

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ENTEĞRE RAPORLAMADA İÇERİK ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

**Prof. Dr. Hakan ERKUŞ**

**Tolga ORAL**

**MALATYA-2018**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENTEĞRE RAPORLAMADA  
İÇERİK ANALİZİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
PROF. DR. HAKAN ERKUŞ

HAZIRLAYAN  
TOLGA ORAL

Jürimiz 20.07.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Muhasebe-Finansman Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

1. Prof. Dr. HAKAN ERKUŞ
2. Doç. Dr. M. Mustafa KISAKÜREK
3. Doç. Dr. Yücel AYRIÇAY
4. Doç. Dr. Ahmet UĞUR
5. Doç. Dr. Tayfur BAYAT

İmzası

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 22/03/2018 tarih ve 2018/13-17 sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Hakan ERKUŞ danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “**ENTEGRE RAPORLAMADA İÇERİK ANALİZİ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtirim.

Tolga ORAL

## ÖNSÖZ

Bu çalışma, entegre raporlama kavramının teorik olarak açıklanması ve yayınlanan raporların analiz edilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Literatürde yeni bir kavram olan entegre raporlamanın gelişen konjunktürde şirketlerin başvuracağı bir raporlama yöntemi olacağı düşünüldüğünde çalışmanın önemli bir destek sağlayacağını ifade edebilirim.

Çalışmanın hazırlanması sürecinde destek gördüğüm birçok kişi bulunmaktadır. Lisansüstü eğitim dönemim ve özellikle tez aşamasında bilgi, birikim ve deneyimleriyle desteğini esirgemeyen kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Hakan ERKUŞ'a, yine gerek tez süreci gerekse de eğitim hayatı süresince desteğini esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. İbrahim AKSU'ya minnettarım. Jüride yer alan ve değerli görüşleri ile tezime katkı sağlayan Doç. Dr. M. Mustafa KISAKÜREK, Doç. Dr. Yücel AYRIÇAY, Doç. Dr. Ahmet UĞUR ve Doç. Dr. Tayfur BAYAT'a teşekkür ederim. Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tolga ORAL

## ÖZET

İşletmeler, faaliyetleri sonucunda ürettikleri bilgileri raporlar aracılığıyla ilgi duyanlara sunmaktadır. Bu bilgiler, hem finansal hem de finansal olmayan niteliktedir. Finansal bilgiler, muhasebe bilgi sistemi vasıtasıyla mali tablolarda sunulmaktadır. Finansal olmayan bilgiler ise kurumsal raporlar aracılığıyla iletilmektedir. Bu durum üretilen bilgileri kullanan kesimlerin, finansal ve finansal olmayan bilgileri farklı kaynaklardan sağlamalarına neden olmaktadır. Entegre raporlama ise hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri tek çatı altında sunmayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın amacı, raporlamada yeni bir bakış açısı sunan entegre raporlamayı, şirketlerin yayınladıkları raporları analiz ederek açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda entegre raporlama kavramı teorik olarak açıklandıktan sonra Fortune dergisinin yayınladığı 2016 yılı dünyanın en büyük 500 şirketi içinde yer alan 50 şirketin entegre raporları nitel analiz yöntemlerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, raporlarda içerik öğelerinin tamamına ilişkin bilgi sunulurken, kurumsal genel görünüm ve dış çevre konusunda daha fazla açıklama yapıldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal Bilgi, Finansal Olmayan Bilgi, Entegre Raporlama

## **ABSTRACT**

Businesses present the information produced as a result of their activities by reports to interested parties. This information is both financial and non-financial. Financial information is presented in the financial statements through the accounting information system. Non-financial information is communicated through corporate reports. This situation leads to the acquisition of financial and non-financial information from different sources for those who use this information. Integrated reporting aims to present both financial and non-financial information under a single roof. The aim of this study is to explain the integrated reporting that provides a new perspective in reporting by analyzing the reports published by the companies. In accordance with this purpose, after theoretically explaining the integrated reporting concept, the integrated reports of the 50 companies in the world's largest 500 companies published by Fortune magazine in 2016 have been analysed by content analysis which is one of the qualitative analysis methods. While the integrated reports provide information on the complete content more explanations are given about the corporate overview and the external environment.

**Keywords:** Financial Information, Nonfinancial Information, Integrated Reporting

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ VE RAPORLAMA

1.1. Bilgi.....	3
1.2. Bilgi Türleri .....	4
1.2.1. Finansal Bilgi .....	4
1.2.1.1. Finansal Bilginin Niteliksel Özellikleri .....	5
1.2.1.2. Finansal Bilginin Önemi.....	6
1.2.1.3. Finansal Bilginin Raporlanması .....	7
1.2.2. Finansal Olmayan Bilgi.....	9
1.2.2.1. Finansal Olmayan Bilginin Önemi.....	11
1.2.2.2. Finansal Olmayan Bilginin Raporlanması .....	11

## İKİNCİ BÖLÜM

### ENTEĞRE RAPORLAMA

2.1. Entegre Raporlamanın Tanımı.....	14
2.2. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı .....	15

<b>2.3. Entegre Raporlamanın Amacı .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Entegre Rapor Hazırlama Ölçütleri.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.1. Temel Kavramlar .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2. Entegre Raporlama Klavuz İlkeleri.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2.3. Paydaşlarla İlişkiler .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2.4. Önemlilik .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2.5. Kısa ve Öz Olma .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2.6. Güvenilirlik ve Tamlık .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.3. Entegre Raporlama İçerik Öğeleri .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.3.2. Kurumsal Yönetim .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.3.3. İş Modeli .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.3.4. Riskler ve Fırsatlar .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3.6. Performans .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3.7. Genel Görünüm.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3.8. Hazırlık ve Sunum Temeli .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5. Entegre Raporlamanın Yararları.....</b>	<b>27</b>
<b>2.6. Entegre Raporlamaya İlişkin Eleştiriler .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7. Entegre Raporlama İle İlgili Kuruluşlar .....</b>	<b>29</b>
<b>2.7.1. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) .....</b>	<b>30</b>
<b>2.7.2. Küresel Raporlama Girişimi (GRI).....</b>	<b>30</b>
<b>2.7.3. Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi (A4S).....</b>	<b>30</b>



2.7.4. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC).....	31
2.7.5. Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi .....	32
2.7.6. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA).....	32
2.8. Dünya’da Entegre Raporlama .....	33
2.9. Türkiye’de Entegre Raporlama.....	33
2.10. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlama Türleri İle Karşılaştırılması.....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YAYINLANAN RAPORLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı .....	36
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	36
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	36
3.3.1. İçerik Analizi.....	37
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	38
3.5. Araştırmanın Sonuçları .....	38
3.5.1. İçerik Öğelerinin Açıklanmasına İlişkin Sonuçlar .....	40
3.5.2. Sözcük Sıklığı Aramaları .....	80
SONUÇ .....	131
KAYNAKÇA.....	136

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Şirket Bilgileri .....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 2. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları</b>	<b>40</b>
<b>Tablo 3. Kurumsal Yönetimle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>49</b>
<b>Tablo 4. İş Modeli İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>54</b>
<b>Tablo 5. Riskler ve Fırsatlar İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 6. Strateji ve Kaynak Aktarımı İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 7. Performans İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 8. Genel Görünüş İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 9. Hazırlık ve Sunum Temeli İle İlgili Kaynak Ve Atıf Sayıları.....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 10. İçerik Öğelerinin Açıklanma Durumlarına İlişkin Değerlendirme .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 11. 50 Rapora İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük .....</b>	<b>81</b>
<b>Tablo 12. Y01 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 13. Y02 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 14. Y03 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 15. Y04 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 16. Y05 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 17. Y06 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 18. Y07 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 19. Y08 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 20. Y09 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 21. Y10 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 22. Y11 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 23. Y12 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 24. Y13 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 25. Y14 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 26. Y15 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 27. Y16 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 28. Y17 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 29. Y18 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 30. Y19 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 31. Y20 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>101</b>

<b>Tablo 32. Y21 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 33. Y22 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 34. Y23 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 35. Y24 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 36. Y25 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 37. Y26 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 38. Y27 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 39. Y28 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo 40. Y29 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>110</b>
<b>Tablo 41. Y30 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>111</b>
<b>Tablo 42. Y31 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>112</b>
<b>Tablo 43. Y32 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>113</b>
<b>Tablo 44. Y33 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>114</b>
<b>Tablo 45. Y34 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>115</b>
<b>Tablo 46. Y35 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>116</b>
<b>Tablo 47. Y36 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>117</b>
<b>Tablo 48. Y37 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>118</b>
<b>Tablo 49. Y38 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>119</b>
<b>Tablo 50. Y39 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>120</b>
<b>Tablo 51. Y40 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 52. Y41 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 53. Y42 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 54. Y43 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 55. Y44 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 56. Y45 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 57. Y46 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 58. Y47 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 59. Y48 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 60. Y49 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>130</b>
<b>Tablo 61. Y50 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük.....</b>	<b>131</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 50 Raporun Tamamına İlişkin Sözcük Bulutu .....	80
Şekil 2. Y01 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	81
Şekil 3. Y02 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	82
Şekil 4. Y03 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	83
Şekil 5. Y04 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	84
Şekil 6. Y05 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	85
Şekil 7. Y06 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	86
Şekil 8. Y07 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	87
Şekil 9. Y08 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	88
Şekil 10. Y09 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	89
Şekil 11. Y10 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	90
Şekil 12. Y11 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	91
Şekil 13. Y12 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	92
Şekil 14. Y13 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	93
Şekil 15. Y14 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	94
Şekil 16. Y15 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	95
Şekil 17. Y16 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	96
Şekil 18. Y17 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	97
Şekil 19. Y18 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	98
Şekil 20. Y19 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	99
Şekil 21. Y20 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	100
Şekil 22. Y21 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	101
Şekil 23. Y22 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	102
Şekil 24. Y23 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	103
Şekil 25. Y24 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	104
Şekil 26. Y25 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	105
Şekil 27. Y26 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	106
Şekil 28. Y27 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	107
Şekil 29. Y28 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	108
Şekil 30. Y29 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	109
Şekil 31. Y30 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	110

Şekil 32. Y31 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	111
Şekil 33. Y32 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	112
Şekil 34. Y33 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	113
Şekil 35. Y34 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	114
Şekil 36. Y35 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	115
Şekil 37. Y36 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	116
Şekil 38. Y37 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	117
Şekil 39. Y38 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	118
Şekil 40. Y39 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	119
Şekil 41. Y40 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	120
Şekil 42. Y41 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	121
Şekil 43. Y42 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	122
Şekil 44. Y43 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	123
Şekil 45. Y44 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	124
Şekil 46. Y45 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	125
Şekil 47. Y46 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	126
Şekil 48. Y47 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	127
Şekil 49. Y48 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	128
Şekil 50. Y49 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	129
Şekil 51. Y50 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu .....	130

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>A4S</b>	: The Prince's Accounting for Sustainability Project
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>ERTA</b>	: Entegre Raporlama Türkiye Ağı
<b>FASB</b>	: Financial Accounting Standards Board
<b>G20</b>	: Group of 20
<b>GRI</b>	: Global Reporting Initiative
<b>IFAC</b>	: The International Federation of Accountants
<b>IIRC</b>	: International Integrated Reporting Council
<b>SKD</b>	: Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri

## GİRİŞ

Dünya’da yaşanan küreselleşme serüveni ve teknolojik değişim, işletmeleri de etkilemiştir. Büyük ölçekli işletme sayısının artması ve küresel boyutlu iş hayatının başlaması, bu etkiler arasında yer almaktadır. İşletme sayısı ve büyüklüklerinde meydana gelen artış işlem sayısı ve hızını artırmış, işletme faaliyetlerinin daha yakından izlenmesini gerekli kılmıştır. İşletmelerin bu denli bir gözetim altına alınması, faaliyetlerinin şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde açıklanmasına yol açmıştır. İşletme performanslarının sadece finansal olarak açıklanmasının, yaşanan bazı denetim ve şirket skandalları ile birlikte yetersiz hale geldiği görülmüştür. Şirketlerin finansal performansının yanında bu performansını etkileyen sosyal, kurumsal ve çevresel performanslarının da açıklanması gerekliliği dile getirilmiştir. Bu gereklilik sonucunda çoğu şirket temelinde finansal raporlamanın yer aldığı kurumsal raporlar yayınlamaya başlamıştır. Bu raporlar daha çok işletmenin finansal olmayan performans sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır. Ancak bu raporlar, finansal sonuçlardan bağımsız olarak sunulması, işletmenin gelecek vizyonunu tam yansıtmaması ve işletme ile ilgili bilgilerin birden fazla kaynaktan sağlanması gibi nedenlerle tam olarak ihtiyaca cevap verememiştir. Bu bakış açısıyla hem finansal hem de finansal olmayan bilgileri tek bir çatı altında ilgi duyanlara sunmayı hedefleyen entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

İşletme tarafından sunulacak bilgilere ihtiyaç duyan tüm kesimlerin işletme hakkında elde etmek istediği tüm bilgileri tek kaynaktan sağlamayı hedefleyen entegre raporlama, ilk olarak 2009 yılında Galler Prensi tarafından gerçekleştirilen bir forumda dile getirilmiş ve Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) ile Küresel Raporlama Girişimi (GRI) işbirliğinde bir çalışma yapılması istenmiştir. Bu işbirliği neticesinde 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) kurulmuştur. Konsey, entegre raporlama konusunda çalışmalar yapmak ve entegre raporlamayı teşvik etmek üzere faaliyetler yürütmektedir. Konsey tarafından 2013 yılında ise Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır.

Entegre raporlama, bütüncül bir bakış açısıyla işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkan değer ve bu değer yaratma sürecine etki eden

faktörleri finansal ve finansal olmayan performans sonuçları ile birlikte sunmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda işletmenin faaliyetlerini ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullandığı sermaye ögelerini, işletme faaliyetleri neticesinde sermaye ögelerinde meydana gelen değişimleri açıklamaya çalışır. Günümüze kadar süre gelen raporlama düşüncelerine yeni bir soluk katmayı misyon edinen entegre raporlama henüz yeni bir yöntem olmasına rağmen önemli bir ivme kazanarak yaygınlaşmaya başlamıştır. Dünya genelinde çoğu ülkede gönüllü olarak sunulan bu rapor, Güney Afrika Cumhuriyeti'nde borsada işlem gören şirketler için zorunlu tutulmuştur. Bu açıdan entegre raporlama konusunda Güney Afrika Cumhuriyeti önde gelen ülke konumundadır. Ülkemizde ise entegre raporlama konusunda 2015 ve 2016 yıllarında ilk entegre raporlar yayınlanmış ve entegre raporlama çalışmaları devam etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, raporlama konusunda yeni bir bakış açısı sunan entegre raporlama kavramını açıklayarak, yayınlanan raporlar çerçevesinde analiz etmektir. Buradan hareketle Fortune Global 500 2016 yılı listesinde entegre raporlama yapan elli şirketin 2016 yılında yayınladıkları raporlar içerik analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, finansal ve finansal olmayan bilgi kavramları üzerinde durulmuş ve bu bilgilerin nasıl raporlandığı açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde, entegre raporlama kavramının tanımı, ortaya çıkışı, entegre raporlama ile ilgili kuruluşlar, faydaları, söz konusu raporlama yaklaşımına yöneltilen eleştiriler ve entegre raporlamanın mevcut durumu hakkında bilgi sunulmuştur. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, Dünya'nın en büyük 500 şirketi içinde yer alan 50 şirketin 2016 yılında yayınladıkları entegre raporları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ VE RAPORLAMA

Bilgi kavramı çok farklı şekillerde ifade edilmektedir. Kullanım amacına, zamanına ve kullanım yerine göre farklılık göstermektedir. Bu durum ortak bir tanımlamanın yapılmasına engel olmaktadır. Bu bölümde daha çok işletme ve yatırımcılar açısından bilgi kavramı ve bu bilgilerin raporlanmasına odaklanılacaktır.

#### 1.1. Bilgi

Bilgi, Türk Dil Kurumu (TDK) Genel Türkçe Sözlüğü'nde; “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek” olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada bilginin biçimi konusunda bir ifade bulunmamaktadır. Metin, çizim, resim ya da fotoğraf şeklinde de karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2013:158).

Bilgi kavramı ile bazı kavramlar zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlar çoğu zaman aynı şeyi ifade etmelerine rağmen aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu kavramlar veri ve enformasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Veri kavramı çoğu kez bilgi kavramı yerine kullanılır. Ancak veri, işlenmemiş ham kayıtlar olarak tanımlanmaktadır (Ala vd, 2016:143). Türk Dil Kurumu (TDK) Genel Türkçe Sözlüğü'nde veri, “bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge, muta, done” olarak tanımlanmıştır. Veriyi hiçbir işleme uğramamış ve değiştirilmemiş kayıtlar topluluğu olarak ifade etmekte mümkündür. Diğer bir kavram olan enformasyon ise, belirli bir şekile dönüştürülmüş, anlam kazanmış ve yarar sağlayan veri olarak tanımlanabilir (Laudon ve Laudon, 1998:8). Veriden farklı olarak enformasyon amaç taşımaktadır. Belirli bir amaç doğrultusunda verinin işlenmesi olarak ifade edilebilir. Bilgi kavramı ise bu ifade edilen kavramlardan daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bhatt'a (2002:32) göre bilgi, insan zihninin düşüncelere, kurallara, ilkelere ve enformasyona bilinçli bir şekilde anlam kazandırması olarak tanımlanmıştır. Başka bir anlatımla verinin işlenerek enformasyona dönüştürülmesi ve buna anlam yüklenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bilginin herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımını yapmak oldukça zordur. Bilgi kavramı disiplinler arasında farklılık gösteren ve hatta zamansal açıdan da farklı tanımlamalara sahiptir (Fidan, 2013:95). Felsefi açıdan bakıldığında kimilerine göre doğuştan gelen kimilerine göre de sonradan kazanılan ve akıl yürütme ile ortaya çıkarılabilen bir olgudur. İktisadi anlamda ise bilginin mal özelliği taşıdığını ve bu nedenle satılabilir, pazarlanabilir bir varlık olduğunu düşünenler bulunmaktadır.

## **1.2. Bilgi Türleri**

Bilgiyi çeşitli kriterlere göre sınıflandırmak mümkündür. Ancak ele alınan konu düşünüldüğünde bu başlık altında işletmelerin geçmiş dönemdeki faaliyetlerini ve sonuçlarını yansıtan, işletmeler için oldukça önemli olan (Kısakürek ve Pekcan, 2005:108) muhasebe bilgisi olarak ifade edilen, finansal ve finansal olmayan bilgi olarak gruplandırabileceğimiz bilgi türleri üzerinde durulmuştur.

### **1.2.1. Finansal Bilgi**

Bilgi türü olarak ifade edilen finansal bilgi makroekonomik ve mikroekonomik olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilir. Makroekonomik boyutta finansal bilgi, ekonominin geneline ilişkin finansal bilgileri ifade etmektedir. Dış ticaret verileri, bütçe verileri gibi bilgiler makroekonomik finansal bilgi olarak değerlendirilmektedir. Finansal bilgi mikroekonomik boyutta ise dar ve geniş anlamlarıyla ele alınmaktadır. Geniş anlamıyla finansal bilgi, ekonomi içinde yer alan işletmelerin ve bireylerin mali yapılarını etkileyen veya gelecekte etkilemesi muhtemel olan mali olayları açıklayan bilgidir. Dar anlamıyla ise, işletmelerin mali tablolarında sunulan bilgiler olarak ifade edilmektedir. Bu açılardan bakıldığında işletmecilik açısından finansal bilgi mikroekonomik boyutla ilgilidir (Özdemir, 2011). Başka bir tanımlamaya göre, finansal bilgi mali niteliğe sahip, mali yapıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkileme potansiyeline sahip, muhasebe işlemleri neticesinde anlam kazanıp mali tablolara aktarılan bilgi şeklinde ifade edilmektedir (Yalkın, 2013).

Finansal bilgi, ekonomik karar alma sürecine destek sağlamaktadır. Bu bilgilerin açıklanması ya da açıklanmaması kişi ve/veya kurumların alacakları kararlara doğrudan

etki yapmaktadır. Finansal bilginin, bilgi kullanıcılarının ihtiyacını karşılayan ve gerçeğe uygun olarak sunulması alınacak kararların isabetliliğini arttırmaktadır.

### **1.2.1.1. Finansal Bilginin Niteliksel Özellikleri**

İşletmelerin sunduğu finansal bilginin niteliksel olarak bazı özellikleri olması gerekmektedir. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarında bu özellikler ifade edilmiştir. Nitelikli bir finansal raporlama, finansal tablolarda yer alan bilgilerin bu özellikleri taşıması ile mümkündür. Finansal raporlarda yer alan bilgilerin ihtiyaca uygun ve gerçeğe uygun şekilde sunulması esastır. Gerçeğe uygun şekilde sunum, raporlarda yer alan bilgilerin gerçek durumu yansıtması ile ilgilidir. İhtiyaca uygunluk ise, raporlar düzenlenirken bu raporları kullanarak bilgi elde etmek isteyenlerin ihtiyacını karşılayacak yeterlilikte olması gerektiğini açıklar. Bu özellik, finansal tabloların özel olarak değil, genel amaçlı olarak sunulmasını gerekli kılmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007). Bu iki özellik temel niteliksel özellikler olarak belirtilmektedir.

Türkiye Muhasebe Standartları Kavramsal Çerçeve’de, yukarıda belirtilen temel niteliksel özelliklere ek olarak, finansal bilginin faydasını artırıcı etkiye sahip, destekleyici niteliksel özellikler de yer almaktadır (Kavramsal Çerçeve, NÖ19). Destekleyici niteliksel özellikler, karşılaştırılabilirlik, doğrulanabilirlik, zamanında sunum ve anlaşılabilirliktir.

Karşılaştırılabilirlik, bir yatırımın yapılması, bir varlığın satılması ya da elde tutulması gibi kararların alınmasında alternatiflerin değerlendirilmesinde işletmenin diğer işletmelerle veya işletmenin diğer dönemleri ile benzer bilgilerin karşılaştırılabilirliğini ifade eder (Kavramsal Çerçeve, NÖ20). Karar vericilerin alternatifler arasında seçim yaparken benzer bilgileri karşılaştırarak analiz yapmasına imkan sağlanmaktadır. Finansal bilginin karşılaştırılabilir olması için sunulan bilgilerin tutarlı olması gerekmektedir.

Doğrulanabilirlik, farklı bilgi düzeyindeki ve bağımsız gözlemcilerin belirli bir açıklamanın gerçeğe uygun sunulduğu hususunda görüş birliğine varabilmeleri olarak açıklanabilir (Kavramsal Çerçeve, NÖ26). Finansal tablolarda yer alan bilgilerin farklı

kesimlerce mutabakatının sağlanması şeklinde de ifade etmek mümkündür. Finansal tabloların bağımsız denetimden geçmesi doğrulanabilirlik olarak düşünülebilir.

Zamanında sunum, bilgiye ihtiyaç duyanların bilgiyi ihtiyaç duyulduğu zaman elde edebilmeleri olarak açıklanabilir (Kavramsal Çerçeve, NÖ20). Bilginin zamanında sunulmaması bilginin faydasını azaltıcı etki yapmaktadır.

Anlaşılabilirlik, bilginin açık ve öz olarak sınıflandırılması, tanımlanması ve sunulması olarak ifade edilebilir. Bir başka ifade ile, sunulan bilgilerin bilgi kullanıcılarının anlayacağı şekilde açıklanmasıdır.

Faydalı finansal bilgi yukarıda açıklanan temel niteliksel özellikleri taşımaktadır. Destekleyici niteliksel özellikler bilginin faydasını artırıcı etki yapmaktadır. İhtiyaca uygun ve gerçeğe uygun şekilde sunulmayan finansal bilgi, destekleyici özellikleri taşısa bile faydalı finansal bilgi olarak değerlendirilmez.

#### **1.2.1.2. Finansal Bilginin Önemi**

Finansal bilgi birçok kesim tarafından çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır. Bu durum bilgiyi kullanan kişiler için farklı düzeylerde önemlilik arz etmesine neden olmaktadır. Bilgi kullanıcılarını çeşitli kriterlere göre gruplandırmak mümkündür. Kullanıcının işletme içinden olup olmasına göre; işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcıları (Wallace, 1993:8), genel bir sınıflandırmaya göre ise; yatırımcılar, borç verenler, çalışanlar ve iş ilişkisinde bulunan kişiler olarak ifade edilebilir. İşletme içi kullanıcıları yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Bu gruplar daha çok işletme faaliyetlerinin planlanmasında ve kontrolün sağlanmasında bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yatırımcılar, borç verenler ve iş ilişkisinde bulunanlar ise işletme dışı kullanıcılarıdır. Bu grupların tümü alacakları kararlarda bilgiye ihtiyaç duyarlar.

Yatırımcılar alacakları yatırım kararlarında finansal bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle işletmelerin sundukları finansal bilgiler yatırım kararında bulunacak veya mevcut yatırımcılar açısından oldukça önemlidir. Alternatif yatırımların değerlendirilmesinde işletmeler karşılaştırılırken sunulan bilgilerin karar almaya doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Yatırımcı, yatırdığı sermayenin karşı karşıya olduğu riskler ve elde edecekleri gelirle ilgilenirler (Sevilengül, 2011:4). Bu riskleri ve elde

edecekleri gelirleri tahmin edebilmek için büyük oranda işletmenin sunduğu finansal bilgiden yararlanırlar. Bu nedendir ki finansal bilgi yatırımcılar açısından hayati önem taşır.

