

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DEĞER YARATMA SÜRECİNDE ENTEGRE
RAPORLAMA VE UYGULANMASI**

Ebru MERCAN

**Danışman
Prof. Dr. Nilgün KUTAY**

İZMİR-2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi sunduğum “Değer Yaratma Sürecinde Entegre Raporlama ve Uygulanması” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ebru MERCAN

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Değer Yaratma Sürecinde Entegre Raporlama ve Uygulanması
Ebru MERCAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Muhasebe Programı

Dünyadaki küreselleşme sonucunda ekonomilerdeki karşılıklı bağımlılıklar, teknolojiadaki gelişmeler, tedarik zincirleri değişime uğramış ve hızlı nüfus artışı ile birlikte küresel tüketim de artmıştır. Bu da kaynakların kalitesi, varoluşu ve fiyatı üzerinde önemli bir etkiye neden olmuştur. Kaynaklar üzerindeki bu etkiler politik, sosyal ve ticari etkileri de ortaya çıkarmıştır. İşletmeler bu ortamda başarılı olabilmek için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Kuruluşların sürdürülebilir değer yaratan, inovasyon yapan ve daha azıyla daha fazlasını yapabilen yeni iş modelleri geliştirmeye yönelik yeni ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu değişimler kurumsal raporlamayı da etkilemiştir. Bu nedenle, günümüzdeki işletmeler doğal sermaye, sosyal sermaye gibi unsurların finansal sermaye ile olan etkileşimini yakından takip ederek, maddi ve maddi olmayan unsurlarını raporlarında bütünleşik bir şekilde göstermeye başlamışlardır. Raporlamada duyulan yeni ihtiyaçlar sonucunda “Entegre Raporlama” kavramı ortaya çıkmıştır. Entegre raporlama kavramı ise kısaca, finansal ve finansal olmayan sermayelerin birbirleriyle olan etkileşimlerini dengeli, bütünleşik ve öz bir şekilde sunan ve kuruluşların kısa, orta, uzun vadede nasıl değer yarattığını anlatan bir raporlama biçimi olarak tanımlanabilir.

Türkiye’de entegre raporlamayı uygulayan kuruluşlar günümüzde hala yeterli seviyeye ulaşamamıştır. Uygulama yapılan Türk bankacılık sektöründe de entegre raporlamaya geçen banka sayısı oldukça azdır.

Bu çalışmanın amacı, borsaya kote olan ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin 2018 yılına ait entegre raporlarının değeri yaratma sürecindeki uygulamalarının incelenerek karşılaştırılmasıdır.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, Finansal Raporlama, Finansal Olmayan Raporlama, Değeri Yaratma, Değeri Yaratma Süreci.



ABSTRACT
Master's Thesis
The Integrated Reporting in The Process of Value Creation and Its
Implementation
Ebru MERCAN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Accounting Program

As a result of globalization mutual dependencies between countries, economies have shifted due to supply chains, improvements in technology, rapid increase in population and increase in global consumption. This shift has had an essential effect on the quality, survival and price of resources. The mentioned effect on the resources have brought about political, social and trade related issues. Businesses have had to adapt to these changes to survive. Institutions are in need of new business models that create sustainable value, manage to achieve more with less input and are innovative. This change in our business environment have also had an effect on institutional reporting. Therefore, businesses today have adopted a wholesome approach to their reporting by following closely the interaction between elements such as natural capital, social capital and financial capital. This wholesome approach needed in reporting have conceived 'Integrated Reporting'. Briefly, integrated reporting is a reporting method that presents the interaction of financial and non-financial capital in a balanced, wholesome, compact manner and reveals how businesses create value in the short, medium and long term.

In Turkey integrated reporting has not yet become widespread practice. The number of banks, which is the focus of our research, that have gone on to using integrated reporting is also quite limited.

The aim of this research is to analyze and compare the implementation of value creation in the 2018 integrated reports of Türkiye Sınai ve Kalkınma

Bank I.C. and Türkiye Garanti Bank I.C. both of which operate in banking and are listed on the stock exchange.

Keywords: Integrated Reporting, Financial Reporting, Non- Financial Reporting, Value Creation, The Process of Value Creation.



DEĞER YARATMA SÜRECİNDE ENTEGRE RAPORLAMA VE UYGULANMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTEĞRE RAPORLAMANIN GELİŞİMİ VE ENTEĞRE RAPORLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. ENTEĞRE BİLGİLERİN RAPORLANMASINA GEÇİŞ SÜRECİ	3
1.1.1. Finansal Bilgilerin Raporlanması	3
1.1.2. Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması	4
1.1.2.1. Faaliyet Raporu	5
1.1.2.2. Sürdürülebilirlik Raporu	6
1.1.2.3. Entegre Raporlama ve Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı	6
1.2. ENTEĞRE RAPORLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER	10
1.2.1. Entegre Raporlamanın Tanımı	10
1.2.2. Entegre Raporlamanın Amacı	11
1.2.3. Entegre Raporlamanın Gelişimine Katkıda Bulunan Uluslararası Kuruluşlar	12
1.2.3.1. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)	12
1.2.3.2. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)	13

1.2.3.3. Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi (A4S)	13
1.2.3.4. Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (IRCSA)	14
1.2.3.5. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)	14
1.2.3.6. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)	15
1.2.4. Türkiye’de Entegre Raporlamaya Yönelik Çalışmalar	15
1.2.5. Entegre Raporlamanın Faydaları ve Zorlukları	16

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMI, DEĞER YARATMA SÜRECİ VE ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

2.1. DEĞER KAVRAMI VE DEĞER YARATMA SÜRECİ	21
2.1.1. Değer Kavramı	22
2.1.2. Değer Yaratma Süreci	24
2.1.2.1. Değer Yaratma Sürecinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Analizi: Değer Zinciri Analizi	30
2.1.2.2. Değer Yaratma Sürecinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları	35
2.2. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ	41
2.2.1. Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri	41
2.2.1.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim	43
2.2.1.2. Bilgiler Arası Bağlantı	43
2.2.1.3. Paydaşlarla ilişkiler	44
2.2.1.4. Önemlilik	45
2.2.1.5. Kısa ve Öz Olma	46
2.2.1.6. Güvenilirlik ve Eksiksizlik	46
2.2.1.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik	47
2.2.2. Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri	48
2.2.2.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	49
2.2.2.2. Kurumsal Yönetim	49
2.2.2.3. İş Modeli	50
2.2.2.4. Riskler ve Fırsatlar	53

2.2.2.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı	54
2.2.2.6. Performans	54
2.2.2.7. Genel Görünüş	55
2.2.2.8. Hazırlık ve Sunum Temeli	55
2.2.2.9. Genel Raporlama İlkeleri	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞER YARATMA SÜRECİNDEKİ ÖRNEK ENTEGRE RAPORLAMALARIN KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMASI

3.1. DEĞER YARATMA SÜRECİNDE ENTEGRE RAPORLAMA VE BANKACILIK UYGULAMALARI	58
3.1.1. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin Entegre Raporlamasının Değer Yaratma Sürecinde Uygulanması	59
3.1.1.1. Garanti Bankası’nın Paydaşları için Değer Yaratımı	60
3.1.1.2. Garanti Bankası’nın Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı	63
3.1.1.3. Garanti Bankası’nın Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları	68
3.1.1.4. Garanti Bankası’nın İş Modeli ile Değer Yaratımı	70
3.1.1.5. Garanti Bankası’nın Değer Yaratma Sürecinde Performansı	72
3.1.2. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) A.Ş.’nin Entegre Raporlamasının Değer Yaratma Sürecinde Uygulanması	83
3.1.2.1. TSKB’nin Paydaşları için Değer Yaratımı	84
3.1.2.2. TSKB’nin Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı	84
3.1.2.3. TSKB’nin Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları	87
3.1.2.4. TSKB’nin İş Modeli ile Değer Yaratma	89
3.1.2.5. TSKB’nin Değer Yaratma Sürecinde Performansı	91
3.2. BANKALARIN DEĞER YARATMA SÜRECİNDEKİ ENTEGRE RAPOR UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI	98
SONUÇ	102
KAYNAKÇA	106

KISALTMALAR

A4S	Accounting For Sustainability (Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe)
APKO	Aktif Pasif Komitesi
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
bp	Baz Puan
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BSC	Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı)
C4C	Change For Climate (İklim İçin Değişim)
CDP	Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies (Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu)
CO2e	Carbon Dioxide Equivalent (Karbondiyoksit Eşdeğeri)
COP	Conference Of The Parties (Taraflar Konferansı)
COP24	24. Taraflar Konferansı
CSI	Cement Sustainability Initiative (Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi)
ÇSY	Çevresel, Sosyal ve Yönetişim
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
ERTA	Entegre Raporlama Türkiye Ağı
Escarus	TSKB Sürdürülebilirlik Danışmanlığı A.Ş.
GRI	Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama Girişimi)
IFAC	International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
IIRC	International Integrated Reporting Committee (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
IIRCF	International Integrated Reporting Framework (Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi)

IRCSA	The Integrated Reporting Committee of South Africa (Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi)
İSEDES	İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPI	Key Performance Indicators (Anahtar Performans Göstergeleri)
MoU	Memorandum of Understanding (Uzlaşma Belgesi)
RMD	Riske Maruz Değer
SKD	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TSKB	Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası
TÜFE	Tüketici Fiyatı Endeksi
TÜFEX	Tüketici Fiyatlarına Endeksli Devlet Tahvilleri
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNEP	Birleşmiş Milletler Çevre Programı
UNEP FI	Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi
UNGC	United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)
WIPO	World Intellectual Property Organization (Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Entegre Raporlamanın Gelişimi	s. 10
Tablo 2: Entegre Raporlamanın Paydaşlar Açısından Faydaları ve Zorlukları	s. 18
Tablo 3: IKEA Mobilya Endüstrisini Nasıl Kazandı	s. 34
Tablo 4: Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri	s. 42
Tablo 5: Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri	s. 48
Tablo 6: Garanti Bankası'nın Paydaş Grubu için Değer Yaratımı	s. 61
Tablo 7: Garanti'nin Risk ve Fırsatlarıyla Yaratığı Değer	s. 64
Tablo 8: Garanti Risk Yönetimi	s. 67
Tablo 9: Garanti'nin Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları	s. 69
Tablo 10: Garanti Bankası 2018 İş Modeli	s. 70
Tablo 11: TSKB'nin Risk ve Fırsatlarıyla Değer Yaratımı	s. 85
Tablo 12: TSKB Risk Yönetimi	s. 86
Tablo 13: TSKB'nin Değer Yaratabilecek Stratejik Hedef ve Faaliyetleri	s. 87
Tablo 14: TSKB 2018 İş Modeli	s. 90
Tablo 15: TSKB'nin Sürdürülebilir Finansmanı	s. 91
Tablo 16: TSKB'nin İç ve Dış Çevresel-Sosyal Etkilerinin Yönetimi	s. 92
Tablo 17: TSKB'nin İnsan Kaynakları	s. 93
Tablo 18: TSKB'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu	s. 95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: S&P 500 Piyasa Bileşenleri (%)	s. 7
Şekil 2: Değer Yaratma Süreci	s. 29
Şekil 3: Geleneksel Değer Zinciri Modeli	s. 31
Şekil 4: 21. Yüzyıl Tebessüm Eğrisi	s. 32
Şekil 5: Performans Piramidi	s. 37
Şekil 6: Dengeli Ölçüm Kartı	s. 38
Şekil 7: Paydaş Temelli Performans Ölçüm Örneği	s. 40
Şekil 8: İş Modeli	s. 51
Şekil 9: Garanti Bankası'nın Finansal Performansı	s. 73
Şekil 10: Garanti Bankası Müşteri Deneyimi Performansı	s. 74
Şekil 11: Garanti Bankası Dijital Dönüşüm Performansı	s. 76
Şekil 12: Garanti Bankası İnsan Kaynağına Yatırım Performansı	s. 77
Şekil 13: Garanti Bankası Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma Performansı	s. 79
Şekil 14: Garanti'nin 2019 Finansal Performans Planı	s. 80
Şekil 15: TSKB'nin Finansal Performansı	s. 96
Şekil 16: TSKB'nin 2019 Finansal Performans Beklentileri	s. 97

GİRİŞ

Günümüzde kurumsal raporların gelişimi, finansal raporların tek başına istenilen tüm bilgiyi karşılayamaması sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmeler finansal bilgilere ek olarak finansal olmayan bilgileri de barındıran faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu, entegre raporlama gibi çeşitli raporlama yöntemlerini kullanmaya başlamışlardır. Entegre bir şekilde bilgilerin raporlanmasına doğru giden bu süreçte yer alan finansal ve finansal olmayan bilgiler çeşitli şekillerde raporlanmıştır.

Kurumsal raporlamanın bilgi kullanıcıları, kuruluşların finansal olmayan konuları hakkında daha çok bilgi talep etmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak kuruluşlar, finansal raporlamaya duyulan ihtiyaç kadar finansal olmayan raporlamaya da ihtiyaç duyulmaya başlamıştır. Bu ihtiyaçlar ile birlikte, maddi ve maddi olmayan konuların bir arada ve dengeli bir biçimde sunulduğu entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

Entegre raporlama, kuruluşların geçmiş, mevcut ve gelecek faaliyetlerini, değer yaratan iş modeli ile birlikte, finansal ve finansal olmayan verileri de birbirine bağlayarak özetleyen bütünsel bir rapordur. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere bir entegre rapor, değer yaratma süreci üzerine kurulmuştur ve bir kuruluşun değer yaratma süreci de o kuruluşun iş modeli aracılığıyla oluşmaktadır. Bu bilgilere bakıldığında, Türkiye’de entegre raporlama hakkında yapılan akademik çalışmalarda “değer yaratma süreci” üzerinde çok az durulmuştur. Bu tez çalışması ile birlikte, entegre raporlama yapan şirketlerin değer yaratma sürecindeki uygulamaları incelenmiştir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır ve çalışmanın birinci bölümünde kurumlarda raporlaması yapılan bilgilerin sadece finansal bilgiler ile sınırlı olmayıp, finansal olmayan bilgileri de içerecek şekilde nasıl entegre raporlamaya doğru gelişme gösterdiği anlatılmıştır. Bu bilgilerin ardından, entegre raporlama hakkında genel bilgilere yer verilerek entegre raporlamanın ortaya çıkış sebepleri anlatılmıştır. Ardından entegre raporlamanın tanımı yapılarak amacından bahsedilecek ve entegre raporlama ile ilgili gelişmelerin ön plana çıkmasında önemli etkiye sahip olan kurum ve kuruluşlara yer verilmiştir. Bu bilgilere ek olarak, entegre raporlamanın faydaları ve zorlukları anlatılarak entegre raporlama hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde işletmeler için değer kavramı ve değer yaratma süreci konusu işlenerek değer yaratma süreciyle yakından ilişki bulunan Entegre Raporlama sisteminin uluslararası çerçevesinde yer alan Kılavuz İlkeleri ile İçerik Öğeleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Değer yaratma sürecinde işletmeler için önemli etkiye sahip olan entegre raporlamaya geçmeden önce değer kavramı ve değer yaratma süreci üzerinde durulmuştur. Bu bilgiler ile birlikte, değer yaratma sürecinde değer yaratan faaliyetler ile değer yaratma sürecinde performans ölçüm yöntemlerindeki eksiklikleri gidermeye çalışan çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye’de entegre raporlama yapan öncü iki banka olan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin 2018 yılına ait entegre raporlarının değer yaratma sürecindeki uygulamaları incelenerek karşılaştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTEGRE RAPORLAMANIN GELİŞİMİ VE ENTEGRE RAPORLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Kurumsal raporlama, sadece finansal bilgiler ile yeterli olmadığından, finansal olmayan bilgileri de içerecek şekilde kısa, orta ve uzun vadeli bütünsel bir raporlamaya doğru değişim göstermiştir. Kurumsal raporlamadaki bu değişim, kurumsal bilginin bütünleşik bir biçimde raporlanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu ihtiyaçları karşılamaya çalışan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu ve Küresel Raporlama Girişimi iş birliği ile 2010 yılında kurulmuştur. Konsey, 2013 yılında “Kılavuz İlkeler” ile “İçerik Öğeleri” nden oluşan Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlamıştır.

1.1. ENTEGRE BİLGİLERİN RAPORLANMASINA GEÇİŞ SÜRECİ

Günümüzde kurumsal raporların gelişimi, finansal raporların tek başına istenilen tüm bilgiyi karşılayamaması sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmeler finansal bilgilere ek olarak finansal olmayan bilgileri de barındıran faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu gibi çeşitli raporlama yöntemlerini kullanmaya başlamışlardır. Entegre bir şekilde bilgilerin raporlanmasına doğru giden bu süreçte, finansal ve finansal olmayan bilgilerin bir arada raporlandığı Entegre Raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

1.1.1. Finansal Bilgilerin Raporlanması

Bir işletmenin finansal durumunu gösteren, mali tablolarını karşılaştırabilmesini ve performansını ölçebilmesini sağlayan, doğrulanabilir ve anlaşılabilir sayısal verilerden oluşan bilgilere finansal bilgiler denilmektedir. Bununla birlikte, hesaplandığında finansal sonuçlar ortaya çıkarabilen finansal olmayan bilgiler de finansal bilgi olarak raporlarda gösterilebilmektedir.

Bir işletmenin sadece finansal performansına yönelik bilgilerinin raporlanması, finansal raporlama yöntemiyle yapılmaktadır. Türkiye’de finansal raporlamanın hazırlanmasına yönelik ilk düzenlemeler, vergi matrahının tespitine öncelik veren vergi mevzuatına göre yapılmıştır. 1994 yılına gelindiğinde, muhasebe

sistemindeki denetimi kolaylaştırıp ulusal düzeyde tekdüzeni sağlamak amacıyla yürürlüğe giren Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile finansal tablolar, Tekdüzen Hesap Planı (THP) ve hesap çerçevesine göre hazırlanmaya başlanmıştır.

Yıllar geçtikte Tekdüzen Muhasebe Sistemi (TDMS), muhasebe uygulamalarında yetersiz kalıp ihtiyaçları karşılayamamaya başlamıştır (Bayrı, 2010:91). Bunun yanı sıra küreselleşme, teknolojideki gelişmeler, finansal piyasaların gelişmesi ve çok uluslu şirketlerin ortaya çıkmasıyla birlikte, ülkeler arası muhasebe uygulamalarındaki farklılıkları ortadan kaldıracak çözüm arayışlarına gidilmiştir. Tüm bunların sonucu olarak, 2005 yılından itibaren Türkiye'deki halka açık şirketler, Avrupa Birliği uyum sürecine ayak uydurmak ve dünyadaki muhasebe uygulamalarını yakından takip edebilmek için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ile uyumlu olarak geliştirilen Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) kullanmaya başlamıştır.

Finansal raporlama, sunduğu bilgiler kapsamında sadece finansal bilgilere odaklanması ve finansal olmayan bilgilere yeterince yer vermemesi nedeniyle günümüzde kurumsal raporlama açısından büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu nedenle, 2000'li yıllarda finansal raporlama ile başlayan kurumsal raporlama, toplum ve çevre gibi finansal olmayan konuları içine alan sürdürülebilirlik raporlamasına doğru gelişme göstermiştir. 2010'lu yıllarda ise kurumsal raporlama hem finansal hem de finansal olmayan konulara eşit derece önem verecek olan entegre raporlamaya doğru gelişim göstermiştir. 2020'li yıllarda ise entegre raporlamanın etkisi ve önemi artarak finansal raporların da önüne geçeceği tahmin edilmektedir (Karğın ve diğerleri, 2013:41).

1.1.2. Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması

Finansal bilgilerin aksine temel finansal tablolarda yer almayan, tamamen sayısal olarak ölçülüp tanımlanması zor olan, genellikle veri işleme ve anketler gibi istatistiksel analiz yöntemleriyle oluşturulabilen finansal olmayan bilgiler, son yıllarda meydana gelen gelişmeler neticesinde önemi giderek artmıştır. Bunu sonucu olarak, finansal olmayan bilgileri açıklamak işletmeler için birer zorunluluk haline gelmeye başlamıştır.

Finansal raporların tek başına istenilen tüm bilgiyi karşılayamaması sonucunda işletmeler, finansal olmayan bilgileri de barındıran faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu ve entegre raporlama gibi çeşitli raporlama yöntemlerini kullanmaya başlamışlardır.

Önceden faaliyet raporlarında yer alan sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik gibi konular, daha sonraki süreçte kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasında, sürdürülebilirlik raporlamasında, finansal ve finansal olmayan bilgilerin beraber raporlandığı entegre raporlamada yer almaya başlamıştır (Altun, 2018:38).

1.1.2.1. Faaliyet Raporu

Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporlarının Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik ile birlikte faaliyet raporu tanımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre faaliyet raporu; *“Yönetim organı tarafından kanuna ve ilgili yönetmeliğe göre düzenlenen, şirketin ilgili yıla ilişkin faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunun doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtıldığı, şirketin gelişmesinin ve karşılaşılmaması muhtemel risklerin belirtildiği rapor”* olarak tanımlanır (Resmî Gazete, Sayı: 28395, 2012: m.3g).

Bu yönetmeliğe göre; sürdürülebilirlik raporu, çevresel rapor gibi finansal olmayan bilgilerin raporlanmasına ilişkin bir zorunluluk bulunmamaktadır. Fakat “Diğer hükümler” başlığı altında yer alan ve 28.08.2012 tarihli 28395 sayılı Resmî Gazete'nin 6. maddesinde; “Bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla yıllık faaliyet raporlarında yönetim organının uygun gördüğü ilave bilgilere yer verilebilir” ifadesi yer almaktadır.

Günümüzde şirketler, yıllık faaliyet raporlarında yer verdikleri şeffaf, güvenilir ve doğru finansal bilgilerin yanında sürdürülebilir bir büyüme, kurum kültürü ve değerleri, iyi yönetim felsefesi, gelecek ile ilgili planlar, sosyal sorumluluk gibi finansal olmayan bilgilere de değinmişlerdir (Deloitte ve TKYD, 2014:6). Bunlara rağmen yıllık faaliyet raporları, ağırlıklı olarak geçmiş zaman odaklı olup gelecekle ilgili performans bilgilerine kısmen yer vermektedir.

1.1.2.2. Sürdürülebilirlik Raporu

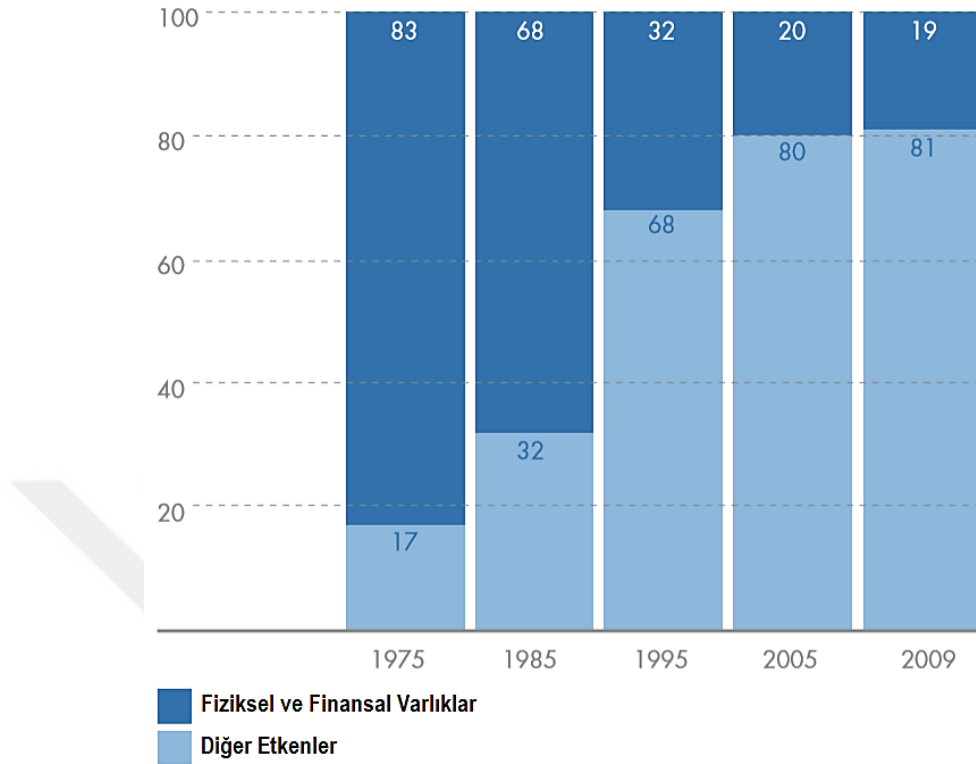
Sürdürülebilirlik kavramı ilk başlarda kurumların çevreye karşı duyarlı olmasını ve çevrelerinde neden oldukları olumsuz etkileri azaltmasını gerektiren bir yaklaşım olarak görülüyordu. 1997 yılında ilk kez John Elkington tarafından “Triple Bottom Line” kavramı ile birlikte bu yaklaşım zamanla yerini ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere “sürdürülebilirliğin üç ayağı” olarak tanımlanan üçlü sorumluluk raporlaması yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşıma göre, bu üç ayaktan birinin göz ardı edilmesi tüm şirketin faaliyetlerini ve geleceğini tehlikeye atacaktır (Aras ve Sarioğlu, 2015: 24).

