasarrufu, operasyonel verimlilik ve inovasyon kültürünün gelişmesini sağlayarak rekabetçi avantaj sağlar.
- Şirketin bütünsel performansı ile ücretlendirme arasında ilişkiyi netleştirir.⁵⁴

6. YATIRIMCILAR AÇISINDAN ENTEĞRE RAPOR

Maddi olmayan duran varlıkların şirketlerin piyasa değeri üzerindeki etkisinin arttığı bir dönemde yatırımcılar için güven son derece önemlidir. Bunu fark eden şirketler güven oluşturmak, bu güveni korumak ve böylece daha kolay fon çekebilmek için kurumsal sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve etikle ilgili uygulamaları açıklama konusunda daha istekli olmaktadır.⁵⁵ Nitekim yatırımcılar yatırım kararları alırken, şirketin finansal performansı ve riskleri kadar, finansal olmayan risklerini ve fırsatlarını ve bunların nasıl yönetildiğini de görmek istemektedir.⁵⁶ Güncel araştırma sonuçları, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim verileri olarak kabul edilen ve ESG (ESG-environmental, social and governance) olarak adlandırılan finansal olmayan verilerini açıklayan şirketlerin daha kolay ve uzun vadeli finansman bulabildiklerini göstermektedir. Finansal raporlamada sunulmayan, sürdürülebilirlik raporlarında ise şirketin değer yaratım kabiliyetiyle ilişkilendirilmeden sunulan bu bilgiler yatırımcıların bilgi ihtiyacını tam olarak karşılayamamaktadır. Entegre raporda ise şirketin değer yaratım kabiliyeti açısından önemli olan çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim bağlamındaki veriler; iş modeli, riskler ve fırsatlarla ilişkilendirilerek sunulmaktadır.⁵⁷ Bu nedenle, kurumsal yatırımcıların %70'i entegre raporu temel ve önemli olarak kabul etmekte ve talep etmektedirler.⁵⁸

⁵⁵IFC, 2016.

⁵⁶IIRC, 2014a.

⁵⁷Eccles ve diğerleri, 2012.

⁵⁸IIRC, 2015c.

⁵⁹IIRC, 2015c.

⁶⁰IIRC, 2015c.

Entegre rapor yatırımcılar tarafından talep edilmektedir. Çünkü yatırımcılar entegre rapor sayesinde:

- Şirketi ekonomik açıdan analiz edebilir. Çünkü, entegre rapor şirketin ekonomik görünümünü, değer yaratımını ve sermaye oluşumunu etkileyen eğilimleri ve dışsalıkları anlamaya yardımcı olan bilgiler sunar.
- Şirketin faaliyette bulunduğu endüstriyi, sektörü analiz edebilir. Çünkü, entegre rapor rekabetçiliği teşvik eden faktörleri ve sektörde sürdürülebilir değer yaratma potansiyelinin değerlendirilmesini sağlayan bilgiler sunar.
- Şirketin stratejisini daha iyi anlayabilir. Çünkü entegre rapor, yönetimin kalitesini ve kurumsal stratejisini anlamayı sağlar ve bir şirketin ortaya çıkan değişimlere karşılık verme, uyum sağlama kabiliyetini resmeder.
- Şirketin değerlemesi yapılabilir. Çünkü entegre rapor, önemli sürdürülebilirlik konularına ilişkin performansı yansıtmak için nakit akışı ve sermaye maliyeti gibi geleneksel değerlendirme parametrelerini ve varsayımlarını destekleyecek bilgileri sağlar.
- Şirketin karşı karşıya olduğu risk ve fırsatları görebilir.
- Yatırımcılar ile şirket yönetimi arasındaki bilgi asimetrisini azaltır.
- Şirket stratejisi, finansal performans ve ESG faktörleri arasındaki bağlantıları netleştirir.
- Şirketin yatırımcılarla olan etkileşimi artır.
- Şirketin stratejisini ve uzun dönemli hedeflerini anlamalarına yardımcı olur.⁵⁹