Borç verenler, işletmeye fon kullandırma ve kullanılan fonların geri ödenebilirliğini tespit etmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar (Sevilengül, 2011:4). Fon sağlarken işletmenin kredibilitesi, sağladıkları fonların zamanında geri ödenebilmesi işletmenin borç ödeyebilme kapasitesi ile ilgilidir. Bunların tespit edilebilmesi işletmenin sunduğu finansal bilgiler ile mümkün olmaktadır. Kredibilitesi yüksek olan işletmeler finansman sağlamada hem maliyet açısından hem de kaynak sağlama açısından avantajlı konumdadır.

Çalışanlar, çalıştıkları kurumun faaliyetlerinin planlanmasında ve emeklerinin karşılığını alıp alamama konusunda finansal bilgiye ihtiyaç duyarlar. Finansal bilgi bir noktada çalışanların gelecekleri ile ilgili kararlarına destek sağlamaktadır. Bu nedenle önem arz etmektedir.

Devlet, işletmelerin sunduğu finansal bilgiler ışığında vergi toplamaktadır. Diğer taraftan ülke ekonomisinin lokomotif konumundaki işletmelerin finansal yapıları, ekonomi politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Devlet işletmelerin sunduğu finansal bilgileri analiz edip yorumlayarak yol haritaları oluşturmaktadır. Bu açılarından bakıldığında finansal bilginin genel ülke ekonomisinin şekillendirilmesinde de etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerin bilgiyi kullanma amaçlarının farklı olması bu kesimler açısından bilginin taşıdığı önemi de belirlemektedir. Bilginin sağladığı destek, alınacak kararları doğrudan etkilemektedir. Bu etki, verilecek kararın yaratacağı sonuçlar olarak ifade edilebilir. Bu nedenle hangi amaçla kullanılarsa kullanılсын finansal bilgi, tüm kesimler açısından büyük önem arz etmektedir.

### **1.2.1.3. Finansal Bilginin Raporlanması**

İşletmede finansal nitelikteki bilgiler muhasebe bilgi sisteminde üretilmektedir. Muhasebe bilgi sistemi, işletmede meydana gelen mali nitelikteki işlemleri kaydeder, sınıflandırır ve ilgi duyan kişilere raporlar. Bu bilgiler mali tablolar şeklinde belirli

kurallar çerçevesinde sunulur. Bu tablolar bilgi kullanıcılarının ihtiyaç duyduğu finansal bilgilerin tümünü içermelidir. Aynı zamanda gerçek durumu yansıtmalıdır. Yani daha önce de belirtildiği gibi ihtiyaca uygun ve gerçeğe uygun şekilde sunulmalıdır.

Mali tabloların en temel amacı karar almaya yardımcı bilgi üretmektir (Smith ve Skousen, 1992; Demirkıran, 2010: 6). Mali tabloların diğer amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çaldağ, 2007: 7):

- Gelecekteki nakit akışlarını belirlemede faydalı bilgi sunmak,
- Varlıklar, kaynaklar ve bunlarda meydana gelen değişimler ile işletme faaliyet sonuçları ile ilgili bilgi sunmak.

Finansal raporlamaya ilişkin olarak ülkemizde genel olarak iki düzenleme bulunmaktadır. Bunlar; Vergi Usul Kanunu'nun Maliye Bakanlığı'na verdiği yetki ile yayınlanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu olarak geliştirilen Türkiye Finansal Raporlama Standartları'dır. Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne göre finansal tablolar temel ve ek finansal tablolar olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır. Temel finansal tablolar Bilanço ve Gelir Tablosu olmak üzere iki tanedir. Ek finansal tablolar ise, Fon Akım Tablosu, Nakit Akım Tablosu, Özkaynaklar Değişim Tablosu, Kar Dağıtım Tablosu ve Satışların Maliyeti Tablosudur. Bilanço ve Gelir Tablosu finansal analiz için gerekli verilerin kaynağını oluşturan ve düzenlenmesi zorunlu olan mali tablolardır (Ertuna, 2003: 13). Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na göre ise mali tablolar, genel ve özel amaçlı mali tablolar olarak ayrılmaktadır. Finansal Durum Tablosu (Bilanço), Kar veya Zarar Tablosu (Gelir Tablosu), Özkaynaklar Değişim Tablosu, Nakit Akış Tablosu ve Dipnotlar genel amaçlı mali tablo olarak ifade edilmektedir.

Finansal Durum Tablosu (Bilanço), bir işletmenin belli bir tarihte sahip olduğu varlıkları ve bu varlıkların hangi kaynaklardan sağlandığını gösteren temel bir mali tablodur (Çaldağ ve Ayanoglu, 2017:13). İşletmenin belirli bir tarihteki finansal durumunu yansıtmaktadır.

Gelir Tablosu, bir işletmenin belli bir dönemde elde ettiği gelirler ile katlandığı giderleri gösteren ayrıntılı mali tablodur (Güçlü, 2007: 51). Gelir tablosu işletmenin faaliyet sonuçlarını göstermektedir.

Özkaynaklar değişim tablosu, özkaynak kalemlerinde meydana gelen artış ve azalışları detaylı olarak gösteren bir mali tablodur. Özkaynak kalemlerinde meydana gelen değişimlerin izlendiği ek mali tablolardandır.

Nakit akış tablosu, genel olarak işletmenin nakit kaynaklarını ve bu kaynakların ne şekilde kullanıldığına ilişkin bilgi sunmaktadır. Nakit akış tablosu işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden sağlanan nakit akışlarını sınıflandıran, nakit ve nakit benzerlerine ait değişiklikleri mali tablo kullanıcılarına sunmayı hedefleyen bir mali tablodur (Karęın ve Aktaş, 2011:2).

Dipnotlar ise mali tablolarda yer alan bilgilerin detayını gösteren ve mali tablolar ile birlikte sunulan bilgilerdir. Aslında bir mali tablo olmamakla birlikte muhasebe standartları ile mali tablo olarak nitelendirilmektedir.

### **1.2.2. Finansal Olmayan Bilgi**

Finansal olmayan bilgi, muhasebe dışı bilgi (Amir ve Lev, 1996) olarak tanımlanabildiği gibi, temel mali tablolarda yer almayan endeks skorları, oranlar, sayılar ve diğer bilgiler (FASB, 2001) olarak da ifade edilebilir. Finansal olmayan bilgi bu tanımlardan hareketle, mali tablolarda yer almayan ve finansal nitelik taşımayan tüm bilgileri kapsamaktadır. Finansal bilginin tek başına şirketin tüm bilgilerini yansıtmamasının mümkün olmadığı, finansal bilginin yanı sıra bunu destekleyici bir takım bilgilerin de olduğu gerçeği ile finansal olmayan bilgi kavramının günümüzde anlamı daha da artmıştır. Finansal olmayan bilgiden kasıt, şirketin kurumsal yapısı, insan kaynaklarının durumu, kurum kültürü, üretim verimliliği, teknolojik yapısı, işbirlikleri, müşteri ilişkileri, Ar-Ge faaliyetleri, çevre duyarlılığı gibi konulardır. Bir başka ayrıma göre finansal olmayan bilgi türleri, müşteri hizmetleri, pazar performansı, hedef başarısı, yenilik ve çalışanlar olarak beş ana başlıkta değerlendirilmektedir (Stivers vd., 1998: 46). Bu konuların açıklanması ile şirket hakkında bilgi sahibi olmak isteyen kesimlerin ihtiyaçları sağlanmaktadır. Son yıllarda yaşanan gelişmeler ışığında şirketlerin bu bilgilere en az finansal bilgiler kadar önem verdikleri görülmektedir. Finansal olmayan bilgileri açıklamak artık bir zorunluluk halini almıştır.

Finansal olmayan bilgi, finansal bilgi gibi kesin ifadeler sunmasa da şirketin mali durumu yanında bu mali durumuna etki edebilecek bazı noktaları açıklamaktadır. Bu

bilgiler gerekleŒmiŒ bilgilerden ziyade geleceğe yönelik bir bakıŒ açısı sunmaktadır. Œirketin amaçları, politikaları, bu amaçlarını yerine getirmek için uygulayacağı stratejiler bu kategoride değerlendirilmektedir. Bu yönden bu bilgilerin iŒletmenin geleceğini yönlendirecek bilgiler olduğu ifade edilebilir. Finansal olmayan bilgi sayısal olmayan demek değildir. Finansal olmayan bilgi sayısal ifadeler de içerebilmektedir. Örneğin Œirketin sahip olduğu insan gücü sayısal olarak ifade edilebilir. Ancak bu bilgi sayısal olarak ifade edilmesine karŒılık finansal olmayan bilgi olarak dŒnlr.

Mali tablolardan elde edilecek finansal bilgilerin kolayca türetilbilir ve güvenilir olduğu dŒnlmektedir. Finansal bilgiler, Œirket performansının ana göstergesi ve aynı zamanda yatırım kararlarının en önemli faktörü olarak kabul edilmektedir. Mali tablolardan, Œirketlerin finansal yapısı, finansal performansı, likiditesi ve krlılığı hakkında bilgi sağlanılabılır. Bununla birlikte, finansal tablolardan Œirketin yerel ve geniŒ çevresi, teknolojik geliŒimi, alıŒan memnuniyeti, iŒ sağlığı ve güvenliği vb. konularda bilgi sağlanamamaktadır. Ayrıca, rekabet üstünlükleri ve Œirketin zayıf yönleri, pazar payı, mŒteri memnuniyeti, yeni ürünler, kalite kontrol giderleri, Œube geliŒimi ve benzerleri hakkında bilgi yer almamaktadır. Finansal tablolar alıŒanların bilgi ve becerileri ile yapılan yatırımın değerini de göstermez (Arsoy vd., 2014). Bu nedenle finansal olmayan bilgi de alınacak kararları etkilemekte ve Œirket hakkında daha geniŒ bilgi sunması dolayısıyla karar almada kullanılması gerekmektedir.

Finansal olmayan bilginin sağladığı avantajlar Œu Œekilde sıralanabilir (Durgut, 2017: 250):

- İŒletme imajı üzerinde olumlu etki yaratır,
- Rekabet avantajı sağlar,
- MŒteri sayısını artırır,
- Mevcut mŒterilerin bağlılığını artırır.

Yukarıda sayılan avantajlarının yanında finansal olmayan bilginin bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar (Durgut, 2017: 250);

- Maliyetli ve zaman alıcı olması,
- KarŒılaŒtırmanın zor olması,
- Çok fazla ölçü kullanılması nedeniyle lmlenin bozulması,



- Sebep-sonuç ilişkisinin eksik olması,
- İstatistiksel güvenilirlik eksikliğidir.

### **1.2.2.1. Finansal Olmayan Bilginin Önemi**

İşletmenin finansal performansının yanı sıra sosyal ve finansal olmayan performansının da yatırımcılar açısından ilgi uyandırmasının bir sonucu olarak finansal olmayan bilgiye olan talep hızla artmaktadır. Şirketlerin genel performansını değerlendirmede finansal bilginin kullanılması eskisi kadar yeterli görülmemektedir. Ülke ekonomisinin reel anlamda dinamiği konumunda bulunan işletmelerin sergilediği finansal performansının yanında sosyal ve finansal olmayan performansı da merak uyandırmaktadır. Nitekim son yıllarda yaşanan şirket yolsuzlukları, şirketlerin finansal bilgilerine olan güveni azaltmıştır. Bu durum şirketlerin sunulan finansal bilgilerinin yanında bu finansal bilgileri destekleyen finansal olmayan bilgilerin de sunulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin mevcut ortakları ve potansiyel yatırımcılar, şirketin gelecek profiline, değer yaratma potansiyeline, çevreye duyarlılığına ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine ilgi duymaktadır. Bunun neticesinde bu bilgilere ulaşmak istemektedirler. Şirketler ise bu bilgileri finansal tablolarda sunamamaktadır. Bunun için bu bilgileri farklı bir raporlama anlayışı içinde sunmaları gerekmektedir. Bu bilgiler potansiyel yatırımcılar açısından finansal bilgilerden daha fazla önem arz etmektedir. Bunun nedeni, finansal bilgilerin gerçekleşmiş olayları ifade etmesinden kaynaklanır. Ancak finansal olmayan bilgiler şirketin geleceğine yönelik beklenti, amaç ve stratejilerini içerdiğinden gelecek odaklıdır. Bu durum şirketlerin hayalleri ile yatırımcının ümit ettiği kazanç arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır.

### **1.2.2.2. Finansal Olmayan Bilginin Raporlanması**

Karar vericilerin işletme hakkında karar vermelerine destek sağlayan en önemli unsur, şirketlerin sunduğu raporlardır. Yatırımcılar ve diğer karar vericiler, finansal tablolar aracılığıyla sunulan finansal bilgileri kullanarak karar almaktadırlar. Ancak bu durum son yıllarda değişime uğramaktadır. Finansal raporlamada yaşanan bazı skandallar finansal raporlamaya olan güveni azaltmıştır. Bunun bir sonucu olarak şirketlerin finansal olmayan bilgilerinin raporlanmasının gerekliliği ortaya çıkmış ve yatırımcılar ile diğer karar vericiler finansal bilgilerin yanında finansal olmayan

bilgilerin de sunulmasını talep etmiştir. Bu kapsamda şirketler finansal olmayan bilgileri içeren raporlar sunmaya başlamıştır (Aracı ve Yüksel, 2017:390-391).

Yaşanan gelişmeler ışığında şirketler, çalışanlarına, çevreye ve hissedarlarına karşı duyarlılıklarını göstererek çeşitli konularda raporlama yapmaktadır. Bu raporlar sosyal ya da kurumsal raporlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu raporlarda şirket faaliyetleri hakkında bilgiler bulunmaktadır. Kurumsal raporlama, işletme hakkında bilgi sahibi olmak isteyen çeşitli kullanıcılara bilgi sağlamayı hedeflemektedir (Köse ve Çetinel, 2017:159).

Günümüzde işletmeler, kurumsal raporlama olarak faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve çevre raporları yayınlanmaktadır. Bu raporlar şirketlerin internet sayfalarında yer almaktadır. Değişik isimler altında yayınlanan bu raporlar karar vericilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri sunmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporlaması, üçlü sorumluluk raporlaması, kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması, finansal olmayan raporlama vb. gibi çeşitli kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Geleneksel finansal raporlamaya alternatif olarak çıkan ve içeriğinde sosyal ve çevresel unsurları barındıran sürdürülebilirlik raporları finansal olmayan raporlama olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalışkan, 2012:52). Sosyal sorumluluk raporlaması, İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin boyutlarının gösterildiği işletme içi ve işletme dışı bilgi kullanıcılarına finansal ve finansal olmayan bilgi sunan rapor olarak tanımlanabilir (Başar ve Başar, 2006:214).

İşletmelerin geçmiş döneme ilişkin faaliyetlerini özetlemek ve yatırımcılara mesaj vermek için kullandıkları en temel araç faaliyet raporlarıdır. Yıllık faaliyet raporu, şirketin bir yıllık faaliyeti ve bu faaliyetinin sonuçları, dönemdeki önemli gelişmeler ve geleceğe ait beklentiler gibi şirket yönetiminin bilgisi ve kontrolündeki olaylar hakkında tüm hissedarlara ve şirketle ilgilenen herkese bilgi aktarma aracı olarak kullanılmaktadır. Faaliyet raporları ile finansal tablolaradaki bilgiler daha anlaşılır olmaktadır (Kaya ve Uzay, 2014:100). Faaliyet raporları yıl içindeki faaliyetlerin özetlenerek sunulmasıdır. Böylelikle ilgililerin şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.

İşletmelerin faaliyetleri neticesinde neden oldukları çevresel olayları ve bunlara ilişkin maliyetleri ilgi duyanlara sunmak üzere hazırladıkları rapora çevre raporlaması adı verilmektedir. Bu rapor sayesinde kullanıcılar çevre ile ilgili konulara ihtiyaçları doğrultusunda ulaşabilecek ve kullanabileceklerdir (Ergin ve Okutmuş, 2007:157). İşletmenin çevre konusundaki duyarlılığı, işletmeye yatırım yapacak olan ya da mevcut yatırımcıların öğrenmek istediği bilgiler arasında yer almaktadır. Bu bilgilerin açıklanması ile ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmak mümkün olmaktadır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere hem finansal bilginin hem de finansal olmayan bilginin raporlanması farklı araçlar vasıtasıyla olmaktadır. Bu durum, bu bilgileri kullanacak olan kişi ve/veya kurumların farklı kaynaklara yönelmesine neden olmaktadır. İşte bu noktada yeni bir raporlama kavramı olarak ortaya çıkan entegre raporlama kavramı finansal ve finansal olmayan bilgileri tek çatı altında sunmayı hedeflemektedir. Entegre raporlama, kuruluşun hedeflerini, faaliyetlerini, iş modelini, kurumsal yapısını, değer yaratma süreçlerini ve sergilediği performansı tek bir raporda sunmaktadır. Bu açıdan yatırımcıların talep ettiği tüm bilgileri tek kaynaktan sağlanabilmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde entegre raporlama kavramı incelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ENTEĞRE RAPORLAMA

Bu bölümde entegre raporlamanın oluşum süreci, tanımı, amaçları ve rapor hazırlarken dikkate alınacak ölçütlerin açıklanması hedeflenmiştir. Dünyada ve ülkemizde entegre raporlama konusunda yapılan çalışmalar ve entegre raporlama gelişim süreçlerine değinilerek diğer kurumsal raporlama türleri ile farklılıkları ortaya konulmuştur.

#### 2.1. Entegre Raporlamanın Tanımı

Eccles ve Krzus (2010) entegre raporlamayı paydaşlarla iletişim kurmak için finansal ve finansal olmayan bilgileri birbiri ile ilişkilendirerek sunan rapor olarak tanımlamaktadır. Entegre rapor, organizasyonun stratejisinin, yönetiminin, performansının ve beklentilerinin dış çevre bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasına neden olan kısa bir iletişim olarak tanımlanır (Ştefanescu et.all, 2016:548). Entegre rapor, işletmelerin zaman içinde nasıl değer yarattığını ifade eder ve finansal bilgileri çevresel, sosyal ve kurumsal bilgilerle birleştirir (Lai vd., 2016:165). Entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan bilgileri bir araya getirerek, entegre düşünmeyi geliştirmeye, aralarındaki karşılıklı bağımlılıkların altında yatan nedenleri ortaya çıkarmaya, bilgi kalitesini geliştirmeye, işletmeyi etkileyen önemli meseleleri tespit etmeye çalışır. Bu durum da kaynakların daha iyi kullanılmasına yol açacaktır. Bütün bu unsurlar, entegre düşünce, karar verme ve kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanmış faaliyetlere destek verir (Hurghis, 2017: 84). Entegre rapor, finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarında sunulan bilgilerin bir arada değerlendirilerek yorumlanması sonucunda ortaya çıkan özet bilginin sunulması olarak ifade edilebilir (Kaya, 2015:118; Eccles and Saltzman, 2011:59). Tek rapor olarak da ifade edilebilen entegre rapor, işletme faaliyetlerine ilişkin finansal ve kurumsal raporların tek bir rapor olarak sunulmasıdır (Karğın vd., 2013:28).

Entegre raporlama işletme faaliyetlerinin sonuçlarını sosyal, ekonomik ve çevresel boyutta ele almakta ve bu sonuçların bir arada değerlendirilip sunulmasına dayanmaktadır (Altınay, 2016:57). Entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ve bu birbiriyle ilişkili boyutların pay

sahipleri ve diğler paydaşlar için değer yaratma yeteneklerini açıklamaya çalışır (Buitendag vd., 2017:2). Entegre raporlama, işletmenin stratejisi, kurumsal yönetim anlayışı ve finansal göstergelerini sosyal, çevresel ve ekonomik açılardan bağdaştıran ve bunların değer yaratma sürecine katkılarını kısa ve anlaşılabilir bir biçimde sunulması olarak ifade edilebilir (Yılmaz vd., 2017:97).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle entegre raporlama, işletmenin finansal bilgileri ile finansal olmayan bilgilerini değer yaratma sürecinde birlikte değerlendirip ilgi duyanlara anlaşılabilir ve sade bir şekilde tek bir rapor halinde sunulması şeklinde açıklanabilir.

## **2.2. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı**

Yaşanan finansal krizler, finansal raporlamanın tek başına işletme performansını tam olarak yansıtamadığını, yatırımcıların ve paydaşların ihtiyacını karşılayamadığını göstermiştir. Aynı zamanda, dünya, küreselleşme ve ekonomilerdeki karşılıklı bağımlılıklar, teknolojiadaki gelişmeler, hızlı nüfus artışı ve artan küresel tüketim yüzünden değişmiş ve birçok işletme, yatırımcı ve devlet işletmenin kurumsal yönetimini ve performansını kısa, orta ve uzun vadede değerlendirmeye çalışmıştır. Bu durum finansal raporlamanın yanında kurumsal raporların sunulmasına yol açmıştır. Ancak kurumsal raporlama da tam anlamıyla finansal ve finansal olmayan bilgilerin birlikte açıklanmasına çözümlanamamıştır. Entegre raporlama ile kurumsal raporlamanın bu sorununa çözümlenmiştir (Bobitan ve Stefea, 2015:448-449).

Kurumsal raporlamada entegre raporlama düşüncesi 1970'li yıllardan sonra ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Kaya vd., 2016:86; Köse ve Çetinel, 2017:164). 1994 yılında Güney Afrika'da ilk kez "King I" olarak bilinen Kurumsal Yönetim İlkeleri Kanunu'nun yayımı ile entegre raporlama çalışmaları başlamıştır. Aslen Güney Afrika Yüksek Mahkemesinin bir yargıcı olan Mervyn King'in adını alan, şirketlerin geleceğine yönelik paydaşlara kapsayıcı bilgi sunmayı hedefleyen King I raporu, özel sektör için yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulan Güney Afrika'da geliştirilmiştir. King II raporu 2002'de Johannesburg Dünya Zirvesi'nden esinlenerek King I'in yeniden yazılması gerektiğini ortaya koymuştur. King II raporu, "Entegre Sürdürülebilirlik Raporlaması" fikrini ortaya çıkarmış ve finansal olmayan raporlamanın yeni ve karmaşık alanlarını geniş bir açıdan analiz etmek için bir komisyon oluşturulmasını önermiştir. Enron ve

WorldCom'un çöküşünden sonra, King II'nin ilgili kısımları New York Menkul Kıymetler Borsası tarafından kabul edilmiş ve Sarbanes-Oxley Yasası'na dahil edilmiştir. Böylece, King'in kurumsal yönetim anlayışı, kurumsal yönetim ilkelerinin temel dayanaklarından biri haline gelmiştir. 2009 yılında Galler Prensi Sir Michael Peat'in düzenlediği toplantıda, entegre raporlama konusunda çalışma yapılması gündeme gelmiştir. Eylül 2009'da gerçekleştirilen forumda, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ve Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)'nun birlikte çalışma yapması kararlaştırılmıştır. Sonuç olarak, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi 2010'da kurulmuş ve ilk olarak 21. Yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde finansal bilgileri yönetim düşüncesiyle birleştirerek kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik raporlarının karşılıklı bağımlılıklarını yansıtacak şekilde tasarlanmıştır (Dumay vd., 2016:166-167; Haji ve Anifowose, 2017:374-375).

2010 yılından bu yana Güney Afrika'da entegre raporlama hızla gelişmiş ve 2013 yılı sonunda dünyanın ilk Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin yayınlanmasına yol açmıştır. Güney Afrika, Nelson Mandela ve Profesör Mervyn King'in oluşturduğu King Komisyonu'ndan başlayarak, entegre raporlamanın dünya çapında geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Buitendag vd., 2017:1).

Entegre raporlamanın ortaya çıkış sebepleri şöyle ifade edilebilir (Kaya, 2015:116):

- Bilgi kullanıcılarının işletmeyi değerlendirirken sadece finansal ya da sadece sosyal sorumluluklarına ilişkin tek bir ölçütle değerlendirmek istememesi,
- Halihazırda sunulan raporların bölümleri arasında tutarsızlıklar bulunması, raporların çok uzun olmasına karşın eksik bilgi sunması nedeniyle anlaşılabilirliğinin azalması,
- İşletmenin finansal performanslarının geçmişe dönük bilgiler sunması ve bunun geleceğe yönelik bir perspektif sağlamaması,
- Sürdürülebilirlik raporlarının gelecek yönelimli olması ve gerekli finansal bilgi sunmaması,
- İşletme hakkında bilgiye ihtiyaç duyanların finansal ve finansal olmayan bilgileri tek bir rapordan elde etmeyi istemeleri,

- Sürdürülebilirlik ve işletme hedeflerinin finansal göstergelerle desteklenerek bir arada sunulmasının güvenilirlik ve anlaşılabilirliği artıracağı beklentisi.