Çevresel raporlamanın yerini alan üçlü muhasebe raporlaması (üçlü raporlama), 2000’li yıllara gelindiğinde değişime uğramıştır. Çevresel ve sosyal performansa ek olarak çalışan hakları, kurumsal yönetim, sosyal sorumluluk gibi konuları da içine alan yeni raporlar, sürdürülebilirlik raporlarına dönüşmüştür (Aras ve Sarioğlu, 2015: 27). Üçlü sorumluluk raporlaması temelleri üzerine inşa edilen sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının daha kapsamlı şeklidir. Çünkü sürdürülebilirlik raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında yer alan çevresel, sosyal ve ekonomik performanslarının birbirileri ile ne ölçüde etkilendiklerini de kapsayacak bir biçimde düzenlenmektedir (Akarçay, 2014:3). Fakat sürdürülebilirlik raporları kısmen gelecek performans bilgisi verse de önceki raporlar gibi ağırlıklı olarak geçmiş performansa odaklıdır. Ayrıca, zamanla sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgiler ile finansal performans ve şirketin değeri arasındaki ilişkinin tam olarak kurulamadığı görülmüştür.

1.1.2.3. Entegre Raporlama ve Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkışı

Tarım ve sanayi ekonomilerinin yıllar boyunca hâkim olduğu finansal tablolar ile benzer tablolar, işletmelerin ve onların tüm çıkar grupları için ortak bir iletişim dili olmuştur. Fakat bu ortak dil artık günümüzde yetersiz durumdadır. Çünkü, fiziki varlıklar ve finansal sermaye ile açıklanan ve raporlanan bilginin ihtiyacı karşılamada yetersiz kaldığı görülmüştür. S&P 500’ün piyasa bileşenlerindeki oranlara bakılınca da bu sonuca ulaşılabilir; fiziksel ve finansal varlıkların piyasa değeri yüzdesinin, finansal olmayan varlıklara veya diğer etmenlere göre daha küçük oranda kaldığı görülmüştür.

Şekil 1: S&P 500 Piyasa Bileşenleri (%)



Kaynak: (IIRC, 2011:4)

Şekil 1’de S&P 500’ün piyasa bileşenlerinde görüldüğü üzere, fiziksel ve finansal varlıkların piyasa değeri yüzdesi 1975 yılında toplam piyasa bileşeninin %83’ünü oluşturmuştur. 2015 yılına gelindiğinde fiziksel ve finansal varlıkların piyasa değeri yüzdesi toplam piyasa bileşeni içinde %13’e düşmüş, fiziksel ve finansal olmayan varlıkların oranı da %87’ye yükselmiştir.

Dünya, küreselleşme ile birlikte ekonomideki karşılıklı bağımlılıklar, tedarik zincirleri, teknolojiye gelişmeler değişime uğramış ve hızlı nüfus artışı sonucunda da küresel tüketimde artış meydana gelmiştir. Bu da kaynakların kalitesi, varoluşu ve fiyatı üzerinde önemli bir etkiye sebep olmuştur. Bu sonuçlar, aynı zamanda ekonomi ve toplum için gerekli olan ekosistemler üzerindeki baskıyı artırdığından politik, sosyal ve ticari etkileri de ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu ortamda başarılı kalmak için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle günümüzdeki işletmeler, sürdürülebilir değer yaratan, inovasyon yapan ve daha azıyla daha fazlasını yapabilen yeni iş modelleri geliştirmeye yönelmişlerdir (IIRC, 2011:4).

Bu değişimler kurumsal raporlamayı da etkilemiştir. İşletmeler, finansal sermayenin doğal sermaye, sosyal sermaye gibi unsurlara etkisini de raporlarında zamanla göstermeye başlamıştır.

Kurumsal raporlamadaki bu gelişmelerin hızlanması olarak 2008 krizi de gösterilmektedir. Şöyle ki, ABD bankaları kredilerini kısa vadede kârlılık cazip geldiğı için riskleri ölçmeden vermekteydi. Bir süre sonra, kredi alan insanlar kredilerini ödeyemeyince 2008 yılının eylül ayında 158 yıllık yatırım bankası Lehman Brothers'ın batmasıyla kriz başlamıştır. Bu sebeple bir şirket raporlama yaparken, şirkete kaynak sağlayanların çıkarlarını sürdürülebilir bir iş modeli uygulayarak koruduğunu göstermelidir. Aksi takdirde, kısa vadede kârlı olan fakat uzun vadede şirketin müşterileriyle ya da toplumla olan ilişkilerini zayıflatacak bir kararın alınması, şirketin değerini düşürerek uzun vadedeki sürdürülebilirliğine olumsuz etki yapacaktır (King, Roberts, 2017:76).

Krizin yarattığı sorunlar ve devam eden ekonomik belirsizliklerin yanında iklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi ve insan hakları ihlalleri gibi çevresel ve toplumsal konular tabiki işletmeler üzerindeki etkisini artırmıştır (Krzus, 2011:271). Bu sebeple mevcut raporlar, 21. yüzyılın ortamında artık yetersiz kalmaya başlamıştır.

Mevcut raporlama yöntemleri ise kısa vadeli düşünüp daha çok geçmiş odaklı olup çevresel, sosyal, idari meselelerle ilgili bağ kuramamaktan dolayı yatırımcıların ve hissedarların beklentilerini karşılamada yetersiz kalmıştır. Tüm bu sonuçlar neticesinde entegre raporlama, şirketlerin bugün ve uzun vadede nasıl değer yarattığını anlatan bir raporlama biçimi olarak ortaya çıkmıştır (Aras, Uğur Sarıoğlu, 2015:37).

Yukarıda belirtilenlerin sonucu olarak, entegre raporlama sisteminin ortaya çıkış sebepleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kaya, 2015:116):

- Bilgi kullanıcılarının raporlarda şirketin yalnız finansal olan kısımlarına bakarak ya da sadece şirketin finansal olmayan çevresel, toplumsal duyarlılığı gibi tek bir bakış açısıyla bakarak değerlendirmeleri,
- Hazırlanan mevcut raporlar ile şirketin hazırladığı diğer raporlar arasında tutarsızlıklar olması ve bu raporlar arasında şirket stratejisini yansıtacak bağlantının bulunmaması,

- Mevcut raporların gereğinden daha detaylı ve uzun oluşu bilgi kullanıcıları açısından zamanla daha anlaşılabilir bir hale gelmesi ve bu nedenle şirket için değer yaratacak önemli kısımların ayırt edilmesinde güçlükler yaşanması,
- Finansal raporların sadece geçmişe dönük ya da mevcut performansa yönelik bilgiler içermesi ve geleceğe ilişkin hedefler konusunda yeterli bilgi sunamaması,
- Finansal raporların sosyal ve çevresel faktörler gibi konuları dikkate almaması ve ağırlıklı olarak şirketin mevcut finansal durumu ile geçmiş faaliyet sonuçlarına odaklanan dar bir bakış açısına sahip olması,
- Sürdürülebilirlik raporlarının ise daha çok geleceğe yönelik öngörülerde bulunması ve yeterli ölçüde finansal bilgilerin tablo verilerinde yer almaması,
- Bilgi kullanıcılarının kararlarına yön verecek şekilde raporlarda finansal olmayan konuların finansal sonuçları veya tam tersi, finansal konuların finansal olmayan sonuçlarını gösteren bilgilerin olmaması,
- Şirketin sürdürülebilirliği ile gelecek değerine ilişkin değerlendirmelerin finansal verilerle desteklenmesiyle şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde sunulması, bilgi kullanıcıları için daha güvenilir ve anlamlı olması sebepleri arasındadır.

Tüm bunların sonucu olarak, 17 Aralık 2009 tarihinde Londra’da yapılan, Galler Prensi Charles’ın gözetiminde ve Mervyn King’in de Küresel Raporlama Girişimi’nin Başkanı olarak bulunduğu toplantıda, kurumsal raporlama konusunda daha gelişmiş bir raporlamanın ihtiyacına yönelik görüş birliğine varılmıştır (King, Roberts, 2017:22). A4S projesi kapsamında gerçekleştirilen ‘Yönetişim ve İş birliği: Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi Kurulması’ forumunda alınan karar doğrultusunda, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu ve Küresel Raporlama Girişimi iş birliği ile Ağustos 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi kurulmuştur. Bunların ardından, IIRC tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, Aralık 2013’te Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır (Yüksel, 2018:141).

Entegre raporlamanın gelişimi sırasında alınan kararlar ve düzenlemeler Tablo 1’de kronolojik olarak sıralanmıştır.

Tablo 1: Entegre Raporlamanın Gelişimi

2009	<i>Güney Afrika King III Raporu'nun yürürlüğe girmesi</i>
Ağustos 2010	<i>Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin kurulması</i>
Ekim 2011	<i>Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi Pilot Programına katılan kuruluşların açıklanması</i>
Ocak 2011	<i>Güney Afrika'da King III Raporlama İlkeleri Rehberinin yazılı olarak yayımlanması</i>
Kasım 2012	<i>Taslak Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayımlanması</i>
Nisan 2013	<i>Entegre Raporlama Çerçevesi Tartışma Metni yayımlanması</i>
Aralık 2013	<i>Entegre Raporlama Çerçevesi yayımlanması</i>

Kaynak: (Sheridan, 2014: 14)

1.2. ENTEGRE RAPORLAMA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Finansal raporlama ile başlayan kurumsal raporlama, günümüzde oldukça büyük önem taşıyan finansal olmayan bilgileri de içine alarak entegre raporlamaya doğru gelişme göstermiştir. Entegre raporlama finansal ve finansal olmayan bilgiler ile sadece geçmiş ve bugüne odaklanmayarak bir şirketin dün, bugün ve gelecek performansını birlikte değerlendirerek nasıl değer yaratılabileceği hakkında kısa ve öz bilgiler sunmaktadır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin oluşturulmasını sağlayan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ile Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu, Küresel Raporlama Girişimi, Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi ve Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi gibi uluslararası kuruluşlar da entegre raporlamanın gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

1.2.1. Entegre Raporlamanın Tanımı

Entegre kelimesi Fransızca'dan gelen ve “*intégré*” olarak yazılan bir sıfattır. Anlamı, bütünleşmiş ya da bütün duruma gelmiş demektir; bu nedenle entegre rapor tek rapor, bütünleşik rapor, tümleşik rapor gibi farklı isimlerle de anılmaktadır.

Literatürde entegre raporun çeşitli tanımları yer almaktadır. Tez çalışmasının temel kaynağını oluşturan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nde, “Bir entegre rapor bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer

yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesi” olarak tanımlanmıştır (IIRC, 2013:7).

Karğın ve diğerlerinin tanımına göre, “*Entegre raporlama, herhangi bir işletmenin finansal boyutunu oluşturan faaliyetler ile finansal olmayan kısmını oluşturan olaylar arasında ilgi kurularak ortak bir bilgi seti oluşturulmasıdır. Bu nedenle ‘Tek Rapor’ olarak da adlandırılmaktadır.*”

Yılmaz ve diğerlerinin tanımında ise, “*Entegre raporlama bir işletmenin stratejisi, kurumsal yönetimi ve finansal performansı ile sosyal, çevresel ve ekonomik çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren, bunun yanı sıra işletme açısından artı değer yaratmak için neler yapılabileceğinin anlaşılabilir ve sade bir biçimde sunulması*” olarak tanımlanmıştır.

Entegre düşünceye dayanan entegre raporlama; kurumların yalnızca geçmiş ve mevcut durumunu yansıtan bilgileri ile kalmamakta, bununla birlikte geleceğe dönük stratejilerini ve uygulamalarını da içinde barındıran, finansal ve finansal olmayan faaliyetleri etkileşimli olarak raporlayan ve bilgi paylaşımı sağlayan bir rapordur (www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsal-raporlamada-gelecek-entegreraporlama/414809).

Entegre raporlama, kurumsal raporlama mekanizmasını belirleyen ve kuruluşun performansını finansal, sosyal, çevresel, ekonomik ve yönetim açılarından tüm paydaşlara raporlayan bir eğilimdir (Dahms, 2012: 15).

Kısaca entegre raporlama; kuruluşların geçmiş, mevcut ve gelecek faaliyetlerini, değer yaratan iş modeli ile birlikte, finansal ve finansal olmayan verileri de birbirine bağlayarak özetleyen bütünsel bir rapordur.

1.2.2. Entegre Raporlamanın Amacı

Günümüzdeki kurumsal raporlar, şirketlerin performansını genellikle geçmişe dönük olarak değerlendirmekte ve geleceğe yönelik performans analizi yaptığında da daha geniş paydaş grubu için yeterli bilgi sağlayamamaktadır. Ayrıca farklı raporlar ortak bir stratejide buluşamamakta ve karmaşık bilgiler içermesi nedeniyle de anlaşılabilir bir duruma sebebiyet vermektedir. Bu nedenle entegre raporlamanın asıl amacı, bir kuruluşun finansal sermaye sağlayan geniş paydaş grubuna hem finansal

hem de finansal olmayan bilgileri içerecek biçimde kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yarattığını açıklamaktır.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre bir entegre raporlama aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (IIRC, 2013:2):

- Finansal sermaye sağlayan taraflar ile diğer taraflara sunulan bilgilerin kalitesini artırarak sermayenin daha etkili ve üretken şekilde paylaşılmasını sağlamak,
- Farklı raporlama yolları kullanan bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen bütün etmenleri içerecek şekilde daha birleşik ve etkili bir yaklaşımı benimseyen tek rapor hazırlamak,
- Hesap verebilirlik, şeffaflık ve yönetilebilirlik öğelerini sermaye grupları için güçlendirmek,
- Geniş sermaye tabanının birbiriyle olan ilişkilerinin anlaşılmasını sağlamak,
- Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşünce sayesinde tüm paydaşların hedef birliği içerisinde olmasını sağlamak, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek ve böylece değer zincirinin etkin bir şekilde çalışmasını amaçlamaktadır.

1.2.3. Entegre Raporlamanın Gelişimine Katkıda Bulunan Uluslararası Kuruluşlar

Bazı kurum ve kuruluşlar, entegre raporlama ile ilgili gelişmelerin ön plana çıkmasında önemli etkiye sahiptir (Kargın ve diğerleri, 2013:33). Entegre raporlamanın gelişimine katkıda bulunan bu kurum ve kuruluşlar: Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu, Küresel Raporlama Girişimi, Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi, Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi ile bu kurumlar sonucu oluşan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ve Türkiye'de faaliyet gösteren Entegre Raporlama Türkiye Ağı şeklinde sıralanabilir.

1.2.3.1. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC)

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (The International Federation of Accountants), 11. Dünya Muhasebeciler Kongresi'nde, 7 Ekim 1977'de Almanya

Münih’te, muhasebecilik mesleğini kamu yararına güçlendirmek için kurulmuştur (<http://www.ifac.org/about-ifac/organization-overview/history>).

IFAC, 130'dan fazla ülkede ve bölgede kamu uygulamalarında, eğitimde, devlet hizmetlerinde, sanayide ve ticarete yaklaşık 3 milyon muhasebeciyi temsil eden 175'den fazla üye ve iştirakten oluşmaktadır (<http://www.ifac.org/about-ifac/organization-overview/history>).

IFAC, Ağustos 2010 yılında IIRC’nin kurulmasında iş birlikçi kuruluşlardan biri olmasının yanında, kurumsal raporlamanın evrimi için ortak vizyonlarının bilincinde olarak, IIRC ile iş birliği, koordinasyon ve uyumun desteklenmesi için bir MoU imzalamıştır.

1.2.3.2. Küresel Raporlama Girişimi (GRI)

Küresel Raporlama Girişimi, CERES, Tellus Enstitüsü ve UNEP tarafından 1997 yılında kurulmuştur. GRI, şirketlerin sorumlu oldukları çevreye karşı davranışlarında CERES Prensiplerini takip etmelerini sağlamak ve bir hesap verebilirlik mekanizması yaratmak amacıyla ABD, Boston’da kurulmuştur (www.globalreporting.org/information/about-gri/grihistory/Pages/GRI's%20history.aspx).

GRI, kapsamlı sürdürülebilirlik raporlaması için geliştirdiği ilkelerin ilk versiyonunu 2000 yılında yayınladıktan sonra 2001’de CERES, GRI’yi kâr amacı gütmeyen bağımsız bir kuruluş haline getirmiştir ve 2002 yılında GRI’nın genel merkezi Hollanda’nın Amsterdam şehrine taşınmıştır (www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx).

GRI’nin ikinci versiyonu 2002 yılında, G3 olarak adlandırılan üçüncü versiyonu 2006 yılında ve dördüncü versiyonu G4 ise 2014 yılında yayınlanmıştır.

GRI, entegre raporlama ile ilgili gelişmelerin ön plana çıkmasında ve Ağustos 2010 yılında IIRC’nin kurulmasında iş birlikçi kuruluşlar arasında yer almıştır. GRI, entegre raporlamaya geçişte önemli bir rol oynayan G3 ve G4 Sürdürülebilirlik kılavuzlarını hazırlayarak IIRC’ye önemli katkılarda bulunmuştur (Kılıç, 2018:40).

1.2.3.3. Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe Projesi (A4S)

Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi, Galler Prensi Charles tarafından 2004 yılında, 21. yüzyılda karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek ve 20. yüzyılın

en iyi karar verme ve raporlama sistemleri ile birlikte mücadele etmeye yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur (www.accountingforsustainability.org/en/about-us/overview.html).

17 Aralık 2009'da Galler Prensi himayesinde gerçekleşen A4S Forumu'na davet edilen GRI ve IFAC'ın iş birliğinde, kurumsal raporlamaya daha gelişmiş ve entegre bir yaklaşımın getirilmesi amacıyla alınan ortak kararlar sonucunda, Ağustos 2010 yılında IIRC kurulmuştur.

1.2.3.4. Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi (IRCSA)

Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi, Mayıs 2010'da Güney Afrika'da entegre raporlama ve entegre düşünce ile ilgili konularda teknik bilgi verip rehberlik sağlamak amacıyla kurulan ulusal bir kurumdur (<http://integratedreportingsa.org/about/about-the-irc-of-sa/>).

Güney Afrika'daki entegre raporlamanın geçmişi, Nelson Mandela'nın kurumlara duyulan güvensizliği azaltabilmek için kurumların tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını, ilgilerini ve beklentilerini nasıl daha iyi karşılayabileceğini araştırması amacıyla 1994 yılında Mervyn King'i görevlendirmesine dayanmaktadır.

IRCSA kurulmadan önce Eylül 2009'da yayımlanan üçüncü King Raporu'nda (King III) şirket, bütünsel ve entegre bir yapı olarak tanımlanmıştır (King, Roberts, 2017:60). Ayrıca bu raporda, finansal ve finansal olmayan konuların birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan sonuçlara da yer verilmiştir. Bunların sonucu olarak 2010 yılında Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası, borsaya kote olan tüm şirketlerin entegre rapor yayımlamasını zorunlu kılmış ve böylece Güney Afrika entegre raporlamayı, borsaya kote olan şirketlere zorunlu hale getiren ilk ülke olmuştur (www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx).

1.2.3.5. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, IFAC ve GRI iş birliği ile Ağustos 2010 yılında kurulmuştur. Bunun ardından, IIRC tarafından yapılan çalışmalar sonucunda, Aralık 2013'te Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır (Yüksel, 2018:141).

“Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, şirketler, standart belirleme otoriteleri, muhasebe uzmanları ve Sivil

Toplum Kuruluşları tarafından kurulmuş küresel bir koalisyondur. Bu koalisyon, kurumsal raporlama sürecinin gelişiminde bir sonraki adımın değer yaratma hakkında iletişim kurmak olduğu görüşüne sahiptir. Uluslararası Çerçeve bu ihtiyacı karşılamak ve geleceğe yönelik bir temel oluşturmak için geliştirilmiştir.” (IIRC, 2013:1).

1.2.3.6. Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)

ERTA, 21 Ekim 2015’te bağımsız kurucu üye olan Prof. Dr. Güler Aras başkanlığında; Borsa İstanbul, TÜSİAD, SKD, TKYD, Global Compact, Argüden Yönetişim Akademisi, IIRC Türkiye Elçisi ile birlikte iki pilot firma olan Çimsa ve Garanti Bankası tarafından, ulusal ve uluslararası düzeyde entegre düşünce ile entegre raporlamanın tüm kurum ve kuruluşlarda paylaşıp yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla kurulmuştur (www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx).

ERTA, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin resmi partneri olmasını sağlayan protokolü 19 Eylül 2018 tarihinde Londra’da imzalamıştır. Böylece ERTA, Türkiye’yi uluslararası düzeyde temsil edebilecek ve bu iş birliği sayesinde ülkemizde entegre raporlama hakkında ortak araştırmalar yapıp entegre düşüncenin yaygınlaşması için destek alabilecektir.

1.2.4. Türkiye’de Entegre Raporlamaya Yönelik Çalışmalar

2011 yılında Türkiye’de entegre raporlamanın yaygınlaştırılması amacıyla yapılan ilk çalışma, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ile İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği tarafından oluşturulan çalışma grubuyla başlatılmıştır.

2013 yılında Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Garanti Bankası A.Ş., Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’ne üye olup Türkiye’de Entegre Faaliyet Raporu’nu yayınlayan ilk şirketlerden olmuştur. Daha sonra 21 Mart 2017 tarihinde Çimsa, hisseleri halka açık olan bir anonim şirket olarak Türkiye’de ilk entegre raporunu yayınlamıştır.

2015 yılı G20 Türkiye sürecinde, B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı seçilen ARGE Danışmanlık A.Ş. ile C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliği

görevini üstlenen ve bir sivil toplum kuruluşu olan Argüden Yönetişim Akademisi, G20 liderlerine Entegre Raporlama hakkında öneride bulunarak önemli katkılar sağlamıştır. Ayrıca 2015 yılında, bir sivil toplum kuruluşu olarak Türkiye’de ilk Entegre Raporu yayınlayan Argüden Yönetişim Akademisi olmuştur (<http://argudenacademy.org/programlarimiz/kuresel-yonetisim/entegre-dusunce>).

(YOİKK)-Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu’nun 2014-2015 eylem planı kapsamında, entegre raporlamayı tanıtmak amacıyla TÜSİAD tarafından hazırlanan “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” rehberi yayınlanmıştır (Aras ve Sarıoğlu, 2015:4).

Ekim 2015’de, entegre düşünce ile entegre raporlamayı ulusal ve uluslararası düzeyde yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla kurulan ERTA, daha sonra 19 Eylül 2018 tarihinde Londra’da imzaladığı protokol sayesinde Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin resmi partneri olmuştur.

1.2.5. Entegre Raporlamanın Faydaları ve Zorlukları

Bir şirketin kendi içindeki ve şirket dışındaki bilgi kullanıcılarına entegre raporlamanın sağlayacağı faydalar aşağıdaki maddelerle birlikte açıklanmıştır (Kaya, 2015: 123; Topçu, Korkmaz, 2015:7):

- Finansal ve finansal olmayan raporların *bütünleşik* bir biçimde entegre raporda yer almasının yararları:

- Bir şirketin hazırladığı farklı raporlar arasında yaşanan tutarsızlıkları ortadan kaldırır ve bunun sonucu olarak farklı raporlar arasında şirket stratejisini yansıtacak bağlantı kurulmuş olur,
- Finansal ve finansal olmayan raporların sonuçlarının birbirleriyle olan etkileşimlerinin tek bir rapor içinde daha iyi görülmesine yardımcı olur,
- Şirketlerin farklı bölümlerini birbiriyle bağlantılı ve anlamlı bir şekilde raporlaması sonucunda, bölümler arası iş birliği artar ve karar alma mekanizmaları gelişir,
- Birbiri ile bağlantılı olarak tek bir çatıda hazırlanan finansal ve finansal olmayan raporlar sayesinde şirketler, zaman tasarrufu sağlanmanın yanında raporlamadaki gereksiz maliyetleri de ortadan kaldırır.