Entegre raporlama özet olarak; yatırımcılar-finansal sermaye sağlayıcıları için mevcut bilgilerin kalitesini artırır. Yatırımcıların, yatırım kararlarına esas teşkil etmek için şirketin yönetimi, iş modeli, kaynakların kullanımı ve değer yaratımını etkileyen önemli hususlar entegre raporda net bir şekilde sunulur. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, şirketleri rapor kullanıcılarıyla daha etkili iletişim kurmaları için destekler ve bu durum nihayetinde yatırımcıların nakit akış değerlendirme modelleriyle daha uyumlu raporlar hazırlanmasını sağlar.⁶⁰

7. ULUSLARARASI ENTEĞRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) 2010 yılında, bir şirketin zaman içinde değer yaratma konusunda iletişim kurmakta kullandığı, küresel olarak kabul edilmiş uluslararası bir çerçeve oluşturmak amacıyla kurulmuştur.⁶¹ IIRC, düzenleyiciler, yatırımcılar, şirketler, standart belirleyiciler, muhasebe mesleği, akademi ve STK'lardan oluşan küresel bir koalisyonudur. Uzun vadeli vizyonu ise, *kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak kullanılan yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünyadır.*⁶²

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, 2011 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi

si'ne ilişkin ilk tartışma dokümanını yayımlamıştır. Gelen görüşler sonrasında son halini alan ve 2013 yılının Aralık ayında yayımlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, entegre raporlamaya ilişkin temel kavramları, kılavuz ilkeleri ve içerik öğelerini açıklamaktadır.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, kuruluşunun 10. yılı olan 2020 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni revize etme kararı almış ve bunun için bir takvim açıklamıştır. Bu takvim çerçevesinde şubat ayında açıklanan proje farklı katkı ve değerlendirme süreçlerinden sonra 19 Ocak 2021 tarihinde yapılan lansman ile duyurulmuştur.

⁶¹ IAS, 2021.
⁶² IIRC, 2013a.



Şekil 10: Entegre Raporlama Çerçevesi Revizyonu Zaman Çizelgesi

Revizyon sürecinde aşağıda yer alan üç ana konu çerçevesinde değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

- Entegre raporlamanın sorumluluğu
- İş modeli
- Geleceğe yönelik olarak bir yol çizmek

Bu süreçte dünya genelinde 25 yuvarlak masa toplantısı yapılarak, değerlendirme (consultation) sürecinde toplamda 1470 kişiden/kurumdan görüş alınmıştır. Türkiye'de Entegre Raporlama

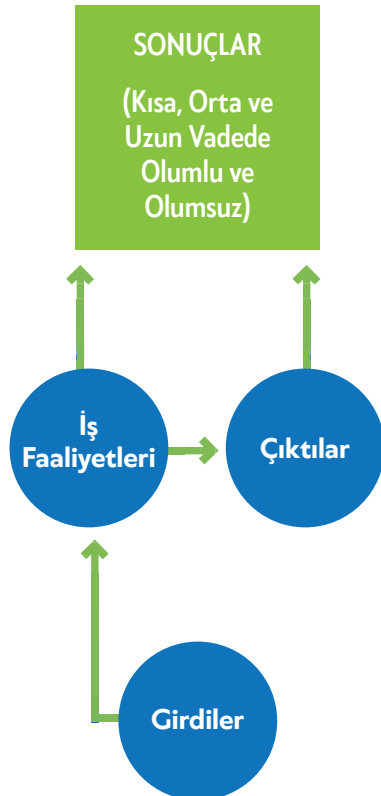
Türkiye Ağı (ERTA) bu süreçte önemli bir sorumluluk olarak, bölgesel odak toplantısına ev sahipliği yapmıştır. 50'den fazla kurumdan 75'ten fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirilen Türkiye yuvarlak masa toplantısındaki görüşler ve aynı zamanda 12 ERTA üyesinden gelen yazılı görüşler çerçevesinde hazırlanan detaylı rapor, IIRC ile paylaşılarak raporlamanın gelişiminde önemli bir rol üstlenmiştir.