### 2.3. Entegre Raporlamanın Amacı

Entegre raporlama, işletmenin stratejisi, kurumsal yönetimi ve performansı ile beklentileri hakkında, bileşik, organize ve faaliyet gösterdiği ticari, sosyal ve çevresel ilişkileri yansıtan bir şekilde bilgi sunarak diğer raporlama türlerinin baş edemediği zorlukların üstesinden gelmeyi hedeflemektedir (Frias-Aceituno vd., 2012). İşletmenin değerinin doğru ve güvenilir bir şekilde sunulmasını ve böylece sürdürülebilirliğin muhasebeleştirilmesini amaçlayan entegre raporlama, finansal raporlama ve sürdürülebilirlik raporlamasının farklı dünyaları arasında uzanan hibrid bir uygulamadır. (van Bommel, 2014). Entegre raporlama, bir işletmenin nasıl değer yarattığını ve bu değer in sürdürülebilirliğini bütünsel ve özlü bir biçimde anlatmayı amaçlamaktadır (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), 2011, 2013). İşletmelerin performanslarını altı farklı sermaye türüne (finansal, sosyal ve ilişkisel, entelektüel, üretilmiş ve insan ve doğal sermaye dahil olmak üzere) göre rapor etmesini isteyen entegre raporlama, bu sermayelerin işletmenin değer yaratma stratejisinde nasıl birleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. (IIRC, 2013) Entegre raporlamanın amacı bir işletmenin stratejisini, kurumsal yönetimi, iş modeli ve sermaye öğeleri ile birleştirerek ve yarattığı değeri paydaşlara iletmektir (Tianyuan vd., 2017: 331). Aynı zamanda entegre raporlama, kullanıcılara önemli bilgiler sunarak işletmenin stratejisi, süreçleri ve uzun dönemli fırsat ve tehditleri hakkında açık bir görüş beyan etmeyi amaçlamaktadır (Fasan vd., 2016; 6). Entegre raporun asıl amacı finansal sermaye sağlayan taraflara işletmenin zaman içinde nasıl değer yaratacağını açıklamaktır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016:55; Kaya vd., 2016:88).

Entegre raporlama ile aşağıdaki amaçlara ulaşılması beklenmektedir (Yılmaz vd, 2017:98):

- Sermaye sağlayıcılara finansal bilgiler ile daha kaliteli bilgi sağlamak,
- Kurumsal raporlamaya işletmenin değer yaratma süreçlerini etkileyen tüm faktörleri yansıtarak bütüncül bir bakış sağlamak,

- Hesapverilebilirlik ve anlaşılabilirliği arttıracak tüm ilişkileri açıklamayı sağlamak,
- Karar verme noktasında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma temelli tüm bilgileri birleştirebilmek.

## **2.4. Entegre Rapor Hazırlama Ölçütleri**

IIRC tarafından hazırlanan “Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi” Entegre raporlamanın düzenlenmesine yardımcı olmak amacıyla Aralık 2013’de yayınlanmıştır. Değer yaratma potansiyeli, süreci ve bu süreçte kullanılan sermaye öğeleri Temel Kavramlar olarak tanımlanmıştır (Aracı ve Yüksel, 2017:392; Maniora, 2017:755). Entegre rapor, düzenlenmesinde esas alınan ve raporun oluşturulması sürecine yönelik bilgi sağlayan Kılavuz İlkeler ve sunulması gereken bilgileri birbirleriyle bağlantılı şekilde açıklayan İçerik Öğeleri’nden oluşmaktadır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016:55). Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi’nin bölümleri şu şekildedir (IIRC, 2013): Kılavuz ilkeler (Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim, Bilgiler Arası Bağlantı, Paydaşlarla İlişkiler, Önemlilik, Kısa ve Öz Olma, Güvenilirlik ve Tamlık, Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik) ve içerik öğeleri (Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre, Kurumsal Yönetim, İş Modeli, Riskler ve Fırsatlar, Strateji ve Kaynak Aktarımı, Performans, Genel Görünüm, Hazırlık ve Sunum Temeli).

### **2.4.1. Temel Kavramlar**

Temel kavramlar, entegre raporda yer alan bilgilerin temelini oluşturan ve anlamlandıran kavramlardır. Bu kavramlar, entegre raporda sunulan değer yaratma, bu değeri yaratırken etkilenen sermaye öğeleri ve değer yaratma sürecidir.

İşletmeler, kendileri ve ortakları için değer yaratabildiği gibi başkaları içinde değer yaratabilmektedir. İşletmelerin çoğu ortakları için sürdürülebilir karlılığı sağlamanın yanında istihdam oluşturmak, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikler üretmek gibi sosyal değerleri de dikkate almaktadır. İşletme ortakları ve potansiyel yatırımcılar öncelikle kendileri için yaratılan değerle ilgilenseler dahi, diğer yaratılan sosyal değerler de işletmenin değer yaratma yeteneğini etkilemektedir. Entegre raporlamada işletmenin yarattığı değer ile değer yaratma sürecini etkileyen faktörlerin



sunulması esastır. Entegre raporlama ile yaratılan değerin daha kolay anlaşılması sağlanmaktadır. Değer yaratma işletmenin iş modeli vasıtasıyla gerçekleşir. Sermaye ögeleri ile girdilerin işletme faaliyetleri çerçevesinde çıktılarına dönüştürülmesi neticesinde değer yaratılır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 51).

Sermaye ögeleri, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan ve çerçevede altı başlıkta ifade edilen kavramlardır. Bu sermaye ögeleri, finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermayedir.

Finansal sermaye, ortaklardan sağlanan özsermaye ve bankalardan veya diğer kişi veya kurumlardan sağlanan kaynaklar olarak ifade edilir.

Üretilmiş sermaye, kuruluş tarafından elde edinilmiş veya üretilmiş olan maddi varlıklardır (bina, ekipman, makine vb.) (Adams ve Simnett, 2011:296; Cochrane, 2006).

Fikri sermaye, işletmenin sahip olduğu her türlü marka, patent, teknik bilgi gibi maddi olmayan varlıklardır. Bu unsurlar rekabet gücünü arttırmaktadır (Stewart,1997). Entelektüel sermaye olarak da bilinen bu kavram, rekabet avantajı sağlamada işletmeye destek sağlayan işletme çalışanlarının bilgi ve tecrübelerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Şamiloğlu, 2002:67).

İnsan sermayesi, işletmenin sahip olduğu insan gücünün yetenekleri, donanımları, motivasyonları şeklinde ifade etmek mümkündür (Küçükgergerli, 2017:41).

Sosyal ve ilişkisel sermaye, işletmenin paydaşlarıyla arasındaki ilişkiden ortaya çıkan sermaye unsurudur.

Doğal sermaye ise, yenilenebilir (rüzgar, güneş vb.) veya yenilemez (su, toprak vb.) kaynaklardan oluşur.

Değer yaratma süreci, işletmenin sermaye ögelerini kullanarak sağladığı girdileri işletmenin misyonu, vizyonu, dış çevre unsurları, kurumsal yönetim anlayışı, risk ve fırsatları, strateji ve kaynak aktarımı, performansı ile çıktılarına dönüştürme serüveni

olarak ifade edilebilir. Burada sayılan tüm unsurlar değer yaratma sürecinde aktif rol oynamaktadır.

#### **2.4.2. Entegre Raporlama Klavuz İlkeleri**

Klavuz ilkeler entegre rapor hazırlanırken yol gösterici nitelik taşımaktadır. Raporun düzenlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar ilkeler halinde belirtilmiştir. Bu ilkelerin açıklanmasına aşağıda yer verilmiştir.

##### **2.4.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim**

Entegre rapor, işletmenin stratejisini, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyeti ile sermaye ögeleri arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bilgi sunmalıdır (IIRC, 2013). Raporla işletmenin stratejileri ile değer yaratma kabiliyeti arasındaki etkileşim ortaya konmalıdır (Aydın, 2015:31). İşletme stratejileri, kaynakların kullanımı, işletmenin maruz kaldığı ya da kalacağı risk ve fırsatlar, gelecek yönelimi, performanlarının karşılaştırılması, amaçlarının vadeler arasındaki uyumu, sermaye ögelerinin mevcut ve gelecekteki durumu gibi konular entegre raporlama yapılırken rapora dahil edilmelidir (Yüksel, 2017:76).

##### **2.4.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı**

İşletmenin değer yaratma sürecini etkileyen tüm unsurlar ve bu unsurların birbirleriyle olan etkileşimleri raporda yer almalıdır (Aydın, 2015:31). Raporla sunulacak bilgiler birbirleriyle olan ilişkileri göz önüne alınarak sunulmalıdır. Bilgiler arasındaki ilişkiyi yansıtabilmek entegre düşünce ile mümkün olmaktadır. İşletmenin farklı raporlarda yer alan bilgilerinin birbiriyle entegrasyonu sağlanarak bütüncül bir yaklaşımla ele alınması entegre düşüncenin varlığını gösterir (Yüksel, 2017:77). İşletme tarafından üretilen bilgiler arasındaki bağlantının sağlanması ile işletme hakkında bilgi sahibi olmak isteyenler işletmeyi bir bütün olarak değerlendirebilecektir.

##### **2.4.2.3. Paydaşlarla İlişkiler**

Entegre raporda, işletmenin paydaşları ile ilişkilerinin kalitesi ve etkinliğine yönelik bilgi sunulması ve paydaşların beklentilerine ne şekilde ve ölçüde cevap verildiği açıkça belirtilmelidir (Yılmaz vd., 2017:104). İşletmenin aldığı kararlarda

paydaşların etkisi, karar vermeye katılımları ve işletmenin bu konulardaki tutumu raporlarda açıklanmalıdır. Bu bilgiler işletmenin paydaşlarına verdiği değeri ifade etmekle birlikte paydaşları işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak gösterecektir. Bu durum paydaşların işletmeye olan sadakatini de artıracaktır.

#### **2.4.2.4. Önemlilik**

İşletmede üretilen bilgilere önemlilik düzeylerine göre raporda yer verilmesi gerekir. Önemlilikten kasıt, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetine etki eden tüm konuların raporda yer almasıdır (IIRC, 2013). Burada hangi konuların önemli olup olmadığına ilişkin olarak önemlilik derecesinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin değer yaratma sürecini etkileyecek, önlem alınmadığı durumlarda ya da çözüm üretilmediği hallerde işletmenin geleceğine ilişkin daha kötü sonuçlar doğuracağı muhtemel olan konular önemli olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2017:78). Aslında bu kavram geleneksel önemlilik kavramı ile aynı şeyleri ifade etmektedir. Karar vericilerin kararını etkileyebilecek bir bilgi önemlidir ve raporlarda mutlaka yer almalıdır.

#### **2.4.2.5. Kısa ve Öz Olma**

Entegre raporda yer alacak bilgilerin gereksiz olmamasına ve açıklanacak bilgilerin özet bir şekilde sunulmasına özen gösterilmelidir (Aydın, 2015:31). Entegre raporun diğer raporlardan farklı olarak önemli bilgileri kısa ve öz bir şekilde sunması beklenmektedir. Bu kısa ve özlük rapordan beklenen açıklamaların yapılmaması olarak anlaşılmalıdır. Raporun ihtiyacı karşılayacak düzeyde bilgiyi anlaşılabilir şekilde özetlemesi olarak düşünülmelidir. Raporun kısa ve öz olması ile elde edilmek istenen bilgilere kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabilecektir.

#### **2.4.2.6. Güvenilirlik ve Tamlık**

Entegre raporda yer alacak bilginin güvenilir olması gerekir. Güvenilir olmayan bilgi önemli dahi olsa raporda yer almayabilir. Bu durum raporun güvenilirliğini ortadan kaldırmaz (Yüksel, 2017:79). Aynı şekilde raporda yer alan bilgilerin işletmenin tüm yönlerini kapsaması gerekmektedir. İşletmenin pozitif ve negatif yönleri eksiksiz bir şekilde sunulmalıdır. Bu durum işletme hakkında bilgi sahibi olmak isteyen

tarafların kararlarını etkilememesi açısından oldukça önemlidir. Tamlıktan kasıt var olan tüm bilgileri olduğu gibi rapora yansıtmaktır. Burada tabiki önemlilik hususu dikkate alınarak raporların tüm bilgileri kapsamı anlaşılmalıdır. Aksi takdirde raporların gereksiz bilgi tekrarına düşmesi söz konusu olabilir.

#### **2.4.2.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik**

Tıpkı finansal raporlamada olduğu gibi entegre raporlamada da sunulan bilgilerin tutarlı ve karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. İşletmenin sunduğu bilgilerin karşılaştırılabilir olması için birbirini izleyen dönemlerde sunulan bilgilere ilişkin kriterlerin değişikliğe uğramaması gerekmektedir. Aksi durumlarda karşılaştırma yapma imkanı olmayacaktır. Yine bu durum tutarlılık ile de yakından ilgilidir. Uygulanan politikaların, ilke ve kuralların dönemler itibariyle değişmeden uygulanması hem tutarlılığı hem de karşılaştırılabilirliği sağlamaktadır. Herhangibir değişiklik söz konusu olması halinde de bu durumun nedenleri ve raporlara etkileri ile birlikte açıklanması gerekmektedir.

#### **2.4.3. Entegre Raporlama İçerik Ögeleri**

Entegre raporlama, birbiriyle bağlantılı sekiz içerik ögesine sahiptir. Bu ögeler;

- a) Kurumsal genel görünüm ve dış çevre,
- b) Kurumsal yönetim,
- c) İş modeli,
- d) Riskler ve fırsatlar,
- e) Strateji ve kaynak aktarımı,
- f) Performans,
- g) Genel görünüm,
- h) Hazırlık ve sunum temelidir.

Bu ögeler raporda yer alması gereken konuları birbiri ile bağlantılı şekilde açıklamayı hedefler. Bu ögelere aşağıda başlıklar halinde değinilmiştir.

### **2.4.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre**

Entegre rapor, işletmenin kurumsal yapısı, misyon ve vizyonu, kurum kültürü, etik değerleri, mülkiyet ve faaliyet yapısı, faaliyet gösterdiği alan ve pazarları, rekabet gücü ve pazar içindeki konumu, değer zincirindeki konumu, önceki dönemlerde yaşanan önemli değişiklikleri, dış çevreyi ve işletmeyi etkileyen önemli faktörleri açıklar (IIRC, 2013).

Misyon, işletmeye istikamet vermek ve anlamlandırmak maksadıyla belirlenen ve işletmeyi diğerlerinden ayırtırmaya yarayan görev veya amaç şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1991:55). Yani işletmenin varoluş amacını ifade eder. Entegre raporda bu ifade açıkça belirtilmelidir. Diğer bir kavram olan vizyon ise işletmenin gelecekte olmak istediği yer olarak ifade edilir. Vizyon kavramı da entegre raporda yer alması gereken ifadelerdendir. Bu iki kavram işletme hakkında temel bilgi sağlaması nedeniyle önem arz etmektedir. Entegre rapor, bir işletmenin misyonunu ve amacını açıklayabilmeli, bu misyona uyulmasını sağlamak için kurumsal yönetim ve izleme yöntemlerini özetlemeli ve finansal performans üzerindeki etkisini ölçebilme yeteneğini göstermelidir (Smith, 2015:96).

İşletme içinde yaratılan değerler, işletme faaliyetlerinin yapısı, faaliyet gösterilen alanlar ile faaliyette bulunulan pazarlar raporda belirtilmelidir. Bu bilgiler işletme hakkında genel bilgi sağlamanın ötesinde işletmenin kurumsal yapısını tarif etmektedir. İşletmenin hangi konulara değer verdiği, faaliyetlerini hangi alanlarda yoğunlaştırdığı ve hangi pazarlarda faaliyet gösterdiği bilgileri işletmenin gelecek perspektifini de ortaya koymaktadır.

İşletmenin dış çevre ile olan etkileşimi de raporda yer almalıdır. İşletmenin değer yaratma sürecine etki eden dış faktörlerin işletmeyi etkileme durumları ve gelecekte ortaya çıkabilecek faktörlerin açıklanması açısından önemlidir.

### **2.4.3.2. Kurumsal Yönetim**

Kurumsal yönetim, işletmenin ortaklarıyla ve toplumun tüm kesimiyle ilişkilerini düzenleyen sistemler bütünü olarak tanımlanabilir (Aysan, 2007:18). Entegre raporda, kurumsal yönetimin yapısı, kurumsal yönetim sorumlularının kabiliyetleri, risk

yönetimine yönelik davranışları, kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalara yer verilmelidir (Yüksel, 2017:81). Ek olarak, kurumsal yönetim uygulamalarının yasal sınırı aşp aşmadığı, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma ile ücret teşvik ve uygulamalar arasındaki ilişki, kurumsal yönetim sorumlularının yenilik teşvikine ilişkin tutumları gibi konulara da raporda yer verilmelidir (Aydın, 2015:33).

Kurumsal yönetim uygulamalarının entegre raporda yer alması sonucunda, kurumsal süreçlerde izlenen politikaların ve politika oluşturma süreçlerinin sermaye ögeleri ile etkileşiminin yarattığı sonuçlar açıklanmış olmaktadır. Bu durum kurumsal yönetim sorumlularının değer yaratma sürecinde gerçekleştirilen kurumsal yönetim politikalarına yönelik tutumlarını ortaya koymaya destek sağlamaktadır.

#### **2.4.3.3. İş Modeli**

İşletme faaliyetlerini ve değer yaratma süreçlerini anlamamızda temel bir kavram olan iş modeli, bir işletmenin örgütsel ve finansal mimarisini bünyesinde barındırır ve firmaların kaynak ve yeteneklerini değere dönüştürme yollarını ifade eder (Melloni vd., 2016:296). İş modeli, işletmenin sermaye ögelerini kullanarak çıktılara dönüştürme sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak da tanımlanabilir. İşletmenin iş modelinin entegre raporda sunulması gerekmektedir. İş modelinin sunulması ile işletmenin değer yaratma sürecinde sermaye unsurları ile girdi sağlanması ve bu girdileri gerçekleştirilen faaliyetlerle çıktılara dönüştürmesi ve neticede ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

İş modeli açıklanırken kullanılan girdi, işletme faaliyetleri, çıktı ve sonuçlar kavramları kullanılmaktadır. Bu kavramlar iş modelinin unsurları olarak ifade edilebilir. Girdi olarak ifade edilen, sağlanan sermaye ögeleridir. İşletme faaliyetleri, işletmenin müşteriler tarafından talep edilen mal veya hizmetleri üretmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümüdür. Çıktı ise girdilerin işletme faaliyetleri kullanılarak üretilen mal veya hizmetler olarak ifade edilir. Sermaye ögelerinde iş faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan değişimler ya da iş faaliyetlerinin sermaye ögelerinde meydana getirdiği etkiler ise sonuç olarak açıklanır (Yüksel, 2017:82).

İş modeli, işletmenin sağladığı kaynakları kullanarak üretim öncesi ve sonrası süreçlerini gözeterek faaliyetleri sonucunda müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürettiği

mal ve hizmetlerin başlangıçta sağladığı sermaye ögelerine etkisini ifade etmektedir. Bu model aynı zamanda değer yaratma sürecinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.4.3.4. Riskler ve Fırsatlar**

Risk ve fırsatlar, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede karşılaacağı durumlardır. Bunlar, işletmenin değer yaratma kabiliyetini etkileyen önemli kavramlardır. İşletmenin karşılaşacağı iç ve dış riskleri belirlemesi ve bunlara yönelik olarak etkin bir yönetim politikası oluşturması gerekmektedir. Ortaya çıkabilecek risk ve fırsatların, bunların olası etkileri ve alınacak önlemlerin neler olduğu entegre rapora dahil edilmesi gereken önemli konulardır. İşletmenin maruz kalacağı risklere karşı nasıl tepki vereceği risklerin gerçekleşmesi halinde nasıl bir yönetim stratejisi izleneceği de merak uyandırmaktadır. Tüm bu nedenler göz önüne alındığında işletmenin bu konuda yapacağı açıklamaların raporda yer alması hayati öneme sahiptir.

İşletme tarafından risk ve fırsatların belirlenmesi, bunlara yönelik politika geliştirmede işletmeye karar desteği sağlar. Bu karar desteği işletmenin rekabet gücüne olumlu etki eder (Aydın, 2015:34).

#### **2.4.3.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı**

İşletmenin hedeflerinin ne olduğu ve bu hedeflere ulaşmak için izlenen yolların entegre raporda yer alması gerekir (Yılmaz vd. 2017:105). İşletmenin kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmek istediği hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirmek için uygulayacağı stratejiler ve bunları sağlamada kullanılacak kaynakların neler olduğu raporda yer almalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi, izlenen politkaların etkinliği ve sonuçları da aynı şekilde raporda paylaşılmalıdır. Belirlenen hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmede izlenen stratejilerin ne şekilde değerlendirileceği, bunlara ilişkin kriterlerin de açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, strateji geliştirilmesi ve kaynak tahsisi konularının işletmenin değer yaratma kabiliyeti ile etkileşimi konularına da raporda yer verilmelidir.

#### **2.4.3.6. Performans**

İşletmenin hedefleri gerçekleştirmede gösterdiği başarı durumu ve bu başarının sermaye ögelerine olan etkisi nitel ve nicel olarak raporda yer almalıdır. Performansın hem dönem içersinde hem de önceki dönemlerle karşılaştırmalı olarak sunulması gerekir. Finansal performansın yanında finansal olmayan performans sonuçları da bir arada sunulmalıdır. İşletmenin değer yaratma süreçlerinde gerçekleştirdiği performans sonuçları belirlenen temel göstergeler yardımıyla açıklanmalıdır (Yılmaz vd. 2017:105; Aydın, 2015:34; Yüksel, 2017:84: IIRC, 2013).

Finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarının bir arada sunulması ile işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Bu durum işletmelerin finansal performansları dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan hataları minimuma indirecektir. Finansal performansa etki eden finansal olmayan yani sosyal ve çevresel performans sonuçlarının da dikkate alınması ile daha faydalı ve daha sağlıklı değerlendirme imkanı sağlanmış olacaktır.

#### **2.4.3.7. Genel Görünüm**

İşletmenin geleceğe yönelik beklenti ve karşılaşılabileceği durumlar hakkında da raporda açıklamara yer verilmelidir. Gelecekte ortaya çıkması muhtemel olan durumların belirlenmesi bunlara yönelik gerekli tedbirlerin neler olacağı ve işletme performansına olası etkileri konularında gerekli açıklamaların yapılmasına özen gösterilmelidir. İşletmenin karşılaşılabileceği tüm olaylara karşı alınacak önlemler ve izlenecek politikalar raporda belirtilmelidir. Olası gerçekleşme durumları göz önüne alınarak, bunların sonuçlarının işletme üzerinde yaratabileceği etkilerin güvenilir bir şekilde analiz edilmesi ve raporlanması gerekmektedir.

#### **2.4.3.8. Hazırlık ve Sunum Temeli**

Bu başlık altında raporda yer alan bilgilerin nasıl ve hangi kıstaslara göre rapora yansıtıldığı noktasında ifadeler yer almalıdır. Entegre raporun hazırlanması süreci ve sunumuna ilişkin olarak özet bilgiler bulunmalıdır. Önemlilik süreci, raporlama sınırlarının nasıl belirlendiği, finansal sonuçları açıklamak için belirlenen yöntemlerin neler olduğu gibi konular bu içerik ögesi içerisinde sunulmalıdır (IIRC,2013).



Hazırlık ve sunum temeli olarak ifade edilen içerik ögesi, rapor hazırlanırken dikkate alınan konular hakkında açıklamaları ifade eder. Rapor oluşturma sürecinde izlenen politikalar, rapora dahil edilecek hususları belirleme kriterleri, raporda sunulan bilgilerin sınırlarının neler olduğu gibi bilgilere yer verilir. Bu içerik ögesi bir nevi raporun çerçevesini çizmektedir.

## 2.5. Entegre Raporlamanın Yararları

Entegre raporlamanın sağlayacağı yararları İşletmeler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (<http://www.entegreraporlamatr.org>; Aras ve Sarıoğlu 2015:45; Hurghis, 2017: 84; Kanzer 2010, 46-47; Ivanovna, 2016):

### a) İşletmeler açısından

- Finansal veriler ile finansal olmayan verilerin bir arada sunulması ile kurumsal stratejilerin entegre bakış açısıyla geliştirilmesi sağlanır.
- Farklı faaliyetlerin bir arada birbiriyle bağlantılı olarak sunulması ile faaliyetlerin kolay bir şekilde takip edilmesi sağlanır ve bu da karar alma süreçlerini hızlandırır.
- İşletmenin ortaya çıkardığı değer göz önüne alınarak strateji geliştirme, kaynakların etkin kullanımını değer yaratma süreci ile uyumlaştırır.
- Uzun vadeli plan yapma imkanı sağlar.
- Hem ekonomiklik hem de sürdürülebilirlik konusunda daha etkin risk analizine imkan sağlar.
- Bilgi entegrasyonu ile analiz maliyetlerinde tasarruf sağlar.
- Departmanlar arası işbirliğini artırır.
- İnovasyon düşüncesini geliştirir.
- Paydaşların süreçlere katılımını sağlayarak beklentilerine cevap verebilme imkanlarını geliştirir.

- Çalışanların işletme süreçlerine dahil edilmesini sağlayarak, motivasyonu ve aidiyet duygusunu geliştirir ve çalışanların üretilen değer bir parçası olduğu vurgulanır.
- İşletmenin tüm yönlerinin açık bir şekilde paylaşılması ile işletmeye olan güven, saygınlık ve marka değeri artar.
- Kaliteli raporlama ve şeffaflığın sağlanması ile yatırımcıların güveni sağlanır ve finansman erişimi kolaylaşır.
- İşletmenin rekabet gücünü artırır.
- Mevcut bilgi kalitesini arttırarak finansal sermayenin etkin ve verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlar.
- Değer yaratma kabiliyetine etki eden tüm faktörleri bir arada sunarak daha etkili ve tutarlı bir yaklaşım sunar.
- İşletmelerin finansal ve sürdürülebilirlik performanslarını artırır.
- İşletmelerin değer yaratma ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklamasına yardımcı olur.
- Sürdürülebilirliği finansal verilerle destekleyerek açıklamaya yardımcı olur.