- Entegre raporlamanın kısa ve öz hazırlanmasının sağlayacağı faydalar:
 - Bilgi kullanıcılarının okuduğu raporun kısa ve öz olması, onların zamandan tasarruf etmesini sağlar,
 - Kısa ve öz olan bir rapor daha anlaşılır olmaktadır ve bu da şirket için değer yaratacak önemli kısımların ayırt edilmesine yardımcı olur.
- Entegre raporun şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde sunulmasının faydaları:
 - Bilgi kullanıcıları açısından raporun şeffaf olması, şirketin belirsizliğini azaltarak şirkete duyulan güvenin artmasını sağlar ve bu da şirketin imajında olumlu etki yaratır,
 - Şeffaf ve hesap verilebilir bir rapor hazırlayan şirketler, yatırımcıların ilgisini ve güvenini kazanarak şirketlerin finansmana olan erişimlerini kolaylaştırır,
 - Entegre raporlama, şirketlerin finansal olmayan çevresel, toplumsal duyarlılığı gibi sürdürülebilirlik konularında da bilgi kullanıcılarına bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler sayesinde bilgi kullanıcıları, daha kapsamlı ve hesap verilebilir bir rapor okurlar,
 - Raporun şeffaflığı, şirketlerin iç ve dış bilgi kullanıcıları ile iletişimini güçlü bir hale getirmektedir. Bu durum, iç ve dış bilgi kullanıcılarının şirketlere olan bağlılığını ve saygınlığını artırır.
- Entegre raporlama ile bir şirket, geçmiş ve mevcut performans bilgilerine bakarak geleceğe yönelik performans bilgilerini değerlendirebilmektedir.
- Tüm bunların sonucu olarak entegre raporlama, kurumsal raporlamanın güvenilirliğini ve kalitesini artırır.

IIRC'nin "Entegre Raporlamaya Doğru: 21. Yüzyılda Konuşulan Değer" adındaki tartışma metninde entegre raporlama ile ilgili temel faydaların ve zorlukların neler olduğunu, raporlama yapan kuruluşlar, yatırımcılar, politika yapıcılar, düzenleyiciler, standart belirleyiciler açısından açıklamaktadır (IIRC, 2011: 20).

Tablo 2: Entegre Raporlamanın Paydaşlar Açısından Faydaları ve Zorlukları

Raporlama Yapan Kuruluşlar Açısından Faydalar
✓ Raporlanan bilgilerin yatırımcı ihtiyaçları ile daha uyum içinde olması, ✓ Veri dağıtıcıları için daha doğru finansal olmayan bilginin varlığı, ✓ Kilit paydaşlarla daha yüksek seviyede güvenin sağlanması, ✓ Maliyet düşürme de dâhil, kaynak tahsisinde daha iyi karar alabilme, ✓ Gelişmiş risk yönetimi, ✓ Fırsatların daha iyi belirlenmesi, ✓ Becerilerin çekiciliğini ve kalıcılığını artıran mevcut ve gelecekteki çalışanlar dâhil olmak üzere, yatırımcılar ve diğer paydaşlarla daha fazla ilişki kurma, ✓ Düşük itibar riski, ✓ Raporlamadaki gelişmiş açıklamalar sayesinde daha düşük maliyet ve sermayeye daha iyi erişim sağlanması, ✓ Kurum içinde farklı işlevler arasında daha fazla iş birliğinin sağlanması ve ortak bir dilin geliştirilmesi.
Raporlama Yapan Kuruluşlar Açısından Zorluklar
• <i>Düzenleme:</i> Entegre raporun birçok bileşeni, mevcut yerel düzenlemelere göre değişmektedir. Bu nedenle entegre raporlamaya doğru ilerleme, kuruluşlar için farklı ülkelerde farklı hızlarda olacaktır. • <i>Yöneticilerin Görevleri:</i> Yönetimin yükümlü olduğu güvene dayalı görevler ve diğer görevler, tüm yargı bölgelerinde tutarlı değildir. Bu nedenle kuruluşların entegre raporunda odaklandığı nokta, entegre raporu ele alan kullanıcılar ile farklılık gösterebilir. • <i>Yöneticilerin Yükümlülüğü:</i> Entegre Raporlama, geleceğe daha fazla odaklanıp yeni ve gelişen konuları kapsayacağından, yönetimin yükümlülüğü ile ilgili endişelerin ele alınması gerekecektir. Bu, küresel olarak kabul edilmiş ve uyumlaştırılmış ‘güvenli limanlar’ ile veya geniş kapsamlı bir iş hükmü kuralı benimseyerek olabilir. • <i>Ticari Gizlilik:</i> Entegre raporda kuruluşun rekabet avantajını sağlayan stratejik bilgilerin hepsi açıklanmaz, fakat bu bilgiler dışında kalan ve entegre raporlama için fayda sağlayacak önemli bilgilere yer verilerek denge sağlanmalıdır. • <i>Kapasite Geliştirme:</i> Uzun vadeli başarı için raporlama sistemi genelinde bilgi ve tecrübe oluşturmak gerekli olacaktır. • <i>Bilgi Sistemleri:</i> Kuruluşlar bilgi sistemlerini belirlemek ve güçlendirmek için bilgi almalı ve bunları toplamalıdır.
Yatırımcılar Açısından Faydalar

- ✓ *Güvene Dayalı Görev:* Daha entegre (bütünleşik) bir bilgi seti sağlanması, emeklilik fonları gibi başkaları adına yatırım yapanlara daha kapsamlı ve hesap verilebilir bir rapor sunar. Bunun sonucunda, yatırımcılarla işletme arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulması, şirketlere finansal piyasalardan yatırım yapmayı kolaylaştırmaktadır.
- ✓ *Geleceğe Yönelim ve Görünüm:* Entegre Raporlama, gelecekle ilgili bilgilere daha fazla vurgu yapar ve böylece yatırımcılara, kuruluşun gelecekteki nakit akışlarını oluşturma yeteneğini değerlendirilmesinde destek olmaktadır.
- ✓ *Riskler ve Fırsatlar:* Entegre Raporlar, yönetimin ortaya çıkardığı kilit riskleri ve fırsatları açıklar. Böylece yatırımcılar, açıklanan bu risklerin ve fırsatların yatırım portföylerine kısa, orta ve uzun vadedeki etkilerini değerlendirebilirler.
- ✓ *Karşılaştırılabilirlik:* Entegre Raporlama, sektöre özgü raporlama modellerini geliştirmeye yardımcı olur ve farklı raporlama biçimlerinin bilgilerini bir araya getirmek için bir ortam sağlar. Böylece bu bilgiler, sektörel ve coğrafi analizlerin iyileştirilmesinde ve iş etiği, yönetim, rüşvet, yolsuzluk gibi konuların karşılaştırılmasında ve şirketle ilgili önemli konularda yardımcı olur.
- ✓ *Bağlantılı bilgiler:* Entegre raporlama, bir kuruluşun stratejik, yönetim ve finansal performansı ile sosyal, çevresel ve ekonomik konular hakkındaki bilgilerin arasında bağlantı kurmaktadır. Böylece yatırımcılar, kuruluşun uzun vadeli değerini maddi açıdan etkileyecek farklı etmenleri, bu bağlantılı bilgiler sayesinde daha etkili değerlendirebilecektir.
- ✓ *Geliştirilmiş Analiz:* Entegre raporlama sayesinde hem satış hem de satın alma tarafında olan analistler, bir kuruluşun en önemli bilgilerine kısa, özlü ve bütünleşik biçimde erişebilecektir. Gerektiğinde daha ayrıntılı bilgilere derinlemesine bakılabilmektedir ve bu da analitik süreci kolaylaştırmaktadır.
- ✓ *Daha Etkin Kararların verilmesi, Daha İyi Yatırım Geri Dönüşlerinin olması ve Daha Etkin Sermaye Tahsisi.*

Yatırımcılar Açısından Zorluklar

- *Düzenlenmiş Analitik Teknikler:* Çok çeşitli finansal ve finansal olmayan etkenleri içeren analitik araçlar devamlı gelişmektedir. IIRC Pilot Programı, yatırım analizi ile ilgili açıklamalar geliştirmek için yatırımcılarla birlikte çalışacaktır.
- *Yatırım Tedarik Zinciri:* Yatırım tedarik zinciri boyunca mevcut tazminat ve teşvik yapılarının birçoğu kısa vadeye odaklanmaktadır. Bu durumu dengelemek için, düzenleyici ve düzenleyici olmayan aktörler tarafından çok sayıda adımlar atılmaktadır. Entegre Raporlama, bir kurumun başarısını etkileyen faktörlerin tamamını ve dolayısıyla uzun vadeli yatırım getirisini dikkate alarak bu çabaları destekleyebilir.

Politika Belirleyici, Düzenleyici ve Standart Belirleyici Açısından Faydaları
✓ <i>Daha Etkili Sermaye Tahsisi:</i> Entegre raporlama yoluyla ortaya çıkan daha anlamlı iletişim, ekonomik olarak daha etkin sermaye paylaşımını destekleyecektir. ✓ <i>Yaklaşımların Uyumlaştırılması ve Azaltılmış Bürokrasi</i> ✓ <i>Ekonomik İstikrar ve Piyasa İstikrarı:</i> Entegre Raporlamanın teşvik ettiği daha iyi şirket içi karar verme ve uzun vadeli bakış açılarıyla bağlantılı olarak, piyasalarda daha düşük oynaklık sağlanabilir. Bunlarla birlikte entegre raporlama, politika belirleyiciler ve düzenleyicilerin ortaya çıkan riskleri zamanında tespit edebilmelerini sağlayarak daha fazla ekonomik istikrara ve pazar istikrarına katkıda bulunmuş olur. ✓ <i>Ortak Kaynakların Yönetimi:</i> Entegre raporlamanın daha geniş bakış açısına sahip olması ve hem kaynaklar hem de ilişkiler açısından daha uzun süreli değer yaratmaya odaklanması nedeniyle örgütlerin, özellikle beşerî, doğal ve sosyal sermaye olmak üzere toplumun ortak kaynaklara karşı sorumlulukla hareket etmesini sağlar. ✓ <i>Bilgiye Erişim:</i> Entegre raporlama, politika belirleyici ve düzenleyicilerinin kararlarını etkileyecek bilgiler vererek bilgi kullanıcılarının eylemlerine destek olabilmektedir.
Politika Belirleyici, Düzenleyici ve Standart Belirleyici Açısından Zorlukları
• <i>Mevzuat, Yönetmelik ve Standartların Gözden Geçirilmesi:</i> Mevzuat, düzenleme ve standartların gözden geçirilmesi için liderlik, siyasi irade, koordinasyon, zaman, kaynaklar, danışma ve yargı süreçleri gerektirir. Bu özellikle, önerilen değişikliklerin birden fazla konu alanını (örneğin; çevre hukuku ve menkul kıymetler yasası) ve birden fazla yargı alanını kapsadığı durumlarda geçerlidir. • <i>Sorumluluk ve İş Gizliliği:</i> Entegre raporlama, yeni ve gelişen konuları kapsayacak ve daha stratejik bir odaklanmaya sahip olacaktır. Sonuç olarak, yönetimden yükümlü olan ve güvence sağlayanların sorumluluk, güvene dayalı görev ve iş gizliliği konularında ortaya çıkan yönetim endişeleri de ele alınması gerekecektir.

Kaynak: (IIRC, 2011: 20-24)

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMI, DEĞER YARATMA SÜRECİ VE ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

Entegre raporlamadaki değer kavramı, her çıkar grubu için farklı anlamlara gelebilmektedir. Örneğin; işletmeler için değerın temel anlamı, işletme kârının en yüksek düzeyde olmasıdır. 21. Yüzyıldaki değerin anlamı firmalar için değışmiş ve değeri yaratma süreçlerinde sadece kendi maddi menfaatlerine odaklanmayı bırakmışlarıdır. Çünkü; kendilerinin dışında yer alan çevre, toplum gibi maddi olmayan konuların önemini de düşünerek faaliyetlerini sürdürmek, işletmeler için zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluklar ve ihtiyaçlar sonucu, maddi ve maddi olmayan konuların birbiriyle etkileşimine önem verebilecek entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

Kurumsal raporlamada ortaya çıkan bu ihtiyaçları karşılayabilmek ve işletmelere entegre raporlamanın nasıl hazırlandığı konusunda kılavuzluk etmek amacıyla Aralık 2013'te 'Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi' yayınlanmıştır.

2.1. DEĞER KAVRAMI VE DEĞER YARATMA SÜRECİ

Değer kavramı, hemen hemen her alanda yer alan ve çok geniş anlama gelebilen bir kavramdır. Entegre raporlamada yaratılan değerin algısı, bir şirketin değışik çıkar gruplarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Günümüzdeki yapısal değışimler sonucunda, küresel değeri zincirinde maddi olmayan etmenlerin katma değeriinde de önemli artışlar meydana gelmiştir. Küresel değeri zincirinde yer alan üretim faaliyetlerinin katma değeri, zamanla düşüşe geçmiştir. Ar-Ge, tasarım, markalaşma, satış sonrası hizmetler gibi maddi olmayan faaliyetlerin katma değeriinde ise önemli artışlar gözlenmiştir.

İşletmelerin kısa dönemli ve maddi sonuç odaklı bakış açısına sahip olan geleneksel performans ölçümleri, günümüzdeki değışimlere paralel olarak yetersiz kalmaya başlamıştır. Değeri odaklı olan modern ölçüm yöntemleriyle işletmeler, sadece kısa dönemli finansal performanslarındaki sonuçlara göre değil, uzun dönemdeki finansal ve finansal olmayan performanslarına da odaklanarak, geleneksel performans ölçüm yöntemlerindeki eksiklikleri gidermeye çalışmıştır.

2.1.1. Değer Kavramı

Değer kavramının literatürde birçok anlamı vardır çünkü bu kavramın farklı alanlarla yakından ilişkisi bulunmaktadır; örneğin, değer kavramı iktisatçılar için ekonomi ile ilgili, finansçılar için hissedarlarıyla ilgili, çevre teorisyenleri için paydaş grupları ile ilgili ve pazarlamacılar için müşteriler ile ilgilidir (Akyıldız, 2009:48).

Sosyoloji açısından değer kavramı; toplumun veya bir sosyal grubun içerisinde yer alan bireyin, çoğunluk tarafından kabul edilen ortak duygu ve düşünceler sonucunda davranışlarına yön veren genelleştirilmiş temel ahlaki kurallar ve kanılar bütünüdür (Yazıcı, 2014:211). Pazarlama açısından değer kavramı ise; satın alınan bir ürün veya hizmetin satın alıcı tarafından önemli olan özellikleri, müşteri açısından değeri ifade etmektedir (Walters ve Lancaster, 1999: 697). Değerin ekonomik anlamdaki tanımı; satın alınan bir mal veya hizmet için alıcılar ve satıcılar arasında değerlemenin yapıldığı tarihte malın sahibine ya da hizmeti alan kişiye sağladığı kazançlar ya da yararlar olarak ifade edilir.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde değer kavramı ile ilgili tanımlamalar şöyledir (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim: 08.09.2018);

- ✓ Bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet,
- ✓ Bir şeyin para ile ölçülebilen karşılığı, bedel, kıymet, paha, valör,
- ✓ Üstün nitelik, meziyet, kıymet,
- ✓ Kişinin var olan üstün ve yararlı nitelikleri,
- ✓ Felsefede bir varlık olarak kişinin istediği ve gereksinim duyduğu nesne ile bağlantısında beliren şey,
- ✓ Matematikte bir değişkenin veya bilinmeyen sayı ile anlatımı,
- ✓ Bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde de görüldüğü gibi değer kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yer almaktadır. Bu çalışmada bahsedilecek değer kavramı ise firma (işletme) değerini kapsamaktadır. Çünkü, iş hayatında bulunan tüm bireylerin ana amacını tek bir cümleyle özetlersek, sürdürülebilir bir performans ile birlikte sürekli işletme değerini artırmak olacaktır.

Firma açısından değer kavramını, *sübjektif değer* ve *objektif değer* olmak üzere iki genel sınıfa ayrılabilir (<http://www.anreva.com.tr>). Sübjektif değer, kişilerin istek ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösteren, diğer bir deyişle, ürün veya hizmetin sahip olduğu özel nitelikler için kullanılan değer ile ilgilidir (Ekim, 2017:8). Objektif değer ise kişilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmeyen, mal veya hizmetlerin piyasa ortamındaki maliyet ve faydalarına göre belirlenen değerdir (Konuk, 2006:4). Örneğin, bir kişinin sahip olduğu evin çok pahalı eşyalarla döşenmesi ve onu kullanan kişinin ihtiyacına göre tasarlanması, ev sahibi için sübjektif değere sahiptir; fakat bu evin konut piyasasındaki objektif değeri, büyük ihtimalle ev sahibinin sübjektif değerine göre daha düşük kalacaktır. Bu nedenle, kişilerin kullanım ihtiyacına göre değişen sübjektif değere “kullanım değeri”, piyasa şartlarına göre alış-satış fiyatı belirlenen objektif değere de “piyasa değeri”, diğer adıyla “değişim değeri” denilmektedir (<http://www.anreva.com.tr>). Kullanılan ürün veya hizmetlerin kişiye göre sağladığı fayda olarak tanımlanan *kullanım değeri* ile, kullanılan bu ürün veya hizmetlerin firma ve müşterileri arasında alınır-satılır duruma gelmesiyle ortaya çıkan ve parasal değer olarak ifade edilen *değişim değeri* toplamına “*katma değer*” denilmektedir (Ekim, 2017:8).

Firma değerinin maksimum düzeye çıkarılması önemli bir konudur ve bunu sağlamak için firma, ortaklarının servetlerini maksimum düzeye çıkarması gerekmektedir. Bunu başarmanın yolu, firmaya ait olan hisse senetlerinin piyasa değerinin maksimum düzeye çıkarılmasıdır (Kuzu, 2018:53). Hisse senetlerinin piyasa değeri ya da bir firmanın değeri ile borçları arasındaki fark olarak ifade edilen bu değere de “*hissedar değeri*” denilmektedir (Ekim, 2017:12). Ayrıca, firma değerinin doğru bir biçimde tespit edilmesi, firmanın ortakları ile firmanın paydaşları açısından önemli bir durumdur (Kuzu, 2018:53).

Maddi olmayan varlıklarını kullanan ve borsada hisseleri işlem gören işletmelerin piyasa değeri, özsermaye toplamının hisse senedi sayısına bölünmesiyle ortaya çıkan *defter değerine* oranla hızla yükselmektedir. Bunların sonucu olarak, günümüzde işletmelerin piyasa değerini finansal olmayan varlıkları belirlemeye başlamıştır.

Entegre raporlamada değer, farklı sermaye öğeleri kullanılarak farklı zamanlarda ve farklı paydaşlar için yaratıldığından, her bir paydaş grubunun

şirketten beklentisine göre farklı anlamlara gelebilir (IIRC, 2013:11). Örneğin, *pay sahipleri* için değer, yatırımlarında sürdürülebilir bir getiriyi; *tedarikçiler* için değer, şirketin büyüyerek daha fazla mal ve hizmet almasını ve ödemelerin zamanında yapılmasını; *çalışanlar* için değer, güvenli çalışma ortamını ve takdir gördükleri bir yerde çalışmayı; *müşteriler* için ise kaliteli, güvenli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmet almayı ifade etmektedir (King, Roberts, 2017:73).

2.1.2. Değer Yaratma Süreci

Değer yaratma; bir kuruluşun, iş modeli aracılığıyla girdi olarak kullandığı sermaye unsurlarını, paydaşları ile birlikte toplum ve çevre için kısa, orta ve uzun vadedeki faaliyetleri ve etkileşimleri sonucunda çıktılar elde etmesiyle sonuçlanan süreçtir (Ernst ve Young, 2013:1). Tanımdan da anlaşılacağı üzere değer yaratma süreci, bir kuruluşun *iç çevresi*, *sermaye öğeleri* ve *dış çevresinin* etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.

Geleneksel değer yaratma sürecinde şirketler ve tüketicilerin ürün ve hizmetleri satmak ile almak gibi somut rolleri vardı ve değiş tokuş edilen bu ürün ve hizmetler, ekonomik değer kaynaklarıydı (Skaržauskaitė, 2013:118). Ekonomik bir bakış açısı bulunan geleneksel değer yaratma sürecinde, hissedar değeri ön planda olup, onu en üst seviyeye çıkarmaya odaklanılmıştır. Günümüzdeki değer yaratma sürecinde ise değeri yalnız hissedarlar değil, tüm paydaşlar belirlemektedir. Müşteriler, çalışanlar, finansal destekçiler, tedarikçiler, düzenleyiciler, toplum vb. paydaşlar ile iyi ilişkiler kurmadan bir örgütün uzun vadeli ve en üst düzeyde piyasa değeri yaratamayacağı belirtilmektedir (Jensen, 2002:246).

Bir işletme, paydaşları ile iş birliğine devam edebilmek için, paydaşlarının algıladığı en iyi değeri yaratmayı hedeflemelidir (Harrison ve Wicks 2013:104). Çünkü, her paydaş grubunun algıladığı değer ve işletmeden beklentisi farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ertuğrul, 2008: 213-215; King, Roberts, 2017:73; Koç, 2018:79):

- *Müşteriler*, ürün ve hizmet satın alarak işletmelerin gelir elde etmesini sağlarlar. Müşterilerin işletmelerden kaliteli ve uygun fiyatlı ürün veya hizmet alma beklentilerinin yanında çocuk işçi çalıştırılmasını önlemek,

insan haklarını ve doğal çevreyi korumak gibi beklentileri de vardır. Bu beklentiler onların gözünde birer değerdir.

- *Çalışanlar* bulundukları işletmede zihinsel ve bedensel yeteneklerini kullanarak işletmenin büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunurlar. Bununla birlikte, çalıştıkları yerde hak ettiği ücreti alabilmek, iyi çalışma koşullarında çalışmak, ikramiye ve tatil gibi maddi ve sosyal haklardan yararlanmayı beklemek çalışanlar için değerlidir.
- *Yatırımcılar* ise yatırım kararlarını verirken, paydaşları ile iletişimi iyi olan, çevreye duyarlı olan, şeffaf olan, hesap verebilen ve esnek hareket eden işletmelere yatırım yapmayı tercih etmektedirler.
- Bir *hissedar* açısından değer, işletmesinin net bugünkü değerini uzun vadede en üst düzeye çıkarmak ve yatırımlarında sürdürülebilir bir getiriye yaratmaya çalışmaktır. Bu nedenle pay sahipleri için işletmenin finansal performansı önemlidir. Hissedarlar işletmelerden beklentilerini karşılayabilmeleri için işletmelere sermaye ve para sağlayarak büyüme imkânı verirler.
- *Tedarikçiler*, ana işletmelerden maddi destek ile düşük riskli ve yüksek getirili iş ve zamanında yapılan ödeme istemekle beraber, şirketin büyüyerek daha fazla mal ve hizmet almasını beklerler. İşletmeler ise tedarikçilerinden yüksek verimlilik, yüksek kaliteli girdi, daha kısa tedarik zamanı ve alınan girdilerin satılması karşılığında yüksek kâr beklemektedir. Tedarik edilen girdiler sayesinde işletmenin değer yaratma sürecinde ihtiyaç duyduğu kaynaklar da temin edilebilmektedir.
- Bir işletmenin *rakipleri*, o işletmenin pazardaki payını azaltmaktadır. Bu olumsuz durumun yanında rakipler, tüketiciye ürün veya hizmetlerini tanıtarak, ürün veya hizmetlerin bilinirliğinin artmasını sağlarlar. Ayrıca rakipler, işletmenin yeniliklere açık olması, yaratıcı olması, öğrenmesi ve gelişmesi açısından işletmeye fayda sağlamaktadırlar.
- *Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşlarının* işletmelerden çevre kirliliğinin kontrol altına alınması, istihdam yaratılması, eğitim, kültür, spor, sanat vb. etkinliklerde toplum yararına sosyal harcamalar gerçekleştirmesi gibi birçok talepleri bulunmaktadır. Toplum ve Sivil Toplum Kuruluşları ise bunların

karşılığı olarak işletmelerin büyümesine katkıda bulunmak veya işletmelere siyasi destek sağlamak gibi faydaları dokunmaktadır.