Ocak 2021'de yayımlanan revize çerçevede anlaşılabilirlik, yalınlık ve niteliği odağına alan 7'si majör, 15'i minör olmak üzere toplamda 22 konuyla ilgili değişikliğe gidilmiştir.

REVİZE ÇERÇEVE'DE ÖNE ÇIKAN DEĞİŞİKLİKLER

a) Çıktı – Sonuç Ayrımı

Revize çerçevede değişikliklerden ilki ve değerlendirme sürecinin en çok tartışılan konusu olan Çıktı – Sonuç (output – outcome) ayrımı üzerine yapılmıştır. Bu konuyla ilgili, tanımın ön plana çıkarılması, bu ayrımın daha iyi ortaya konulabilmesi için açıklayıcı örnek eklenmesi ve diyagramda iyileştirilmesine yönelik adımlar atılmıştır. Çerçeve 4.19 no'lu paragrafa "Sonuç" tanımı eklenerek, Çıktı – Sonuç ayrımının anlaşılabilirliğini artırmak için bir örnek eklenmiştir. İş modeline ilişkin diyagramda da önceki çerçevede Girdilerden Sonuçlara doğru doğrusal olan akış, yeni çerçevede Sonuçların hem Çıktılardan (ürünler, hizmetler, yan ürünler ve atıklar) hem de İş Faaliyetlerinden gelebileceğini göstermek amacıyla revize edilmiştir. Bu iyileştirmede, Girdilerin İş Faaliyetlerine aktığını ve dolayısıyla Sonuçları da etkileyebileceği vurgulanmıştır.





b) Kurumsal Yönetim Konularının Netleştirilmesi

Çerçeve revizyonu sürecinde “kurumsal yönetim konuları” en çok tartışılan konulardan bir diğeri olmuştur. Revize çerçevede, özellikle “kurumsal yönetimden sorumlu olanlar”ın (those charged with governance) kapsamı daha anlaşılır bir şekilde tanımlanmıştır. Kurumsal yönetim için kuruma özgü modellerle ilgili ek bir açıklama (1.20 ve 1.22 no’lu paragraflar) getirilerek sorumluların belirlenmesi sürecinde raporlama yapan kurumlara kolaylık sağlanmıştır.

c) Denge İhtiyacının Güçlendirilmesi

Rapor genelinde özellikle “değer yaratma süreci” ile ilgili denge ihtiyacını vurgulayan değişiklikler yapılmıştır. Rapor genelinde “değer yaratma” ifadesi değer yaratma, koruma veya erozyonu olarak revize edilerek; dengeli bir raporlamanın önemi vurgulanmıştır. Aynı zamanda, sonuçların her zaman olumlu sonuçlar olmadığı, bununla birlikte olumsuz sonuçların da dengeli olarak raporlamada yer alması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

d) Raporlamanın Gücünün Artırılması

Raporlamanın niteliğinin geliştirilmesi noktasında ise hem raporlanan bilgilerin niteliği hem de süreç açıklamalarının önemi bu revizyonla bir kez daha vurgulanmıştır. Raporlamanın gücünün artırılması için kurumsal yönetimden sorumlu olanların beyanına ek olarak süreçteki rolünün detaylı olarak açıklanması teşvik edilmiştir. Bu kapsamda, çerçeveye 1.23 ve 1.24 no'lu paragraflar eklenmiştir. Raporlamanın gücünün artırılması için sunulan nitel bilgilerin nicel bilgilerle desteklenmesi; nicel bilgilerin ise nitel bilgilerle açıklanması konusuna dikkat çekilmiştir.