#### **b) Yatırımcılar açısından**

- Finansal risklerin yanında finansal olmayan risklere karşı işletmenin yönetim anlayışı hakkında bilgi sunar.
- Kısa, orta ve uzun vadede işletmenin değer yaratma potansiyeli hakkında bilgi sağlar.
- Entegre raporlama işletme hakkındaki tüm bilgileri tek bir çatıda toplayarak tüm bilgilere tek elden ulaşılmasını sağlar.
- Yatırımcıların işletme hakkında öğrenmek istediği bilgilerin raporda yer almasını sağlar.
- Yatırımcılar açısından standart, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgi sunar.
- Yatırım kararı verirken işletmeleri daha detaylı analiz etme imkanı sağlar.

### c) Diğer paydaşlar açısından

- Tüm paydaşların daha iyi tanınmasını sağlayarak, paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir.
- İşletmenin tedarik zinciri ile olan ilişkisini daha anlaşılır bir şekilde açıklar ve değer yaratma sürecine katkısını gösterir.
- İşletmenin kendini daha iyi anlatması ile genç işgücü sahiplerinin işletmeyi tanımaya imkan sağlar.
- Tüketicilerle sürdürülebilirlik konusunda daha yakın ilişkiler sağlar.
- Sosyal ve çevresel konularda sorumluluk duygusunu çalışanları ve toplumla paylaşmasına imkan sağlar.

## 2.6. Entegre Raporlamaya İlişkin Eleştiriler

Entegre raporlama, yukarıda ifade edilen yararlarına karşın bazı akademisyen ve yöneticiler tarafından eleştirilmektedir. Kompleks bir yapıda olması, anlaşılabilir ve standart bir formatının olmaması gibi eleştiriler yöneltilmektedir. Bunların yanında şu dezavantajları da bulunmaktadır (Yılmaz vd., 2017:99):

- İşletme ve denetçiler için standartların ve sorumlulukların belirlenmemesi,
- Raporlarda yer alan bilgilerin doğruluğunun tespit edilememesinden kaynaklanan sorunların işletmeyi olumsuz etkilemesi,
- Sunulan bilgilerin tekrerrür etmesi,
- Raporda sunulacak bilgilerin kapsamının belirlenememesi durumunda ortaya çıkabilecek risk ve tehditler.

## 2.7. Entegre Raporlama İle İlgili Kuruluşlar

Entegre raporlama ile ilgili gerek uluslararası gerekse de ulusal boyutta kuruluşlar bulunmaktadır. Bu kuruluşlar entegre raporlamanın gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu kuruluşlara ilişkin bilgiler bu başlık altında incelenecektir.

### **2.7.1. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (The International Federation of Accountants - IFAC)**

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu, 7 Ekim 1977'de Almanya'nın Münih kentinde 11. Dünya Muhasebeciler Kongresinde kurulmuştur ([www.ifac.org](http://www.ifac.org)). Muhasebecilik mesleğine ilişkin olarak örgütlenmiş önemli kuruluşlardan biridir. Mesleğin gelişimine katkı sağlamak, muhasebe alanında standartlar geliştirmek için çalışan bir kuruluştur.

IFAC, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin kurulmasına öncülük eden kuruluşlardandır. 17 Aralık 2009 tarihinde düzenlenen A4S forumunda IIRC'nin kuruluşunda görev almıştır (Yüksel, 2017:54). Entegre raporlama konusunda IIRC'nin kurulmasından sonra da destek sağlamaktadır.

### **2.7.2. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI)**

GRI, 1997 yılında Boston'da kurulan ve kuruluşundan bu yana sürdürülebilirlik raporlamasına öncülük eden bağımsız bir uluslararası organizasyondur ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Toplumun tüm kesimleri için ekonomik, sosyal ve çevresel yarar sağlayan kararlar vermeye çalışan bir kuruluştur. Sürdürülebilirlik raporlarının gelişimine katkı sağlayan ve bu konuda çalışma yapmaya devam eden önemli bir örgüttür. 2000 yılında ilk GRI Sürdürülebilirlik Raporlama Çerçevesini, 2002 yılında G2 Rehberi'ni, 2006 yılında G3 Rehberi'ni, 2011 yılında G3.1 ve 2014 Mayıs'ta da G4 Rehberi'ni yayınlamıştır (Yüksel, 2017:55). IIRC'nin kurulmasında rol alan kuruluş, entegre raporlama gelişimi için destek vermeye devam etmektedir.

### **2.7.3. Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi (The Prince's Accounting for Sustainability Project - A4S)**

Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi, 21. yüzyılın zorluklarının üstesinden gelmek, 20. yüzyılın en iyi karar verme ve raporlama sistemleri ile mücadele etmeye yardımcı olmak amacıyla Galler Prensi tarafından 2004 yılında kurulmuştur ([www.accountingforsustainability.org](http://www.accountingforsustainability.org)). A4S'nin amacı, esnek ticari modellere ve sürdürülebilir bir ekonomiye doğru harekete geçmek için katkı sunmaktır. 2009 yılında Galler Prensi, IIRC'nin kurulması amacıyla GRI ve IFAC'ı bir araya getirmiştir.

Böylelikle IIRC'nin kurulmasına öncülük etmiştir. A4S, IIRC'nin kurulması ile birlikte entegre raporlama konusunda yapılacak çalışmalara destek vermeye devam etmektedir (Yüksel, 2017:53).

#### **2.7.4. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council- IIRC)**

IIRC, 2010 yılında küresel entegre raporlama çerçevesini oluşturmak amacıyla IFAC, GRI ve A4S tarafından kurulmuştur. (Main ve Hespenheide, 2012:127; Tianyuan vd., 2017: 330; Chersan, 2015:92). IIRC'nin kurulmasıyla uluslararası boyutta entegre kurumsal bir raporlama yaklaşımının geliştirilmesi sağlanmıştır (Solak vd., 2017:169). Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, şirketler, standart belirleyiciler, muhasebeciler ve STK'lar gibi ilgili ve bilinçli insan ve kuruluşların oluşturduğu küresel bir oluşumdur (Cheng vd., 2014:92; Morros, 2016:339). IIRC'nin misyonu, kuruluşlardan stratejileri, yönetimi, performansı ve beklentileri hakkında somut bilgiyi net, özlü ve karşılaştırılabilir biçimde ortaya çıkaran, küresel kabul görmüş Uluslararası Çerçeveyi oluşturmaktır (Beck vd., 2017:193).

IIRC, uluslararası raporlama ile ilgili standart ve rehber geliştirmede yetkilidir. Konsey, yetki çerçevesinde şu işlemleri gerçekleştirmektedir (<http://www.theiirc.org/>):

- Entegre raporlama ile ilgili kurum, kuruluş, şirket ve devletler arasında koordinasyonu sağlamak.
- Öncelikli alanları belirleyerek bu alanlarda gerekli plan ve programları hazırlamak.
- Entegre raporlamanın kapsamını belirleyen Entegre Raporlama Çerçevesi'ni düzenlemek.
- Entegre raporlamanın ihtiyari ya da zorunlu yapılması durumlarını takip etmek.
- Entegre raporlamanın uyumlaştırma çalışmalarını ilgili kurum ve kuruluşlarla birlikte yönetmek.

### **2.7.5. Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (The Integrated Reporting Committee of South Africa)**

Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi, Mayıs 2010'da Güney Afrika'da, gönüllü bir birlik olarak kurulmuştur. Ulusal bir kuruluş olarak, entegre raporlama konusunda teknik bilgi ve rehberlik, konferanslar aracılığıyla yön verici etkinlikler düzenlemektedir ([www.integratedreportingsa.org](http://www.integratedreportingsa.org)). Kurucuları arasında, Güney Afrika'da önde gelen sanayi ve meslek örgütleri bulunmaktadır. Entegre raporlama konusunda işletmelere yardımcı olmak amacıyla ilk çalışmayı yapan kuruluş olması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. IIRC'nin entegre raporlama çerçevesinin geliştirilmesinde ve entegre raporlamanın benimsenmesinde etkin rol oynamıştır.

### **2.7.6. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)**

Entegre Raporlama Türkiye Ağı TÜSİAD tarafından yayınlanan rehberin ve entegre raporlamanın tanıtımı için düzenlenen konferanstan sonra kurulmasına karar verilen bir kuruluştur. Türkiye'de entegre raporlama konusunda ilk çalışmalardan birine imza atan Prof. Dr. Güler Aras başkanlığında; TÜSİAD, TKYD, Borsa İstanbul, IIRC Türkiye Büyükelçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, Global Compact Network Türkiye, Garanti Bankası, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği Türkiye (SKD) ve Çimsa tarafından oluşturulmuştur. Kuruluşun amacı, finansal bilgiler ile finansal olmayan bilgileri bir arada sunmak için entegre düşüncenin yaygınlaşmasını sağlamaktır (<http://www.entegreraporlamatr.org>).

Türkiye'de entegre raporlama konusunda çalışmalar başlatan ERTA, entegre raporlamanın gelişimi için önemli sorumluluk üstlenmektedir. Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaparak entegre raporlamanın Türkiye'de yaygınlaşması için çaba sarf etmektedir. Merkezi İstanbul'da bulunan kuruluş, entegre raporlamanın gelişimine yönelik işletmelere eğitici faaliyetler düzenlemek, entegre raporlama düzenlemeleri için destek vermek, IIRC ile koordineli bir şekilde eğitim içeriği hazırlamak gibi alanlarda faaliyet yürütmenin yanında mevcut çerçevelerin Türkçe'ye çevrilmesini de sağlamaktadır. 2016 yılında kurulan bu organizasyon, çalışmalarını sürdürmektedir.

## 2.8. Dünya’da Entegre Raporlama

Entegre Raporlama çoğu ülkede gönüllü bir uygulamadır (Sierra-Garcia vd., 2015:287). Entegre raporlamanın gelişmesine öncülük eden ülke konumunda bulunan Güney Afrika, 2010 yılında Johannesburg Borsası’na kote olan tüm şirketlerin entegre rapor yayımlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu durum, Dünya genelinde dikkatlerin entegre raporlamaya yöneltilmesine neden olmuştur. Pek çok ülke zorunlu tutmasa da entegre raporlamayı teşvik etmiştir. Sayısal olarak Güney Afrika’yı Hollanda, Brezilya ve Avustralya izlemektedir. Avrupa Birliği’nde büyük ölçekli şirketlerin finansal bilgilerinin yanında finansal olmayan bilgilerinin de sunulmasına yönelik bir yaklaşım 2014 yılında kabul edilmiştir. Bu uygulama, tam olarak entegre raporlama olarak ifade edilmese de Danimarka, Portekiz, Fransa’da finansal olmayan bilgilerin açıklanması ile birlikte entegre raporlamaya doğru bir yönelim gerçekleştirmiştir. Ayrıca Finlandiya, İsviçre, İspanya, ABD, İsveç, Kanada, Almanya ve İngiltere gibi ülkeler de entegre raporlama yapılan ülkeler arasında yer almaktadır (Yılmaz vd., 2017:106).

Entegre raporlama konusunda Dünya genelinde çalışmalar giderek hızlanmakta ve entegre raporlama yapan işletme ve uygulama yönünde karar alan ülke sayısı günden güne artmaktadır. Bu durum, işletmelerin ve ülkelerin entegre raporlamanın gerekliliği konusunda fikir birliğine vardığının bir göstergesidir. 2020’li yıllarda raporlamanın tümüyle entegre raporlamaya yöneleceğini ifade eden akademisyenler de bulunmaktadır.

## 2.9. Türkiye’de Entegre Raporlama

Türkiye’de entegre raporlama konusunda ilk çalışmalar, 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından kurulan çalışma grubu ile başlamıştır. Entegre Raporlama Türkiye Ağı’nın kurulmasına kadar geçen sürede TKYD entegre raporlama konusunda koordinasyonu sağlamıştır. 2013 yılında Garanti Bankası ile Çimsa entegre raporlama hazırlamak için IIRC’ye katılan ilk Türk şirketleri olmuştur. 2015 yılında ARGE Danışmanlık ve Argüden Yönetişim Akademisi tarafından Türkiye’nin G20 Başkanlığı’nda entegre raporlama G20 liderlerine öneri olarak sunulmuştur (<http://www.entegreraporlamatr.org>).

Entegre raporlama konusunda Türkiye’de yayınlanan ilk rapor, Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2015 yılında yayınlanmıştır. Aynı kurum 2016 yılında da entegre rapor yayınlamıştır. Diğer bir rapor da Türkiye Sınai Kalınma Bankası tarafından 2016 yılında yayınlanmıştır (Yüksel, 2017:140-141). Entegre raporlama konusunda ilk raporlar olması açısından bu raporlar önem arz etmektedir. Çimsa 2016 yılında entegre raporlama yayınlayan ilk reel sektör şirketi olmuştur. Garanti Bankası’nın çalışmaları ise devam etmektedir. Ancak entegre raporlama yapan işletme sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. İlerleyen süreçte daha çok işletmenin entegre raporlama yapması beklenmektedir.

Türkiye’de entegre raporlama konusunda yapılan çalışmalar kronolojik olarak ifade edilmek istenirse;

- 2011 yılında TKYD ve SKD Entegre raporlama çalışma grubunun oluşturulması,
- 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa’nın IIRC’ye üye olması,
- 2015 yılında TKYD’nin Entegre raporlama için iletişim noktası olması,
- 2015 yılında TUSİAD tarafından ilk Türkçe Rehberin hazırlanması,
- 2016 yılında ERTA’nın kurulması,
- 2016 yılında ilk entegre raporların yayınlanması,

şeklinde ifade edilebilir.

## **2.10. Entegre Raporlamanın Diğer Raporlama Türleri İle Karşılaştırılması**

Entegre raporlama ile diğer raporlama türleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar entegre raporlamanın getirdiği yenilikler olarak da düşünülebilir. Entegre raporlama diğer raporlama türlerinden izler taşısa da kendine münhasır özellikleri bulunmaktadır.

Mevcut kurumsal raporlamalar, strateji, kurumsal yönetim, faaliyetler ile finansal ve finansal olmayan performans arasındaki önemli ilişkiyi yansıtmamaktadır (IIRC, 2011). Oysa entegre raporlama, hem finansal hem de finansal olmayan performans sonuçlarını, strateji, kurumsal yönetim ve işletme faaliyetleri ile bağdaştırarak bir arada sunmaktadır.



Sürdürülebilirlik raporlaması, karşılaşılan riskler ve fırsatlar konusunda şeffaflığı artırmak amacıyla oluşturulurken; entegre raporlama özünde paydaşların bir işletmenin strateji, yönetim, performans ve beklentilerinin açıklanması ile daha iyi bir iletişim sağlaması amacıyla tasarlanmıştır (Ştefanescu vd., 2016:543).

Entegre raporlar finansal ve finansal olmayan bilgileri içerdikleri için geleneksel kurumsal raporlara göre daha kapsamlıdır (Barth vd., 2017:5). Kapsamın geniş olması işletmeyi etkileyen tüm faktörlerin ve bu faktörlere ilişkin bilgilerin raporda sunulması ile ilgilidir.

Geleneksel finansal raporlama temel olarak finansal bilgi sunmaya hizmet ederken, entegre raporlar içe dönük karar vermeyi etkileme gücüne sahiptir (Eccles ve Serafeim, 2015). Geleneksel raporlama bir zaruri açıklama olarak düşünüldüğünden sadece bilgi verme amacı taşımaktadır. Ancak entegre raporlama geniş perspektifle işletmenin karar alma mekanizmasına destek sağlamaktadır.

Entegre raporlama nicel bilgiler ile ileriye dönük odaklanmayı gerektirir (Stacchezzini vd., 2016:103). Finansal raporlama ise geçmişe dönük bilgilerden hareketle düzenlenmektedir. Geleceğe yönelik gerçekçi bir bakış açısı sunmamaktadır.

Finansal raporlama, sadece nicel bilgileri dikkate alarak finansal performansı yansıtmaktadır. Entegre raporlama, finansal bilgilerin yanı sıra sosyal, çevresel, kurumsal performansı ve bunların birbirlerine olan etkilerine de yer vermektedir. Bu da sonuçta işletmenin geleceğe dönük kararlar almasına katkı sunmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YAYINLANAN RAPORLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde 2016 yılı Fortune Global 500 listesinde yer alan işletmelerin 2016 yılında yayınladıkları entegre raporların analiz edildiği araştırma yer almaktadır. Çalışmanın amacı, çalışmada yer alan işletmelerin seçimi, çalışmanın yöntemi, sınırlılıkları ile entegre raporlama yapan işletmelerin raporları analize tabi tutulmuş olup bunlara ilişkin sonuçlar bu bölümde açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı entegre raporlama yapan şirketlerin yayınladıkları raporların entegre raporlama içerik öğeleri açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda 2016 yılı Fortune Global 500 listesinde yer alan 50 şirketin entegre raporları incelenmiştir. Raporların içerik öğelerini ne ölçüde yansıttığı araştırılmıştır. Raporlarda açıklanan bilgilerin entegre raporlama içerik öğeleri kapsamında hangi konuları açıkladığına yönelik olarak anahtar kelime bazında incelemeler yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen çalışmada en çok tekrarlanan sözcükler de belirlenerek açıklanmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak entegre raporlama yapan işletmeler seçilmiştir. Ancak bu işletmelerin raporlarına ulaşmak ve araştırmaya dahil etmek hem zor olacağından hem de çalışma süresini uzatacağından örnekleme yoluna gidilmiştir. 2016 yılı Fortune Global 500 listesinde yer alan şirketlerin entegre raporları araştırılmış ve sonuç olarak bu listede yer alan 50 şirketin 2016 yılında yayınladıkları entegre raporlar araştırmaya dahil edilmiştir.

#### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Şirketlerin yayınladıkları entegre raporlar içerik öğeleri yönünden içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu amaçla ilk önce içerik öğelerine ilişkin anahtar kelimeler literatürden yararlanılarak tespit edilmiştir. Daha sonra her bir içerik ögesinin alt konularına ilişkin

anahtar kelimeler belirlenerek tümevarım yaklaşımı ile analiz gerçekleştirilmiştir. Herbir raporun özelinde ve 50 raporun geneline ilişkin olarak kelime sıklıkları da incelenmiştir.

Entegre raporlama içerik öğelerinin raporlarda açıklanma düzeylerine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada, içerik öğelerinin herbirine ilişkin belirlenen anahtar kelimeler vasıtasıyla açıklanan konuların belirlenmesine çalışılmıştır. Anahtar kelimelerin raporlarda ne sıklıkla geçtikleri ve raporda yer alan kelimelerin ne anlam ifade ettiğinden hareketle açıklanan bilgilerin analiz edilmesi sağlanmıştır. Nitel bir çalışma olması nedeniyle anahtar kelimeler ile açıklanan bilgilerin ilişkilendirilmesi hedeflenmiştir. Hangi kelimenin hangi raporda ne sıklıkla geçtiği ve sonuçta bu kelimenin içinde yer aldığı cümle ya da paragrafta ne tür bir anlam ifade ettiğine yönelik çalışma stratejisi belirlenmiştir. Çalışmada NVivo paket programı kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

### **3.3.1. İçerik Analizi**

İçerik analizi, önceden belirlenmiş ölçütler kullanılarak içeriğin sistematik bir şekilde incelenmesi yöntemidir. Analize tabi tutulacak içerik, her türlü yazı, film, haber niteliğinde olabilir. Aynı şekilde belge, metin, rapor, kitap gibi yazılı kaynaklar da içerik analizi ile değerlendirilebilir (Geray, 2004: 133).

İçerik analizinde bir gözlemden ziyade, gerçekleşen olaylara ilişkin belgelerin incelenmesi söz konusudur (Nachmias ve Nachmias, 2000). Bu yöntemde neticede ortaya çıkan durumun etkileri ile birlikte değerlendirilmesi esastır.

İçerik analizi, ilk bakışta ifade edilenin yerine kapalı olarak sunulan içeriği açığa çıkarmayı sağlamak olarak ifade edilebilir (Bilgin:2006:1). Bu yönüyle söz konusu analiz, asıl ifade edilmek istenen düşüncüyü açıklamaya yardımcı olur.

İçerik analizi farklı şekillerde tasarlanabilmektedir. En sık karşılaşılan sözcük tekrarı analizidir. Sözcük tekrarı analizi ile araştırılmak istenen konu hakkında ipuçları sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:276). Neticede içerik analizine tabi tutulan içerikte yer alan kelime sıklıkları ile anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılır.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Analize tabi tutulan işletme sayısının 50 olması çalışmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Entegre raporlama yapan işletme sayısı günden güne artış göstermesine karşın, çalışmanın yapıldığı dönemde Türkiye’de yeterli sayıda raporlama yapan işletme bulunmamaktadır. Bu durum araştırma kapsamına dünya genelindeki işletmelerin dahil edilmesine yol açmıştır. Dünya genelinde entegre raporlama yapan işletme sayısının da çok olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiş ve elli işletme seçilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Sonuçları

Araştırma amacı doğrultusunda 50 şirkete ait entegre raporlar incelenmiştir. Araştırmaya dahil edilen şirketler ve bunların faaliyet gösterdiği sektörler ile yayınladıkları raporların sayfa sayısına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmaya Dahil Edilen Şirket Bilgileri**

<b>Kod</b>	<b>Şirket Adı</b>	<b>Sektör</b>	<b>Rapor Sayfa Sayısı</b>
Y01	Lloyds Banking Group	Finans	306
Y02	National Grid	Enerji	213
Y03	Achmea	Sigortacılık	326
Y04	Aegon	Sigortacılık	386
Y05	Generali Group	Sigortacılık	98
Y06	Tokio Marine Group	Sigortacılık	162
Y07	ITOCHU	Ticaret	98
Y08	ArcelorMittal	Maden	222
Y09	ASTRA ZENECA	İlaç	248
Y10	AXA	Sigortacılık	102
Y11	BAE SYSTEMS	Havacılık ve Savunma Sanayi	192
Y12	Barclays	Finans	94
Y13	BASF	Kimya	260
Y14	BAYER	İlaç	344
Y15	BHPBILLITON	Maden	296
Y16	BP	Petrol	294
Y17	CHUBU Electric Company	Enerji	122
Y18	Coca Cola	Gıda	216
Y19	Enel	Enerji	457
Y20	Eni	Enerji	95
Y21	Fujitsu	Teknoloji	86

Y22	GAS NATURAL	Enerji	428
Y23	General Electric	Teknoloji	68
Y24	Hitachi	Teknoloji	52
Y25	IBERDROLA	Enerji	100
Y26	Deutsche Bahn	Demiryolları	294
Y27	Inditex	Tekstil	356
Y28	ING group	Finans	459
Y29	Sumitomo Riko	Sanayi	44
Y30	KDDI	Telekomünikasyon	138
Y31	Mitsubishi Heavy Industries	Sanayi	58
Y32	Mitsubishi Corparation	Ticaret	60
Y33	MS&AD	Sigortacılık	94
Y34	NEC	Teknoloji	36
Y35	Nippon	Telekomünikasyon	62
Y36	Novartis	İlaç	274
Y37	Orange	Telekomünikasyon	98
Y38	Panasonic	Teknoloji	76
Y39	Prudential	Finans	232
Y40	RANDSTAD	Danışmanlık	188
Y41	Rosneft	Enerji	171
Y42	SAP	Yazılım	279
Y43	SOMPO HOLDINGS	Sigortacılık	180
Y44	Telefonica	Telekomünikasyon	201
Y45	Toshiba	Teknoloji	90
Y46	UBS	Finans	78
Y47	Unilever	Gıda ve Tüketim	185
Y48	UNIPOL	Sigortacılık	126
Y49	Vodafone	Telekomünikasyon	208
Y50	WHL	Perakendecilik	79
<b>Toplam Sayfa Sayısı</b>			<b>9331</b>

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya dahil edilen şirketlerin genel olarak, Sigortacılık, Enerji, Taknoloji, Finans, Telekomünikasyon gibi sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Yayınlanan raporların sayfa sayıları birbirinden oldukça farklıdır. En az sayfa sayısına sahip olan şirket NEC (36) olurken, en fazla sayfa sayısında sahip şirket ING Group (459)'tur.

### 3.5.1. İçerik Ögelerinin Açıklanmasına İlişkin Sonuçlar

Entegre raporlama Çerçevesi'nde belirtilen sekiz adet içerik ögesinin açıklanmasına yönelik belirlenen anahtar kelimeler ile bunların raporlarda geçme sıklıkları ve yer alan örnek ifadelerle ilişkin sonuçlara aşağıda değinilmiştir.

Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre ile ilgili belirlenen alt başlıklar ile anahtar kelimeler, rapor sayısı ve atıf sayısı Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

Alt Başlık	Anahtar Kelime	Rapor Sayısı	Atıf Sayısı
<b>İşletme Kültürü, Etik İlkeleri ve Değerleri</b>			<b>2202</b>
	Values (Değerler)	50	1555
	Ethics (Etik)	41	487
	Corporate Culture (Kurum Kültürü)	32	160
<b>Mülkiyet ve Faaliyet Yapısı</b>			<b>2991</b>
	Activity (Faaliyet) + Structure (Yapı)	50	2317
	Ownership (Mülkiyet)	45	674
<b>Temel Faaliyetleri ve Pazarları</b>			<b>15092</b>
	Market (Pazar)	50	6915
	Basic Activities (Temel Faaliyetler)	50	5586
	Markets (Pazarlar)	50	2591
<b>Rekabet Yapısı ve Pazar Konumu</b>			<b>676</b>
	Competition (Rekabet)	47	624
	Market Position (Pazar Konumu)	19	52
<b>Değer Zinciri İçindeki Konumu</b>			<b>276</b>
	Value chain (Değer Zinciri)	36	276

<b>Önceki Dönemlere Göre Yaşanan Büyük Değişimleri Vurgulayan Önemli Nicel Bilgiler</b>			<b>9302</b>
	Income (Gelir)	50	8966
	Number of Employees (Çalışan Sayısı)	39	321
	Number of Countries (Ülke Sayısı)	12	15
<b>Dış Çevreyi ve İşletmenin Tepkisini Etkileyen Önemli Faktörler</b>			<b>41</b>
	External Environment (Dış Çevre)	18	41
<b>Misyon, Vizyon</b>			<b>796</b>
	Vision (Vizyon)	44	551
	Mission (Misyon)	40	245
<b>Toplam</b>			<b>31376</b>

Tablo 2 incelendiğinde, en çok Income (Gelir) (f = 8966) kelimesine atıfta bulunduğu görülmektedir. Daha sonra Market (Pazar) (f = 6915) ve Basic Activities (Temel Faaliyetler) (f = 5586) kelimelerine atıf yapılmıştır. Bu üç anahtar kelimeye 50 raporun hepsinde yer verilmiştir. Raporlarda en az vurgu yapılan anahtar kelimeler ise Number of Countries (Ülke Sayısı) (f = 15), External Environment (Dış Çevre) (f = 41), Market Position (Pazar Konumu) (f = 52) ve Corporate Culture (Kurum Kültürü) (f = 160) olarak bulunmuştur.

Raporlarda Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre ile ilgili toplam 31335 atıf yapılmıştır. En çok atıf (f = 15092) Temel Faaliyetler ve Pazarlar konusunda, en az atıf (f = 276) ise Değer Zinciri İçindeki Konumu konusunda yapılmıştır.

Kurum Kültürü, Etik İlkeleri ve Değerlerle ilgili olarak en çok (1555) “Values” (Değerler) kelimesi geçmiştir. Values (Değerler) kelimesi 50 raporun tamamında geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The Board places great emphasis on shaping and embedding a healthy corporate culture. Our core values of 'putting customers first', 'keeping it simple' and 'making a difference together' are central to our next stage of cultural transformation.” (Y01)*

*“We know that how we deliver is as important as what we deliver. If our purpose is the ‘why’, our values are the ‘how’. They help shape our spirit, attitude and what guides us. We have to adapt and develop our values to align with the expectations of our customers and communities, without losing sight of the things that make us strong today.*

*Our values build on and protect our strong foundations while looking to the future. They are aligned to our purpose and help our people understand how we expect to achieve our purpose and vision for our customers and each other.” (Y02)*

Raporlarda geçen “Değer” kelimesi, işletmelerin kurum kültürü içinde önem verdiği ve raporlarda da açıkça belirttiği temel değerlerin ne olduğunu açıklamaktadır. İşletmelerin temel değerleri ile bu değerleri sağlamada izlediği süreçler ve işletme amaçları ile değerler arasındaki uyum konularında açıklamalara yer verilmiştir.

“Ethics” (Etik) sözcüğü 41 raporda toplam 487 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Corporate Governance and Business Ethics Committee: oversees our political contributions, lobbying expenses and overall political strategy, as well as our environmental, sustainability and corporate social responsibility.” (Y39)*

*“Accordingly, Gas Natural Fenosa has implemented a Code of Conduct (hereinafter, the “Code of Ethics”), that was approved by the Board of Directors at its meeting held on 31 March 2005, that is binding upon all of the employees of Gas Natural SDG, S.A. and all of the subsidiary companies in which Gas Natural Fenosa controls the management activities thereof. The updates and modifications of the Code of Ethics are carried out by the Board of Directors of Gas Natural SDG, S.A.*

*As from the ratification thereof, the Code of Ethics has been modified on four occasions, the most recent of which took place on 27 June 2014, in order to update the code and to incorporate new commitments assumed by Gas Natural Fenosa in relation*



*to the entry into force of the reform of the Spanish Criminal Code (Act 5/2010), the implementation of a Crime Prevention Model within the Group, the issue of the Anti-Corruption Policy of Gas Natural Fenosa and in order to adapt the code to the best practices of Corporate Responsibility.” (Y22)*

Etik konusunda raporlarda işletmelerin etik kuralları belirleme süreçleri ve bu kuralların işletmelerin tüm iştiraklerinin de dikkate almasına yönelik açıklamalar yer almaktadır. İşletmenin bu etik kurallarının uygulanmasının denetlenmesine yönelik kurullar oluşturulması ve bu kurulların görev sorumlulukları da yine raporda açıklanmaktadır.

“Corporate Culture” (Kurum Kültürü) 32 raporda toplam 160 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Each of the companies in Tokio Marine Group is building a corporate culture that facilitates the active participation and growth of female employees and other diverse human resources. The Group’s overall efforts for promoting the active participation of women have been recognized with the selection of Tokio Marine Holdings as a “Nadeshiko Brand”, which denotes listed companies that encourage women’s success.” (Y06)*

*“Our comprehensive measurement of Treating Customers Fairly and the 10 conduct risk outcomes provide a broad view of our customers’ and clients’ actual experience. The survey assesses their perceptions about our corporate culture; product design and marketing; quality of information; quality of advice; services and expectations; barriers to switch to another service provider; cancel; and our complaints management. The Rest of Africa score improved to 63.9 (2015: 60.0) while the South Africa score remained flat at 61.0. These scores remain below our internal ambition and lag behind our peers. We remain focused on:*

- improving our ability to provide advice that takes account of the customers’ and clients’ unique circumstances;*
- identifying potential difficulties before they impact customers and clients; and*

- *ensuring we keep our customers' and clients' best interests at heart when promoting our products or services.” (Y12)*

İşletmelerin kurum kültürünün oluşturulması sürecine yönelik ifadeler raporlarda sunulmaktadır. Kurum kültürü çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ve kurum kültürünün müşteriler ve diğer paydaşlar açısından ne anlam ifade ettiğine dair açıklama yapılmaktadır.

Mülkiyet ve Faaliyet Yapısı ile ilgili en çok (f = 2317) “Activity + Structure” (Faaliyet +Yapı) kelimesi geçmiştir. Bu terim tüm raporlarda yer almaktadır. “Activity” (Faaliyet) ve “Structure” (Yapı) kelimeleri yanyana hiçbir raporda geçmezken ikisinden birisi 2317 kez geçmiştir. Activity + Structure (Faaliyet+Yapı) ile ilgili örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The year's sales of £7.8bn were 5% higher than 2015. The increase came from the expected ramp up on F-35 Lightning II deliveries and Saudi trainer aircraft. Activity and milestone performance on the submarine programmes was ahead of plan. There was also a higher level of intercompany activity under the Saudi support contracts which is eliminated at the Group level.” (Y11)*

*“The capital structure of the Group reflects the judgement of the directors of an appropriate balance of funding required. Three credit rating agencies publish credit ratings for the Group:*

Bu anahtar kelime, işletmelerin faaliyetlerinin açıklanmasına ilişkin ifadelerde geçmektedir. İşletme faaliyetlerinin neler olduğu, bu faaliyetlerin nasıl gerçekleştirildiği gibi hususlar açıklanmaktadır.

“Ownership” (Mülkiyet) kelimesi 45 raporda 674 kez geçmiştir. Bu ifadeler genel olarak rapolarda şekil ya da tablo halinde verilmiştir. Şirketlerin paylarının sahipliğine yönelik olarak oransal açıklamalar yer almaktadır.

Temel Faaliyetleri ve Pazarları konusunda en çok (f = 6915) “Market” (Pazar) kelimesi geçmiştir. Bu sözcük 50 raporun tamamında geçmiştir. Yine 50 raporun tamamında “Markets” (Pazarlar) sözcüğü 2591 kez belirtilmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“As a global steel producer, the Company is able to meet the needs of different markets. Steel consumption and product requirements clearly differ between developed*

*markets and developing markets. Steel consumption in developed economies is weighted towards flat products and a higher value-added mix, while developing markets utilize a higher proportion of long products and commodity grades. To meet these diverse needs, the Company maintains a high degree of product diversification and seeks opportunities to increase the proportion of higher value-added products in its product mix.” (Y08)*

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlara dair açıklamalar bu anahtar kelimenin içinde yer aldığı bölümlerde yapılmaktadır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların neler olduğu, bu pazarların karakteristik özellikleri, pazarlara uygun mamul geliştirme süreçleri gibi konular raporlarda açıklanmaktadır.

“Basic Activities” (Temel Faaliyetler) sadece Y45’te 2 kez geçmiştir. Ancak “Basic + Activities” (Temel+ Faaliyetler) şeklinde aranınca 50 raporun tamamında 5586 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“In order to realize our Environmental Vision 2050, we have formulated a medium-term plan, “Environmental Action Plan.” In line with this plan, we promote the four Greens: “Greening of Products,” (creation of products with the highest level of environmental performance); “Greening by Technology,” (global development of advanced low-carbon technology); “Greening of Process,” (pursuit of the world’s lowest level of environmental impacts) and “Green Management,” (basic activities, including human resource development and environmental communication).” (Y45)*

İşletmenin sosyal, çevresel ve kurumsal anlamda temel olarak hangi faaliyetleri gerçekleştirdiğine yönelik genel açıklamalara raporlarda yer verilmektedir. İşletmenin temel faaliyetlerini gerçekleştirirken izlediği politika, yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

Rekabet Yapısı ve Pazar Konumu ile ilgili en çok (f = 624) “Competition” (Rekabet) kelimesi 47 raporda geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The US marketplace is highly competitive. Aegon USA’s competitors include other large insurance carriers, in addition to certain banks, securities brokerage firms, investment advisors, and other financial intermediaries marketing insurance products, annuities and mutual funds. Aegon USA leverages long-term relationships with many institutions to offer them product lines such as life insurance, variable annuities, mutual funds, and defined contribution pension plans.*

*In individual life insurance, leading competitors include Lincoln National, Prudential Financial, MetLife, Pacific Life, and John Hancock. Genworth is a primary competitor for sales of individual long-term care insurance through the brokerage channel. Competitors for supplemental health include a wide range of companies and company types based on the nature of the coverage including Aflac, Allstate, MetLife, and Unum.*

*Aegon USA's primary competitors in the variable annuity market are AIG, Jackson National, Lincoln National, MetLife, Nationwide and Prudential Financial. Top five competitors in the mutual fund market include American Funds, Fidelity, Vanguard, PIMCO and T. Rowe Price.*

*In the institutional segment of the defined contribution market, Aegon USA's main competitors are Fidelity, Empower Retirement, Prudential Financial, MassMutual, Principal Financial, Charles Schwab, and Lincoln. Aegon USA's main competitors in the defined benefit segment are MassMutual, New York Life, Principal Financial and Prudential Financial. In the emerging market segment and the multiple employer plan segment, Aegon USA's main competitors are Fidelity, Voya Financial, John Hancock, Principal Financial and MassMutual.” (Y04)*

*“The P&C market also recorded worse performance this year due to strong competition amongst the various motor insurers, resulting in a further decline in average premiums. Benefitting from the macroeconomic recovery, though modest, positive growth rates continued to be seen in the non-motor segment. The P&C market also recorded worse performance this year due to strong competition amongst the various motor insurers, resulting in a further decline in average premiums. Benefitting from the macroeconomic recovery, though modest, positive growth rates continued to be seen in the non-motor segment. There was a decline in unit-linked products (-23.9%, particularly single premium policies) and savings products (-6.1%, for the most part recurring premium policies). In detail, this evolution can be ascribed to a significant extent to the drop in the Czech Republic (-7.5%), where there was strong competition amongst the main market players focusing on market share, and in Poland (-28.7%). In the latter country, premium income was down due to the complex legislative*

*environment and the company's continuous focus on boosting insurance business profitability.” (Y05)*

Rekabet ile ilgili olarak raporlarda, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlarda karşılaştığı rakipler ile pazardaki rekabet durumu hakkında geniş açıklamalar yer almaktadır. İşletmelerin sektörde yaşanan rekabet nedeniyle gösterdikleri performansın nasıl etkilendiği, rakiplerine göre pazarda nasıl bir konumda yer aldıkları, yaşanan rekabet ortamında işletmenin rekabet gücü konularında açıklama yapılmaktadır. Özellikle faaliyet gösterilen pazarlarda yer alan rakiplerin detaylı olarak sunulduğu görülmektedir.

“Market Position” (Pazar Konumu) 19 raporda toplam 52 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“BASF holds one of the top three market positions in around 70% of the business areas in which it is active. Our most important global competitors include AkzoNobel, Clariant, Covestro, Dow Chemical, DSM, DuPont, Evonik, Formosa Plastics, Reliance, SABIC, Sinopec, Solvay and many hundreds of local and regional competitors. We expect competitors from emerging markets to gain increasing significance in the years ahead.” (Y13)*

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda hangi konumda yer aldığına yönelik ifadeler raporlarda sunulmaktadır. Pazarlarda faaliyet gösteren rakiplere göre işletmelerin pazardaki yeri, egemen oldukları pazarların neler olduğu ve pazarda lider olmak için gösterilen çabalar raporlarda ifade edilmektedir.

Değer Zinciri İçindeki Konumu ile ilgili “Value Chain” (Değer Zinciri) kelimesi 36 raporda toplam 276 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“More customer-focused with five 'marketing oriented value chains' In order to provide even better services to our customers, we are shifting towards a system of market oriented operating chains. With the five value chains Non-Life, Health, Retirement Services, Pension and Life and International, we have a more efficient organisation in place to be able to meet our customers' needs. Each of our five market chains has its own role and responsibility in this process.*

*The Non-Life operating chain focuses on improving online services to our customers and aims to be relevant to them on a daily basis. We are investing in the growth of profitable consumer and small business portfolios and closely monitor the performance of less profitable portfolios. In Income Protection, we focus on improving the profitability of disability insurance and on making our group insurance products sufficiently profitable.*

*The Health value chain focuses on reducing administrative expenses and needs to distinguish itself in the market by delivering added value to customers. As the market leader in the health insurance market, we intend to take advantage of our substantial customer base by also offering them other (insurance) products. We regard and manage our company's health insurance business as a 'closed system'. Achmea has limited the increase in premiums for the basic health insurance policy for 2017 by allocating €434 million from our earnings for the 2016 financial year. This amount is returned, by way of premiums, to customers of Zilveren Kruis, Interpolis, Avéro Achmea, Pro Life, OZF, FBTO and De Friesland Zorgverzekeraar. Over the past three years, Achmea has already reimbursed around €1.2 billion from its reserves by setting the premium below cost. Offering health insurance below cost is not sustainable in the long run, as health insurers must possess adequate reserves in the interest of their customers. Sharp rises in premiums in the future are therefore unavoidable for this reason alone. It was recently revealed that the capital restrictions in our health insurance business could become permanent. The Dutch House of Representatives has adopted an initial bill to this effect, despite the serious objections made by both the Minister of Public Health and the Council of State. The Minister's appeal that De Nederlandsche Bank and the Netherlands Healthcare Authority be consulted on this issue was ignored. In the current polarised political climate in the Netherlands, the decision-making process appears to be based increasingly less on facts and existing commitments. The legislative proposal is currently being reviewed by the Senate. Achmea does not support this bill, because we feel it is redundant, while also having negative consequences for Achmea, our health insurance business and the functioning of the overall healthcare system. This results in a higher capital burden and, therefore, higher premiums. In addition, it will also result in an increase in operating expenses. Private capital resources are being expropriated. The private nature of the Dutch healthcare system and the insurers operating within this*

*system will no longer be accessible to new entrants. Back in 2006, Achmea deliberately decided to join the new, fully private health insurance system. This decision was made on the understanding that arrangements were in place to abolish the capital restrictions on distributing profits in ten years' time. If previously made commitments are reversed in such a dramatic way, this affects the credibility of our government.” (Y03)*

Değer yaratma yeteneği ve sürecine yönelik açıklamalar entegre raporlamanın vazgeçilmez unsurudur. Bu açıdan işletmelerin değer zincirine yönelik açıklamalara raporlarda geniş yer verilmektedir. Müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek adına işletmelerin değer zinciri oluşturma süreçleri, değer zincirini oluşturan unsurların rol ve sorumluluklarına yönelik bilgiler raporlarda sunulmaktadır.

Önceki Dönemlere Göre Yaşanan Büyük Değişimleri Vurgulayan Önemli Nicel Bilgilerle ilgili en çok (f = 8966) “Income” (Gelir) kelimesi geçmiştir. Bu bilgiler tablo veya şekil olarak sunulmuştur. Raporlarda önceki dönem ile mevcut dönemler arasında gelirden meydana gelen değişiklikler nicel olarak sunulmuştur. Faaliyet gösterilen ülke sayıları ve çalışan sayıları da raporlarda ifade edilmektedir.

Kurumsal Yönetimle ilgili anahtar kelimeler ve atıf sayıları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. Kurumsal Yönetimle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

Alt Başlık	Anahtar Kelime	Rapor Sayısı	Atıf Sayısı
<b>Kurumsal Yönetim Sorumlularının Yetenekleri ve Farklı Yönleri</b>			<b>10713</b>
	Governance (Yönetim)	50	4695
	Corporate Governance (Kurumsal Yönetim)	50	2634
	Skills (Yetenek)	50	855
	Talent (Yetenek)	45	626
	Capabilities (Yetenek)	49	884
	Abilities (Yetenek)	50	1019
<b>Kurumsal Yönetim Süreçleri</b>			<b>10</b>

Governance Process 6 10  
(Yönetim Süreçleri)

<b>Kurumsal Sorumlularının Politikalar</b>	<b>Yönetim İzlediği</b>		<b>6052</b>
		Policy (Politika)	50 6052
<b>İşletmenin Zorunlulukları Aşan Yönetim Yürütüp Yürütmediği</b>	<b>Yasal Kurumsal Uygulamaları</b>		<b>108</b>
		Legal Requirements (Yasal Zorunluluklar)	23 108
<b>Kurumsal Sorumlularının Teşvik Etmek İçin Sorumluluk</b>	<b>Yönetim Yenilikçiliği ve Hayata Üstlendiği</b>		<b>933</b>
		Innovation (Yenilik)	48 933
<b>Toplam</b>			<b>17816</b>

Tablo 3 incelendiğinde raporlarda Kurumsal Yönetimle ilgili en çok (f = 6052) Policy (Politika) kelimesinin geçtiği görülmektedir. Daha sonra Governance (Yönetim) kelimesi geçmiştir (f = 4695). En az (f = 10) Governance Process (Yönetim Süreci), daha sonra Legal Requirements (Yasal Zrunluluklar) (f = 108) kelimesi geçmiştir.

Kurumsal Yönetimle ilgili toplam 17816 atıf yapılmıştır. En çok atıf (f = 10713) Kurumsal Yönetim Sorumlularının İzlediği Politikalar, en az atıf (f = 10) Kurumsal Yönetim Süreçleri konusunda yapılmıştır.

Policy (Politika) kelimesi 50 raporda toplam 6052 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:



*“We have also successfully completed financial initiatives, such as the recent partial sale of Telxius and our outstanding financing activities in the markets. And we have taken difficult decisions, such as reviewing the shareholder remuneration policy to set a cash dividend of 0.40 euros per share for 2017. This allows for an attractive remuneration for our over 1.3 million shareholders and offers a dividend yield consistent with the market and represents a sustainable pay-out.” (Y44)*

*“Our key policies include a global health and safety management policy and a diversity and inclusion policy. The global health and safety management policy is an integral part of our long-term commitment to sustainability. It provides a framework that supports business processes, leadership behavior, and culture by addressing, integrating, and leveraging health, occupational safety, well-being, and stress management topics. The objective is to nurture our employees’ long-term employability, engagement, and creativity in developing sustainable value for our organization, for our customers, and for themselves.” (Y42)*

Kurumsal yönetim politikalarının neler olduğu, işletmelerin izlediği politikaların kurumsal yönetim bağlamında ifade ettikleri, işletmelerin izlediği genel politikalar raporlarda yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Sorumlularının Yetenekleri ve Farklı Yönleri ile ilgili olarak “Governance” (Yönetim) kelimesi aranmıştır. Kelime 50 raporda toplam 4695 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“In line with the foregoing, the Annual Corporate Governance Report for financial year 2016 (from 1 February 2016 through 31 January 2017) approved by the Board of Directors of Industria de Diseño Textil, S.A. (Inditex, S.A.) (hereinafter, Inditex, the Company or the Group) and available on the corporate website (www.inditex.com) and on CNMV’s [Spanish SEC] website (www.cnmv.es) provides comprehensive information about the structure and governance practices of the company, so that the market and our stakeholders may obtain a true image and a full and grounded view of corporate governance within the Group, as well as of the extent of its compliance with the recommendations of the Unified Good Governance Code of*

*Listed Companies. In FY2016, that compliance stood at 99% for those elements that apply to Inditex.”*

*“Good governance requires that stakeholders will have regular and timely access to relevant, appropriate and reliable information, both as regards corporate governance regulations, their execution, and the results achieved. Therefore, in order to achieve maximum transparency, in addition to including all relevant information and communications on its corporate website (www.inditex.com), Inditex has kept the market regularly updated during financial year 2016 by means of the submission of the relevant “Results releases” and engagement with institutional investors.*

*A summary of the most relevant pillars of Inditex’s Corporate Governance is included in this Annual Report:*

*1. Ownership structure 2. General Meeting of Shareholders 3. Board of Directors 4. Board of Directors’ Committees 5. Remunerations 6. Senior Executives 7. Related-party transactions and conflict of interest situations 8. Transparency, independence and good governance 9. Code of Conduct and Responsible Practices and Committee of Ethics 10. Approval of good corporate governance policies.” (Y27)*

Raporlarda kurumsal yönetimle ilgili olarak genelde Kurumsal Yönetim Raporlarına atıfta bulunmaktadır. İşletmelerin yayınladıkları bu raporlardan kurumsal yönetim hakkında bilgi sağlanacağı belirtilmektedir. Kurumsal yönetim ekibinin oluşumu, görev, yetki ve sorumluluklarına dair bilgiler sunulmaktadır. Kurumsal yönetim ekibinin yetkinliği ve yetenekleri konusunda açıklamalar yapılmaktadır.

“Innovation” (Yenilik) sözcüğü 48 raporda toplam 933 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“The latter two years of the Medium-Term Management Plan AD Next Challenge 2017 started with this fiscal year. Building on the foundation laid through three innovations addressing organization, operation, and employee roles made during the earlier two years, we will push forward vigorously toward the achievement of sustainable growth by leveraging our partnerships with the Toyota Group and the Nippon Life Group to the maximum.” (Y33)*

Kurumsal yönetim sorumlularının yeniliğe bakış açısı konusunda yapılan işbirlikleri ve yeni yatırım kararları konusundaki teşviklerine yönelik bakış açıları raporlarda yer almaktadır. İşletmelerin yeni fikirleri desteklemedeki tutumları, yeniliklerin işletmeye sağlayacağı faydaların ifade edilmesine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

İşletmenin Yasal Gereklilikleri Yerine Getirmesi ile ilgili “Legal Requirements” (Yasal Gereklilikler) anahtar kelimesi kullanılmıştır. Anahtar kelime 23 raporda toplam 108 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“In Europe we operate under strict legal requirements. We voluntarily apply comparable standards around the world, independent of the respective national legislation. In this way we are ensuring that substance assessments comparable to those established under REACH will also be applied at all non-European Bayer sites. We support this through our Group target for product stewardship: by 2020, we will assess the hazard potential of all substances of our Life Sciences (> 99%) used in quantities exceeding one metric ton per annum. By the end of 2016 we had assessed 66% of these substances. The applicable assessment steps and measures are established in our Corporate Policy “Substance Information and Availability.” (Y14)*

*“In addition to the assurance process above, the RAC continues to assist the Board in assuring the integrity of the Financial Statements. The RAC evaluates and makes recommendations to the Board about the appropriateness of accounting policies and practices, areas of judgement, compliance with Accounting Standards, stock exchange and legal requirements and the results of the external audit. It reviews the half-yearly and annual Financial Statements and makes recommendations on specific actions or decisions (including formal adoption of the Financial Statements and reports) the Board should consider in order to maintain the integrity of the Financial Statements.” (Y15)*

İşletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları hususunda yasal gereklilikler dışında ihtiyari olarak uyguladıkları uygulamaların neler olduğu ve bu uygulamaları oluşturma süreçleri ve bu uygulamaların etkileri konusunda açıklamalar raporlarda yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Süreçleri ile ilgili “Governance Process” (Kurumsal Yönetim Süreci) anahtar kelimesi kullanılmıştır ve 6 raporda 10 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“We review and amend our group requirements within OMS from time to time to reflect BP’s priorities and experience. Any variations in the application of OMS – in order to meet local regulations or circumstances – are subject to a governance process. An external evaluation was carried out at the end of 2015. Following a selection process led by the senior independent director, Bvalco was engaged as the external evaluator. The evaluation tested key areas of the board’s work including: • participation in the development of strategy • succession and composition • oversight of business performance, risk and governance processes.” (Y16)*

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken uyguladıkları politikaların gözden geçirilmesi ve işletme hedefleri doğrultusunda revize edilmesi gibi konuların kurumsal yönetim sürecine tabi olduğu ve bu durumların kurumsal yönetim sürecinde nasıl belirlendiği ve kurumsal yönetim sürecine dair açıklamalar raporlarda yer almaktadır. Kurumsal yönetim sürecine ilişkin dış değerlendirme faaliyetlerine yönelik ifadeler de raporlar da sunulmaktadır.