İşletmeler ancak karşılıklı çıkar gruplarıyla, diğer bir ifadeyle menfaati olan paydaş gruplarıyla birlikte çalışarak yarattığı değeri en üst düzeye çıkarabilir. Bu şekilde yaratılan değer, finansal sermaye odaklı bir bakış açısının ötesinde, birbirleri üzerinde etkisi olabilecek tüm sermayeleri kapsayacak şekilde olmalıdır (King, Roberts, 2017:80).

Entegre Raporlama Çerçevesi sermaye öğelerini şöyle tanımlamıştır: “Kuruluşun faaliyetleri ve sonuçları ile artan, azalan ya da dönüştürülen bir değerler stoğudur.” (IIRC, 2013:4). Örneğin, bir işletme çevre kirliliğini kontrol altına alarak doğal sermayesini iyileştirirken faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan atıklarını çevreyi korumak için yok eden veya geri dönüşümünü sağlayan tesisler kurarak katlandığı maliyetleri ise finansal sermayesini azaltır. Buradaki etki, finansal sermayenin doğal sermayeye dönüşmesidir.

Bütün sermaye öğeleri, kuruluşun değer yaratmasında katkıda bulunurken sermaye öğelerinin hepsi her kuruluş için aynı önemde olmayabilir, bu nedenle hepsinin kullanması gerekmez (Aras ve Sarioğlu, 2015: 56). Örneğin; bir Ar-Ge kuruluşu için fikri sermaye, diğer sermaye öğelerine göre daha ön plana çıkmaktadır.

IIRC, bir işletmenin değer yaratma sürecinde kullandığı kaynaklar ve ilişkilerden oluşan sermaye öğelerini; finansal, üretilmiş, fikri, insan kaynakları, sosyal ve ilişkisel ile doğal sermaye şeklinde sıralamıştır. Bu sermaye öğeleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

- ✓ *Finansal Sermaye*: Bir kuruluşun mal üretmek veya hizmet sağlamak amacıyla kullandığı mevcut fonu ile borçlanma ve öz sermaye gibi finansman yoluyla, faaliyetleri sonucunda veya yatırımlar yoluyla edindiği fonlardır (IIRC, 2013:11).
- ✓ *Üretilmiş Sermaye*: Bir kuruluşun mal üretmek veya hizmet sağlamak amacıyla kullandığı doğal olmayan üretilmiş fiziksel nesneler (örneğin; bina, teçhizat ile karayolları, limanlar, köprüler gibi alt yapılar) olarak tanımlanmaktadır (IIRC, 2013:11).
- ✓ *Fikri/Entelektüel Sermaye*: Kuruluşa ait patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet ile ticari gizli bilgi, sistemler,

prosedürler ve protokoller gibi bilgiye dayalı maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır (IIRC, 2013:12). Bir işletmenin yeni bilgiler kazanması iç kaynaklarla, diğer bir ifadeyle işletme çalışanları tarafından üretilen bilginin sonucunda ortaya çıkmasıyla (patent, ticari gizli bilgi gibi) olabilir veya işletme dışından satın alınan, kiralanan dış kaynaklar ile de (lisanlar, yazılımlar gibi) olabilmektedir. Ayrıca entelektüel sermayenin, insan sermayesi ve sosyal sermaye ile yakından ilişkisi bulunmaktadır.

- ✓ *İnsan Sermayesi:* Sanayileşmenin ön planda olduğu zamanlarda değer oluşturan temel etkenler olan fabrika ve makinaların yerini, bilgi çağında ‘insanlar’ yani ‘çalışanlar’ almıştır. İnsan sermayesi, bir işletmede çalışmakta olan insanların bilgileri, riskleri yönetebilmesi, becerileri, deneyimleri, sadakatleri, yenilikçi ve yaratıcı bakış açıları ile bu insanların ortak amaç ve hedefler doğrultusunda liderlik etme, yönetme ve iş birliği yapma kabiliyetlerinden oluşmaktadır (IIRC, 2013:12).
- ✓ *Sosyal ve İlişkisel Sermaye:* Kuruluşun tüm paydaşları ile ilişkiler (örneğin; müşteri ilişkisi, satıcılarla ilişkiler, marka ve itibar ilişkisi) sağlamak, etkileşime girmek, karşılıklı yarar ve güven sağlamak için, koordinasyon ve iş birliğini kolaylaştıran sosyal örgütlerin sahip oldukları bilgi paylaşma kabiliyetidir (Putnam, 1995:67).
- ✓ *Doğal Sermaye:* Bir kuruluşun ürün veya hizmet sunmasına yardımcı olan, insanlara fayda sağlamak için bir araya gelen yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakların (örneğin; ormanlar, bitkiler, hayvanlar, hava, su, topraklar, güneş enerjisi, madenler vs.) stoğu olarak tanımlanabilir (<http://www.naturalcapitalfinancealliance.org/materiality>).

Her kuruluşa benzer yapıda sermaye öğeleri girmektedir, fakat değer yaratma sürecinde fark yaratmak için kuruluşun yapısına, diğer bir ifadeyle iç çevresi ile dış çevresindeki bileşenlerine dikkat edilmesi gerekir. Örneğin; kurumun yönetim yapısı, riskleri ve fırsatları, stratejisi, performansı, iş modeli gibi bileşenleri değer yaratma sürecinde fark yaratmak için önemlidir. Kurumsal genel görünüm ve dış çevre, riskler ve fırsatlar, kurumsal yönetim, iş modeli, strateji ve kaynak aktarımı, performans ile genel görünüşten oluşan bu bileşenler, Uluslararası Entegre

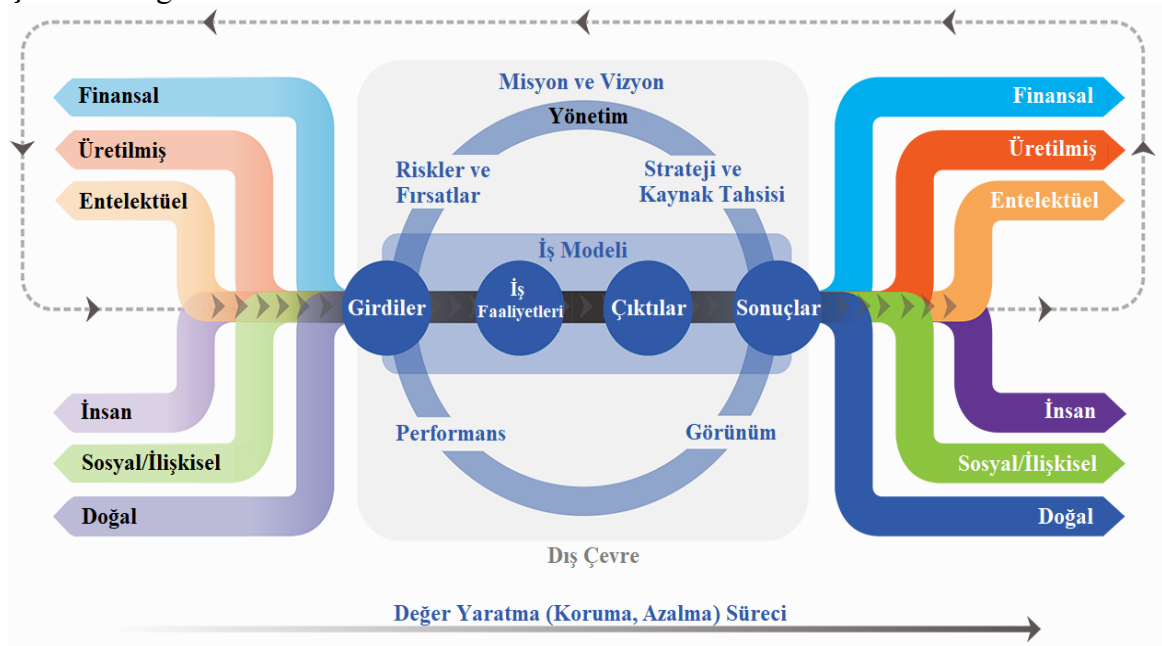
Raporlama Çerçevesinde *içerik öğeleri* adı altında verilmektedir ve ilerleyen bölümlerde ayrıntılı bir biçimde açıklanacaktır.

- *Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre:* Kuruluşun *misyon ve vizyonu* ile *dış çevresindeki* ekonomik, teknolojik, toplumsal, çevresel, siyasi, ticari koşullar ile bunların değişimleri, sorunları ve zorluklarını içerir (IIRC, 2013:13). Stratejik üstünlük sağlamak için bir işletmenin dış çevresi ile birlikte kurumsal kültür, ürün veya hizmet üretimi, genel yönetim, finansman, kaynak tahsisi gibi işletmenin iç çevresini oluşturan faaliyetleriyle de etkileşim halinde olmalıdır.
- *Riskler ve Fırsatlar:* Riskler, işletmenin varlığını tehdit eden ve rekabet üstünlüğünü kaybetmesine sebep olabilecek olumsuz sonuçlardır. Risklerin tersine, işletmelerin çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçlar fırsatları oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:160-161). Kuruluşun değer yaratma sürecinde karşılaştığı riskler ve fırsatlar dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardandır.
- *Kurumsal Yönetim:* Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratılmasında stratejik yönetimde görevli olan üst yönetimin görev ve sorumluluklarını ve de işletmenin paydaşlarıyla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:461).
- *İş Modeli:* Bir kuruluşun stratejisini tanımlayan, gerçekleştiren ve zaman içinde yarattığı sürdürülebilir değer sürecini ayrıntılarıyla planlayan bir araçtır (EY, 2014:9). Girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar temel öğelerinden oluşan iş modeli, bu temel öğelerle birlikte kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede hedeflerine ulaşabilmek için değer yaratma sürecini etkileyen sistemidir (IIRC, 2013:13). Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre bir kuruluşun iş modeli, "...kuruluşun girdilerini iş faaliyetleri yoluyla kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan ve kuruluşun stratejik hedeflerini karşılayan, çıktı ve sonuçlara dönüştürmek amacıyla kullanılan sistem" olarak tanımlanmaktadır.
- *Strateji ve Kaynak Aktarımı:* Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratabilecek stratejik amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için kullanması gereken kaynakları tanımlamaktadır (Aras ve Sarioğlu, 2015: 63).

- **Performans:** Kuruluşun değer yaratma sürecinde ulaşmak istediği hedeflerinden ne kadarına ulaşabildiğini veya ne kadarını gerçekleştirebildiğini gösterir. Entegre raporlamada finansal ve finansal olmayan performanslar etkileşim içindedir. Finansal performans, nicel etkenlerden oluşan kârlılık, satılan ürün veya hizmet sayısı, yatırımın geri dönme oranı, hisse başına kazanç, faaliyet gelirleri, toplam veya birim üretim maliyetleri, büyüme gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Finansal olmayan performans ise soyut çıktılarla ilgili olan ürün kalitesi ve yeniliği, çalışan memnuniyeti ve performansı, müşteri memnuniyeti ve sadakati, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi gibi ölçütleri kapsamaktadır. Performans ölçümünde bir şirket için anahtar olan veya başka bir deyişle kilit rol oynayan verilerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu verileri ölçmede kullanılan KPI, bir şirketin stratejisini, misyonunu ve vizyonunu etkilemektedir. KPI'lar her şirketin stratejisi, misyonu ve vizyonuna göre farklılık göstermektedir.
- **Genel Görünüş:** Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşılabileceği şimdiki ve gelecekteki zorluk ve belirsizlikler ile bunların performans açısından kuruluştaki yarattığı potansiyel etkilerini gösterir (IIRC, 2013: 28).

Değer yaratma sürecinin nasıl gerçekleştiği aşağıdaki şekilde verilmiştir:

Şekil 2: Değer Yaratma Süreci



Kaynak: (IIRC, 2013:13)

Bir kuruluşun değer yaratma süreci, o kuruluşun iş modeli aracılığıyla oluşmaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü üzere, kaynak ve ilişkilerden oluşan sermaye öğelerinden girdiler alınarak bunlar iş faaliyetleri aracılığıyla çıktılara dönüştürülmektedir. İşletme bu çıktılara bakarak, bu sürecin toplam sermaye stoğunun değerini artırdığı, koruduğu ya da azalttığı sonucuna varmaktadır. Sermaye öğeleri her kuruluşa benzer yapıda girmektedir, fakat kuruluşun iç çevresi (yönetimi, misyonu, vizyonu, stratejisi gibi) ile dış çevresindeki bileşenleri (ekonomik, teknolojik, toplumsal, çevresel, siyasi, ticari koşullar gibi) değer yaratma sürecinde fark yaratan öğeleri oluşturmaktadır. Özetle, değer yaratma süreci; bir işletmenin iç ve dış çevresi ile sermaye öğelerini dikkate alarak kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşabilmesi için kaynak ve ilişkilerden (sermaye öğelerinden) oluşan girdilerini iş modeli aracılığıyla değerini artıran, koruyan, azaltan ya da dönüştüren bir süreçtir.

2.1.2.1. Değer Yaratma Sürecinde Değer Yaratan Faaliyetlerin Analizi: Değer Zinciri Analizi

Bir işletmenin üretilen hizmet ve ürünlerine değer katan her işlemi analiz etmek için kullanılan değer zinciri analizi ilk defa 1985 yılında yayınlanan Micheal Porter’ın “Rekabetçi Avantaj: Üstün Performansı Yaratmak ve Sürdürmek” adlı kitabında bahsedilmiştir. Değer zinciri, bir işletmenin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürettiği ürün veya hizmetlerine daha fazla değer katmak amacıyla zincirin her aşamasını (tedarikçilerden başlayarak üretim, pazarlama ve dağıtıma kadar giden aşama) analiz eden bir değer yaratma sürecidir (Süleyman, 2013). Değer zinciri analizinin diğer bir tanımı ise “*Temel hammadde (çoğu zaman fikir ve tasarım aşamasından) başlayan ve distribütörlerin müşterilere son ürünü teslimi ile (geri dönüşüm dâhil) biten, değer yaratan ve birbirine bağlı olan etkinlikler setinin detaylı incelenmesidir.*” (http://www.smenetworking.gov.tr/userfiles/pdf/belgeler/ekonomiBakanligi/6_deger_zinciri.pdf)

Şekil 3: Geleneksel Değer Zinciri Modeli

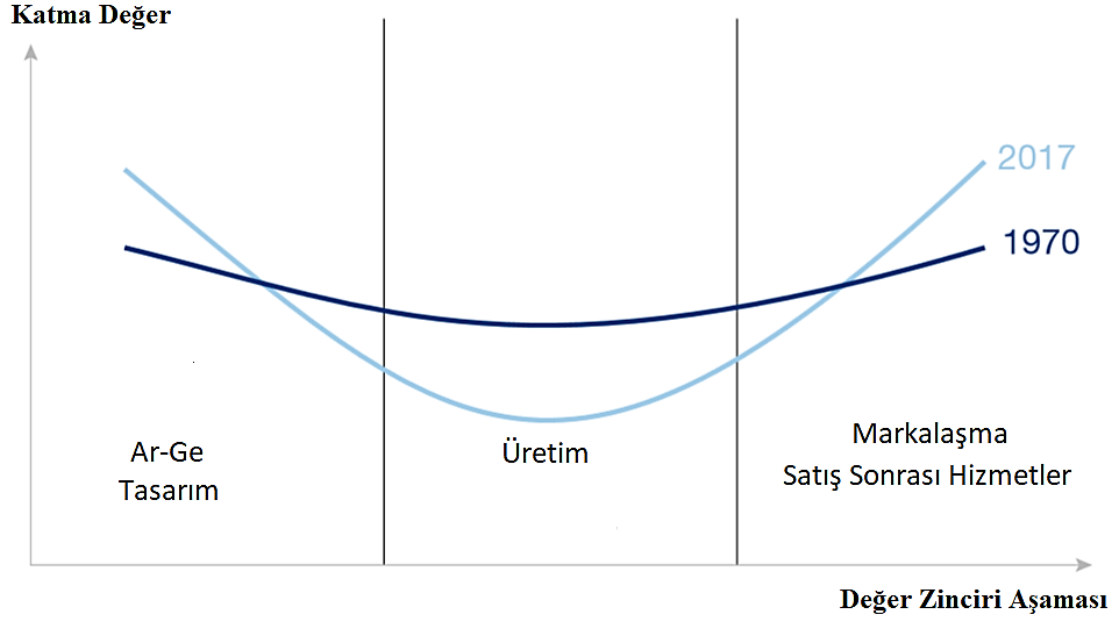


Kaynak: (Porter, 1985:37)

Şirketler, strateji planlamasında ve değer yaratma sürecinde etkili bir analiz aracı olarak Porter'ın piyasaya kazandırmış olduğu Değer Zinciri Modeli'ne başvurmaktadır. Bahsedilen bu model, birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. *Birincil (Temel) faaliyetlerini* içe yönelik lojistik, üretim, dışa yönelik lojistik, pazarlama ve satış, servis oluştururken, *destekleyici faaliyetlerini* ise, yönetim altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) faaliyetleri oluşturmaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008:310).

Geleneksel değer zincirleri son yıllarda küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi etkenler neticesinde yapısal değişikliklere uğramıştır. Maddi olmayan sermayenin giderek öneminin artması, küresel değer zincirinin üretim aşamasını değişikliğe uğratmıştır. 2017'deki WIPO raporuna göre, 1990'ların başında Acer şirketinin genel müdürü tarafından gündeme gelen tebessüm eğrisindeki üretim aşaması, giderek katma değeri düşen bir aşama haline gelmiştir. Bununla birlikte, maddi olmayan etmenlerin katma değerinde ise artış meydana gelmiştir (WIPO, 2017:10).

Şekil 4: 21. Yüzyıl Tebessüm Eğrisi



Kaynak: (WIPO, 2017:10)

Şekil 4'de gösterilen tebessüm eğrisine göre, üretim öncesi ve sonrası aşamalarındaki değer artışı sonucunda, toplam üretim değerine göre daha da yüksek payları oluşturmuşlardır. Şekil 4'de görülen artan tebessüm, teknoloji, tasarım ve marka değeri ile işçilerin becerileri ve yönetsel bilgi birikimi gibi maddi olmayan sermayenin dinamik olarak rekabetçi pazarlarda kritik öneme sahip olduğunu yansıtmaktadır. Şirketler rakiplerinin önüne geçmek ve orada kalmak için sürekli olarak maddi olmayan sermayeye yatırım yapmak zorundalar (WIPO, 2017:10).

1.1.2.1.1. Değer Yaratmaya Yönelik Temel Faaliyetler

Değer zinciri analizinin temelini oluşturan ve nihai ürün veya hizmetleri doğrudan etkileyen birincil (temel) faaliyetler, bir şirketin tedarik ettiği girdilere doğrudan değer katarak onları müşterilerin istediği nihai ürün ve hizmetlere dönüştüren faaliyetleri kapsamaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008:312). Bir şirketin birincil (temel) faaliyetleri Porter'a göre aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008:310; Büyükmirza, 2016:840-841):

- ✓ *İçe yönelik lojistik*; bir şirketin tedarikçilerinden satın aldığı veya kiraladığı fikir, ürün, hammadde, emek gibi mal veya hizmetleri teslim alınması, depolanması ve daha sonraki süreçlerde kullanılacak bölümlere gönderilmesi aşamasıdır.
- ✓ *Üretim, İşleme*; ham madde ve mamullerin nihai ürünlere dönüştürüldüğü üretim aşamasıdır.
- ✓ *Dışa yönelik lojistik*; üretimin ardından ortaya çıkan nihai ürünlerin müşterilere ulaştırılmasına yönelik olarak siparişlerinin alınması, sipariş işlemlerinin yapılması, dağıtımına kadar depoda bekletilmesi, teslimat işlemlerinin yönetilmesi gibi faaliyetleri kapsar.
- ✓ *Pazarlama ve satış*; müşterilerin satın alması amacıyla işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler hakkında doğru müşteri grubunun hedeflenmesini sağlamak üzere reklam verme, özendirme, fiyatlandırma, satış gücü organizasyonu, dağıtım kanallarının seçimi, müşteri ilişkileri gibi faaliyetleri kapsar.
- ✓ *Servis (Hizmetler)*; bir ürünün değerinin müşteri desteği ve bakım hizmetleri ile yükseltilmesine yönelik tamir, satış sonrası hizmetler, şikâyetlerin değerlendirilmesi ve geri dönüşünün yapılması, satış sonrası eğitimler, bakımlar, garantiler, kurulum ve yedek parça temini gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Bir şirketin yaptığı işe ve bulunduğu sektöre göre temel faaliyetler değişebilmektedir. Örneğin; IKEA şirketinin birincil (temel) ihtiyacını lojistik faaliyetleri oluştururken, Google şirketinin birincil ihtiyacını teknoloji veya Ar-Ge faaliyetleri oluşturmaktadır (<https://markamuduru.com/deger-zinciri-analizi-nedir/>).

Değer zinciri analizinde değer yaratmayan süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılması gerekmektedir. Değer zincirini yeniden yapılandırma işlemine örnek olarak verilebilecek bir şirket olan IKEA, önceleri posta siparişi ile mobilya satışı faaliyetlerinde bulunurken şimdilerde ev mobilyasında dünyanın en büyük perakende satıcılarından biri olmuştur. Tablo 3’de de görüldüğü gibi IKEA, değer zinciri faaliyetlerinde yeniden yapılandırmaya giderek, rakiplerine oranla %25 ile 50 arasında daha düşük satış fiyatları belirlemiştir (San Miguel, 1996:22).

Tablo 3: IKEA Mobilya Endüstrisini Nasıl Kazandı

Değer Zinciri Faaliyeti	Ana Seçim
Tasarım	Düşük maliyetli, basit, yüksek kaliteli tasarım
Parçalar	Standart ve yaygın olması, küresel tedarikçi ağının bulunması
Montaj	Müşteri tarafından
Taşıma-Stoklama	Tedarikçiler ve depolar için bilgisayarlı sistem
Pazarlama	İskandinav imajı
Sergileme	Değer yaratmak için parçalara değil tasarımlara odaklanma
Eve teslim	Müşteri tarafından

Kaynak: (San Miguel, 1996:22)

1.1.2.1.2. Değer Yaratmaya Yönelik Destek Faaliyetler

Destek (İkincil) Faaliyetler Porter’a göre, Temel (Birincil) faaliyetleri destekleyerek onlara yardımcı olan ve böylece değer yaratma sürecine katkıda bulunan aşağıdaki faaliyetlerden oluşmaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008:310; Büyükmirza, 2016:840-841):

- ✓ *Yönetim (İşletme) Altyapısı;* bir işletme altyapısının başarılı olabilmesi için kalite kontrol yönetimi, genel yönetim yapısı, planlama, finansman, muhasebe ve yasal yapı gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- ✓ *İnsan Kaynakları Yönetimi;* Şirketlerin hizmet ve mamullerinin ortaya çıkışına kadarki ve daha sonrası işlemlerinde yer alabilecek uygun işgücünün bulunması, işe alınması, eğitilmesi, sadık olmalarının yanında verimli olmalarının sağlanması ile ilgilidir. Bu destek faaliyet, bir işletmenin rekabet stratejisini doğrudan etkilediği için çalışanların yetenekleri, eğitim maliyetleri gibi konular bu safhada belirlenmektedir. Ayrıca, hizmet sektöründe çalışanların, mamul sektöründe çalışanlara göre performansı daha etkin olacağından daha da önemli hale gelmektedir.
- ✓ *Teknoloji Geliştirme;* Bu destek faaliyet, bir ürünün tasarlanması ve geliştirilmesi işlemlerini, Ar-Ge çalışmalarını, müşteri iletişimini (örneğin; internetten pazarlama) ve değer yaratan faaliyetleri destekleyen diğer teknolojileri kapsamaktadır. Teknoloji, rekabet üstünlüğünde çok önemli kaynak olup, şirketlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmaları ve maliyet avantajı sağlamaları için büyük önem taşımaktadır. Teknoloji,

maliyet avantajı sağlamanın yanında günümüzde işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayacak teknoloji kullanımını desteklemektedir. Örneğin; kafelerde veya mağazalarda müşterilere ücretsiz ve sınırsız internet erişimi, ödeme özellikli mobil uygulamaları gibi teknoloji kullanımları müşteri memnuniyeti açısından önemli faaliyetlerdir.