Revizyon süreci devam ederken Eylül ayında bir araya gelerek ortak niyet beyanlarını açıklayan⁶³ IIRC, CDP, Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) ve İklim Beyanları Standartları Kurulu (CDSB); Aralık ayında kurumsal değere ilişkin raporlama standartlarının bir bölümü olan iklimle ilgili finansal açıklama standartlarının bir prototipini⁶⁴ yayımladılar. Kasım ayında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) daha kapsamlı ve tutarlı bir kurumsal raporlama sistemi için güçlerini birleştirerek "Value Reporting Foundation - Değer Raporlama Vakfı"nı⁶⁵ oluşturma niyetlerini; 9 Haziran 2021 tarihinde yaptıkları açıklama ile de "Değer Raporlama Vakfı"nın kuruluşunu ve "Değer Raporlama Vakfı" altında birleşmelerini resmi olarak duyurdular.

Bir şirket entegre raporu, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne uygun olarak hazırlanmalıdır. Çerçeve'nin amacı, bir entegre raporun toplam içeriğini düzenleyen Kılavuz İlkeler ve İçerik Öğeleri sağlamak ve bunların altında yatan temel kavramları açıklamaktır. Çerçeve hazırlanırken, rapor hazırlayan her şirketin kendine has özellikleri olacağı ve bu nedenle değer yaratım sürecinin ve göstergelerinin farklılaşacağı kabul edilmiştir. Bu nedenle Çerçeve standart bir göstergeler listesine sahip değildir ve esneklik ile rehberlik etme arasında bir denge kurulmuştur.

İlkelere dayalı bu yaklaşım, şirketleri kendilerine özgü değer yaratma hikâyelerini anlatmaya teşvik ederken, aynı zamanda şirketler arasında yeterli derecede karşılaştırma yapmayı da sağlamaya çalışır. Tüm şirketler için entegre raporun içerik öğeleri belirlenmiştir. Böylece şirketle ilgili temel bilgilerin hangileri olduğu netleştirilmeye çalışılmıştır. Temel açıklamalar, iş modeli, strateji ve kaynak dağılımı, per-

formans ve kurumsal yönetim gibi hususları içerir. Çerçeve bu bilgilerin sunulmasında, biri diğerine içerik sağladığı için hem nitel hem de nicel açıklamaları teşvik eder.⁶⁶

Entegre raporun hazırlanmasından ve sunulmasından sorumlu olanlar, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin rehberliğinde, içinde bulunulan koşullara göre hangi konuların değer yaratımı açısından önemli olduğunu belirler ve genel olarak kabul edilen ölçüm ve açıklama yöntemlerini kullanarak ve bunları da açıklayarak şirketin entegre raporunu şekillendirirler.

⁶³World Economic Forum ve Deloitte, 2020a.

⁶⁴World Economic Forum ve Deloitte, 2020b

⁶⁵World Economic Forum ve Deloitte, 2020b.

⁶⁶IIRC, 2021c.



8. TÜRKİYE'DE ENTEGRE RAPORLAMA

Türkiye’de entegre raporlamaya yönelik çalışmalar, 2013 yılında Yatırım Ortamı İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu’na (YOİKK) sunulan ve kurumların entegre raporlama düzenine göre rapor hazırlamaları konusunda yol gösterecek bir rehberin hazırlanmasını ve eğitimlerle farkındalık yaratılmasını konu edinen bir projenin kabul edilmesiyle birlikte başlamıştır. Bu projenin çıktısı olarak “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” başlıklı kitap konu hakkında ilk rehber kitap olarak yayımlanmıştır. Bu esnada, entegre düşünce ve entegre raporlama yaklaşımının Türkiye’de yaygınlaştırılması ve bu yöndeki çalışmalara kurumsal bir altyapı kazandırılması amacıyla Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kurulmuştur. ERTA, bağımsız kurucu üye Prof. Dr. Güler Aras başkanlığında; Borsa İstanbul, TÜSİAD, TKYD, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti BBVA, SKD Türkiye ve Çimsa tarafından kurulmuştur.