İş modeli ile ilgili Anahtar Kelimeler ve atıf sayıları Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. İş Modeli İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

Alt Başlık	Anahtar Kelime	Rapor Sayısı	Atıf Sayısı
<b>İşletmenin İş Modeli</b>			<b>592</b>
	Business Model (İş Modeli)	48	592
<b>İş Modeli Öğeleri</b>			<b>5504</b>
	Input (Girdi)	30	387
	Business Activities (İş/İşletme Faaliyetleri)	45	390
	Outcome (Sonuç)	35	442
	Output (Çıktı)	38	222

	Results (Sonuçlar)	50	4063
<b>Toplam</b>			<b>6096</b>

Tablo 4 incelendiğinde en çok (f = 4063) Results (Sonuçlar), daha sonra (f = 592) Business Model (İş Modeli) kelimelerinin geçtiği görülmektedir. En az ise Output (Çıktı) (f = 222) ve Input (Girdi) (f = 387) kelimeleri geçmiştir.

Raporlarda İş Modeli konusunda toplam 6096 atıf yapılmıştır. İş Modeli Ögeleri 5504, İşletmenin İş Modeli kelimesine ise 592 atıf yapılmıştır.

“Results” (Sonuçlar) anahtar kelimesi 50 raporda toplam 4063 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The Group has delivered financial results that show continued real growth – this despite the downward pressure on consumers in South Africa and a slowdown in Australia – a commendable performance from our management team. Group sales were up 16.4% to R72.1 billion and adjusted profit before tax was up 14.7% to R6.1 billion. This is the second year since we acquired David Jones and the minority interests in Country Road Group, which together fundamentally changed the way in which the Group operated. As we acquired David Jones on 1 August 2014, our 2016 results are not fully comparable to 2015, which did not contain the traditional clearance month of July. Comparable results were also affected by one-off transaction costs and the effect on the weighted number of shares of the rights offer that was completed at the end of September 2014.” (Y50)*

*“We also present core results, which exclude the impact of significant disposals, acquisitions, restructurings and other items. Core operating income was USD 13.0 billion (–6%, –2% cc). Core operating income margin (cc) declined 0.7 percentage points, due to the Gleevec patent expiration and our investments in new product launches and the Alcon growth plan. Exchange rates had a further negative impact of 0.4 percentage points, resulting in a net decrease of 1.1 percentage points to 26.8% of net sales. Core net income was USD 11.3 billion (–6%, –3% cc). Core earnings per share were USD 4.75 (–5%, –2% cc).” (Y36)*

İşletme faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlar hem nicel hem de nitel olarak raporlarda sunulmaktadır. Dönem içerisinde gerçekleşen önemli faaliyetlerin işletme performansı üzerindeki etkileri, iş modeline uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin yarattığı tüm etkilere raporlarda geniş bir anlatımla yer almaktadır.

“Business Model” (İş Modeli) anahtar kelimesi 48 raporda toplam 592 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The environment surrounding the energy business is changing rapidly. At this historic turning point, we intend to make a fresh start and will make a concerted effort across the Group to develop a new business model and enhance our business foundation to support that model.*

*Specifically, we aim to create a new business model by:*

- *Expanding our business domains (areas and services) through the establishment of JERA Co., Inc. and the utilization of other internal and external managerial resources; and*

- *Fostering the autonomous operation of the power generation, transmission/distribution, and retailing business under the internal company system.”*  
(Y17)

İşletmelerin faaliyet sürecini ifade eden ve değer yaratma süreci ile doğrudan ilişkili olan iş modeli kavramı, incelenen raporlarda şekilsel olarak yer almaktadır. Mevcut iş modeline yönelik açıklamaların yanında yeni geliştirilecek iş modellerine yönelik açıklamalar da raporlarda sunulmaktadır.

“Outcome” (Sonuç) anahtar kelimesi 35 raporda toplam 442 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

İşletmelerin iş modeli neticesinde başlangıçta girdi sağlamak için temin ettiği sermaye ögelerinde meydana gelen değişimler sonuç olarak raporlarda sunulmaktadır. Bu açıklamalar, işletmelerin girdileri kullanarak mal veya hizmet üretmelerinin sermaye ögelerine olan etkisini yansıtır.

“Business Activities” (İş/İşletme Faaliyetleri) Anahtar kelimesi 45 raporda toplam 390 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“As in its other business activities, AXA is working on transforming the customer experience, by analyzing data that can help identify market trends more easily, and by giving retail clients the means to manage their investments better. AXA’s business model can be described as a system of resources, business activities, results and impacts that create short-term, medium-term and long-term value. To create value, we have to consider the risks and opportunities related to our own activities. This will allow us to create economic and financial value while meeting society’s needs and challenges.”* (Y10)

İşletme faaliyetleri, iş modeli çerçevesinde işletmelerin mal veya hizmet üretmeleridir. İşletme faaliyetleri, iş modelinin bir unsuru olarak girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi sürecinde gerçekleştirilen eylemler bütünüdür. Bu kavram raporlarda işletmenin iş modelinin bir parçası olarak sunulmaktadır. Raporlarda, işletmelerin söz konusu faaliyetler kapsamında hangi eylemleri gerçekleştirdiği ve bunların sonuçları hakkında açıklamalara yer verilmektedir.

“Input” (Girdi) kelimesi 30 raporda 387 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*Cost of raw and packing material and goods purchased for resale (material costs) increased by €1.7 billion, driven primarily by exchange rate depreciation of €1.1 billion; at constant exchange rates it was up by €0.6 billion. At constant exchange rates, gross total input costs (including material costs, distribution and supply chain indirects) increase of €1.5 billion was more than offset by favourable price changes of €0.9 billion, and material costs savings of €0.9 billion during the year, resulting in gross margin improvement of 0.5 percentage points to 41.9%. Staff costs increased by €0.5 billion reflecting the impact of employee wage increases for the year. Our brand marketing investment increased by €0.8 billion (increase of 0.2 percentage points to 15.0%) as we stepped up investment behind our brands. The impact of input costs and investment in our brands is discussed further in our segmental disclosures, which also*

*provide additional details of the impact of brands, products and sub categories on driving top-line growth. (Y47)*

*“Observable inputs reflect market data obtained from independent sources. Unobservable inputs are inputs which are based on the Group’s own assumptions about the factors that market participants would use in pricing an asset or liability, developed based on the best information available in the market. Unobservable inputs may include volatility, correlation, spreads to discount rates, default rates and recovery rates, prepayment rates, and certain credit spreads. Transfers into and transfers out of fair value hierarchy levels are recognised as of the date of the event or change in circumstances that caused the transfer.” (Y28)*

Mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için sağlanan her türlü hammadde ve malzemeler girdi olarak değerlendirilmektedir. Bu girdilerin hangi kaynaklardan sağlandığı ve bunların maliyeti konusunda açıklamalara raporlarda yer verilmektedir. İşletme faaliyetlerinin temelini oluşturan girdilerin faaliyetler sonucunda ne tür çıktılara dönüştüğü de raporlarda açıklanmaktadır.

“Output” (Çıktı) kelimesi 38 raporda toplam 222 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“Rapid development of electricity output with renewable sources will mean lower manufacturing costs: an additional reduction in the average cost of photovoltaic solar energy and onshore wind energy is expected from now through 2040.” (Y25)*

İşletme faaliyetleri sonucunda çıktıların işletmenin performansına sonuçlarına ne derece etki ettiği, faaliyetler sonucunda hangi çıktılara ulaşıldığı gibi bilgiler raporlarda sunulmaktadır. İş modelinin bir unsuru olan çıktı, üretilen mal veya hizmet olarak açıklanmaktadır.

Riskler ve Fırsatlar ile ilgili anahtar kelimeler ve atıf sayıları Tablo 5’de verilmiştir.



**Tablo 5. Riskler ve Fırsatlar İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

<b>Alt Başlık</b>	<b>Anahtar Kelime</b>	<b>Rapor Sayısı</b>	<b>Atıf Sayısı</b>
<b>İşletmeye Özgü Temel Risk ve Fırsatlar</b>			<b>18938</b>
	Risk (Risk)	50	17025
	Opportunity (Fırsat)	50	1891
	Specific Risk (Temel Risk)	11	22
<b>Risk ve Fırsatların Kaynağı Nedir?</b>			<b>4</b>
	Source of Risk (Risk Kaynağı)	3	4
<b>Risk ve Fırsatların Gerçekleşmesi Halindeki Etkileri</b>			<b>2</b>
	Implications of Risks (Risklerin Etkileri)	2	2
	Effect (Etki)	49	5617
<b>Risk ve Fırsatlara Karşı Alınan Önlemler</b>			<b>37</b>
	Precaution (Önlem)	9	16
	Risk Response (Riske Tepki)	7	21
<b>Toplam</b>			<b>18981</b>

Tablo 5 incelendiğinde, raporlarda en çok (f = 17025) risk, daha sonra (f = 1891) Opportunity (Fırsat) kelimesinin geçtiği görülmektedir. En az (f = 2) Implications of Risks (Risklerin Etkileri), daha sonra (f = 4) Source of Risk (Risk Kaynağı) kelimeleri geçmiştir.

Riskler ve Fırsatlar ile ilgili toplam 18981 atıf yapılmıştır. En çok (f = 18938) İşletmeye Özgü Temel Risk ve Fırsatlar, en az (f = 2) ise Risk ve Fırsatların Gerçekleşmesi Halindeki Etkileri konusunda atıfta bulunulmuştur.

“Risk” kelimesi 50 raporda toplam 17025 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“In the real estate field, we pursue development business while working to diversify risks in the four regions of Japan, North America, China and ASEAN. We also operate a real estate management business through the expansion of listed REITs and a private placement fund business. Matters requiring a resolution by the Board of Directors in accordance with laws and regulations and the Articles of Incorporation and important matters concerning management are resolved by the Board of Directors. In particular, for acquisitions and disposals of shares, equity stakes and fixed assets, and investments and loans involving loans and guarantees, the Board of Directors sets out monetary threshold standards for each of various type of risks, such as credit risk, market risk and business investment risk (amounts do not exceed 1% of total assets and are set individually depending on the nature of the risk). Investments and loans that exceed this monetary threshold are deliberated and resolved by the Board of Directors.” (Y32)*

*“The need to work with suppliers to ensure responsible procurement is a common issue worldwide. Even the 2015 G7 Summit Leaders’ Declaration included a reference to “Responsible Supply Chains.” At NEC, we established the NEC Group Procurement Policy based on ISO26000 guidance on social responsibility to address six priority risk categories related to procurement. They are human rights, labor, fair trade, the environment, information security, and supply responsibility. So, for example, we use our CSR-PMR\* on-site assessment of human rights and occupational safety and health as a program unique to NEC. It has been conducted with suppliers since fiscal 2013. Rather than a simple one-sided audit, the program relies on engaging in mutual dialogs with suppliers.” (Y34)*

İşletmelerin mevcut risklerine yönelik açıklamalar raporlarda yer almaktadır. Risklerin türleri, bu risklere ilişkin değerlendirmeler de raporlarda sunulmaktadır.

“Opportunity” (Fırsat) kelimesi 50 raporda 1891 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“On advancing the “Global Strategy,” KDDI has begun to take on new growth opportunities, including “entering the telecommunications business in Myanmar,” in addition to fortifying the corporate ICT business foundation, centered on data centers developing in many countries around the world. KDDI is promoting “Multi-Device” services that encourage the spread of tablets and routers to maximize “ID x ARPA,” in addition to readying for Internet of Things (IoT) devices in the upcoming IoT era. With regard to IoT, KDDI is eyeing the creation of new business opportunities by promoting “MultiUse” as a way to provide valuable new experiences combined with other services.” (Y30)*

*“First, we will develop business overseas that takes advantage of opportunities provided by the Three Principles on Transfer of Defense Equipment and Technology. Through the Japan–U.S. joint development and production of the SM-3 missile, we will gain expertise in joint international development. We expect to apply this expertise toward commercial development in fields that match MHI’s technological expertise. We also aim to utilize our advanced technologies and channels with U.S. and European business partners to participate in new international joint development projects. Furthermore, we will build upon a track record of conducting final assembly and functional tests of F-35 fighters on schedule, and we will consider participating in areas providing back-up support.” (Y31)*

İşletmelerin faaliyetleri çerçevesinde fırsat olarak gördükleri durumlara ilişkin bilgiler raporlarda sunulmaktadır. İşletmelerin büyüme fırsatları, yeni ürün geliştirme fırsatları ve yeni pazarlara açılma konusundaki fırsatları da raporlar da yer almaktadır.

“Precaution” (Önlem) kelimesi 9 raporda toplam 16 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“NEC formulated Rules for Contacts with Competitors in 2011. They define the rules to prevent unnecessary contact with competitors. These rules have been strengthened and clarified based on the facts of on-site inspections conducted by the Japan Fair Trade Commission previous fiscal year and this fiscal year. More specifically, this entailed the addition and adjustment of matters regarding contact with competitors that require prior consultation. It also included the addition of precautions*

*to reduce the risk of becoming involved in bid-rigging at the initiative of government agencies. The name of these rules was accordingly changed to Rules for the Prevention of Cartels and Bid-riggings. A manual on the rules was also created. It includes detailed information on matters that require prior consultation, how to respond when offered entry into a cartel or bid-rigging, and precautions for reducing the risk of becoming involved in bidrigging at the initiative of government agencies.” (Y34)*

İşletmelerin mevcut risklerine ilişkin açıklamalarının yanında bu risklere karşı alınan ya da alınacak önlemlere ilişkin açıklamalar da raporlarda sunulmaktadır.

“Source of Risk” (Risk Kaynağı) kelimesi 3 raporda toplam 4 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“The Group’s policies for managing market risks provide for the mitigation of the effects on performance of changes in interest rates and exchange rates with the exclusion of translation risk. This objective is achieved both at the source of the risk, through the strategic diversification of the nature of financial assets and liabilities, and by modifying the risk profile of specific exposures with derivatives entered into on over-the-counter markets (OTC).” (Y19)*

Mevcut risklerin kaynağını tanımlamaya ve bu riskin kaynağının belirlenmesine yönelik bilgilere raporlarda yer verilmektedir.

Strateji ve Kaynak Aktarımı ile ilgili anahtar kelimeler ve atıf sayıları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6. Strateji ve Kaynak Aktarımı İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

<b>Alt Başlık</b>	<b>Anahtar Kelime</b>	<b>Rapor Sayısı</b>	<b>Atıf Sayısı</b>
<b>İşletmenin Kısa, Orta ve Uzun Vadedeki Stratejik Amaçları</b>			<b>3355</b>
	Strategic Aim (Stratejik Amaç)	2	2
	Strategic Goal(Stratejik Amaç)	3	6
	Aim (Amaç)	49	1895
	Task (Amaç)	48	239
	Goal (Amaç)	50	1213
<b>Bu Stratejik Amaçlara Ulaşmak İçin Uyguladığı Ya Da Uygulamayı Planladığı Stratejiler</b>			<b>4170</b>
	Strategy (Strateji)	50	4170
<b>Stratejisini Uygulamak İçin Gereken Kaynak Aktarımı Planları</b>			<b>9</b>
	Transfer Funds (Kaynak Aktarımı)	6	9
<b>Kısa, Orta ve Uzun Vadede Hedeflerin Başarısı</b>			<b>2</b>
	Measure Achievement (Başarı Ölçümü)	2	2
<b>Rekabet Avantajı Stratejileri</b>			<b>4236</b>
	Strategy (Strateji)	50	4170
	Competitive Advantage (Rekabet Avantajı)	27	66
<b>Toplam</b>			<b>11772</b>

Tablo 6 incelendiğinde en çok (f = 4170) Strategy (Strateji) kelimesinin geçtiği görülmektedir. Bu kelime hem “Bu Stratejik Amaçlara Ulaşmak İçin Uyguladığı Ya Da Uygulamayı Planladığı Stratejiler” hem de “Rekabet Avantajı Stratejileri” alt başlığı için anahtar kelime olarak kullanılmıştır. En az (f = 2) Strategic Aim (Stratejik Amaç) ve Measure Achievement (Başarı Ölçümü) kelimeleri geçmiştir.

Strateji ve Kaynak Aktarımı ile ilgili toplam 11772 atıfta bulunulmuştur. En çok atıf (f = 4170) “Stratejik Amaçlara Ulaşmak İçin Uyguladığı ya da Uygulamayı Planladığı Stratejiler” konusunda, en az atıf (f = 2) ise “Kısa, Orta Ve Uzun Vadede Hedeflerin Başarısı” konusunda yapılmıştır.

Strategic Goal (Stratejik Amaç) kelimesi 6 kez geçmiştir. “Strategy” (Strateji) kelimesi 50 raporda 4170 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“I see that we are almost two years into our Essentials2020 plan and that our strategy, i.e. investing and enriching customers’ experiences to sharpen our competitive edge, is delivering results. Our revenues are trending up again: they grew for five straight quarters to the end of 2016 and rose 0.6% over the year. This shows that our strategy makes sense, and that we are rolling it out efficiently and effectively, even though competition is still fierce – and the fact that our attempt to consolidate the French market failed when our talks with Bouygues got to an end is only making it fiercer. We ramped up our investments in 2016, boosting our sales: as a result, our Fibre customer base grew 75% to 3.3 million and our Europe-wide 4G customer base grew 58% to 28 million. The figures in Spain, where our restated EBITDA is up 13.4%, show that fixed-mobile convergence is driving growth. Jazztel integration made Orange a leading pan-European convergent operator, with over 9 million Mobile/TV/Internet customers on the continent today. In Africa and the Middle East, our investments in 3G and 4G – which is now available in 10 countries – is fuelling growth and bringing data services to a constantly growing number of people.” (Y37)*

İncelenen entegre raporlarda işletmelerin stratejilerinin ne olduğu bu stratejilerin işletme performanslarına etkisi ve başarı durumu gibi hususlar açıklanmaktadır. Geliştirilen stratejilerin uygunluğu ve strateji geliştirme kararlarının nasıl verildiğine ilişkin bilgiler de raporlarda sunulmaktadır.

Entegre raporlarda işletmelerin amaçları da sunulmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken hangi amaçları taşıdığı, bu amaçları gerçekleştirmek için uyguladığı politikaların neler olduğu, amaç belirlenirken izlenen süreçler hakkında bilgiler raporlarda yer almaktadır.

“Strategic Goal” (Stratejik Amaç) kelimesi 3 kaynakta toplam 6 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“Strategic goals of the GAS Business*

*In order to achieve the objective, the Company has set the following strategic goals:*

*1- To develop the resource base and ensure its effective monetization, with a potential increase in the production volume to 100 bcm by 2020;*

*2- To increase gas production in Eastern Russia subject to liberalization of gas exports;*

*3- To improve the efficiency of monetization of associated gas and associated liquids by expanding the presence in the gas value chain, and developing gas processing and further processing of NHLs and LPG for sales of high value, added products; ....” (Y41)*

İşletmelerin stratejik amaçlarının ne olduğu bu amaçları gerçekleştirmek için yapmayı planladıklarına ilişkin bilgiler raporlarda sunulmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için izleyeceği yöntem ve tekniklerin açıklanmasına ilişkin bilgiler de raporlarda yer almaktadır.

Performans ile ilgili anahtar kelime ve atıf sayıları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Performans İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

<b>Alt Başlık</b>	<b>Anahtar Kelime</b>	<b>Rapor Sayısı</b>	<b>Atıf Sayısı</b>
<b>İşletmenin Amaçlarını Gerçekleştirme Derecesi</b>			<b>12594</b>
	Efficiency (Etkinlik)	49	1773
	Productivity(Verimlilik)	50	10821
<b>İşletmenin Amaçları Sermaye Ögelerini Nasıl Etkilemiştir?</b>			<b>11239</b>
	Capital Items (Sermaye Ögeleri)	2	2
	Stakeholder (Paydaş)	50	1512
	Performance (Performans)	50	9167
	Financial Performance (Finansal Performans)	36	398
	Human Capital (İnsan Sermayesi)	16	70
	Financial Capital (Finansal Sermaye)	15	43
	Natural Capital (Doğal Sermaye)	7	35
	Intellectual Capital (Entelektüel Sermaye)	4	9
	Social Capital (Sosyal Sermaye)	2	3
<b>Finansal Performans Sonuçları</b>			<b>9049</b>
	Income (Gelir)	50	8966
	Sales Revenue (Satış Geliri)	11	61
	Performance Results (Performans Sonuçları)	12	22



<b>Finansal Durumların Performansa Etkileri</b>	<b>Olmayan Finansal</b>		<b>51</b>
	Nonfinancial (Finansal olmayan)	12	51
<b>Toplam</b>			<b>32933</b>

Tablo 7 incelendiğinde en çok (10821) Productivity (Verimlilik), (f = 9167) Performance (Performans), daha sonra (8966) Income (Gelir) ve (f = 1512) Stakeholder (Paydaş) kelimelerinin geçtiği görülmektedir. En az (f = 2) Capital Items (Sermaye Ögeleri), daha sonra (f = 3) Social Capital (Sosyal Sermaye) ve (f = 9) Intellectual Capital (Entelektüel Sermaye) kelimeleri geçmiştir. Performans ile ilgili toplam 32933 atıf yapılmıştır.

“Performance” (Performans) kelimesi 50 raporda toplam 9167 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“With market rates generally lower compared to the end of 2015, the performance of European stock markets was modest: the Eurostoxx 50 index, which represents the performance of the stocks with the largest market capitalisation in the Eurozone, was up by 0.7% (+9.6% in the fourth quarter). The German Dax performed well with a rise of +6.9% (+9.2% in the last quarter of the year), while the Milan FTSE Mib index - heavy with banking securities - performed negatively, particularly in the first half, recording -10.2% (+17.3% in the fourth quarter). Looking outside Europe, the Standard & Poor’s 500 index, which represents the performance of the largest listed companies in the US, this year rose by +9.5% (+3.3% in the fourth quarter), while in Japan the Nikkei index, burdened by a negative first half-year, gained only 0.4% the whole year (+16.2% in the fourth quarter).”*

*“Therefore, starting in 2017 the content of the voluntary quarterly financial disclosure will regard at least the main quantitative performance indicators, such as: - Non-Life and Life premium trends; - Combined ratio; - Profit (loss) for the period;*

- Shareholders' equity; - Solvency II ratio. The press release, which will also contain qualitative information regarding trends in the Group's main businesses, will be approved by the Board of Directors and published on the Group's website based on the timing set forth in the regulations previously in force.” (Y48)

Entegre raporlama da amaç, finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarını bir arada sunmaktır. Bu amaçla işletmeler, finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarına raporlarda yer vermektedir. İşletmelerin faaliyetleri neticesinde gösterdikleri performansları, değer yaratma süreci ile ilişkilendirilerek ve sermaye ögeleri üzerinde yaratılan etki ile birlikte raporlarda sunulmaktadır.

“Productivity” (Verimlilik) kelimesi 50 raporda toplam 10821 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

“Novartis Business Services (NBS) consolidates support services across Novartis divisions, helping drive efficiency, simplification, standardization and quality. NBS includes six service domains: financial reporting and accounting operations, human resources services, information technology, procurement, product lifecycle services, and real estate and facility management. Its role in generating productivity gains supports our continued investment in research and development, and underpins our financial results.” (Y36)

“Accelerate Growth by Launching New Businesses and Expanding the Service Business Customer Solutions Div. was established as a new organization for responding to the changing customer needs

- Successive rollout of new products aimed at peripheral markets to existing businesses, such as IoT, automotive, power devices, and WLP
- Proposing new solutions such as upgrading previously delivered equipment and improving productivity of existing production lines (Continued Improvement Plan: CIP”(Y24)

İşletmeler, mevcut verimlilik bilgilerini ve verimlilik artırma yollarını raporlarda sunmaktadır. Tüm alanlarda verimliliğin sağlanması noktasında yapılan çalışmalar ve bunların yönetilmesine ilişkin bilgiler de raporlarda yer almaktadır.

“Stakeholder” (Paydaş) kelimesi 50 raporda toplam 1512 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“It is our job to make work work – in the long term and for everyone. Sustainability is at the heart of our strategy and our operations. Our engagement with our stakeholders and the service we provide to them builds mutual trust. This trust is enhanced by simultaneously promoting the interests of all stakeholders and society as a whole. We believe this creates an essential and long-term foundation for our business. Simultaneous promotion of all interests, one of our core values, is the basis for our social responsibility and our sustainability framework.” (Y40)*

Paydaşlar hakkında genel bilgilerin yanında performans sonuçlarının paydaşlar üzerindeki etkisine yönelik açıklamalar da raporlarda sunulmaktadır. İşletme faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve diğer tüm süreçlerin paydaşların katılımına ilişkin bilgiler ile paydaşlarla ilişkilerin boyutuna yönelik açıklamalara yer verilmektedir.

“Financial Performance” (Finansal Performans) kelimesi 36 raporda toplam 398 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“UBS’s financial performance UBS’s performance is measured using key performance indicators (KPIs) that allow for comparison of our performance over reporting periods and against our industry peers. The Group and business divisions are managed on the basis of this KPI framework, which identifies profit and growth financial measures, in the context of sound risk and capital management objectives. When determining variable compensation, both Group and business division KPIs are taken into account.” (Y46)*

İşletmelerin finansal performansını ölçmelerine yönelik olarak belirlenen göstergelerin ne olduğu, finansal performans sonuçlarının değerlendirilmesi gibi hususlara raporlarda yer verilmektedir. Finansal performans sonuçları finansal olmayan performans sonuçları ile ve önceki dönem gerçekleşen sonuçlarla birlikte karşılaştırmalı sunulmaktadır.