- ✓ *Tedarik (Satın Alma) Faaliyetleri*; Değer zincirinde kullanılmak üzere satın alınan ham madde, makine, donanım, işletme malzemeleri, mal, hizmet ve değer yaratan diğer girdileri kapsamaktadır. Satın alımlarda temel amaç, en düşük veya en uygun fiyatla birlikte elde edilen kalitenin de en yüksek olması sağlanmalıdır.

Porter'ın değer zinciri analizinden yararlanılarak geliştirilmiş olan tedarik zinciri kavramı, değer zincirindeki destek faaliyetlerden olan tedarik faaliyetlerinin yönetiminde önemli etkiye sahiptir. Tedarik zinciri yönetimi kavramı, mal veya hizmetin müşterilere ulaşabilmesi için hammaddenin alımından üretimine ve üretiminde sonraki dağıtım aşamasına kadar, bir şirketin değer zincirinde bulunan tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteriler arasında malzeme, ürün, para ve bilginin yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2004:89).

2.1.2.2. Değer Yaratma Sürecinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yaklaşımları

Finansal performans üzerine odaklanmış ve kısa dönemli bakış açısına sahip olan geleneksel performans ölçüm yöntemleri günümüzde artık yetersiz kalmaya başlamıştır. Modern ölçüm yöntemleri olarak anılan çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri ise sadece kısa dönemli finansal sonuçlara odaklanmayıp, işletmelerin uzun dönemdeki finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerine de odaklanarak performans ölçüm yöntemlerindeki eksiklikleri gidermeye çalışmaktadır. Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri sayesinde üst yönetim, işletmenin değer yaratan faaliyetleri üzerinde zaman harcayarak bu faaliyetlerin iyileştirilmesine ve işletmenin değer yaratmayan faaliyetlerini azaltarak gelecekte nasıl değer yaratacağına odaklanmaktadır (Güngör Tanç, 2012:207).

Kısa vadeli ve finansal performans odaklı olan geleneksel performans ölçüm yöntemlerindeki bu sorunlar çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımları ile birlikte

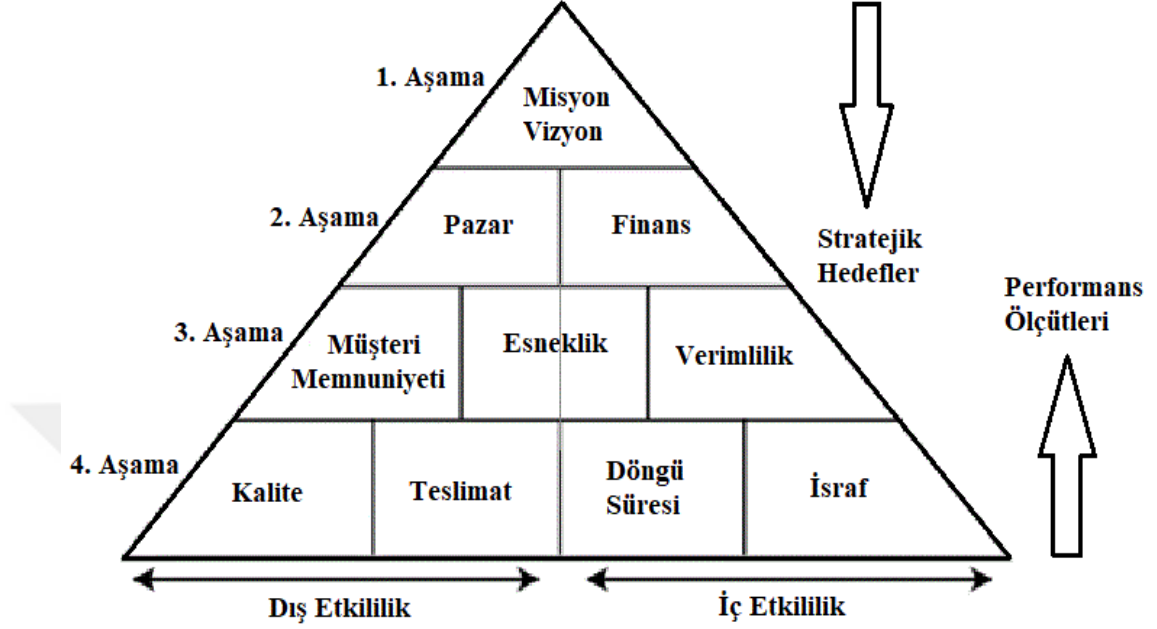
özme kavuşmaya başlamıştır. Bu çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarından bazıları aşağıdaki gibidir (Elitaş ve Ağca, 2006:350);

- Lynch ve Cross tarafından 1991’de geliştirilen Piramit (Performance Pyramid) yaklaşımı,
- Kaplan ve Norton’ın araştırmaları sonucunda 1992 yılında geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniğı” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım,
- Atkinson, Waterhouse ve Wells tarafından 1997 yılında geliştirilen “Sorumluluk Temelli Yaklaşım” (Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşım.

2.1.2.2.1. Performans Piramidi Yaklaşımı (Performance Pyramid)

Çok boyutlu performans ölçümünün ilklerinden olan ve Lynch ve Cross tarafından 1991’de geliştirilen piramit yaklaşımı, finansal performansa yönelik tek bakış açısıyla yapılan ölçümlerin yetersizliğı sonucu ortaya çıkmıştır. Performans Piramidine göre piramidin sol tarafı ağırlıklı olarak finansal olmayan dış etkililiğın ölçülerini gösterirken, piramidin sağ tarafı da finansal ağırlıklı iç etkililiğın ölçülerini göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:350).

Şekil 5: Performans Piramidi



Kaynak: Cross ve Lynch (1992)'den uyarlanmıştır.

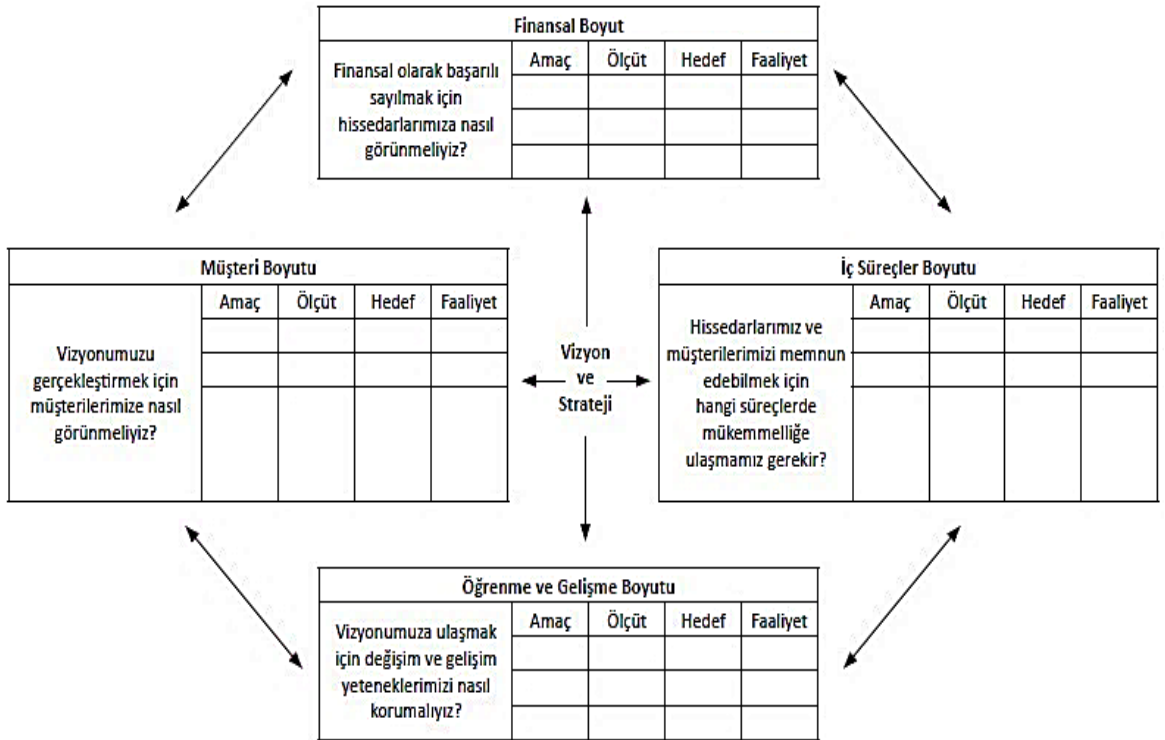
Hedefler ve ölçütlerden oluşan ve 4 aşamalı olan performans piramidi, kurumsal vizyonun başarılmasına yardımcı olacak eylemleri gösterir. Piramide yukarıdan aşağıya doğru stratejik hedefler yerleştirilirken, aşağıdan yukarıya doğru da performans ölçütleri yerleştirilmektedir. Piramidin 1. Aşaması olan en üst düzeyinde örgütün uzun vadeli başarı ve rekabet avantajı elde edebilmek için tanımladığı kurumsal vizyonu ya da misyonu yer almaktadır. Piramidin 2. aşaması, bir kuruluşun pazar performansı ile finansal performansının başarısına odaklanmıştır. Pazar performansı ile finansal performansının başarılı olması, kurumsal vizyonun başarısı için ilk odak noktasıdır. Piramidin 3. Seviyesi ise müşteri memnuniyeti, artan esneklik ve yüksek verimlilik konularındaki performansın başarısına odaklıdır. Piramidin 3. seviyesi ile 2. seviyesinde belirlenen pazarlama ve finansal stratejiler, bir sonraki seviyeyle bağlantılı olmalıdır. Piramidin 4. Seviyesi ise kalite, teslimat, döngü süresi ve israf dörtlüsünün performansının başarısına odaklanmıştır (<http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx>).

Performans piramidinin bir dezavantajı, hissedarlar ve müşteriler olmak üzere iki paydaş grubuna yoğunlaşmış olmasıdır. Diğer paydaşların da performans piramidine dâhil edilmelerini sağlamak gerekir (<http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx>).

2.1.2.2.2. Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard-BSC)

Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı (Balanced Scorecard), Kaplan ve Norton'ın araştırmaları sonucunda 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance" adlı makaleyle tanınmıştır (Elitaş ve Ağca, 2006:352). Denge skor kartları, firmanın performans ölçümüne finansal ve finansal olmayan konuları da dâhil ederek firmalara daha geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. BSC, işletmelerde üst düzey yönetim tarafından seçilen stratejik amaçların birer performans ölçütü şeklinde gösterilmesi ve analiz edilmesinde kullanılan yararlı bir tekniktir (Ülgen ve Mirze, 2010:450).

Şekil 6: Dengeli Ölçüm Kartı



Kaynak: <http://yalin-uretim.blogspot.com/2016/08/skor-kartlar.html>, Erişim: 20.03.2019.

Dengeli Performans Göstergesi Yaklaşımı, Kaplan ve Norton'ın araştırmaları sonucunda şirketlerin performans ölçümlerini en az dört alanda (boyutta) dengeli olarak ölçmesi gerektiğini göstermektedir (Argüden ve diğerleri, 2000:14). BSC'nin dengeli performans değerlendirme tablosunda bu ölçütler veya boyutlar şu şekildedir (Ülgen ve Mirze, 2010:450):

- 1) *Finansal Ölçütler*: Şirketin sayısal ölçütleri nelerdir? Şirketin hangi sayısal hedeflere ulaşılması ortakları tarafından başarılı kabul edilir? gibi soruları yanıtlamak için kullanılan kârlar, maliyetlerin düşürülmesi, yatırımların getiri oranı vb. ölçütleri içermektedir.
- 2) *Müşteri Ölçütleri*: Şirketin müşterileri için yarattığı değer başarılı mıdır? Müşteri tatmini yeterli mi? gibi soruları yanıtlamak için kullanılan müşteri tatmini, pazar payı, fiyat uygulamaları vb. ölçütleri içermektedir.
- 3) *Operasyonel Ölçütler (İşletme İçi Süreç Ölçütleri)*: Şirket başarısı için işletme içi süreçlerde neler yapılmalıdır? Müşteriler için değer yaratan süreçler nelerdir? gibi soruları yanıtlamak için şirket tarafından kullanılan kaynaklarla ilgili ölçütleri içermektedir.
- 4) *Öğrenme, Yenilik ve Gelişme Ölçütleri*: İşletmenin gelişebilmesi için kurumsal kültürün ve çalışanların yeterli yeteneği var mıdır? Şirket amaçlarına ulaşabilmek için yeterli düzeyde öğrenme, büyüme ve yenilik ölçütlerine sahip midir? gibi soruları yanıtlamak için kullanılan eğitim olanakları, değer yaratan yetenekler vb. ölçütleri içermektedir.

Her kuruluşun faaliyet gösterdiği alana göre başarı göstergeleri farklılık göstermektedir. Stratejik hedeflerine istenilen düzeyde ulaşabilmek için her kuruluş, ölçülebilir başarıyı ifade eden önemli performans göstergelere sahip olmalıdır. Kurumların faaliyet gösterdikleri alandaki performans başarılarının değerlendirilmesi KPI olarak ifade edilen Anahtar Performans Göstergeleri ile yapılmaktadır. KPI seçiminde yaygın olarak kullanılan yöntem ise Dengeli Ölçüm Kartı yöntemidir.

2.1.2.2.3. Paydaş Temelli Yaklaşım (The Stakeholder Scorecard)

Sorumluluk Temelli Yaklaşım olarak da ifade edilen bu model 1997 yılında Atkinson, Waterhouse ve Wells tarafından geliştirilmiştir. Paydaş Temelli Yaklaşım, şirketlerin performans değerlendirmesini yaparken paydaşlarını temel alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri arasında denge kurmaya çalışmakla birlikte, şirket ile şirketin temel paydaş grupları arasındaki ilişkiye de odaklanmaktadır. Şirket sahipleri veya ortaklarının performans ölçütleri finansal performans ölçütleri olarak ifade edilirken, diğer paydaşların performans ölçütlerine de finansal olmayan performans ölçütleri denilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:358-362).

Şekil 7: Paydaş Temelli Performans Ölçüm Örneği

Tedarikçiler		Müşteriler	
Katkılar (Birincil)	Teşvikler (İkincil)	Katkılar (Birincil)	Teşvikler (İkincil)
Mallar	Kazanç	Kazanç	Mallar
Hizmetler	İş İlişkisi	İş Sürekliliği	Hizmetler
Destekler	Devamlılığı olan ticari ilişki	İstek ve İhtiyaçlar	Değer

Çalışanlar		Yatırımcılar	
Katkılar (Birincil)	Teşvikler (İkincil)	Katkılar (Birincil)	Teşvikler (İkincil)
Zaman	Tazminat	Sermaye	Getiri/Temettü
Emek	Faydalar	İşletme Fonları	Pay
Fikirler	İlişkiler		
Meydana Getirme	Kariyer		

Toplum	
Katkılar (Birincil)	Teşvikler (İkincil)
Vergi Muafiyeti	İstihdam
İşgücü Piyasası	

Kaynak: <https://nickols.us/scorecard.htm>, Erişim: 25.03.2019.

Paydaş, çıkarları doğrultusunda şirketin performansını etkileyebilen, şirket içinden ve dışından olabilen kişi veya topluluklara verilen isimdir. Her firmanın paydaşları farklı olmakla birlikte genel olarak müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplum olmak üzere 5 temel paydaşa sahiptir. İşletme ve paydaşlar arasında beklentiler, birincil amaçlar ve ikincil amaçlar olarak ayrılmaktadır. Birincil amaçlar, işletmenin paydaşlarından beklentilerini gösterirken, paydaşların işletmeden beklentilerini de ikincil amaçları göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:358-360).

2.2. ULUSLARARASI ENTEGRE RAPORLAMA ÇERÇEVESİ

İşletmelerin önemli finansal ve finansal olmayan bilgilerini sunduğu kurumsal raporlar artık günümüzde kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma sürecinde yetersiz hale gelmeye başlamıştır. Kurumsal raporlamadaki bu gelişmeler ile birlikte önemli kurumsal bilginin bütünleşik bir biçimde raporlanması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Yeni bir kurumsal raporlamaya duyulan bu ihtiyaçlar sonucunda 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) kurulmuştur. Konsey, entegre raporlamayı teşvik etmek amacıyla yürüttüğü faaliyetler ve çalışmalar sonucunda 2013 yılında Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre entegre raporlama, raporun düzenlenmesinde esas olarak kullanılan ve raporun içeriğinin oluşturulmasına yönelik bilgi veren “Kılavuz İlkeler”i ile raporda sunulan bilgilerin birbiriyle bağlantılı biçimde açıklayan “İçerik Öğeleri”nden oluşmaktadır (Gençoğlu ve Aytac, 2016:55).

2.2.1. Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri

Entegre raporlama kural temelli bir yaklaşımdan değil, ilke temelli bir yaklaşımdan hareket ederek gelişimini sürdürmektedir. Bu yaklaşım ile birlikte entegre raporlama ilkeleri her şirketin kendisine özgü olan şartlarını dikkate alarak, paydaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi daha esnek ve daha kapsayıcı bir biçimde sunmaktadır (<https://www.finansgundem.com/yazarlar/entegre-raporlama-ilkeleri-integrated-reporting-principles-yazisi/466643>). İlke temelli yaklaşım, daha esnek bir yapıya sahip olduğundan işletmelerin içinde yer aldığı duruma göre raporu kullananların da yorumlarını ekleyebileceği temel bilgiye sahiptir. Kural temelli yaklaşım ise ilke temelli yaklaşıma göre daha katı olan, yoruma gerek duymayan,

kesin yargılara sahip bir yaklaşımdır (Balsarı, Dalkılıç, 2007:106). Bu sebeple Kılavuz İlkeleri, bir entegre raporun düzenlenmesinde temel oluşturmaktadır ve bununla birlikte bir entegre raporun içeriğinin oluşturulmasına yönelik bilgi vererek bu bilgilerin nasıl sunulduğu hakkında rapor kullanıcılarına yön göstermektedir (IIRC,2013:5).

Kılavuz ilkeleri: Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim, Bilgiler Arası Bağlantı, Paydaşlarla İlişkiler, Önemlilik, Kısa ve Öz Olma, Güvenilirlik ve Eksiksizlik, Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik olmak üzere yedi başlıktan oluşmaktadır ve Tablo 4’deki bilgileri içermektedir.

Tablo 4: Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri

<i>• Stratejik odak ve geleceğe yönelim: Entegre raporlama, bir kuruluşun stratejisinin neler olduğunu ve bu stratejilerin kısa, orta ve uzun vadede kuruluşun değer yaratma yeteneğini nasıl etkilediğini, sermaye öğeleriyle etkileşiminin nasıl olduğu hakkında bilgi vermelidir.</i>
<i>• Bilgiler arası bağlantı: Entegre raporlama, bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneğini etkileyen etmenlerin birleşimi ile bu etmenlerin birbirleriyle olan ilişkileri hakkında bütünsel bir resim çizmelidir.</i>
<i>• Paydaşlarla ilişkiler: Entegre raporlama, bir kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin nasıl olduğu hakkında bilgi elde etmeli ve bu temel paydaşların yasal istek ve ihtiyaçlarını kuruluşun ne kadar anladığını ve nasıl karşıladığını göstermelidir.</i>
<i>• Önemlilik: Entegre raporlama, bir kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini önemli derecede etkileyen konularla ilgili bilgi vermelidir.</i>
<i>• Kısa ve öz olma: Bir entegre raporlama, kısa ve öz olmalıdır.</i>
<i>• Güvenilirlik ve eksiksizlik: Bir entegre raporlama, olumlu veya olumsuz bütün maddi konuları dengeli ve maddi kusur barındırmayacak şekilde sunulmalıdır.</i>
<i>• Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik: Bir entegre raporlamadaki bilgiler, zaman içinde çelişkisiz bir temele dayalı şekilde ve kuruluşun kendi zaman dilimi içinde değer yaratma yeteneği ile ilgili diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına imkân sağlayacak biçimde sunulmalıdır.</i>

Kaynak: (IIRC, 2013:5)

2.2.1.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Geleneksel raporlar kurumların geçmiş ve mevcut performansına odaklanırken entegre raporlama, geçmiş ve mevcut performansa ek olarak geleceğe dönük stratejileri de kapsayan ve bu bilgilere odaklanan bir rapordur. Bu bağlamda bir entegre raporun, kuruluşun stratejisi ile kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratabildiğini ve bu süreçte sermaye öğelerinin (kaynaklar ve ilişkiler) nasıl kullanıldığı ve nasıl etkilendiği hakkında bilgi sağlaması gerekir (IIRC, 2013:16).

2.2.1.2. Bilgiler Arası Bağlantı

Şirketlerin farklı raporlarında yer alan bilgileri nedeniyle birbiriyle bağımsız, karmaşık ve birbirini tekrarlayan bilgilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır ve bu sebeple şirketlerin mevcut ve gelecek performansı ile nasıl değer yarattığı hakkındaki önemli ve kolay anlaşılabilir bilgilere ulaşmak zorlaşmaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 36).

Bir entegre rapor, kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma becerisini etkileyen önemli bilgilerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve bağlantılarını bütünsel bir resim olarak göstermelidir (IIRC, 2013:16). Bu bağlamda, içerik öğeleri, sermaye öğeleri ve dün, bugün, yarın arasındaki bağlantı ile nicel ve nitel bilgiler, finansal ve diğer bilgiler, yönetim bilgileri, entegre rapordaki bilgiler, kuruluşun diğer bildirimlerindeki bilgiler ile diğer kaynaklardan gelen bilgiler arasında bağlantının kurulması gerekmektedir. Bunlar (IIRC, 2013: 16-17):

- ✓ *İçerik Öğeleri:* İçerik öğeleri, kuruluşun faaliyetlerindeki iç ve dış etkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini yansıtarak entegre raporlamada bütünsel bir görüntü sağlar. Örneğin, gezegendeki kaynakların azalması gibi dış çevrede meydana gelen değişimlerde kuruluşun stratejisini ve iş modelini bu duruma nasıl uyarlayacağına ilişkin bilgilerin bütünsel olarak gösterilmesini sağlar.
- ✓ *Sermaye öğeleri:* Sermaye öğeleri arasındaki etkileşim ve iletişimlerini sonucunda kuruluşun değer yaratma kabiliyetini nasıl etkilediğini kapsar.
- ✓ *Dün, bugün ve yarın:* Kuruluşun geçmişten bugüne kadar olan faaliyetleri hakkında bir analiz yapılması ile bugünden yarına kadar olan dönemle ilgili rapor edilen verilerin değerlendirmesi için işe yarar bilgiler sağlayabilir.

- ✓ *Finansal bilgiler ve diğer bilgiler:* Buna örnek olarak, insan kaynaklarına yapılan yatırımlar sonucunda pazar payındaki artış ile gelir artışı veya uzun vadeli müşteri ilişkileri sonucunda kazanılan müşteri memnuniyeti ile birlikte gelir artışı.
- ✓ *Nicel ve nitel bilgiler:* Bir kuruluş değer yaratabilme becerisini doğru yansıtabilmesi için nicel ve nitel performans bilgilerini değerlendirmesi ve bu bilgiler arasında bağlantı sağlaması gerekir.
- ✓ *Yönetim ve yönetim kurulu bilgileri ile kuruluş dışından rapor edilen bilgiler:* Kuruluşun iç ve dış kaynaklarından elde ettiği bilgiler birbirleriyle bağlantılı ve tutarlı olmalıdır.
- ✓ *Entegre rapordaki bilgiler ile kuruluşun diğer bildirimlerindeki bilgiler ve diğer kaynaklardan gelen bilgiler:* Entegre rapordaki bilgiler ile diğer tüm bilgiler birbiriyle bağlantılı ve tutarlı olmalıdır.