ERTA stratejik hedefleri doğrultusunda çok önemli bir adım atılarak 2021 yılında Entegre Raporlama Türkiye Ağı’nın dernekleşme süreci tamamlanmış; güçlü iş birlikleri ile “Entegre Raporlama Derneği Türkiye (ERTA)” kurularak ERTA değer yaratma yolculuğuna “Dernek” çatısı altında devam etmektedir.

13 Kasım 2017’de Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) ile Borsa İstanbul, entegre raporlamanın Türkiye’de yaygınlaştırılması amacıyla bir iş birliği anlaşması imzalamıştır. BİST, Türkiye ve dünyadaki şirketler ve borsalar açısından örnek teşkil ederek Japonya Borsası ile birlikte rapor hazırlayan ilk Avrupa borsası olmuştur. ERTA ve IIRC arasında 18 Eylül 2018’de imzalanan protokolle ERTA, IIRC’nin uluslararası bir partneri olmuştur.⁶⁷

YOİKK Eylem Planı çalışmaları çerçevesinde farklı kurumların bir araya gelerek katkı verdikleri düzenleme, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından ekim ayında Kurumsal Yönetim Tebliği’nde yapılan değişiklik⁶⁸ ile birlikte hayata geçti. Yayımlanan “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi” ile birlikte getirilen “Uy ya da Açıkla” düzenlemesi ile birlikte, kurumların sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarına faaliyet raporlarında yer verme yükümlülükleri başlamış oldu. Uygulama 2020 yılı faaliyet raporları ile birlikte uygulanmaya başlandı.

2021 Mayıs itibarıyla, Türkiye’de 24 kuruluş toplam 58 adet entegre rapor hazırlamıştır. Entegre rapor hazırlayan kurumlar arasında, BİST, MKK, iki eğitim kurumu, iki kamu bankası, bir yerel yönetim, iki sivil toplum kuruluşu ile bankacılık, çimento, denetim, sigorta, kimya, demir çelik, iletişim ve hızlı tüketim ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren 14 özel sektör firması bulunmaktadır.



ACCA, CFGS ve KPMG tarafından 2018 yılında gerçekleştirilen araştırma sonuçları, Türkiye’de şirketlerin entegre raporlama konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Finansal performans verileri şirketler için önemini hâlâ korumaktadır, buna karşın entegre rapor hazırlayan şirketler için finansal verilere atfedilen

önem diğer şirketlerle karşılaştırıldığında daha azdır. Entegre düşünce yapısının oluşturulması, sermaye kavramının geniş kapsamlı olarak ele alınması, çevresel, sosyal ve yönetim verilerinin finansal verilerle ilişkilendirilmesi araştırmaya katılan şirketlerin entegre raporlamadan bekledikleri faydaların başında gelmektedir.⁶⁹

⁶⁷Aras ve diğerleri, 2019.

⁶⁸SPK, 2020.

⁶⁹Aras ve diğerleri, 2019.

9. 5 ADIMDA ENTEĞRE RAPORLAMA

Entegre raporun, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre hazırlanması gerekir. Çerçeve, ilkelere dayalı bir kılavuздur ve entegre raporun Temel Kavramlarını, Kılavuz İlkelerini ve İçerik Öğeleri'ni belirler. Temel kavramlar, raporun hazırlanmasını, içeriğini ve sunumunu belirleyen Kılavuz İlkelerine dayanak oluşturur. İçerik Öğeleri raporlanacak bilgi alanlarını gösterir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne bağlı olarak her şirket değer yaratma kabiliyetini kendi dinamikleriyle anlatmalıdır.