“Capital Items” (Sermaye Ögeleri) kelimesi 2 raporda toplam 2 kez geçmiştir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

*“Allocation of decision-making authority The Board has reserved the following matters for its decision: • appointing the CEO and determining the terms of the appointment; • approving the appointment of executives reporting to the CEO and membership of the Executive Leadership Team (ELT), and material changes to the organisational structure involving direct reports to the CEO;*

- succession planning for direct reports to the CEO; • monitoring the performance of the CEO and the Group; • establishing and assessing measurable diversity objectives; • approving strategy, annual budgets, balance sheet management and funding strategy;*
- approving commitments, capital and non-capital items, acquisitions and divestments above specified thresholds;*
- approving the dividend policy and determining dividends; • approving market risk management strategy and limits; • monitoring Board composition processes and performance; • reviewing and monitoring systems of risk management and internal control;*
- determining and adopting documents (including the publication of reports and statements to shareholders) that are required by the Group’s constitutional documents, statute or by other external regulation;*
- determining and approving matters that are required by the Group’s constitutional documents, statute or by other external regulation to be determined or approved by the Board.” (Y15)*

Sermaye ögeleri ile işletme amaçlarının etkileşimine yönelik açıklamalara raporlarda yer verilmektedir. Sermaye ögelerinin genel ve özel olarak etkilenme durumları raporlarda açıklanmaktadır. Sermaye ögelerine yönelik açıklama örnekleri şu şekildedir:

***“Financial capital***

- R89bn available capital and adequate liquidity*
- A sound credit rating*

- *Funds retained for growth **R7.8bn***
- *Market capitalisation **R122bn***

#### ***Manufactured capital***

- *1 251 branches and 10 378 ATMs*
- *Property and equipment of **R13bn***
- *Digital portfolio (online, cell phone and other banking applications; transactional and trading platforms)*
- *Call centres, data centres and premises for support functions*

#### ***Human capital***

- *41 772LA skilled and motivated employees*
- *An experienced leadership team*
- *Corporate culture based on clear ethics and Values*

#### ***Natural capital***

- *Energy (electricity, renewable energy, gas and diesel)*
- *Paper*
- *Water*

#### ***Intellectual capital***

- *Enterprise risk management framework*
- *IT capabilities, including innovation of new Technologies*
- *Proprietary knowledge*
- *Well-known brands (Absa and Barclays)*
- *Specialised skills and expertise of employees, our Board and external advisers*

#### ***Social and relationship capital***

- *Collaboration with partners and service providers within agreed service level agreements*
- *Stakeholder relationships” (Y12)*

İşletmelerin performans sonuçlarına ilişkin açıklamalarda, finansal raporlara atıf yapılmakta ve entegre rapor içerisinde özet finansal bilgilere yer verilmektedir. Genel

olarak raporlar incelendiğinde finansal performans hakkında işletmelerin gelirlerine yönelik açıklamalar yer almaktadır. İşletmelerin elde ettikleri gelirler önceki yıllarla karşılaştırmalı olarak raporlarda yer almakta ve meydana gelen değişimler açıklanmaktadır. Performans başlığı altında sunulan bilgiler, işletmelerin faaliyet sonuçlarının bir özeti olarak yer almaktadır. Raporlardaki ifadelerin ayrıntısı diğer raporlar gösterilerek verilmektedir.

Genel Görünüş ile ilgili anahtar kelime ve atıf sayıları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Genel Görünüş İle İlgili Rapor ve Atıf Sayıları**

Alt Başlık	Anahtar Kelime	Rapor Sayısı	Atıf Sayısı
<b>Normal Şartlarda Beklenen Değişiklikler</b>			<b>10</b>
	Expected Changes (Beklenen Değişiklikler)	4	10
<b>İşletmenin Kısa, Orta Ve Uzun Vadede Dış Çevresinde Karşılılaşması Durumları Beklentileri</b>			<b>4506</b>
	Short Term (Kısa Vade)	49	1112
	Medium Term (Orta Vade)	42	359
	Long Term (Uzun Vade)	50	3035
<b>Bunun İşletmeyi Nasıl Etkileyeceği</b>			<b>4123</b>
	Expectations (Beklentiler)	50	4123
<b>İşletmenin Kullandığı Veya Etkilediği Sermaye Öğelerinin Bulunabilirliği, Kalitesi ve Satın Alınabilirliği</b>			<b>2</b>
	Capital Items (Sermaye Öğeleri)	2	2

<b>İşletmenin Mevcut Durumda Karşısına Çıkması Muhtemel Kritik Zorluklara ve Belirsizliklere Yanıt Vermek İçin Nasıl Yapılandığı</b>	Organizational Structure 19 (Organizasyon Yapısı)	73
<b>Toplam</b>		<b>8714</b>

Tablo 8 incelendiğinde en çok (f = 4123) Expectations (Beklentiler), daha sonra (f = 3035) Long Term (Uzun Vade) ifadesinin geçtiği görülmektedir. En az geçen kelimeler ise Capital Items (Sermaye Ögeleri) (f = 2), Organizational Structure (Organizasyon Yapısı) (f = 73) ve Medium Term (Orta Vade) (f = 359) olarak bulunmuştur.

Genel Görünüş ile ilgili toplam 8631 atıf yapılmıştır. En çok (f = 4506) İşletmenin Kısa, Orta ve Uzun Vadede Dış Çevresinde Karşılılaşması Muhtemel Durumlar Hakkındaki Beklentileri, en az (f = 2) İşletmenin Kullandığı Veya Etkilediği Sermaye Ögelerinin Bulunabilirliği, Kalitesi Ve Satın Alınabilirliği konusunda atıfta bulunulmuştur.

“Expectations” (Beklentiler) kelimesi 50 raporda toplam 4123 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“For the future growth and development, three elements are important: governance, people, and innovation. “Business owners” have been appointed to take both authority and responsibility for each strategic operations field, and a “culture of governance” has been achieved based upon clearly shared expectations and rigorous yet constructive debate.” (Y43)*

*“Our vision is to exceed the expectations of our customers, shareholders and communities today and make possible the energy systems of tomorrow. How we perform individually, and as an organisation, is guided by this single ambition. The UK RAV (including 100% of the RAV of Gas Distribution) increased by £1.1 billion, reflecting*

*significant capital expenditure, together with inflation. RPI inflation at 3.1% (March to March), was in line with our 3% long-term expectation.” (Y02)*

İşletmelerin faaliyetleri ya da yatırımlarına ilişkin beklentilerinin entegre raporlarda sunulduğu görülmektedir. Aynı zamanda gerçekleşen durumların beklentilerle uyumu konusunda da raporlarda açıklamalar bulunmaktadır. Yine benzer şekilde bu beklentilerin paydaşlara olan katkıları ile ilgili bilgiler de raporlarda sunulmaktadır.

“Long Term” (Uzun Vade) kelimesi 50 raporda toplam 3035 kez geçmiştir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“Our international business is outpacing the Dutch market and our market share is growing in all the countries in which we operate. The challenge is to achieve a relevant market share and increase our international reach over the long term. Our ambition is to double our written premiums and financial results. The success depends partly on country-specific risks. Achmea has a strictly defined, risk budget-led investment policy. Our policy mainly focuses on the long term and, consistent with our background as a cooperative, we implement this policy in a prudent manner. We also set strict limits for our investee companies and apply a strict risk policy.” (Y03)*

*“Aegon Retirement Choices (ARC) helps advisors and their customers save for the long term and manage the transition from work to retirement. ARC uses leading-edge digital technology to deliver an intuitive method of saving for the long term including retirement, taking income in retirement, including the UKs only on-platform guaranteed drawdown product, and dealing with changing circumstances. It also provides valuable online reporting and lifestyle tools that enable advisors to demonstrate their professionalism and display their charges for advice in a transparent way. In addition to the Self Invested Pension Plan – which provides a range of pre-and post-retirement investment options for high-net-worth customers (including insured funds and a wide range of open-ended investment companies) – Individual Savings Accounts and General Investment Accounts are also offered.” (Y04)*



“Assicurazioni Generali completed the share capital increase to € 1,559,883,538, in execution of the Long Term Incentive Plan approved by the Shareholders’ Meeting of the Company on 30 April 2013.” (Y05)

Uzun vade kavramı raporlarda işletmelerin gelecekle ilgili beklenti ve yatırımları hakkında bilgi sunma konularında kullanılmaktadır. İşletmelerin uzun vadede gerçekleştireceği faaliyetlerin planlanması, bu planların yönetilmesine ilişkin açıklamalar raporlarda ifade edilmektedir.

“Short Term” (Kısa Vade) Kelimesi 49 raporda 1112 kez geçmiştir. “Medium Term” (Orta Vade) kelimesi 42 raporda toplam 359 kez geçmiştir. Bu kelimeler, işletmelerin kısa ve orta vadede beklenen olayların neler olduğu, bu olaylar kaşısında işletmenin ne gibi risklere maruz kalacağı ve bunlara ilişkin tedbirlerine yönelik açıklamalarda geçmektedir. Aynı zamanda bu kelimeler finansal durumun açıklanmasında da yer almaktadır. Kısa ve orta vadedeki yükümlülüklerin bildirilmesi gibi konularda finansal anlamda kullanılmaktadır.

Hazırlık ve Sunum Temeli ile ilgili anahtar kelimeler ve atıf sayıları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Hazırlık ve Sunum Temeli İle İlgili Kaynak Ve Atıf Sayıları**

<b>Alt Başlık</b>	<b>Anahtar Kelime</b>	<b>Rapor Sayısı</b>	<b>Atıf Sayısı</b>
<b>İşletmenin Önemlilik Belirleme Süreci</b>			<b>3921</b>
	Materiality (Önemlilik)	49	3919
	Materiality Process (Önemlilik süreci)	2	2
<b>Raporlama Sınırı ve Nasıl Belirlendiği</b>			<b>24124</b>
	Reporting (Raporlama)	50	21847
	Scope (Kapsam)	50	2124
	Boundary (Sınır)	50	153
<b>Toplam</b>			<b>28045</b>

Tablo 9 incelendiğinde Önemlilik Belirleme Süreci ile ilgili Materiality (Önemlilik) kelimesinin 49 raporda 3919 kez geçtiği görülmektedir. Örnek ifade aşağıda verilmiştir:

***“The Six Capitals, materiality and our Balanced Scorecard***

*Our operations benefit from a number of key resources and stakeholder relationships. Through the execution of our business activities, we increase, decrease or transform the Six Capitals, as defined in the International Integrated Reporting Council’s International <IR> Framework. Some impacts are easy to identify, quantify, manage and measure, while others are complex and require an active process for considering and managing trade-offs. As we are a financial services group, financial capital is our most significant capital input – critical for achieving our strategic goals. The human, intellectual and manufactured capitals are the backbone of our product and service delivery. Social and relationship capital, and how we manage natural capital (even as a small consumer thereof) are significant to our social licence to operate. We believe our Balanced Scorecard is a suitable framework for measuring the impact of our business activities on the Six Capitals. Our integrated report is focused on matters we consider to be material. Specifically, it focuses on those matters which have, or could have the ability to influence our financial performance or our reputation, or impact on our licence to operate. We report on our performance in managing these material matters through our Balanced Scorecard.”(Y12)*

Önemlilik belirleme sürecine ilişkin bilgiler entegre raporların sunumuna ilişkin yapılan açıklamalarda ifade edilmektedir. İşletmelerin raporlarda yer verdikleri bilgilerin önemliliklerini belirlemeye yönelik tutumları bu bölümde açıklanmaktadır. Hangi bilgilerin işletme performansını etkileyeceği veya etkilemesinin muhtemel olacağı yönünde görüş belirtilmektedir. Aynı zamanda finansal performansın ölçümüne ilişkin kullanılan yöntemlerden de bahsedilmektedir.

Raporlama sınırı ve kapsamına ilişkin Scope (Kapsam) ve Boundary (Sınır) kelimeleri aranmıştır. Örnek ifade aşağıdaki gibidir:

*“Our integrated report covers our performance between 1 January 2016 and 31 December 2016 (the reporting period). Distinct from a financial reporting boundary,*

*this report includes information regarding our stakeholder relationships, opportunities and risks as the outcomes of our business activities including key banking and insurance subsidiaries. The broad-based black economic empowerment (BBBEE) information applies only to our South African operations. This report contains statements that relate to future operations and performance of the Group. These statements are not guarantees of future operating, financial or other results and involve uncertainty, as they rely on future circumstances – some of which are beyond our control. Therefore, actual results and outcomes may differ.” (Y12)*

Entegre raporlarda, raporun düzenlenmesine ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgiler içersinde raporların hangi döneme ait bilgileri kapsadığı ve yer alan bilgilere ilişkin sınırlılıklara da yer verilmektedir. Bu bilgiler ışığında raporun çerçevesi belirlenmektedir.

Raporlama ile ilgili Reporting (Raporlama) kelimesinin tüm raporlarda 21847 kez geçtiği görülmektedir. Örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*“The Company publishes integrated reports (such as this report) that contain easy-to-understand explanations of the Sompo Holdings Group, management policies, and performance. We also provide English-language annual reports. These integrated reports and annual reports are available in their entirety on our corporate website.” (Y43)*

*“Just as we operate in an integrated way, we aim to report in an integrated way. We have taken further steps towards this goal this year. As well as reporting our financial results, we also report on our approach to operating responsibly and take into account relevant economic, political, social, regulatory and environmental factors.” (Y01)*

*“This report serves as Aegon’s Annual Report for the year ended December 31, 2016. It presents the consolidated financial statements of Aegon pages 133-302 and the stand-alone financial statements of Aegon N.V. pages 304-318, both prepared in accordance with the International Financial Reporting Standards as adopted by the European Union (‘IFRS-EU’), and Part 9 of Book 2 of the Dutch Civil Code.” (Y02)*

*“This integrated Annual Report combines our financial and our sustainability reporting. Our aim is to elucidate the interactions between financial, ecological and societal factors and underline their influence on our company’s long-term development, thus providing our stakeholders with comprehensive and transparent information. The consolidated financial statements of the Bayer Group as of December 31, 2016, comply with the International Financial Reporting Standards (IFRS) valid at the closing date and with the provisions of the German Commercial Code in conjunction with German financial reporting standards. With due regard to these provisions, the combined management report provides an overview of the financial position and results of operations of the Bayer Group. The Compensation Report for the Board of Management and the Supervisory Board complies with the recommendations of the German Corporate Governance Code. The consolidated financial statements and the combined management report are published in line with statutory disclosure requirements. The Bayer Group’s sustainability reporting complies with the “comprehensive” option of the G4 Guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) and is aligned to the ten principles of the U.N. Global Compact (UNGC).” (Y14)*

İşletmelerin entegre raporda yer alan bilgilerinin kaynağı, raporlamanın amacı, raporun düzenlenmesinde göz önünde bulundurulmuş genel durumlar gibi açıklamalar raporda yer almaktadır. Bu bilgiler genel olarak “Rapor Hakkında” başlığı altında sunulmaktadır. Aslında raporlamaya dair kısa bir açıklama şeklinde yapılmaktadır. Raporu inceleyecek tüm kesimlere, raporda açıklanan bilgiler hakkında bir genel fikir sunulmaktadır.

İncelenen 50 rapora ilişkin içerik öğelerinin açıklanma durumları genel olarak ifade edilebilir. Yukarıda 50 raporla ilgili değerlendirmelerin özeti Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10. İçerik Ögelerinin Açıklanma Durumlarına İlişkin Değerlendirme**

<b>Bölüm</b>	<b>Toplam Atıf Sayısı</b>
Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	31335
Kurumsal Yönetim	11798
İş Modeli	6096
Riskler ve Fırsatlar	18938
Strateji ve Kaynak Aktarımı	8350
Performans	11079
Genel Görünüş	8631
Hazırlık ve Sunum Temeli	28045

Tablo 10 incelendiğinde, en çok atfın ( $f = 31335$ ) “Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre” içeriğinde yapıldığı görülmektedir. Bu içeriği 25768 atıfla “Hazırlık ve Sunum Temeli” ile 18938 atıfla “Riskler ve Fırsatlar” takip etmektedir. En az atıf ( $f = 6096$ ) ise “İş Modeli”, 8350 atıfla “Strateji ve Kaynak Aktarımı” ve 8631 atıfla “Genel Görünüş” ögelerine aittir. Raporlarda “Kurumsal Görünüm ve Dış Çevre”, “Hazırlık ve Sunum Temeli” ve “Riskler ve Fırsatlar” konularına diğer konulara göre daha fazla yer verildiği görülmektedir. “İş Modeli”, “Strateji ve Kaynak Aktarımı” ve “Genel Görünüş” konularına ise daha az yer verildiği söylenebilir. Ancak iş modeli konusunda yapılan açıklamaların genelde şekilsel olmasını göz önünde bulundurmakta fayda bulunmaktadır.

İçerik ögeleri yönünden incelediğimiz entegre raporların, tüm içerik ögelerine yönelik açıklamalara yer verdiği görülmektedir. Entegre raporlar, diğer raporlama türlerinden bilgileri de bünyesinde barındırmakta ve hatta sık sık ilgili raporlara atıfta bulunmaktadır. Entegre raporlamanın işletme hakkında bütüncül bir bakış açısı sunduğu ve daha çok gelecek yönelimli bir raporlama yaklaşımı olduğu açıktır.



Tablo 11. 50 Rapora İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atf Sayısı	%
Group	Grup	5	22688	0.64
Financial	Finansal	9	21357	0.60
Company	Şirket	7	17053	0.48
Business	İş/İşletme	8	16611	0.47
Report	Rapor	6	15680	0.44
Board	Kurul	5	13537	0.38
Management	Yönetim	10	13246	0.37
Value	Değer	5	12949	0.37
Risk	Risk	4	12674	0,36
Assets	Varlıklar	6	12616	0,36

Y01 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Y01 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu

Y01 raporuna ilişkin sözcük bulutu incelendiğinde en sık finansal, risk, varlıklar, yönetim, değer kelimelerinin tekrarlandığı görülmektedir. Finans şirketi olmasından

hareketle finansal ve risk konularının daha çok açıklandığı söylenebilir. Y01 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük aşağıdaki gibidir:

**Tablo 12. Y01 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Group	Grup	5	2487	1.71
Risk	Risk	4	1650	1.14
Financial	Finansal	9	1339	0.92
Assets	Varlıklar	6	755	0.52
Management	Yönetim	10	737	0.51
Value	Değer	5	653	0.45
Committee	Komite	9	648	0.45
Business	İş/İşletme	8	636	0.44
Report	Rapor	6	540	0.37
Board	Kurul	5	519	0.36

Y02 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 3’de verilmiştir.



**Şekil 3. Y02 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**













Y07 raporu incelendiğinde iş/işletme, şirket, yönetim, değer, varlıklar kelimelerinin sık tekrarlandığı görülmektedir. Bu durum bu konuların daha fazla açıklandığı şeklinde ifade edilebilir. Y07 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük aşağıdaki gibidir:

**Tablo 18. Y07 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Business	İş/İşletme	8	394	1.27
Company	Şirket	7	350	1.13
Management	Yönetim	10	210	0.68
Corporate	Kurum/Şirket	9	169	0.55
General	Genel	7	168	0.54
Companies	Şirketler	9	145	0.47
New	Yeni	3	143	0.46
Group	Grup	5	138	0.45
Assets	Varlıklar	6	130	0.42
Value	Değer	5	128	0.41

Y08 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 9’da verilmiştir.



**Şekil 9. Y08 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**

Maden sektöründe faaliyet gösteren şirketin en sık tekrarlayan sözcüklerine bakıldığında finansal, vergi, değer konularında daha fazla açıklama yapıldığı söylenebilir. Y08 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Tablo 19. Y08 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Company	Şirket	7	1047	0.87
December	Aralık	8	1044	0.86
Financial	Finansal	9	761	0.63
Steel	Çelik	5	667	0.55
Assets	Varlıklar	6	645	0.53
Year	Yıl	4	622	0.52
Tax	Vergi	3	505	0.42
Statements	Tablolar	10	492	0.41
Value	Değer	5	451	0.37
Shares	Hisseler	6	445	0.37

Y09 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 10'da verilmiştir.



**Şekil 10. Y09 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**













İlaç sanayide faaliyet gösteren şirketin raporunda en çok yönetim ve finansal ağırlıklı konulara yer verildiği ifade edilebilir. Y14 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük aşağıdaki gibidir:

**Tablo 25. Y14 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Management	Yönetim	10	813	0.76
Financial	Finansal	9	809	0.76
Report	Rapor	6	752	0.70
Group	Grup	5	650	0.61
Board	Kurul	5	540	0.50
Annual	Yıllık	6	468	0.44
Statements	Tablolar	10	406	0.38
Consolidated	Konsolide	12	354	0.33
Assets	Varlıklar	6	347	0.32
Development	Gelişme/Büyüme	11	342	0.32

Y15 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 16’da verilmiştir.



**Şekil 16. Y15 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**

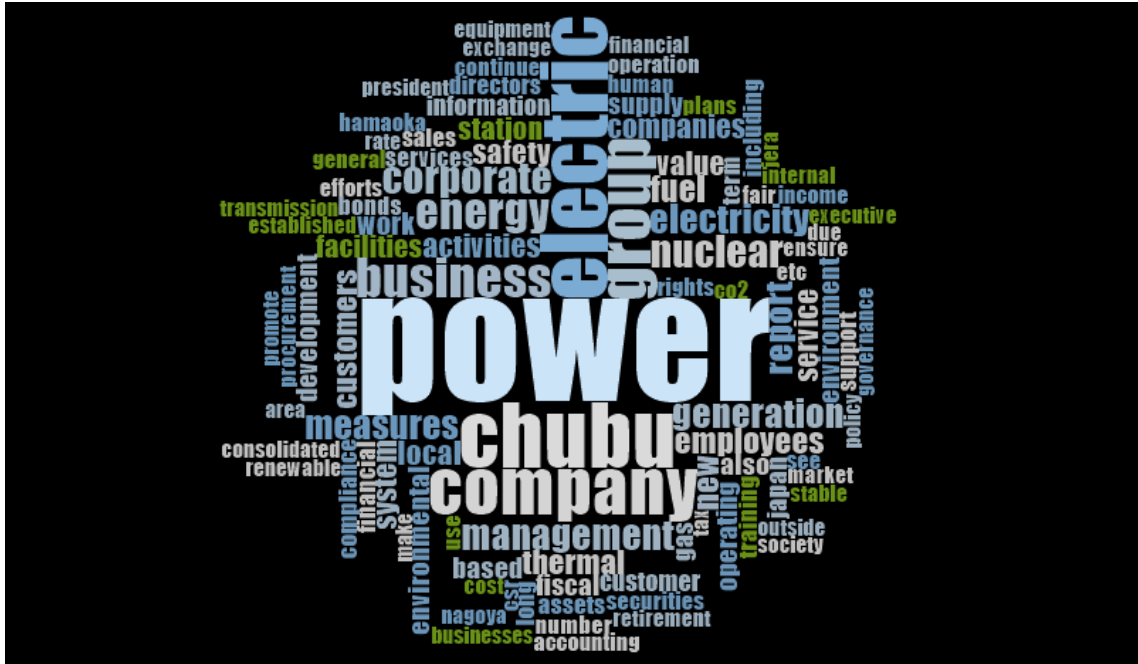


Petrol şirketinin raporu incelendiğinde finansal, petrol, gaz konularında açıklamaların daha fazla olduğu söylenebilir. Y16 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Tablo 27. Y16 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Group	Grup	5	845	0.55
Financial	Finansal	9	795	0.51
Oil	Petrol	3	767	0.50
Company	Şirket	7	599	0.39
Report	Rapor	6	589	0.38
Gas	Gaz	3	582	0.38
Committee	Komite	9	558	0.36
Shares	Hisseler	6	511	0.33
Cash	Nakit	4	499	0.32
Tax	Vergi	3	496	0.32

Y17 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 18’de verilmiştir.



**Şekil 18. Y17 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**











Teknoloji şirketinin raporu incelendiğinde en çok atıfta bulunulan 10 sözcük şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Tablo 32. Y21 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atf Sayısı	%
Business	İş/İşletme	8	407	1.37
Group	Grup	5	385	1.29
Corporate	Kurum/Şirket	9	272	0.91
Services	Hizmetler	8	226	0.76
Company	Şirket	7	215	0.72
Board	Kurul	5	185	0.62
Global	Küresel	6	180	0.60
Directors	Yöneticiler	9	172	0.58
Management	Yönetim	10	167	0.56
Japan	Japonya	5	163	0.55

Y22 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 23’de verilmiştir.



**Şekil 23. Y22 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**



















Sözcük bulutu incelendiğinde finansal, varlıklar, değer, gelir kelimelerinin sık geçtiği görülmektedir. Buradan hareketle bu konulardaki açıklamaların daha fazla olduğu söylenebilir. Y30 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük aşağıdaki gibidir:

**Tablo 41. Y30 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atf Sayısı	%
Financial	Finansal	9	553	0.96
Assets	Varlıklar	6	517	0.93
March	Mart	5	469	0.84
Value	Değer	5	407	0.73
Group	Grup	5	376	0.67
Income	Gelir	6	354	0.63
Business	İş/İşletme	8	341	0.61
Liabilities	Yükümlülükler	11	270	0.48
Fair	Adil/Adalet	4	259	0.46
Services	Hizmetler	8	256	0.46

Y31 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 32’de verilmiştir.