2.2.1.3. Paydaşlarla ilişkiler

İşletmeler, kendileri ile çıkar ilişkisi bulunan bütün tarafları paydaş olarak değerlendirebilir (Saban ve diğerleri, 2017: 925). Bu taraflar, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve yaptıklarıyla işletmeyi etkileyen toplumsal gruplardır (Aktan, 2007: 8); (Baron, 2000: 571). Sürdürülebilir değer yaratmak için bu paydaşlarla olan ilişkilerin önemi çok büyüktür. Çünkü değer, bir kuruluşun sadece kendi içinde değil, kuruluşun kendi dışındaki diğer gruplarla olan ilişkileri yoluyla yaratılır (IIRC, 2013: 17).

Paydaşlar, işletmelerin kendisi için önemli konular hakkında işe yarar bilgiler sağlar. İşletmeler bu bilgiler ile aşağıdaki konularda fayda sağlayabilir (IIRC, 2013: 17-18):

- Her paydaş grubunun algıladığı değer ve işletmeden beklentisinin ne olduğunu anlamak
- Potansiyeli olan ve yakın zamanda önem kazanacak eğilimleri belirlemek
- Maddi konuların neler olduğunu belirleyerek bu konulara verilen cevaplara göre stratejik faaliyetleri yürütmek
- Riskleri önceden tespit etmek ve yönetmek ve bu risklere göre şirket stratejini geliştirip değerlendirmek

2.2.1.4. Önemlilik

Bir entegre raporun kısa ve öz olması, gereksiz konuların rapora dâhil edilmemesi demektir. Önemli konular çok fazla olabilmekte ve iş modelini, stratejiyi, sermayeleri geçmişte, bugün ve gelecekte etkileyen tüm konuları içermektedir. Bu nedenle işletmeler, değer yaratma sürecini etkileyebilecek en önemli konuları belirlemeleri gerekmektedir (King, Roberts, 2017: 98).

Bir entegre rapor işletmenin değer yaratma kabiliyetini kısa, orta ve uzun vadede etkileyen önemli konular hakkında bilgi vermelidir. Bu entegre raporu oluştururken önemlilik belirleme sürecinde şunlar yapılır (IIRC, 2013: 18):

- ✓ *İlgili Konuların Belirlenmesi:* Bu konular, işletmenin değer yaratma kabiliyetini etkilemiş ya da etkileyebilecek olan konulardır. Kurumsal yönetimdekiler ile yapılan toplantılarda değer yaratmayla bağlantılı tartışılan konular, ilgili konular olarak kabul edilir. İlgili konuların karar verilmesinde başlıca paydaşların bakış açılarını anlamak önemlidir. Kısa vadede çözülebilecek fakat orta veya uzun vadede kontrol etmesi daha zor hale gelebilecek konular da ilgili konular kapsamında ele alınmalıdır.
- ✓ *Önemin değerlendirilmesi:* Değer yaratma sürecindeki bütün ilgili konular şirket için önemli kabul edilmeyebilir. Bir konuyu entegre rapora katmak için değer yaratma sürecindeki mevcut veya potansiyel etkisinin yeterince önemli olması gerekir. Bu nedenle konunun etkisinin büyüklüğü ve meydana gelme olasılığı değerlendirmeye alınmalıdır. Büyüklük, konunun niteliğine bağlıdır ve bunun için çok iyi bir şekilde karşılaştırma ve araştırma yapılmalıdır.
- ✓ *Önemli konulara öncelik verilmesi:* Önemli konular belirlenip büyüklüklerine göre sıralandıktan sonra en önemli konulara odaklanıp bunların nasıl rapor edilecekleri belirlenir.
- ✓ *Açıklanacak Bilgilerin Belirlenmesi:* İşletmeler, maddi konular hakkındaki bilgileri belirlerken iç ve dış çevresindeki taraflardan faydalanarak bu taraflarla düzenli etkileşim kurarak gerçekleştirebilir.
- ✓ *Raporun Sınırı:* Kuruluşların entegre raporlarındaki sınırı belirleyen iki ana etken şunlardır:

- Finansal raporlama yapan kuruluşun mâli raporuna dâhil edeceği konular ile bu raporu şekillendiren finansal raporlama standartları, entegre raporun sınırını belirlemektedir,
- Finansal raporlama yapan kuruluşun değer yaratma sürecindeki yeteneklerini etkileyen diğer kuruluş veya paydaşlarla olan ilişkilerinde ortaya çıkan riskler, fırsatlar ve sonuçlar da entegre raporun sınırı belirleyen diğer etkenlerdir.

2.2.1.5. Kısa ve Öz Olma

Entegre raporun finansal ve finansal olmayan raporların birleşimi olmadığını gösteren en önemli ilkelerinden biri, kısa ve öz olması ilkesidir (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 59). İşletmenin değer yaratma sürecindeki stratejisini, performansını ve beklentilerini yansıtan, birbirini tekrarlamayan ve önemli olan bilgiler entegre raporda yer alması gerekir. Bu kapsamda bir entegre raporun kısa ve öz olabilmesi için aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekir (IIRC, 2013: 21):

- ✓ Önemlilik ilkesinde belirtildiği gibi bilgilerin önemlilik belirleme sürecinde belirlenip önemine göre sıralanması gerekir,
- ✓ Raporda yer alan bilgiler mantıklı bir yapıda olmalı ve tekrarlanan bilgileri en aza indirmek için bölümler arasında çapraz başvuru araçları kullanılmalıdır,
- ✓ Ayrıntılı bilgilere, çok fazla değişmeyen bilgilere yani sürekli kullanılan bilgilere veya dış bilgilere ulaşmak için bağlantılar kullanılmalıdır,
- ✓ Rapor, anlaşılması güç olmayan ve olabildiğince az kelime kullanılarak sunulması gerekir,
- ✓ Kelimeleri seçerken mesleki jargon veya teknik terimlere çok başvurmak yerine daha anlaşılabilir dil kullanılmalıdır,
- ✓ Kuruluş için özgünlüğü olmayan, bilineni tekrarlayan konulardan uzaklaşılması gerekir.

2.2.1.6. Güvenilirlik ve Eksiksizlik

Güvenilirliğin artırılması için iç kontrol sistemine kuruluş dışından farklı paydaş katılımı, bağımsız denetim gibi mekanizmalar değer yaratma sürecine dâhil

edilmelidir. Çünkü entegre rapordaki bilgilerin güvenilirliği dengeli olmasına ve maddi hata içermemesine bağlıdır (IIRC, 2013: 21-22):

✓ *Denge*: Rapordaki bilgiler olumlu ya da olumsuz olarak algılanmasına neden olacak şekilde yönlendirilemez ve bilgilerin seçimiyle sunumunda önyargı oluşturulamaz. Bu sebeple entegre raporda yer alacak bilgilerin dengeli olması için aşağıdaki önemli yöntemler kullanılır:

- Entegre raporu etkileme olasılığı olmayan sunum biçimlerinin seçilmesi,
- Şirketin sermaye öğeleriyle performansındaki değişimler gibi çeşitli bilgilere eşit ağırlık verilmesi,
- Şirketin hedef ve stratejilerini önceden tahminleyip öngördüğü bilgilere göre raporlama yapılması.

✓ *Maddi hata içermeme*: Bir entegre raporun maddi hata içermemesi rapordaki bütün bilginin tamamıyla güvenilir olduğu anlamına gelmez. Rapordaki bilgilerin az da olsa maddi hata içirme riskleri bulunur, fakat yanıltıcı olabilecek bu risklere denetimler uygulanarak kabul edilebilecek en düşük seviyelere çekmek gerekir. Bunun yanında, tahmin edilen bilgilerin net bir biçimde açıklanmalı ve bilgilerin tahmin edilmeye çalışıldığı süreçteki özellikleri ile sınırların nereye dayandığı da açıklanması gerekir.

Eksiksizlik, aynı sektördeki kuruluşların ne gibi konular hakkında raporlama yaptığına bakılarak elde edilen ve gerekli olan pozitif ve negatif tüm bilgilerin raporda yer almasıdır. Eksiksizliği belirlemede açıklanan bilginin kapsamı ile kesinlik seviyesinin yanında maliyet/fayda, rekabet avantajı, geleceğe yönelik bilgileri de dikkate almak faydalı olacaktır (IIRC, 2013:22).

2.2.1.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Tutarlılık, bir değişikliğe gerek duyulmadığı sürece raporlama ilkelerinin ardı sıra gelen dönemlerde aynı şekilde izlenmesi demektir. Gerek duyulan değişiklik, rapordaki bilgilerin kalitesini artırmak için olabilir veya maddi öneme sahip olan aynı KPI'ların da rapora dâhil edilmesi şeklinde olabilir. Önemli bir değişiklik olduğunda, işletmeler bu değişikliğin sebeplerini, etkisini, uygulanabilirliğini açıklar.

Değişiklik maddi açıdan önemliyse niceliğinin bildirilmesi gerekmektedir (IIRC, 2013:23).

Karşılaştırılabilirlik, kuruluşun değer yaratma süreci içerisinde, diğer kuruluşlarla kıyaslama yapabilecek bilgilere yer vererek sunulmasıdır. Fakat kıyaslama yapılacak bu bilgiler, her kuruluş için kendine özgü bilgiler olmalıdır (IIRC, 2013:23).

2.2.2. Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri

Entegre raporlamanın standart bir biçimi yoktur çünkü her işletmenin entegre raporunun içeriği o işletmenin karşılaştığı şartlara göre belirlenir. Bu nedenle İçerik Öğeleri sorular şeklinde açıklanmaktadır. Birbirlerine bağlı olan İçerik Öğeleri, IIRC'ye göre sekiz maddeden oluşmaktadır (Saban ve diğerleri, 2017: 928; IIRC, 2013:24).

Tablo 5: Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri

• Kurumsal genel görünüm ve dış çevre: Entegre rapor uygulayan kuruluş ne iş yapmaktadır ve hangi şartlarda faaliyet göstermektedir?
• Kurumsal Yönetim: Entegre rapor uygulayan kuruluşun kurumsal yönetim bünyesi kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini nasıl desteklemektedir?
• İş modeli: Entegre rapor uygulayan kuruluşun iş modeli nasıl tanımlanmaktadır?
• Riskler ve fırsatlar: Entegre rapor uygulayan kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğine etki eden önemli risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bu risk ve fırsatları ne şekilde ele almaktadır?
• Strateji ve kaynak aktarımı: Entegre rapor uygulayan kuruluşun hedefleri nelerdir ve bu hedeflere ulaşmak için neler yapmaktadır?
• Performans: Entegre rapor uygulayan kuruluş, belli dönem içinde belirlediği stratejik hedeflerinin neresindedir ve elde ettiği sonuçlar sermaye öğelerine nasıl etki etmiştir?
• Genel görünüş: Entegre rapor uygulayan kuruluşun stratejisini uygularken zamanla karşılaşabileceği zorluk ve belirsizlikler nelerdir? Bu zorluk ve belirsizliklerin, iş modeliyle birlikte gelecekteki performansına potansiyel etkileri nelerdir?
• Sunumun temeli: Entegre rapor uygulayan kuruluş, entegre raporuna ekleyeceği konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl tetkik edilmekte ya da değerlendirilmektedir?

Kaynak: (IIRC, 2013:5)

2.2.2.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre; kuruluşun *misyonu ve vizyonu* ile kuruluşun *dış çevresindeki* (ekonomik, teknolojik, toplumsal, çevresel, siyasi) değişimleri, sorunları ve zorlukları içerir. Bu bilgiler ile birlikte kuruluşun tam olarak neler yaptığı ve hangi çevresel koşullarda faaliyet gösterdiği sorularına cevap verilmiş olur (IIRC, 2013:13).

2.2.2.2. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, değer yaratma sürecinde katkısı olan paydaşların yaratılan değerden nasıl pay alacağı konusunda temel ilkelere dayanan bir sistemdir (<https://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/TIKEDergisi.pdf>).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir şirketin kurumsal yönetimi, değer yaratma sürecine katkısı bulunan bütün paydaşları (yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum) ile ilişkilerini kapsamaktadır. Kurumsal yönetimin tüm paydaşlarıyla olan ilişkisi adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilke etrafında yürütülmektedir. Bu ilkeler ile birlikte bir şirket, kurumsal yönetim yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaktadır ve kuruluş hakkında daha iyi değerlendirme yapmaktadır.

Bir entegre rapor, bir kuruluşun kurumsal yönetim yapısının değer yaratma kabiliyetinin aşağıdaki gibi konularla nasıl bağlantılı olduğu hakkında bilgi verir (IIRC, 2013:25):

- Kurumsal yönetimden sorumlu kişilerin bilgi, beceri ve farklı yönlerinin, liderlik yapısı ve yasal gereklilikler açısından kurumsal yönetim yapısına etkisi,
- Kuruluşun kültürünü yaratmak ve yakından takip etmek için kullanılan mekanizmalar ile özellikli süreçler,
- Kurumsal yönetimden sorumlu kişilerin, şirketin stratejisi ile risk yönetimini nasıl ele aldığı belirlenerek bunlara karşı aldığı önlemler,
- Kuruluşun yönetim yapısının sermaye öğelerini kullanımında ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı,
- Kurumsal yönetim uygulamalarının yasal gereklilikler dışında yürütülüp yürütülmediği,

- Kurumsal yönetimdekilerin yenilikçiliği teşvik edip bunun uygulamasına geçmek için üstlendiği sorumluluk,
- Değer yaratma sürecinde çalışanlara sağlanan ücret ve teşvikler ile kuruluşun sermaye öğelerinin kullanılıp etkilenmesi arasındaki bağlantı.

2.2.2.3. İş Modeli

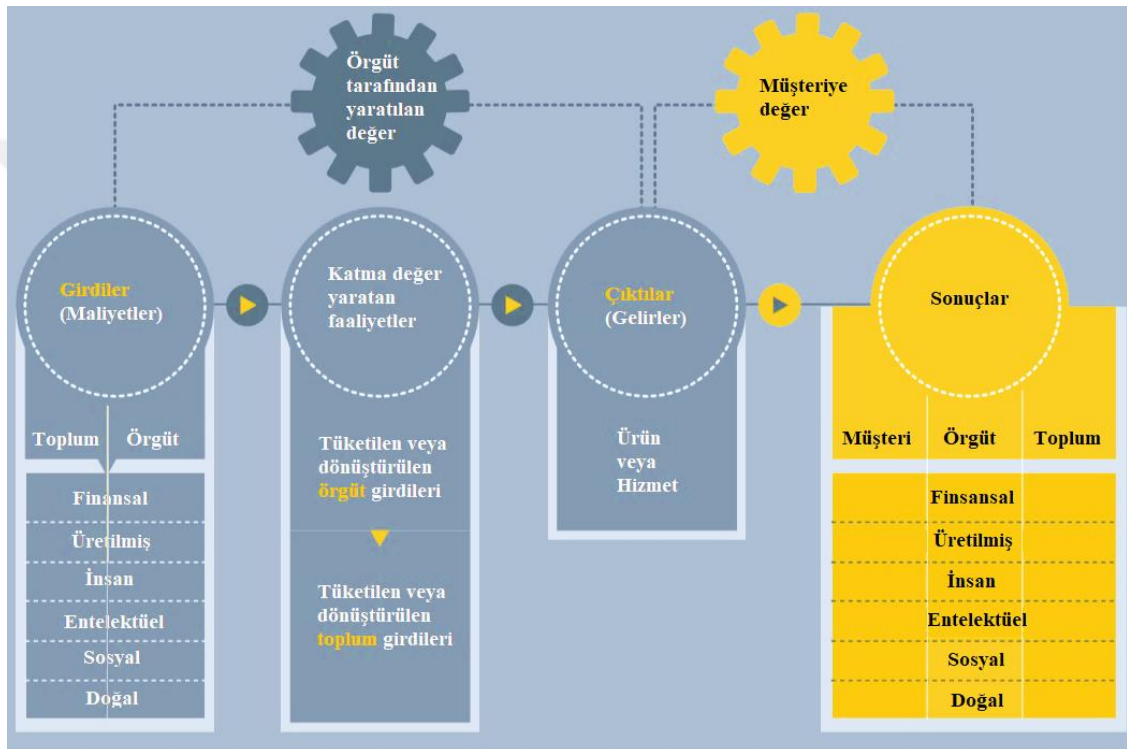
Girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar temel öğelerinden oluşan iş modeli, bu temel öğelerle birlikte kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede hedeflerine ulaşabilmek için değer yaratma sürecini etkileyen sistemdir (IIRC, 2013:13). İş modeli, değer yaratma sürecine katkıda bulunan kilit girdileri tanımlamalıdır. Ayrıca iş modeli, bu kilit girdilerin nasıl yönetildiğini ve kısa, orta, uzun vadede kuruluşun kilit katma değer yaratan faaliyetlerinin olası sonuçlarını göstermelidir. İş modelinde değer yaratma, kuruluş tarafından üretilen ürün ve hizmetler (yan ürünler dâhil) ile bundan etkilenen sermayelerin değerini artıran veya azaltan dış etkenleri kapsamaktadır (EY, 2014:9). İş modeli entegre raporlamada tanımlanırken, aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulmalıdır (EY, 2014:10):

- ✓ Kurum değeri nasıl tanımlar?
- ✓ Kurumun misyonu ve vizyonu nedir?
- ✓ Kuruluşun iç ve dış çevresi nasıl tanımlanır?
- ✓ Kuruluş stratejiyi nasıl tanımlar ve hangi kaynakları kullanır?
- ✓ Kurumun karşılaştığı başlıca fırsatlar ve zorluklar nelerdir?
- ✓ Kuruluşun belirtilen değer yaratma hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ölçmek açısından hangi göstergeler anlamlıdır?
- ✓ Girdiler nelerdir, diğer bir ifadeyle kuruluşun bağlı olduğu kaynaklar ya da sermayeler nelerdir? Bunlar dâhili veya harici olabilir (örneğin; finansman modeli, altyapıya güven, insanlar, fikri mülkiyet, tüketilen hammaddeler, ilişkiler veya doğal sermayeye bağımlılık).
- ✓ Çıktılar nelerdir? Kurum tarafından üretilen ürün ve hizmetleri kapsamaktadır.
- ✓ Sonuçlar nelerdir? Ürün veya hizmet üretimi sonucunda sermayelerin değerini artırma veya azaltma açısından performansı kapsamaktadır. Bu

sonuçlar iç veya dış olabilir (örneğin; gelir ve nakit akışı, müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, marka sadakati ve sosyal ve çevresel etkiler).

- ✓ Katma değerli faaliyetler nelerdir? Kuruluşun stratejisinin temel unsurları ile değer yaratmaya öncülük eden ilgili girişimleri kapsamaktadır (örneğin; stratejik yatırımlar, inovasyon, planlama, tasarım, üretim, hizmet düzeyi anlaşmaları, ilişki yönetimi, farklılaşma faktörleri).

Şekil 8: İş Modeli



Kaynak: (EY, 2014:10)

Bir entegre rapor bir kuruluşun iş modelinin ne olduğunun yanıtını arar ve bunun için kuruluşun iş modeli, aşağıdaki temel öğeleriyle birlikte tanımlanır (IIRC, 2013:26):

- ✓ *Girdiler:* Önemlilik ilkesi gereğince işletmenin değer yaratma kabiliyeti üzerinde maddi öneme sahip olan önemli girdilere odaklanılmalıdır. Bu önemli girdilerin elde edildikleri sermaye öğeleriyle (kaynak ve ilişkileriyle) olan bağlantısının iş modeli üzerindeki etkisine bakılmalıdır. Bunun yanı sıra önemli girdiler, kuruluşun değer yaratma sürecinde iş modelinin sağlamlığı ve esnekliğini anlamada fark yaratan kaynaklardır.

- ✓ *İş faaliyetleri:* Bir entegre rapor içerisinde kuruluşun pazarda kendisini nasıl farklılaştırdığı, iş modelinin ilk satış noktasından sonra gelir yaratmaya ne kadar uygun olduğu, kuruluşun yenilikçiliğe nasıl baktığı, iş modelinin değişime nasıl ayak uydurabildiği, Ar-Ge, pazarlama, çalışanların eğitimi, satış sonrası hizmetler gibi temel iş faaliyetleri açıklanması gerekir. Bunların yanında şirket için önemli olan ve değer yaratan süreç iyileştirme, çalışan eğitimi gibi girişimler de entegre raporda yer alabilir.
- ✓ *Çıktılar:* Süreç tarafından ortaya çıkan kuruluşun temel ürün ve hizmetleridir. Bunların yanında önemli görülen yan ürünler, atıklar gibi diğer çıktılar da iş modeline dâhil edilebilir.
- ✓ *Sonuçlar:* Bir entegre raporda iç ve dış sonuçlar ile olumlu ve olumsuz sonuçlar olmak üzere dört temel sonuca yer verilmektedir. Çalışanların morali, kuruluşun itibarı gibi ortaya çıkan sonuçlar iç sonuçlardır. Müşteri memnuniyeti, vergi ödemeleri, çevresel etkiler gibi ortaya çıkan sonuçlar dış sonuçlardır. Sermaye ögelerinde net artışlar sonucunda değer yaratanlara olumlu sonuçlar, sermaye ögelerinde net azalma nedeniyle değer azaltanlara ise olumsuz sonuçlar denilmektedir.

Örneğin; bir bankanın *girdileri*, sosyal ve ilişkisel sermayesinden gelen engelli müşterilerin istek ve ihtiyaçları olabilir. Banka bu istek ve ihtiyaçları değerlendirerek Atm'lerin tasarım iyileştirilmesine yönelik katma değerli *faaliyetlerde* bulunacaktır. Bu faaliyetlerin ardından bankanın *çıktıları*, engelli müşterilere uygun olarak tasarlanan Atm'lerin hayata geçirilmesidir. Sosyal ve ilişkisel sermayenin olumlu bir sonucu olarak müşteri memnuniyeti ve müşteri sayısındaki artış, işletmenin *dış sonuçlarını* oluşturur. *İç sonuçlar* olarak, engellilere yardım yapan bu işletmeye devlet teşviki ile vergisel azalma sağlanarak işletmenin finansal sermayesinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Kuruluş itibarındaki artış da sosyal ve ilişkisel sermayesindeki olumlu iç sonuçlara örnek olabilir.

Bir şirket kontrolünde olan sermaye ögeleri dışında kalanlar da kapsamlı bir şekilde ele alınarak, dış sonuçlar başta olmak üzere, sonuçlar belirlenip tüm değer zinciri boyunca etkileri açıklanmalıdır.

İş modelinin daha okunabilir ve açıklama açısından daha etkin olabilmesini sağlamak için özelliklerinin aşağıdaki gibi olması beklenir (IIRC, 2013:25-26):

- İş modelinin temel ögeleri (girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar) ile ilgili anlaşılır bir açıklama yapılmalı,
- Temel ögelerin önemini belirten basit bir şema oluşturmalı,
- Bu şemayı desteklemek amacıyla temel ögelerin kuruluşla bağlantısı hakkında belirgin bir açıklama yapılmalı,
- Kuruluşun içinde bulunduğu durumla paralellik gösteren mantıklı bir mısralar dizisi bulunmalı,
- Kuruluşun başlıca paydaşları, dış çevresini etkileyen, örneğin, ham madde gibi diğer bağımlılıkları ve önemli etkenleri hakkında açıklamada bulunulmalı,
- Diğer İçerik Ögeleri ile ilgili bilgilere yönlendiren bağlantılar var olmalı.

2.2.2.4. Riskler ve Fırsatlar

İşletmenin değer yaratma sürecinde ortaya çıkabilecek risk ve fırsatlar işletme başarısını etkileyecek önemli konulardır ve bunlar entegre rapora dahil edilmelidir. İşletmeler karşılaştıkları riskler karşısında neler yapabileceğini analiz ederek bunları fırsata çevirebilmektedir. Fırsatlar, işletmeleri başarıya taşıyabilecek etkenler olup işletmeler bunlardan yarar sağlamaya çalışmalıdır. Değer yaratma sürecine önemli etkisi olan risk ve fırsatlar çevre analizi yapılarak daha iyi gözlenebilmektedir. Çevre analizinde bir işletmenin dış kaynaklarını kullanarak etkileşim halinde olduğu dış çevresi ile kendi kaynaklarını kullanarak faaliyetlerini sürdürdüğü iç çevresini çok iyi tanınması gerekir. İşletmenin dış çevresindeki analizi sonucu ortaya çıkan risk ve fırsatlara karşı ayakta kalarak başarılı olabilmesi için, iç çevre analizi ile üstünlüklerini ve zayıflıklarını da belirlemesi gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2010:65).