Şekil 12: 5 Adımda Entegre Raporlama



1

Entegre Düşüncüyü Anlayın

Entegre raporun hazırlanmasından önce entegre düşüncenin anlaşılması ve kurum kültürünün içerisine yerleştirilmesi gerekmektedir. Entegre rapor şirket için entegre düşüncenin bir göstergesidir. Öncelikle bu düşünce yapısı hakkında farkındalığı olan ve hazırlanacak raporun bir bilgi özeti olmaktan çok raporlama yapan şirket için birçok içsel fayda sağlayan iyi bir iletişim aracı, bir yolculuk olduğunu anlayan, raporun hazırlanmasına katkıda bulunacak ekip belirlenmelidir. Bu ekibe raporları yönetme deneyimine sahip kişileri dâhil etmek önemli olmakla birlikte, çeşitlendirmek de aynı derecede önemlidir. Entegre raporun hazırlanmasında görev alacak ekipte, finans, sürdürülebilirlik, risk yönetimi, strateji, yatırımcı ilişkileri, paydaş katılımı, insan kaynakları gibi farklı fonksiyonların temsilcileri bulunmalıdır.⁷⁰

⁷⁰WBCSD, 2014.

Entegre raporun hazırlanması sürecinde üst yönetimin desteği son derece önemli ve gereklidir. Özellikle yönetim kurulunun desteğini almak sadece güvenilirlik açısından değil, aynı zamanda entegre raporun ileriye dönük doğası ve içeriğinden hangi yönetim kurulu organının sorumlu olduğunu belirleme zorunluluğu nedeniyle de önemlidir.

Kurumsal yönetim sorumluları şirketin stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin zaman içinde değer yaratmayla nasıl sonuçlanacağını belirlemede nihai sorumluluğa sahiptir.⁷¹ Entegre rapor, kurumsal yönetim sorumlularına ait bir beyanattır. Beyanatta şu hususlar olmalıdır:

- Entegre raporun bütünlüğünü sağlamak için bu kişilerin sorumluluğuna ilişkin bir onay.
- Bu kişilerin entegre raporun hazırlanmasında ve sunulmasında müşterek akıl kullandıklarına ilişkin bir onay.
- Entegre raporun Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne uygun sunulup sunulmadığına ilişkin bu kişilerin görüşleri veya ulaştıkları sonuç.

Entegre rapor söz konusu bu tür bir beyanattır içermiyorsa aşağıdakileri açıklamalıdır:

- Kurumsal yönetim sorumlularının, raporun hazırlanmasında ve sunulmasında üstlendikleri rol nedir?
- Gelecekteki raporlarda bu tür bir beyanın yer almasını sağlamak için atılan adımlar nelerdir?
- Bunun için gereken süre nedir? Çerçeve'ye göre bu süre şirketin üçüncü entegre raporundan daha geç olmamalıdır.

Yönetimin ve rapora katkıda bulunacak ekiplerin anlayış, rol ve sorumlulukları belirlendikten sonra raporun kapsam ve sınırları çizilmelidir.

⁷¹IIRC, 2013a.



2

Hikâyenizi Anlatın

Bir şirketin entegre raporu, şirketin değer yaratma hikâyesini açık, kısa ve öz bir şekilde anlatır. Uygun bir ekiple birlikte yönetimin desteğini alarak başladığınız süreçte ilk adımda belirlenen sınırlara ve kapsama bağlı olarak şirketin iş modeli açıklanmalıdır. Şirketin iş modelini anlatmak için sistemin tüm girdileri, çıktıları ve sonuçları ele alınarak anlaşılır bir şekilde nasıl değer yaratıldığı sorusuna cevap verilmelidir. İş modelinden bağımsız düşünülemez olan şirket stratejisinin de kısa, orta ve uzun vadede bu hikâyeyi nasıl desteklediği açıklanmalıdır. Çerçeve bu noktada bir kılavuz niteliğinde olsa da her şirket kendi hikâyesini ve bunu nasıl anlatması gerektiğine bu noktada karar verir.