**Şekil 32. Y31 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**













İlaç sektöründe faaliyet gösteren şirketin raporuna ilişkin sözcük bulutu incelendiğinde finansal, tazminat, gelir, performans kelimelerinin sık tekrarlandığı görülmektedir. Y36 raporu için en çok atıfta bulunulan 10 sözcük şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Tablo 47. Y36 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Financial	Finansal	9	745	0.70
Board	Kurul	5	571	0.53
Compensation	Tazminat	12	564	0.53
Committee	Komite	9	531	0.50
Group	Grup	5	518	0.48
Income	Gelir	6	514	0.48
Report	Rapor	6	486	0.45
Performance	Performans	11	422	0.39
Value	Değer	5	412	0.39
Operations	Faaliyetler	10	409	0.38

Y37 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 38’de verilmiştir.



**Şekil 38. Y37 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**























Şirketin raporuna ilişkin sözcük bulutu incelendiğinde en çok atıfta bulunulan 10 sözcük şu şekilde gerçekleşmiştir:

**Tablo 58. Y47 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Ordinary	Olağan	8	667	0.72
Group	Grup	5	601	0.65
Shares	Hisseler	6	544	0.59
Financial	Finansal	9	528	0.57
Assets	Varlıklar	6	356	0.39
Report	Rapor	6	354	0.38
Business	İş/İşletme	8	351	0.38
Tax	Vergi	3	346	0.37
Cash	Nakit	4	342	0.37
Share	Hisse	5	341	0.37

Y48 raporuna ilişkin sözcük bulutu Şekil 49’da verilmiştir.



**Şekil 49. Y48 Raporuna İlişkin Sözcük Bulutu**







Şirketin raporuna ilişkin sözcük bulutu incelendiğinde en çok atıfta bulunulan 10 sözcük aşağıdaki gibidir:

**Tablo 61. Y50 Raporuna İlişkin En Sık Tekrarlanan 10 Sözcük**

Sözcük (İngilizce)	Sözcük (Türkçe)	Karakter Sayısı	Atıf Sayısı	%
Group	Grup	5	516	2.02
Report	Rapor	6	220	0.86
Business	İş/İşletme	8	183	0.72
Performance	Performans	11	176	0.69
Committee	Komite	9	123	0.48
Customer	Müşteri	8	122	0.48
Sales	Satışlar	5	121	0.47
Integrated	Entegre	10	113	0.44
Board	Kurul	5	110	0.43
Executive	Yönetici	9	107	0.42

Sözcük sıklığı aramaları sonucunda raporlarda geçen en sık kelimeler tespit edilmiştir. Herbir rapor kendi içinde ve birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan kelime sıklıkları ayrı ayrı gösterilmiştir. Raporlarda geçen kelimelerin sık tekrarlanması ile o raporda açıklanan bilgilere yönelik çıkarımda bulunabilmektedir.

Raporlarda geçen kelime sıklıkları incelendiğinde, işletme adı, yıl, milyon gibi kelimelerin sık geçtiği görülmektedir. Ancak bu kelimeler raporun doğası gereği ifade edilmektedir. Bu kelimeleri göz ardı edersek raporlarda en sık finansal, risk, gelir, kurul, yönetim, değer, performans, faaliyet, iş/işletme, varlıklar, satışlar, sistem, yönetici ve entegre kelimelerinin geçtiği görülmektedir. Araştırma sonucunda işletmelerin raporlarda en çok finansal, risk, gelir, kurul, yöneti, değer, performans, faaliyet, varlıklar, satışlar gibi konularda bilgi sunduğuna yönelik yorum yapmak mümkündür.

## SONUÇ

İşletme faaliyetlerine ilişkin bilgiler kurumsal raporlar vasıtasıyla sunulmaktadır. İşletme faaliyetlerinin şeffaflık ve hesap verilebilirliğini sağlamada etkin rol oynayan kurumsal raporlar, finansal performans sonuçlarının sunulduğu finansal raporlar ile sosyal, kurumsal ve çevresel performans sonuçlarının yer aldığı diğer çeşitli raporları ifade etmektedir. Tüm bu raporların temelinde yer alan finansal raporlar, sadece finansal performans sonuçlarını sunmakta ve bu performansa etki eden diğer faktörleri açıklamamaktadır. Diğer kurumsal raporlama türleri ise finansal sonuçlar üzerinde yaratılan etkiyi tam olarak açıklayamamaktadır. Bu durum işletme bilgilerine ihtiyaç duyan kesimlerin birden fazla rapora başvurmasını gerektirmektedir. Özellikle yatırımcıların işletme hakkında tek bir rapordan bilgi sahibi olmak istemesi ve finansal performans sonuçları ile bu performansa etki eden sosyal, kurumsal ve çevresel faaliyetlerin bir arada sunulması fikri geniş destek görmüştür. Bu amaçla tüm bu isteklerin yerine getirilmesine imkan sağlayan entegre raporlama düşüncesi ortaya çıkmıştır.

Entegre raporlama kavramını açıklayarak, yayınlanan entegre raporların içerik analizi yöntemi ile incelenmesi amacını taşıyan bu çalışmada, entegre raporlamanın gelişim süreci ve mevcut durumu hakkında dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmelere yönelik yapılan değerlendirmeler ve araştırma sonuçlarına dair bilgilere yer verilmiştir.

Dünya genelinde akademik ve iş çevreleri tarafından tartışılan entegre raporlama kavramı, 2010 yılında IIRC'nin kurulması ile kurumsal bir zemine kavuşmuştur. GRI ve IFAC'ın Galler Prensi tarafından işbirliğine davet edilmesi ile kurulan IIRC, entegre raporlamanın gelişiminde önemli bir dönüm noktası olarak ifade edilmektedir. IIRC, entegre raporlama konusunda yaptığı çalışmalar neticesinde 2013 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni yayınlamaya karar vermiş ve entegre raporlama konusunda somut bir adım atmıştır. Bu Çerçeve, entegre raporlamanın teorik anlamda ilk kaynağı olarak gösterilse de entegre raporlama hakkında Güney Afrika'da yayınlanan King raporlarında açıklamalar bulunmaktadır. Entegre raporlamada öncü ülke konumunda olan Güney Afrika Cumhuriyeti, aynı zamanda borsaya kote olan şirketlerin entegre rapor sunmasını zorunlu hale getiren ilk ülkedir. Nelson Mandela ve Prof. Dr. Mervy King, entegre raporlama konusunda önemli katkılar sunmuştur.

Çerçeve'nin 2013 yılında yayınlanmış olmasına karşın entegre raporlama konusunda hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Dünyada entegre raporlama yapan işletme sayısı günden güne artmakta, ülkelerin entegre raporlamayı teşvik eden uygulamalar geliştirildiği görülmektedir. Güney Afrika'nın dışında Hollanda, Brezilya ve Avustralya'da da entegre raporlama yapan işletme sayısı oldukça fazladır. Avrupa Birliği'nde 2014 yılında büyük ölçekli işletmelerin finansal olmayan bilgilerinin de açıklanmasına yönelik alınan karar ile de entegre raporlama olarak ifade edilemese de entegre raporlamaya doğru bir yaklaşım söz konusudur.

Ülkemizde entegre raporlama ilgili çalışmalar 2011 yılında TKY ve SKD tarafından oluşturulan çalışma grubu ile başlamıştır. 2013 yılında Garanti Bankası ile Çimsa, IIRC'ye katılmışlardır. 2016 yılında ERTA'nın kurulması ile entegre raporlamanın Türkiye çalışmaları hızlanmıştır. Türkiye'de ilk entegre rapor, ARGE Danışmanlık ve Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2015 yılında yayınlanmıştır. 2016 yılında da Çimsa entegre rapor yayınlayan ilk reel sektör şirketi olmuştur. Ancak dünya geneli ile kıyaslandığında Türkiye'de entegre rapor yayınlayan işletme sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Entegre raporlamanın işletmeler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından birçok faydası bulunmaktadır. İşletme bilgilerinin bir arada sunulması ile işletme hedeflerinin bütüncül bakış açısıyla belirlenmesine katkı sağlaması, işletme hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadeli olarak yapılmasına imkan sağlaması, finansal ve finansal olmayan bilgileri tek bir elden sunması, paydaşlarla ilişkilerin daha sağlıklı yürütülmesine destek sağlaması gibi faydaları bulunmaktadır. Bu faydalarının yanında, standart bir yapısının olmaması, işletme ve ülke bazında farklı uygulamalar sunması, gereksiz bilgi sunumu ve işletme hedef ve stratejilerinin rekabet avantajına negatif etki etmesi gibi yönlerin varlığı nedeniyle eleştirilmektedir.

Çalışmada 2016 yılında Fortune Global 500 listesinde yer alan işletmelerin 2016 yılı entegre raporları içerik analizi ile incelenmiştir. Entegre rapor yayınlayan işletmelerin yayınladıkları raporlar, içerik öğeleri yönünden analiz edilmiştir. İşletmelerin hangi içerik öğesini ne düzeyde açıkladığına yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları şöyledir:

1. İşletmeler yayınladıkları raporlarda tüm içerik öğelerine yönelik açıklama yapmalarına karşın en çok açıklama Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre içeriğine yöneliktir. Bu durum işletmelerin, kurumsal yapısı, yönetimi, işletme kültürü, etik anlayışı, faaliyet gösterdiği pazarları, rekabet ve pazar konumu ile ilgili bilgileri açıkladıklarını göstermektedir.
2. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlar farklı olmasına rağmen, her işletmenin kendine uygun bir iş modeli geliştirdiği ve buna ilişkin bilgileri raporlarda sunduğu görülmektedir.
3. İşletmeler finansal performans sonuçlarına etki eden tüm faktörleri ve bunların etkilerini raporlarda açıklamaktadır.
4. İşletmeler finansal raporlarda sundukları bilgileri entegre raporlarında özet bir şekilde ve herkesin anlayacağı bir dil ile sunmaktadır.
5. İşletmelerin geçmişteki performansının yanında gelecekte ne tür bir performans göstereceği, buna ilişkin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanacağı kaynakların tahsisi gibi konulara da raporlarda yer verilmektedir.
6. İşletmelerin başlangıçtaki sermaye öğelerinin işletme faaliyetleri sonucundaki durumuna ilişkin açıklamalar, işletmeye sermaye sağlayanların sağladıkları fonların durumunu göstermesine yardımcı olacak şekilde sunulmaktadır.
7. İşletmeye yatırım yapmak isteyen yatırımcıların özellikle merak ettiği, işletmenin sürdürülebilirliği, mevcut risklerin durumu, işletmenin risk yönetim stratejileri gibi konulara raporlarda yer verilmektedir.
8. İşletmelerin izlediği politikaların etkinliğinin ve işletme verimliliğinin ölçülmesinde izlenen yöntemler hakkında raporlarda açıklama yapılmaktadır.
9. Entegre raporlarda en sık geçen kelimeler incelendiğinde, işletme adı ve diğer bilgileri dışında, yönetim, rapor, kurul ve finansal kelimelerinin geçtiği görülmektedir. Buradan hareketle raporlarda işletmenin yönetim anlayışı ve yapısı, yönetim kurulu ve işletme ile ilgili diğer kurullara ait bilgiler ve finansal bilgilere yönelik açıklamaların ön planda olduğu söylenebilir.
10. Raporlarda yer alan bilgilerin güvenilirliği konusunda izlenen politika ve standartlara ilişkin açıklamalara yer verilerek, rapor hakkında güvence sunulmaktadır.

Entegre raporlama, işletmelerin değer yaratma kabiliyetine etki eden finansal ve finansal olmayan tüm faktörleri birbirleriyle etkileşim halinde sunmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Entegre raporlama, işletmenin kurumsal yapısı, değer yaratma süreci, iş modeli, performansı ve geleceğe yönelik hedef, fırsat ve risklerin işletmenin sermaye ögelerinde yarattığı etkiyi açıklayarak, yatırımcıların işletmenin tüm yönleri hakkında bilgi sahibi olmasına katkı sağlar. Entegre raporlama ile işletmelerin tüm birimlerinin ortak bir düşünce sistemiyle faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve sonuçlarının tek bir çatı altında sunulması sağlanmaktadır. Bu nedenle entegre raporlama hem işletmeler için hem de diğer tüm kesimler için fayda sağlayacaktır.

Ülkemizde entegre raporlama uygulamalarının geliştirilmesi ve raporlama yapan şirket sayısının çoğalması, entegre raporlama konusunda kamu ve özel kesimin desteği ile mümkün olacaktır. Bu nedenle entegre raporlamanın yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetlerin desteklenmesi gerekmektedir. Dünya genelinde faaliyet gösteren işletmelerin entegre raporlarını incelediğimiz bu çalışma entegre raporlama yapacak olan işletmelerimize faydalı olacaktır. Ülkemizde entegre raporlama yapan işletme sayısının artması ile birlikte bu çalışmanın ülkemizde yayınlanan entegre raporlara uygulanması yeni bir çalışma konusu olarak düşünülebilir. Böylelikle bu çalışma sonuçları ile yapılacak çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılması mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adams, S., & Simnett, R. (2011). "Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector". *Australian Accounting Review*, 21(3), ss.292-301. doi:10.1111/j.1835-2561.2011.00143.x.
- Akdoğan, N. & Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. 12.Baskı, Gazi Kitabevi
- Ala, T. Kahraman, T. & Sümer, E. (2016). "Muhasebe Bilgi Kalitesi: Karşılaştırılabilirlik Kavramı", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss.140-152.
- Altınay, A.T. (2016) " Entegre Raporlama Ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, ss.47-64.
- Amir, E., & Lev, B. (1996). "Value relevance of non financial information: the wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, 22(3), ss.3-30.
- Aracı, H. & Yüksel, F. (2017). "Entegre Raporlamada Muhasebe Meslek Mensuplarının Rolü Ve Muhasebe Müfredatlarında Entegre Raporlama", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(2), ss.389-414.
- Aras, G. & Sarıoğlu G.U. (2015). "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama", *Tüsiad*.
- Arsoy Poroy, A., Bora T. & Karabıyık, L. (2014), "Effect Of Non Financial Information On Financial Performance: Evidence From Turkey", *International Review Of Economics And Management*, 2 (1), ss. 1-18.
- Aydın, S. (2015), *Entegre Raporlama*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aysan, Mustafa A. (2007), "Muhasebe ve Kurumsal Yönetim", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, ss.17-24.
- Barth M. E., Cahan S.F., Chen L.&, Venter, E. R. (2017) "The Economic Consequences Associated With Integrated Report Quality: Capital Market And Real Effects", *Accounting, Organizations And Society*, 6243-64. doi:10.1016/j.aos.2017.08.005.
- Başar, A. B., & Başar, M. (2006). "Sosyal Sorumluluk Raporlaması Ve Türkiye'deki Durumu", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.213-230.

- Beck, C., Dumay, J. & Frost, G. (2017), "In Pursuit Of A 'Single Source Of Truth': From Threatened Legitimacy To Integrated Reporting" *Journal of Business Ethics*, 141, ss.191–205, DOI 10.1007/s10551-014-2423-1.
- Bhatt, G. (2002), "Managing Strategies For Individual Knowledge And Organizational Knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 6 (1).
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Bobitan, R., & Stefea, P. (2015). "Integrated Reporting - A More Holistic Picture For A Company", *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 24(2), ss.448-456.
- Buitendag, N., Fortuin, G.S. & De Laan, A., (2017), "Firm Characteristics And Excellence In Integrated Reporting", *South African Journal of Economic and Management Sciences* 20 (1), a1307. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1307>
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014), "The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities", *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25:1, ss. 90-119.
- Chersan, L. C. (2015), "Study on Practices and Tendencies in Integrated Reporting", *Audit Financiar*, XIII, 9(129), ss. 91-101.
- Cochrane, P. (2006), "Exploring Cultural Capital and Its Importance in Sustainable Development", *Ecological Economics*, 57 (2), ss. 318-330.
- Çaldağ, Y. & Ayanoglu, Y. (2017), *Genel Muhasebe*, 11. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çaldağ, Y., (2007). *Denetim ve Raporlama Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri*, Gazi Kitabevi (5. Baskı), Ankara.
- Çalışkan, A. Ö. (2012). "Sürdürülebilirlik Raporlaması", *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi (MUVU)*, 5(1), ss.41-68.
- Demirkıran, H., (2010). "Finansal Raporlamanın Güvenilirliğinin Sağlanmasında Bağımsız Denetimin Rolü: Bir Uygulama", *YLT, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Dinçer, Ö. (1991), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. & Demartini, P. (2016). "Integrated reporting: A structured literature review", *Accounting Forum*, 40, ss.166-185.

- Durgut, M. (2017), “Yönetim Muhasebesi Kapsamında Performans Değerlemede Finansal Olmayan Verilerin Kullanımı ve Raporlanması”, 5 (2), ss.245-255.
- Eccles, R. & Krzus, M. (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, United States of America: John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G. & Saltzma, D. (2011), “Achieving Sustainability Through Integrated Reporting”, *Social Innovation Review*, ss. 56-61.
- Eccles, R.G., & Serafeim, G. (2015). Corporate and integrated reporting: A functional perspective. In S. Mohrman, J. O’Toole, & E. Lawler (Eds.), *Corporate stewardship: Organizing for sustainable effectiveness*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Ergin, H. & Okutmuş, E. (2007), “Çevre Muhasebesi: Çevre Maliyetleri Ve Çevre Raporlaması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), ss. 144-169.
- Ertuna, Ö., (2003). “21. Yüzyılın Basında Muhasebenin Gündemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (17), ss.8-14.
- Fasan, M., Mio, C. & Pauluzzo, R. (2016), “Internal Application of IR Principles: Generali’s Internal Integrated Reporting”, *Journal of Cleaner Production*, ss. 1–42.
- FASB, 2001. *Special Report On Business And Financial Reporting, Challenge From The New Economy*, ss.1-18.
- Fidan, H. (2013). “İktisadi Açıdan Bilgi Kavramı Ve Bilgi Kavramına Yaklaşımlar Üzerine Bir İnceleme”, *Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi*, 4(9), ss.94-104.
- Frias-Aceituno J, Rodriguez-Ariza L & Garcia-Sanchez IM. (2012). “The role of the Board in the dissemination of integrated corporate social reporting”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), ss. 219–233.
- Gençoğlu, Ü. & Aytaç, A. (2016), “Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim, ss.51-66.
- Geray, H. (2004). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş - İletişim Alanından Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güçlü, F., (2007), *Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler*, Detay Yayıncılık (2. Baskı), Ankara.
- Haji, A. A., & Anifowose, M. (2017). “Initial Trends In Corporate Disclosures Following The Introduction Of Integrated Reporting Practice In South Africa”. *Journal Of Intellectual Capital*, 18 (2), ss.373-399.



- Hurghis, R., (2017). "Integrated reporting and board features", *Audit Financiar*, 15, 1 (145), ss.83-92, ISSN: 1583-5812; ISSN on-line: 1844-8801.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2011), "Towards integrated reporting. Communicating value in the 21st century", available at: [www.iirc.org](http://www.iirc.org) (Erişim tarihi: 2016).
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013), "The international IR Framework", available at: [www.theiirc.org/international-ir-framework/](http://www.theiirc.org/international-ir-framework/) (Erişim tarihi: 2016).
- Ivanovna, G. O. (2016), "Prospects For Compilation Integrated Reporting Credit Unions" *Economic Processes Management*, ISSN 2311-6293.
- Kanzer, A.M. (2010), "Toward a Model for Sustainable Capital Allocation": ss. 45-57; Edited by: Eccles, R.G., B. Cheng ve D. Saltzman. 2010. *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*, Harvard Business School.
- Karğın S., Aracı, H. & Aktaş, H. (2013) "Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, (1), ss.27-46.
- Karğın, M., & Aktaş, R. (2011). "Türkiye Muhasebe Standartlarına Gore Raporlanmış Nakit Akış Tablosu ve Analizi", *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (52), ss.1-23.
- Kaya, H. P., & Uzay, Ş. (2014). "Türkiye'de Faaliyet Raporu Denetimine İlişkin Tespit, Değerlendirme Ve Öneriler" *World Of Accounting Science*, 16(4), ss.99-120.
- Kaya, H.P. (2015), "Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri Ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar", *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, Haziran, ss.113-130.
- Kaya, U., Aygün, D. & Yazan, Ö. (2016), "Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama Ve Dünyadaki Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), ss.85-101.
- Kısakürek, M. M. & Pekcan, A. (2005), "Muhasebenin Ürettiği Bilgiye Farklı Açılardan Bakışlar", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), ss. 107-125.
- Köse, E. & Çetinel, T. (2017), "Kurumsal Ve Entegre Raporlama: Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8), ss.155-181.
- Küçükgergerli, N. (2017), *Entegre Raporlama Endeksi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Lai A., Melloni, G. & Stacchezzini, R. (2016) "Corporate Sustainable Development: is 'Integrated Reporting' a Legitimation Strategy?", *Business Strategy and the Environment*, 25, ss. 165–177, DOI: 10.1002/bse.1863.

- Laudon, K. & Laudon, J. (1998), *Management Information Systems*, USA: Prentice Hall International Inc.
- Main, N. & Hespeneide E.. (2012). "Integrated Reporting: The New Big Picture", *Deloitte Review*, (10), ss. 125-137.
- Maniora, J. (2017). "Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis", *Journal Of Business Ethics*, (4), 755. doi:10.1007/s10551-015-2874-z.
- Melloni, G., Stacchezzini, R. & Lai, A. (2016), "The Tone Of Business Model Disclosure: An Impression Management Analysis Of The Integrated Reports", *Journal of Management & Governance.*, 20 (2), ss.295-320. DOI 10.1007/s10997-015-9319-z.
- Morros, C. (2016), "The Integrated Reporting: A Presentation Of The Current State Of Art And Aspects Of Integrated Reporting That Need Further Development" *Intangible Capital*, 12(1), ss.336-356, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.700>.
- Nachmias-Frankfurt, C., & Nachmias, D. (2000). *Research Methods in the Social Sciences*. New York: Worth Publishers.
- Özdemir, F. S. (2011). "Finansal Raporlama Sistemlerinin Bilginin İhtiyaca Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi: İMKB Şirketlerinde Finansal Başarısızlık Tahminleri Yönüyle Bir Uygulama" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi.
- Özdemir, F. S. (2013). "Finansal Bilginin Kapsamı Ve Finansal Bilgi Türlerinin Sınıflandırılmasına Yönelik Bir Öneri", *MÖDAV*, ss.155-175.
- Sevilengül. O. (2011) *Genel Muhasebe* (16. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sierra-Garcia, L., Zorio-Grima, A., & Garcia-Benau, M. A. (2015). "Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study", *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, (5), ss.286-304, doi:10.1002/csr.1345.
- Smith, Sean Daniel S. (2015), "Effect Of Integrated Reporting On Financial Performance", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Capella University.
- Smith, J.M. & K.F. Skousen (1992), *Intermediate Accounting*, USA: South Western Publishing, (Eleventh Edition).

- Solak, B., Gönen, S. & Rasgen, M. (2017),” Muhasebe Meslek Mensuplarının Entegre Raporlamaya İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 19 (1), ss.166-188.
- Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). “Sustainability Management And Reporting: The Role Of Integrated Reporting For Communicating Corporate Sustainability Management”. Journal Of Cleaner Production, ss.102-109, doi:10.1016/j.jclepro.2016.01.109.
- Stewart, T. A. (1997), Entelektüel Sermaye Örgütlerinin Yeni Zenginliği, Çeviri: Elhüseyni, N., MESS Yayınları, İstanbul.
- Stivers, Bonnie P. ve diğerleri (1998), “How Nonfinancial Performance Measures Are Used”, Management Accounting, 79 (8), ss. 44-49.
- Şamiloğlu, F. (2002), Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ştefănescua, C. A., Oprişora, T. & Sîntejudeanua, M. A. (2016). “An original assessment tool for transparency in the public sector based on the integrated reporting approach” Accounting and Management Information Systems, 15, (3), ss. 542-564.
- Tianyuan Feng, Lorne Cummings, Dale Tweedie, (2017) "Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia", Journal of Intellectual Capital, 18 (2), ss.330-353, <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2016-0068>
- Van Bommel K. (2014). “Towards a legitimate compromise?: an exploration of Integrated Reporting in the Netherlands”. Accounting, Auditing and Accountability Journal, 27(7), ss. 1157–1189.
- Wallace, Wanda A. (1993), Financial Accounting, USA: South Western Publishing Co., (Second Editon).
- Yalkın, Y.K. (2013), Genel muhasebe: İlkeler ve uygulamalar (19.Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, B., Atik, M. & Okyay, A. (2017) “Geleceğin Raporlama Sistemi: Entegre Raporlama”, Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi, (52), ss. 95-108.
- Yüksel, F. (2017), Entegre Raporlama, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- <http://www.entegreraporlamatr.org> (Erişim Tarihi: 22.10.2017)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Erişim Tarihi: 22.10.2017)

[www.ifac.org](http://www.ifac.org) (Erişim Tarihi: 22.10.2017)

<http://www.theiirc.org> (Erişim Tarihi: 22.10.2017)

Kavramsal ereve (<http://kgk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 22.10.2017)

[www.accountingforsustainability.org](http://www.accountingforsustainability.org) (Erişim Tarihi: 22.10.2017)

<http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15.01.2017)