Bir entegre rapor risk ve fırsatları belirlerken aşağıdaki ögeleri tanımlamalıdır (IIRC, 2013: 27):

- Risk ve fırsatlara önemli derecede etkisi olan iç ve dış kaynakların neler olduğuna bakılmalıdır. Dış çevrenin etkisiyle ortaya çıkanlara dış kaynaklar, kuruluşun iş faaliyetlerinden kaynaklanana da iç kaynaklar denebilir.
- Risk veya fırsatların gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleşmesi durumunda etkisinin büyüklüğüne bakılıp incelenmelidir.

- Temel riskleri azaltmak veya kontrol etmenin yanında temel fırsatları değer yaratmada kullanmak için kuruluşun neler yapabileceğine bakılmalıdır.

2.2.2.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı

Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratabilecek stratejik amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için kullanması gereken kaynakları tanımlamaktadır (Aras ve Sarioğlu, 2015: 63). Bu tanımlar bir entegre raporda genellikle aşağıdaki gibi konularda yapılmaktadır (IIRC, 2013: 27):

- Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratabilecek stratejik amaçları,
- Bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı veya uygulayacağı stratejileri,
- Stratejisini gerçekleştirmek için gereken kaynakları nasıl aktarılacağı bilgisi,
- Kısa, orta ve uzun vadede başarıları ile hedeflerinin neresinde olduğunu nasıl ölçeceğine dair bilgileri.

Yukarıdaki tanımlanan konuların yanında aşağıdaki konuların da açıklanması gerekebilir (IIRC, 2013: 27):

- Strateji ve kaynak aktarımının iş modeliyle ilgisine ve dış çevredeki risk ve fırsatlardan nasıl etkilendiğini,
- Kuruluşun stratejik amaçlarına uygunluğu için iş modelinde değişiklik yapılıp yapılamayacağı,
- Kuruluşun stratejik amaçları için kullandığı öğelerinin risk yönetimi ile ilgili düzenlemeleri nasıl etkilediği,
- Kuruluşun rekabet avantajı sağlayarak değer yaratmasını sağlayan yenilikçilik davranışı ile fikri sermaye öğelerini nasıl geliştirip kullandığı,
- Rekabet avantajı sağlamak için kuruluşun stratejisine maddi olmayan konuların ne kadarının dâhil ettiği,
- Strateji ve kaynak aktarımı sürecinde paydaş etkileşimin etkileri konuları açıklanması yararlı olacaktır.

2.2.2.6. Performans

Bir entegre rapor, kuruluşun değer yaratma sürecinde ulaşmak istediği stratejik hedeflerinden ne kadarına ulaşabildiğini ve elde ettiği sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediğinin sorularına yanıt arar (IIRC, 2013: 28). Bu nedenle bir

işletmenin performansı, değer yaratma sürecinde istenilen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin kaynaklarını ne kadar etkin kullandığının göstergesidir (Gözen, 2018:67-68). Entegre raporlamada performansa ilişkin bilgiler sadece finansal (sayısal) verilere dayanmayıp finansal olmayan (sayısal olmayan) bilgileri de içermektedir.

Bir entegre raporda performansa ilişkin nicel (sayısal) ve nitel (sayısal olmayan) veriler aşağıdaki gibi hususları içerebilir (IIRC, 2013: 28);

- Hedefler ile risk ve fırsatlar açısından nitel göstergelerin belirlenmesi, bunların önemi ve etkileri,
- Hedefler ile risk ve fırsatlar açısından belirlenen nitel göstergelerin oluşturulmasında kullanılan yöntemler ile varsayımların neler olduğu hakkında bilgiler,
- Kuruluşun sermaye ögeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri,
- Kuruluşun temel paydaş ilişkilerinin nasıl olduğu ve bu temel paydaşların yasal isteklerine ne ölçüde yanıtladığı,
- Geçmiş performans ile mevcut performansın karşılaştırılması ve mevcut performans ile kuruluşun hedeflerinde nerede görüldüğü.

2.2.2.7. Genel Görünüş

Entegre raporda yer alan genel görüş ögesi, kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşılabileceği şimdiki ve gelecekteki zorluk ve belirsizlikler ile bunların iş modeli ile performans açısından kuruluştaki yarattığı potansiyel etkilerini gösterir (IIRC, 2013: 28).

Entegre raporlarda, geçmiş ve şimdiki zamana dayalı çok bilgi bulunmaktadır ve bu bilgiler ışığında geleceğe dönük öngörüler de yer almaktadır. Genel görüş ögesi ile bu bilgiler, işletmenin şimdiki ve gelecekteki durumu hakkında değerlendirme yapmada işletmeye bütünsel bir sunum yapılmasını sağlamaktadır (Saban ve diğerleri, 2017: 932).

2.2.2.8. Hazırlık ve Sunum Temeli

Bir entegre rapor, kuruluşun bu rapora dahil edeceği konuları nasıl belirlediğini ve bu konuların nasıl incelenip değerlendirildiği sorularına yanıt arar.

Entegre rapor, bu sorulara yanıt ararken hazırlık ve sunum temeli ögesini aşağıdaki konuları içerecek şekilde açıklamalıdır (IIRC, 2013: 29):

- ✓ *Önemlilik belirleme sürecinin özeti:* Entegre raporlamanın kılavuz ilkelerinden biri olan Önemlilik ilkesinde bahsedilen önemlilik belirleme sürecindeki konular (İlgili konuların belirlenmesi, Önemin değerlendirilmesi, Önemli konulara öncelik verilmesi, Açıklanacak bilgilerin belirlenmesi, Raporun sınırı) kısaca anlatılır.
- ✓ *Raporlama sınırı:* Entegre raporlamanın ‘Önemlilik’ kılavuz ilkesinde yer alan önemlilik belirleme sürecindeki ‘raporlama sınırı’ başlığı altında, raporlama sınırları ve bunların nasıl belirlendiği anlatılmaktadır. Örneğin, Borsa İstanbul’un 2017 Entegre Faaliyet Raporu’nda yer alan ‘Entegre Rapor Hakkında’ başlığı altında raporun sınırı ve içeriği hakkında bilgi verilmiştir.
- ✓ *Başlıca çerçeve ve yöntemlerin özeti:* Bir entegre raporlama, maddi konuları tanımlamak ya da değerlendirmek amacıyla raporda kullanılan başlıca çerçeve ve yöntemlerin bir özetini içerir. Örneğin, Aslan Çimento’nun 2016 entegre raporunda yer alan “Rapor Hakkında” başlığı altında, IIRC-Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi’nin hazırladığı çerçeveye uyumlu olduğunu ve bu raporu, CSI’nin hazırladığı Çimento Endüstrisi Raporlama Rehberi’ni dikkate alarak hazırladığını açıklamıştır.

Entegre raporda yer alan başlıca çerçeve ve yöntemler, şirketin finansal bilgiler için kullandığı geçerli finansal raporlama standartları yanında, finansal olmayan bilgileri (örneğin, müşteri memnuniyetini) ölçmek için şirket tarafından hazırlanan standartları da içerebilmektedir.

2.2.2.9. Genel Raporlama İlkeleri

Yukarıda belirtilen içerik öğeleri, entegre rapordaki belirli ilkelere göre hazırlanır. Raporlama hakkındaki genel konular ise aşağıdaki gibidir (IIRC, 2013: 30):

- ✓ *Maddi konuların açıklanması:* Bir işletme maddi konular açıklanırken sayısal olmayan konuları da dikkate alması gerekir. Nitelikli konular hakkında bir belirsizlik varsa, temel bilgileri açıklanamıyorsa bunun nedeni belirlenmelidir. Ayrıca bir işletmenin rekabet üstünlüğünü olumsuz

etkileyecek özel konular hakkında ayrıntılı bilgiler verilmemeli, onun yerine daha genel olan nitel bilgilerin açıklanması gerekir. Bunların yanı sıra, maddi konular kuruluşa özgü olmalı ve entegre raporun asıl amacına erişmesine uygun olmalıdır. Entegre raporlamanın standart bir şekli bulunmaması sebebiyle her kuruluşun kendine özgü bir işleyişi olacaktır.

- ✓ *Sermaye öğelerinin açıklanması:* Sermaye öğeleri, bir kuruluşa ait olmayabilir, fakat değer yaratabilecek özellikte olmalıdır. Ayrıca sermaye öğelerindeki önemli değişim, dönüşüm ve hareketlerin nasıl olduğu ile ilgili nitel bilgiler gerekli görülürse açıklanabilir.
- ✓ *Kısa, orta ve uzun vade için zaman aralıkları:* Her bir raporlamada zaman aralıklarının uzunluğu sektöre ve sonuçların özelliğine göre farklılık göstermektedir. Farklılık gösteren bu zaman aralıklarının uzunluğunu belirlemek gerekir çünkü, bir entegre raporda açıklanan bilgilerin özelliğini bunlar etkileyebilir. Bu sebeple bir entegre raporun hazırlanmasında ve sunulmasında zaman aralığı dikkate alınmalıdır.
- ✓ *Birleştirme ve ayırma:* Entegre rapor, her kuruluşun içinde bulunduğu duruma göre bilgileri sunmak için bir birleştirme seviyesi (örneğin; ülke, bölüm veya tesis) belirler. Ayrık veya birleşik yapıda olan bir raporda, ayırma (veya birleştirme) sonucunda elde edilen bilgilerin arasında denge kurulması gerekir. Bazı durumlarda, birleştirilen bilgi büyük anlam kaybına yol açabilir veya bilginin gereksiz ayrılması onu anlamayı güç duruma getirebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞER YARATMA SÜRECİNDE ÖRNEK ENTEGRE RAPORLAMALARIN KARŞILAŞTIRMALI UYGULAMASI

Türkiye’de çevre ve toplum gibi maddi olmayan konular ancak 70’lerin sonunda gündeme gelmiştir ve ardından 82 anayasasında sürdürülebilirlik konularından sadece “çevre koruması” kavramı anayasa kapsamına alınabilmiştir (<https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/surdurulebilirlik-hakkinda/turkiye-nin-surdurulebilirlik-yolculugu/>). Günümüzde ise kurumsal raporlamanın bilgi kullanıcıları, kuruluşların finansal olmayan performansları hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak kuruluşlar, finansal raporlamaya verilen önem kadar finansal olmayan raporlamaya da ağırlık vermeye başlamıştır. Bu talepler ile birlikte, maddi ve maddi olmayan konuların bir arada ve dengeli bir şekilde verilebildiği entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

3.1. DEĞER YARATMA SÜRECİNDE ENTEGRE RAPORLAMA VE BANKACILIK UYGULAMALARI

Günümüzde şirketlerin finansal olmayan performansları hakkında artan bilgi taleplerine rağmen, Türk bankacılık sektöründe sürdürülebilir bankacılık konusunda kapsamlı ve ciddi gelişmeler hala yeterli seviyeye ulaşamamıştır. Özellikle Türkiye’de, finansal ve finansal olmayan raporları dengeli bir şekilde raporlayarak entegre raporlamaya geçen banka sayısı oldukça azdır. Türkiye’de entegre raporlama yayınlayan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş., bu konuda öncü iki banka durumundadır. TSKB, 2016 yılında Türk finans sektöründe ilk Entegre Rapor yayınlayan banka konumundadır. Garanti ise Türkiye’de entegre faaliyet raporu yayınlayan ilk ve tek mevduat bankası olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, borsaya kote olan ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren, yukarıda bahsedilen yerli iki bankanın 2018 yılına ait entegre raporlarının değer yaratma sürecindeki uygulamalarının incelenerek karşılaştırılmasıdır. Çalışma, değer yaratma süreci üzerine kurulu Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde yer alan kılavuz ilkeleri ve içerik öğelerinden yararlanılarak yapılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak, kuruluşların değer yaratma süreçlerini entegre raporlarına

nasıl uyguladıklarına dair bilgiler aşağıdaki konu başlıkları üzerinden açıklanmıştır. Bunlar:

- Kuruluşun Paydaşları için Değer Yaratımı
- Kuruluşun Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı
- Kuruluşun Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları
- Kuruluşun İş Modeli ile Değer Yaratımı
- Kuruluşun Değer Yaratma Sürecinde Performansı

Çalışma yaptığımız şirketlerden olan Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ile Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş., Türkiye'de sektörlerinde entegre faaliyet raporu yayınlayan öncü bankalar olmaları bakımından önemlidir. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bilgiler, gelecekte entegre raporlama yapacak şirketlere örnek olmak ve özellikle bankacılık sektörüne öneriler sunmak açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışma, benzer sektörlerle ait entegre raporlar arasında karşılaştırma yapılabilmesi açısından da yararlı olacaktır.

3.1.1. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin Entegre Raporlamasının Değer Yaratma Sürecinde Uygulanması

Garanti Bankası, 1946 yılında Ankara'da kurulmuş olan yabancı sermayeli bir mevduat bankasıdır. 2018 yılında konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci bankası konumuna ulaşmıştır.

Türk bankacılık sektörünün kuruluşlarından biri olan Garanti Bankası, 2000'li yılların başında çevre ve toplum gibi finansal olmayan konularda faaliyetlerini yoğunlaştırmıştır. Garanti 2006 yılında, "Kadın Girişimci Destek Paketi"ni hizmete sunarak Türkiye'de kadın girişimcilere destek olan ilk özel Türk bankası olmuştur. Ardından, "kağıtsız bankacılık" uygulamasını Türkiye'de hayata geçiren ilk banka olarak tarihte yer almıştır. 2009 yılında Garanti, sera gazı emisyonlarını hesaplamaya başlayarak sürdürülebilirlik konularına verdiği önemi gözler önüne sermiştir. 2010 yılına gelindiğinde ise Sürdürülebilirlik Komitesi'ni kurarak sera gazı emisyonlarını ve iklim değişikliği stratejisini CDP'ye açıklamıştır. 2012 yılında, Türkiye İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'ne Türkiye'den üye olan ilk Banka olmuştur. 2013'te, Küresel Raporlama İnisiyatifi tarafından A seviyesinde Sürdürülebilirlik Raporu yayımlayan ilk Türk Bankası olmuştur. 2014'te ise, Doğal

Hayatı Koruma Vakfı'nın (WWF) Yeşil Ofis Programı'nı (Green Office) başarıyla tamamlayan Garanti, Yeşil Ofis Diploması'nı almaya hak kazanan ilk Türk bankası olmuştur. Aynı yıl, Birleşmiş Milletler'in "Kadının Güçlenmesi Prensipleri"ne imza atan ilk Türk bankası olmuştur. 2015 yılında, Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nin Gelişmekte olan Piyasalar kategorisinde yer alabilen tek Türk şirketi olmuştur. Daha sonra, "C4C" ve "Karbon Fiyatlandırması İş Liderliği Kriteri" önceliklerini imzalayan ilk Türk bankası olmuştur. CDP İklim Değişikliği Programı'nda da en yüksek performans grubunda yer alarak "CDP Küresel Liderler Raporu"na dâhil olan tek Türk şirketi olmuştur (<https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/garantihakkinda/detay/KilometreTaslari/345/1015/0>).

Dünyadaki entegre düşünce ve entegre raporlamaya yönelik çalışmalar Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. 2015 yılında Garanti Bankası, entegre düşünce ve entegre raporlamayı Türkiye'de yaygınlaştırmayı amaçlayan "Entegre Raporlama Türkiye Ağı ERTA"nın kurucu üyelerinden biri olmuştur. Garanti Bankası daha sonra, bankanın 2017 yılı toplam değer yaratımını gösteren entegre faaliyet raporunu yayınlarak, Türkiye'de entegre faaliyet raporu yayınlayan ilk ve tek mevduat bankası durumundadır (<http://www.entegreraporlamatr.org/tr/guncel/07-03.2018.aspx>).

Garanti Bankası'nın 2018 yılı verilerini gösteren ikinci entegre faaliyet raporunun değer yaratma sürecinde nasıl uygulandığı sorusuna aşağıdaki başlıklar kapsamında yanıt aranacaktır.

3.1.1.1. Garanti Bankası'nın Paydaşları için Değer Yaratımı

Entegre raporlamanın amacı, bir kuruluşun finansal sermaye sağlayan paydaşlarına kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratacağı hakkında bilgi sağlamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, her paydaş grubu için farklı anlamlara gelebilen değer kavramıdır. Bu sebeple her paydaş grubunun talep ve istekleri farklı konulardan oluşacaktır. Garanti, paydaşları için 14 öncelikli konu belirlemiştir ve bunlardan müşteri odaklılık, risk ve kriz yönetimi, dijital dönüşüm, paydaşlarla şeffaf bilgi paylaşımı ve finansal performans konuları ilk 5 sırayı almıştır. Ayrıca Garanti, geniş paydaş grubunu da öncelik sırasına koymuştur. Paydaş grupları, Garanti bankasına doğrudan ve dolaylı etkisi bulunanlar ile bankaya

yeni fırsatlar, bilgiler ve yaklaşımlar getirenler olarak sınıflandırılmıştır (Garanti, 2018:44).

Tablo 6: Garanti Bankası’nın Paydaş Grubu için Değer Yaratımı

Müşteriler	Talep ve İhtiyaçlar	Şubelerde daha seri hizmet ve daha iyi hizmet deneyimi talep edilmiştir. Dijitalleşme ve teknolojik konularda yeni beklentiler ortaya çıkmıştır. YP (yabancı para) krediler ve dış ticaretteki yönetmelik değişimleriyle ilgili daha çok bilgi talep edilmiştir.
	Değer Yaratın Faaliyetler	Garanti, haklı müşteri hattındaki ortalama hizmet süresini yarım dakikadan fazla kısaltmayı başaran “Bilge” adlı chatbot’u hizmete sunmuştur. Dijitalleşmedeki yeni özellikler sayesinde müşteri deneyimi daha da iyileştirilmiştir. KOBİ müşterilerinin önemli ürünlerini ve hesaplarını kolaylıkla izleyebilmeleri için mobil ve internet hizmetlerini yenilemiştir. Banka, müşterilerine yönetmelik değişimleriyle ilgili güncel bilgileri aktarabilmek için seminerler düzenlemiştir.
Hissedarlar ve Yatırımcılar	Talep ve İhtiyaçlar	Yabancı fonlama ve YP likiditesi, nitelikli aktiflerde bozulma seviyesi, piyasadaki ve para birimindeki değişimler ile faiz oranı konularında daha çok şeffaf bilgi paylaşımı talep edilmiştir. Ayrıca kredi portföyünde karbon emisyonları hakkında daha detaylı bilgi talep edilmiştir.
	Değer Yaratın Faaliyetler	Garanti’nin ve piyasanın yabancı para likidite tamponu ile kısa vadeli dış borç kıyaslaması yapılarak, bu analiz yatırımcılarla paylaşılmıştır. 2 yıla dayanan daha uzun sürelerle Yabancı Para kaynakları desteklenerek yabancı bankalardan ABD doları ve Avro türünden sendikasyon kredisi biçiminde finansman sağlanarak paylaşılmıştır. Likidite konusuyla ilgili yatırımcılara bilgi verilmek amacıyla buluşmalar sağlanmıştır. Finansal sonuçlarla ilgili bilgi paylaşımındaki şeffaflık daha da artırılmıştır. Ortaya çıkabilecek kötü durumlara karşı serbest karşılıklar ayrılmıştır. Garanti Yatırımcı İlişkileri ekibi ile Genel Müdür’ün görünürlüğü daha da artmıştır. Paradaki değerinin düşmesinden dolayı ayrılan karşılıklar %100 oranında korumaya alınmıştır. Tüfex Tahvil oranlarındaki yükseklik sayesinde faiz oranlarına ve enflasyondaki dalgalanmalara karşı koruma sağlanmıştır. 2009 senesinden itibaren Garanti CDP İklim Değişikliğine ve 2015 yılı itibarıyla de CDP Su programına raporlama yapılarak internet ortamında paylaşılmaktadır.
Çalışanlar	Talep ve İhtiyaçlar	Banka uygulamalarında çalışanların ilgisi ile memnuniyetinin artırılması talep edilmiştir. Ayrıca çalışanların İnsan Kaynakları faaliyetlerinde ve karar verme süreçlerinde bulunma talepleri vardır.
	Değer Yaratın Faaliyetler	Garanti, çalışanlarının talep ve önerilerini internetteki Önersen, Görüş Öneri Geliştirme gibi değişik yazılım ortamlarında paylaşmaktadır. Bu talep ve öneriler arasında ücretsiz Wi-Fi hizmeti ve serbest giyinme talebi, var olan yemek kartı şirketinin değiştirilmesi talebi, yıllık izin artışı ile ek mesai zamanlarının azaltılmasına yönelik talepler yer almaktadır.

Resmi Makamlar ve Düzenleyici Kurumlar	Talep ve İhtiyaçlar	Kişisel Verileri Koruma Kurumu'nun yayınladığı tarihlerde Veri sorumlularının sicil kayıtlarını yaptırmaları talep edilmektedir. Bir kurumun düzenlediği anketle Türkiye'deki tüm bankalardan ÇSY konusundaki nicel ve nitel hedefler ile ÇSY uygulamaları talep edilmiştir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Türkiye'de düzenlenecek olan COP etkinliklerinde bankalardan destek talep etmiştir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Danışmanı ile Temsan A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi, düşük kadranlı enerji verimliliği projelerinde bulunan bankaların finansman ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi vermelerini talep etmiştir.
	Değer Yaratıcı Faaliyetler	Garanti, BT (Bilgi Teknolojileri) projesi konusunda, Banka'nın kişisel veri envanterini mevzuat kapsamında inceleyerek güncel tutacaktır. Garanti, mevzuat kapsamında eklenmesi gereken finansal olmayan konulardaki önerilerini BDDK, SPK gibi denetleme organlarına iletmektedir. Garanti, COP24 kapsamında, sürdürülebilir finans ve iklim konusundaki müzakerelere destek verecektir. Ayrıca Banka, düşük kadranlı enerji verimliliği projeleri için yeni bir finansman modeli önerisinde bulunmuştur.
Finansal Kurumlar	Talep ve İhtiyaçlar	2018 yılı içinde birtakım kredi derecelendirme kuruluşları tarafından Borçlanma araçlarındaki notların düşürülmesi meydana gelmiştir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, Garanti'nin finans alanında SKH kapsamındaki çalışmalara katkıda bulunmasını talep etmiştir
	Değer Yaratıcı Faaliyetler	Garanti Çalışma Grubu aracılığıyla Sürdürülebilir Finansman Bildirgesi'nin kapsamı genişletilmiştir. UNGC Türkiye Sürdürülebilir Bankacılık ve Finans Grubu bağlantılı bankalar dışında kalan bütün finans sektörünü kapsayacak şekilde bir çalıştay düzenlenmiş ve burada en iyi ÇSY yönetimi uygulamaları sunulmuştur. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin Sorumlu Bankacılık Prensipleri taslak sürümü için diğer kuruluşlarla birlikte görüş toplantısı düzenlenmiştir.
Sivil Toplum Kuruluşları ve Dernekler	Talep ve İhtiyaçlar	Garanti Bankası'nın ÇSY Yönetimi ve Sürdürülebilir Finans konularındaki bilgi ve tecrübelerinin paylaşılması talep edilmektedir. Ayrıca Banka'nın portföylerini düşük karbon bilinciyle uyumlu duruma getirilmesi talep edilmiştir.
	Değer Yaratıcı Faaliyetler	Garanti sürdürülebilirlik konusundaki güncel haberleri paylaşmak amacıyla Sürdürülebilirlik İnternet Sitesini hayata geçirmiştir. Garanti, UNEP FI'nin Sorumlu Bankacılık Prensipleri Çekirdek Grubu'nda Türkiye'deki tek kurucu üye banka olmuştur. Bu Prensipler ile bankacılık sektörünün Birleşmiş Milletler SKH ile uyumlu duruma getirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca Banka'nın 2014 senesinden beri projelere sağladığı finansman tutarının toplamının %100'ü, yenilenebilir yatırımlara yöneliktir.