3

Performansınızı Gösterin

Entegre rapor hazırlanırken şirketin geçmişle ilişkisi ve geleceğe yönelik hedefleri bütünsel bakış içinde ele alınmalıdır. Bu nedenle rapor içinde her dönemde takip edilebilecek anahtar performans göstergeleri belirlenmelidir. Bu aşamada hangi bilgi ve verilerin rapora dâhil edileceği, bu bilgi ve verilerin nasıl ve hangi formatta toplanacağı, hangileri için içsel ve/veya bağımsız güvence alınacağı belirlenmelidir. En kritik noktalardan biri tüm bu bilgi ve verilerin değer yaratma süreci üzerindeki bilinen veya potansiyel etkileri dikkate alınarak önem derecelerine göre sıralanmasıdır. Bu konuların önemliliği her bir paydaş için değerine göre farklılık göstereceği için şirketin değer yaratma kabiliyetine etkisi açısından konular titizlikle değerlendirilmelidir.

Başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşların karar alma mekanizmalarının besleyicisi olacak entegre raporda kullanılacak bu bilgi ve verilerin güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir bilginin elde edilmesi zaman alan bir süreçtir. Hedeflenen sistemin kurulması ve geliştirilmesi birden fazla dönemi kapsayacak şekilde yapılandırılabilir. Şirketin hazırladığı entegre rapor sayısı ve bu raporlara ilişkin değerlendirmeler arttıkça, veri toplama ve bilgi sistemlerinin gelişimi de şekillenecektir.

Güvence, entegre raporda yer alan önemli bilgilerin ve KPI'ların güvenilirliğini artırır. Bu amaçla, çeşitli iç ve dış kaynaklar vasıtasıyla entegre raporlama sürecine güvence sağlanabilir.



4

Riskleri ve Fırsatları Açıklayın

Şirketin nasıl değer yarattığı kadar önemli olan bir başka konu da bu yaratımın sürdürülebilirliğidir. Bu noktada başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşlar şirketin içsel dinamiklerinden ve dış çevreden kaynaklanabilecek, değer yaratma kabiliyetini maddi olarak etkileyen risklerin, fırsatların karşısında şirketin yaklaşımına dair bilgi sahibi olmak isterler. Entegre rapor bu konuda herhangi bir belirsizlik bırakılmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Şirketin iş modeli de, stratejisi de, performans göstergeleri de bu risk ve fırsatları göz önünde bulunduracak kapsamda açıklanmalıdır.

5

İfade Edin

Entegre rapor yazılırken ve düzenlenirken Çerçeve'deki ilkelere bağlı kalacak şekilde kısa ve öz ancak eksiksiz ve tutarlı bir kapsam belirlenmelidir. Raporun mantıksal bir akışı olmalı ve aynı bilgilerin tekrardan kaçınılmalıdır. Kullanılan dilin ilgi çekici olmasına ve teknik terimlerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. Entegre raporda şirketin değer yaratımı üzerinde etkisi olan önemli konulara ve bilgilere odaklanılmalıdır. Bu bilgiler sunulurken şirket, şirketin performansı ve sonuçlara ilişkin olumlu ve olumsuz bilgiler arasında bir denge kurulmalıdır. Raporun yer alan tarihi bilgiler ile gelecekteki görünüm hakkında da dengenin gözetilmesi gerekir. Tüm paydaşların erişimi açısından raporun tüm formatlarda aynı anda erişilebilir olmasını sağlamak en iyi uygulamadır. Bu nedenle entegre rapor sadece basılı yayın olarak değil dijital ortamda da tüm paydaşların erişebileceği şekilde yayınlanmalıdır. Şirketin değer yaratma kabiliyetini resmeden, iyi bir entegre raporun hazırlanabilmesi için entegre raporun şirkete özgü değer yaratma kabiliyetine odaklandığı hatırlanmalıdır.⁷²

⁷²IRCSA, 2018.

KAYNAKÇA

- ACCA, NBA, & IIRC. (2013). Capitals Background Paper for IR.
- Adams, C. (2013). Ten Steps to Integrated Reporting. <https://drcaroladams.net/ten-steps-to-integrated-reporting>.
- Aras, G., Özşöğün Çalışkan, A., Esen, E., Kutlu Furtuna, Ö. (2019). Türkiye’de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri, ACCA, CFGS, KPMG.
- Black Sun Plc., & IIRC. (2014). Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting.
- Deloitte. (2011). Integrated Reporting, A Better View?.
- Eccles, R. G., Ioannou, I, & Serafeim, G. (2012). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Harvard Business School Working Paper No: 12-035.
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. Harvard Business School.
- EY. (2014). Integrated Reporting: Elevating Value.
- FRC. (2018). Guidance on Strategic Report. <https://www.frc.org.uk/getattachment/fb05dd7b-c76c-424e-9daf-4293c9fa2d6a/Guidance-on-the-Strategic-Report-31-7-18.pdf>
- IAS. (2021). International Integrated Reporting Council (IIRC)”, <https://www.iasplus.com/en/resources/sustainability/iirc>
- IFA. (2017). The Board of Directors and INTEGRATED Reporting.
- IFC. (2016). From Companies to Markets-Global Developments in Corporate Governance.
- IIRC. (2011). Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21 Century.
- IIRC. (2013a). Uluslararası <ER> Çerçevesi, <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>.
- IIRC. (2013b). Business Model-Background Paper for IR. https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf.
- IIRC. (2014). Creating Value: Value to the Board.
- IIRC. (2014b). Assurance on <IR> An Exploration of Issues. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/07/Assurance-on-IR-an-exploration-of-issues.pdf>.
- IIRC. (2015a). Materiality: Driving Integrated Thinking. <https://integratedreporting.org/news/materiality-driving-integrated-thinking>
- IIRC. (2015b). Materiality in <IR>: Guidance for the Preparation of Integrated Reports. https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_MaterialityinIR_Doc_4a_Interactive.pdf.
- IIRC. (2015c). Creating Value: Integrated Reporting <IR> and Investor Benefits.
- IIRC. (2021). Uluslararası <ER> Çerçevesi, <https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework>.
- IIRC. (2021b). About Integrating Reporting. <https://integratedreporting.org/faqs>.
- IIRC. (2021c). The International <IR> Framework, <https://integratedreporting.org/faqs>.
- IIRC, ve SASB. (2020). <https://integratedreporting.org/news/iirc-and-sasb-announce-intent-to-merge-in-major-step-towards-simplifying-the-corporate-reporting-system>.
- IMA. (2016). Integrated Reporting: Statement on Management Accounting.
- IRCSA. (2018). Preparing An Integrated Report: A Starter’s Guide (Updated).
- IRCSA. (2021). FAQ: The Octopus Model. <http://integratedreportingsa.org/faq-the-octopus-model>.
- KPMG. (2017). International Survey of Corporate Responsibility Reporting. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- PwC. (2015). Implementing Integrated Reporting.
- SPK. (2020). Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ. 02.10.2020 tarihli Resmi Gazete.
- Tomato, O. (2020). Intangible Asset Market Value Study.
- WBCSD. (2014). Future Leaders Program, Integrated Reporting in South Africa. From Concept to Practice.
- World Economic Forum ve Deloitte. (2020a). http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/Statement_of_Intent_to_Work_Together.pdf.
- World Economic Forum ve Deloitte. (2020b). https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Reporting-on-enterprise-value_climate-prototype_Dec20.pdf.
- SPK. (2020). Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ. 02.10.2020 tarihli Resmi Gazete. World Economic Forum ve Deloitte, 2020a.



ŞİRKETLER İÇİN ENTEGRE RAPORLAMA REHBERİ

İSTANBUL, 2022