Kaynak: Garanti, 2018:44-51

Tablo 6’da da görüldüğü gibi Garanti Bankası’nın 2018 entegre raporunda, öncelikli paydaş grubunun talep ve ihtiyaçlarını yine finansal ve finansal olmayan öncelikli konulara göre sınıflandırarak nasıl değer yaratacağı hakkında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Garanti, entegre raporlamanın temel ilkelerinden olan “önemlilik” ilkesini göz önünde bulundurarak paydaş grubu için önemli olan konulara öncelik vermiştir. Ayrıca raporda, iç ve dış paydaşlara finansal konular ile finansal olmayan konular dengeli bir şekilde verilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu, Garanti’nin paydaşları için değer yaratırken sadece geçmişteki ve bugündeki faaliyetlerine odaklanmayarak, geleceğe dönük hedef ve amaçlarını da açıklamış olmasıdır. Çünkü entegre raporlamanın amacı, bir kuruluşun öncelikli paydaşlarına hem finansal hem de diğer konularla ilgili bilgileri içerecek şekilde geçmiş ve şimdiki zaman ile birlikte gelecekte nasıl değer yaratacağı hakkında bilgi sağlamaktır.

Garanti hem iç hem dış paydaşlarının katılımına verdiği önem nedeniyle AA1000SE Paydaş Katılım Standardından yararlanmıştır. Paydaş katılımı sayesinde Garanti, paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını belirleyerek değer yaratma sürecini etkileyecek olan risk ve fırsatlarını da daha iyi değerlendirmesinde katkı sağlayacaktır.

3.1.1.2. Garanti Bankası’nın Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı

Entegre raporlama, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde yer verdiği “Entegre rapor uygulayan kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğine etki eden önemli risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bu risk ve fırsatları ne şekilde ele almaktadır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Ayrıca kuruluşlar risklerini azaltarak kontrol etmenin yanında temel fırsatları da değer yaratmada nasıl kullanacaklarını gözden geçirmelidir.

Garanti, bankacılık sektörünü ilgilendiren büyük eğilimleri göz önüne alarak risk ve fırsatları 11 adet öncelikli konulara göre sınıflandırmıştır. Bu risk ve fırsatlar ile Garanti Bankası, kendisi ve paydaşları için nasıl değer yaratıldığını açıklamıştır.

Tablo 7: Garanti'nin Risk ve Fırsatlarıyla Yarattığı Değer

İş ortamı	
Riskler ve Fırsatlar	ABD, Çin, Orta Doğu, Avrupa gibi belirgin küresel risklerin varlığı orta vadeli büyümeye karşı tehdit oluşturmaktadır. Yabancı para türünden kredilerde düşüş riski ile Türk lirası kredilerde de yavaşlama riski bulunmaktadır. Bankacılıkta değer zincirinin her aşaması yeni teknolojilerle bütünleşik biçimde tasarlanmaktadır. ÇSY yatırımcılarının artan istekleri geçiş risklerini ortaya çıkarmıştır.
Değer Yaratan Faaliyetler	Garanti şubelerini yeniden tasarlayarak, müşterilerin isteklerini karşılamış ve verimliliklerini artırmıştır. Farklı hissedarların taleplerini karşılamak için Garanti ilk entegre Faaliyet Raporunu 2017 yılında IIRC standartlarına uyumlu şekilde yayımlamıştır. Şeffaflığa gösterdiği önemle kamuya açık bilgilerini İngilizce ve Türkçe olarak web sitesinde yayımlamaktadır. Ayrıca Garanti, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamaktadır.
Sürdürülebilir Kalkınmaya Katkı	
R.& F.	Çevresel, sosyal ve ekonomik olarak küresel risklerin olasılığı vardır.
D. Yar. Faaliyet.	2018 yılında Garanti, sürdürülebilirliği desteklemek için çeşitli kredi ve ürünü piyasaya sunmuştur. Garanti, tür olarak Türkiye'deki ilk olan ve dünyada da beşincisi olan Yeşil Kredi Sözleşmesi'ni imzalamıştır. Ayrıca SKH'lere ve Paris İklim Sözleşmesi'ne uyum sağlanacaktır.
İklim Değişikliğine Uyum	
R.&F.	İklimle bağlantılı küresel risklere karşı Türkiye hem fiziksel hem de ekonomik açıdan eğilimlidir. Olasılıklara göre Türkiye 2030 yılına gelindiğinde su açısından fakirleşecek ülkelerden olacaktır.
Değer Yaratan Faaliyetler	Banka, su riskiyle ilişkili olan projelere portföyünün %55,2'sini oluşturacak şekilde finansman sağlamıştır. Çevreye dost binaların çoğalması için Yeşil Mortgage ürününü ortaya çıkarmıştır. İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü (TFCD) uygulaması için başlatılan pilot projede Garanti de yer almıştır. Bu pilot projenin amacı, kurumların kredi portföylerinin geçiş risklerine karşı değerlendirilmesinde bankaları desteklemektir.
Fosil Yakıtlardan Yenilenebilir Enerji Kaynaklarına Geçiş	
R.&F.	Fosil yakıtlardan vazgeçilmesi bütün sektörlerde giderek artan bir trend durumuna gelmiştir. Dünya Bankası da 2019 yılından başlayarak petrol ve doğal gazın arama, çıkarma ile üretim (upstream) projelerine sağlanan kaynakları sonlandırmayı kararlaştırmıştır.
Değer Y. Faal.	Garanti, İklim Değişikliği Eylem Planı kapsamında yenilenebilir enerji yatırımlarına destek vermeye devam etmiştir. Bu projelere şimdiye kadar sağlanan krediler 5,1 milyar ABD dolarının üstüne çıkmıştır. Ayrıca Garanti, Türkiye'de rüzgâr enerjisi projelerine en fazla finansmanı sağlayan kurum olmuştur.
Geçiş Riskleri	
R. & F.	Hükümetler iklim değişikliği ile ilgili yeni düzenlemelere yer vermiştir ve bunlardan en fazla ses getiren yasal değişiklik karbon fiyatlandırması olmuştur. Kişisel Bilgilerin Korunması Kanunu ile ilgili yeni güncellemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler ile bireylerin kişisel bilgileri daha kapsamlı bir şekilde koruma altına alınmıştır.

Değer Y. F.	Garanti, karbon yoğunluğunun düşürülmesi için kredilerinde gölge karbon fiyatlamaı uygulamaktadır. Kömür/doğal gaz maliyeti arasındaki farkın azaltılmasına yönelik analiz uygulanmaktadır. Banka, yenilenebilir enerji projelerindeki payının 2020 yılına kadar minimum %70 olacağını belirtmiştir. Garanti, kişisel verilerin korunması için uyum programı kapsamında çalışmalar başlatarak sistemlerine entegre etmiştir.
Artan Eşitsizlik	
R.&F.	Gelecek 10 yılda gelir ve servet dağılımında artacak olan eşitsizlik, küresel risklerde ilk sıralarda yer alacağı tahmin edilmektedir. Türkiye bütün dünyada en çok mülteci barındıran ülke olması, kaynaklarındaki azalış ile ciddi risk taşımaktadır.
Değer Y. F.	Garanti, müşterilerinin %85'inin finansal sağlıklarını iyileştirmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim gibi çeşitli durumları analiz eden Banka, buna yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Banka, kadın çalışana verdiği önemle üç yıldır ardı ardına Bloomberg Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde bulunan Türkiye'deki tek şirket olmuştur.
Girişimciliğin Desteklenmesi	
R.&F.	Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan araştırmaya göre 2017 yılında ülkelerin karşılaştığı en önemli riskin "ekonomik fırsat ve istihdam olanağının eksikliği" olarak belirlenmiştir.
Değer Y. F.	Garanti 2016 yılında Türkiye'deki girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla Garanti Partners Girişimcilik Üssü'nü hizmete sunmuştur. 2018 yılında bu program ile birlikte 13 adet yeni iş desteklenmiştir. Garanti, 2006 yılında başlattığı Kadın Girişimci Programıyla şimdiye kadar kadın girişimcilere 5,5 milyar ABD doları finansman sağlamıştır. Kadın girişimcileri desteklemek amacıyla 2018 yılında Banka, geliştirmekte olan piyasalardaki ilk sosyal bono (Gender Bond) ihracını gerçekleştirmiştir.
Dijital Dönüşüm	
R.&F.	Yakın zamanda otomasyon ile dijitalleşme, istihdam ve ücret seviyelerini azaltma riski taşımaktadır. Garanti bu riskleri yaratıcı projeleriyle iyi bir fırsata çevirmeyi öngörmektedir. Siber suçlar ile e-dolandırıcılık (phishing) olayları önemli riskler olarak görülmektedir.
D. Y. Faaliyet.	Garanti 2018 yılında dijitalleşmeye dayalı yeni hizmet modelleriyle yüksek bir başarı kazanmıştır. 2016 yılında faaliyete başlayan ve Türkiye'nin ilk sesli süreç asistanı olan UĞİ sayesinde müşteri memnuniyeti yükseltilmiştir. Garanti, 2018 yılı başında hizmete sunduğu Bilge isimli dijital sohbet programıyla müşteri hizmetlerinin ortalama süresini kısaltmıştır. Banka, yüksek bilgi güvenliği ile siber güvenlik yöntemleri için teknolojiye yatırım yapmaktadır. E-dolandırıcılık (phishing) için alınan önlemler sayesinde bu olaylar önemli ölçüde azalmıştır.
Finansal sağlık ve kapsayıcılık	
R.&F.	Garanti'nin benzersiz müşteri deneyimi stratejisinden hareketle Banka, müşterilerinin finansal sağlığına önemli yatırımlar yapmaktadır. Böylelikle Garanti müşterileriyle güçlü bağlar oluşturarak önemli fırsatlar da yakalamaktadır.

D. Y. F.	Garanti müşterilerine finansal sağlıkları hakkında bilgi vererek ve eğitmektedir. Garanti, bütün müşterilerine her yerden finansal çözümler sunmak amacıyla “açık pazar” (open market) kavramını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, Banka’nın müşterisi olmayanlar da her yerden Garanti’nin ürün ve hizmetlerine ulaşabilmektedir.
Çalışma yaşamının geleceği	
R.&F.	Garanti iş modeli sayesinde teknoloji alanındaki bütün önemli trendleri yakından takip ederek bankaya fırsat yaratmaktadır. Yapay zekâ gibi teknolojik alanlardaki yükseliş ve rekabet nedeniyle bankacılık sektörünün çekiciliği azalmıştır. Yeni nesil yeteneklerin aynı işte çalışma süresinde kısalma görülmüştür ve bu nedenle çalışan bağlılığında azalma riski ortaya çıkmıştır.
D. Y. Faaliyet.	Garanti, yeni neslin beklentilerini analiz ederek çalışanların uzun süre bağlılığını sağlamak için bu yeteneklere çeşitli kariyer fırsatları sunmayı amaçlamaktadır. Garanti, yeni mezun olan yetenekleri kuruma kazandırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Yeni Kariyer Fırsatı Politikası sayesinde Banka bütün çalışanlarına kendi kariyerlerini yönetebilme fırsatı sunmaktadır. Banka aday seçimlerinde, çalışan performansı ile işten ayrılma hızını analiz etmek için dijital araçları kullanmaktadır.
21. yüzyıl yetenek açığı	
R.&F.	21. yüzyılda yüz milyonlarca çocuk yaşama ilgili en temel yetenekleri dahi öğrenmeden büyümektedir ve bu da şirketlerin gelecekteki farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeteneklerin yeterli sayıda olmama riskini taşımaktadır.
D. Y. F.	Garanti, Geleceği Kodla projesiyle 15 ilde 8-13 yaş arasındaki 700 çocuğu kodlama, robot bilimi ve tasarım alanlarıyla tanıştırmıştır. Ayrıca Garanti, şimdiki ve gelecekteki risklere karşı çalışanlarına eğitim ve mentorluk faaliyetleriyle desteklemektedir.

Kaynak: Garanti, 2018:52-61

Tablo 7’de Garanti Bankası’nın değer yaratma sürecindeki başarısını önemli derecede etkileyebilecek risk ve fırsatları önemlilik sırasına göre belirlenerek bankanın 2018 entegre raporuna dahil edilmiştir. Ayrıca Garanti Bankası 2018 entegre raporunda işletmenin kısa, orta ve uzun vadedeki değer yaratma sürecinde karşılaştığı risklere karşı nasıl değer yaratabileceği hakkında rapor kullanıcılarına bilgi vermiştir. Bununla birlikte, bankanın bazı temel fırsatlarıyla nasıl değer yaratılabileceği de raporda yer almıştır. Bu değerler yaratılırken sadece geçmiş ve şimdiki zamana odaklanılmamış, gerçekleşme ihtimali bulunan konulara da odaklanılmıştır. Bankanın risk ve fırsatlarında, finansal sonuç doğurabilecek finansal olmayan konulara da yer verilerek maddi ve maddi olmayan konular arasında denge kurulmaya çalışılmıştır.

Şirketler entegre raporlama sayesinde finansal olan ve olmayan riskleri de raporlarında dahil ederek daha iyi risk ve fırsat analizi ile daha etkin risk yönetimi

yapabilmektedir. Garanti Bankası, karşı karşıya kaldığı riskleri uluslararası standartlar ile uyumlu yöntemleri kaynak alarak, yasal mevzuata uygun bir biçimde ölçerek izlemektedir. Operasyonel risk, piyasa riski, aktif-pasif riski, karşı taraf kredi riski ve kredi riski ölçümlemleri son model risk yönetimi yazılımları aracılığıyla yapılmaktadır (Garanti, 2018:38).

Tablo 8: Garanti Risk Yönetimi

Riskler	Risk Yönetimi
İtibar Riski	Müşteri merkezilik, iş yeri, etik ve vatandaşlık, finans ve liderlik gibi konuları kapsamaktadır. Banka, maruz kaldığı bu risklere karşı önceliklendirme haritası yaparak bu risklerin azaltılmasına yönelik uygun komiteler vasıtasıyla ve teknolojiyle planlar yaparak yönetmektedir.
Çevresel ve Sosyal Risk	Çevre ve toplumun olumsuz şekilde etkilenebileceği finansman faaliyetlerini kapsamaktadır. Banka, bu risklere karşı bütün kredi portföyünü uluslararası en iyi uygulamalar kapsamında bir Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) uygulamaktadır. Ayrıca çalışanları ve diğer çıkar gruplarıyla birlikte çalışmalar yapmaktadır.
Operasyonel Risk	Bu riskler süreçleri, dış ve iç dolandırıcılığı, teknolojiyi, insan kaynaklarını, iş uygulamalarını, doğal afetleri ve tedarikçileri kapsamaktadır. Bu risk, Yönetim Kurulu'nun doğruladığı risk yönetimi ilkeleri kapsamında üçlü savunma hattı yaklaşımı ile yönetilmektedir.
Ülke Riski	Bu riskler bir ülkenin maruz kaldığı ekonomik, sosyal veya siyasal durumların bozulması risklerini kapsamaktadır. Banka'nın Yönetim Kurulu'nun onayladığı politikalar kapsamında, uluslararası standartlara ile yerel düzenlemelerle bağlantılı yöntemler kullanılarak bu risklerdeki son gelişmeler değerlendirilerek denetimden geçirilmektedir.
Piyasa Riski	Bu riskler, finansal varlık portföyünün değerini etkileyen değişkenleri kapsamaktadır. Bu riskler uluslararası standartlara uygun şekilde ölçülüp önlem alınarak yönetilmektedir. Ayrıca bu riskler, RMD modeliyle her gün hesaplanmaktadır.
Yapısal Faiz Oranı Riski	Bu risk, Banka'nın bilançosunun vade uyumsuzluğu sebebiyle karşı karşıya kaldığı riskleri kapsamaktadır. Riskin belirlenerek ve yönetilmesi için durasyon/GAP, ekonomik değer, ekonomik sermaye, net faiz geliri, riske maruz gelir gibi durumlar ölçülerek izlenmektedir.
Yapısal Kur Riski	Negatif yönlü kur değişimlerinin sermaye yeterliliği rasyosu üzerinde oluşabilecek etki ve yabancı para riski taşıyan aktiflerin düzenli bir şekilde takip edilmektedir. Ayrıca Banka, bağlı ortaklıkların içsel yapısal kur riski sınırlarını ortaya çıkararak izlemektedir.
Likidite Riski	Bu riskler Banka'nın piyasa durumlarından veya mali yapısından dolayı ortaya çıkabilecek muhtemel likidite sıkışıklıklarını kapsamaktadır. Bu riskler APKO ve Haftalık Değerlendirme Komitesi gözetiminde yönetilerek, bu risklere karşı zamanında ve doğru önlemlerin alınabilmesi için çaba harcanmaktadır.

Kredi Riski	Bu risk, bütün kredi portföyleriyle ilgili riskleri kapsamaktadır. Bu riske dair içsel parametreler kullanılarak içsel sermaye düzeyleri tarihsel gelişimleri ile hesaplanmaktadır. Her yıl olmak üzere İSEDES ve stres testi bağlamında içsel kredi riski içsel sermayesi ve kredi yoğunlaşma riski hesaplamaları, stres testleri ve senaryo analizleri değerlendirilmektedir.
Karşı Taraf Kredi Riski	Bu risk, iki taraflı ticari ilişki sonucunda karşı tarafın ödeme gücüne düşmesi riski olarak tanımlanmaktadır. Bu riskler, yasal olarak gerçeğe uygun değerinin değerlendirilme yöntemiyle ve içsel model yöntemi (IMM) ile ölçüp raporlanmaktadır. Ayrıca bu riske dair ölçüm yapma, takip etme ve sınır belirleme faaliyetleri, Yönetim Kurulunca onaylanmış strateji, politika ve uygulamalar doğrultusunda yönetilmektedir.
Yoğunlaşma Riski	Bu riskler, Banka'nın temel faaliyetlerini sürdürülebilme kabiliyetini ya da mali yapısını tehdit edebilecek, risk profilinde önemli değişiklik yaratabilecek seviyede büyük kayıplar ortaya çıkarabilecek riskleri kapsamaktadır. Banka, Yönetim Kurulu onayıyla oluşturulan politikalar kapsamında bu riskleri yönetmektedir.
Bağlı Taraf Riskleri	Bağlı ortaklığın yapısı, karmaşıklık düzeyi, büyüklüğü ve risklerini dengeli bir seviyede ve etkin bir biçimde yönetilebilmek amacıyla Banka tarafından risk yönetimi birim/bölmeleri koordine edilmektedir.

Kaynak: Garanti, 2018:154-158

Garanti Bankası'nın risk yönetim sürecinde, öncelikli konular ile stratejik hedefler bağlantılı bir şekilde verilmiş ve belirlenen riskler ile fırsatların temelini oluşturacak bir biçimde kurgulanmıştır. Finansal risklerin yanında finansal olmayan risklere de yer verilerek, uluslararası standartlarla uyumlu ve etkili risk yönetimi sağlanmaya çalışılmıştır.

3.1.1.3. Garanti Bankası'nın Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları

Entegre raporlama yapan kuruluşlar kısa, orta ve uzun vadede değer yaratabilecek stratejik amaçlarını ve bu amaçlara ulaşabilmek için kullanmaları gereken kaynakları tanımlamaktadır (Aras ve Sarioğlu, 2015: 63). Bu açıklama doğrultusunda, Garanti Bankası'nın 2018 entegre raporundaki genel stratejik amacı "Çağın olanaklarını herkese sunmak" olarak tanımlanmıştır. Bu stratejik amaç çerçevesinde belirlediği öncelikli konuları "müşteri deneyimi, dijitalleşme, çalışan mutluluğu, sermayenin optimum kullanımı, verimlilik ve sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma" şeklindedir.

Tablo 9: Garanti'nin Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları

Öncelikli Konular	Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçlar
Müşteri Deneyimi	Garanti, mükemmel bir müşteri deneyimi amacından hareketlere faaliyetlerini daha hızlı, anlaşılabilir bir şekilde tasarlamaktadır. Müşterilerine karşı şeffaf, açık ve sorumlu davranarak onların beklentilerini aşmayı, memnuniyetlerini artırmayı ve uzun süreli ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Müşterilerine yenilikçi çözüm ve fikirler sunarak onların işlerini sürdürülebilir bir biçimde büyütebilmeleri için destek sağlamaktadır. Müşterilerinin finansal kararlarında bilinçli olmalarını sağlamak için hizmetler sunulmaktadır.
Dijitalleşme	Banka, dijital dönüşüme öncülük etmek amacıyla bu alana yatırımlar yapmaktadır. Banka'nın dijital müşteri sayısı artarken, dijital kanallardaki satışlarını artırmayı amaçlamaktadır.
Çalışan Mutluluğu	Çalışanlarına verdiği önemle onlara yatırım yapmak öncelikli stratejik amaçlarından. Ayrıca Banka'nın değerleriyle uyumlu olarak hareket edebilecek ekiplerin oluşturulması amaçlanmaktadır.
Sermayenin Optimum Kullanımı	Sermayeyi optimum kullanmak amacıyla disiplinli ve sürdürülebilir bir büyüme hedeflenmektedir. Ayrıca Banka, sermayeyi aktif bir şekilde kullanarak yaratılan değeri en üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir.
Verimlilik	Maliyet ve gelir konularına verdiği önemi sürdürürken, iş modeli ile süreçlerini, işlevsel ve çevresel verimlilik açısından devamlı geliştirmektedir.
Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma	Garanti, tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranmaya devam etmektedir. Finansal ve finansal olmayan riskleri uluslararası standartlara göre entegre ederek risk yönetiminde etkin olmak öncelikli amaçlarından. Yatırımlarında toplumu öncelikli sıraya koyarak değer yaratmayı ve olumlu değişime odaklanmayı amaçlamaktadır.

Kaynak: Garanti, 2018:66-67

Ağırlıklı olarak çevre, toplum gibi maddi olmayan konularla yapılan raporlamalar, sürdürülebilirlik raporlamasının amacına daha çok uymaktadır. Bu nedenle entegre raporlama uygulayan kuruluşların maddi ve maddi olmayan konularla ilgili stratejik amaçlarına dengeli bir şekilde yaklaşımları entegre raporlamanın amacına daha uygun olacaktır. Tablo 9'da da görüldüğü gibi Garanti Bankası'nın 2018 entegre raporlamasında geleceğe dönük maddi ve maddi olmayan konularla ilgili stratejiler değer yaratma sürecine dahil edilmiştir. Garanti Bankası stratejisi ile ilgili öncelikli konularını belirtmiştir. Ayrıca Garanti, gelecek stratejisini belirleyen üst yönetim ile birlikte konu başlıklarını hem operasyonel, itibari, stratejik, yasal ve mali etkiler açısından hem de beş yıllık şirket stratejini risk ve fırsatlar açısından değerlendirmiştir (Garanti, 2018:52-61).

Garanti Bankası, stratejik hedeflerine doğru yol alırken karşılaşılabileceği riskli alanlarını “İtibar Riski, Çevresel ve Sosyal Risk, Operasyonel Risk, Ülke Riski, Piyasa Riski, Yapısal Faiz Oranı Riski, Yapısal Kur Riski, Likidite Riski, Kredi Riski, Karşı Taraf Kredi Riski, Yoğunlaşma Riski ve Bağlı Taraf Riskleri” olarak sıralamıştır (Garanti, 2018:39). Bu bilgilere rağmen Garanti, değer yaratabilecek stratejik amaçlarını kısa, orta ve uzun vadeye göre açıklamamıştır.

3.1.1.4. Garanti Bankası’nın İş Modeli ile Değer Yaratımı

Bir işletmenin iç ve dış çevresini dikkate alarak kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerine ulaşabilmesi için kaynak ve ilişkilerden (sermaye öğelerinden) oluşan girdilerini iş modeli aracılığıyla değerini artıran, koruyan, azaltan ya da dönüştüren süreç, kuruluşların değer yaratma sürecidir. İş modelinin temel öğeleri girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlardan oluşur. Kuruluşların kilit girdilerini tanımlamaları değer yaratma sürecinde önemli bir aşamadır. Garanti Bankası 2018 entegre raporunda da sermaye öğelerini, diğer bir ifadeyle iş modelinin girdilerini “finansal sermaye, dijital ve entelektüel sermaye, insan sermayesi, ilişkisel sermaye, doğal ve sosyal sermaye” olarak sıralamıştır.

Tablo 10: Garanti Bankası 2018 İş Modeli

Girdiler (Sermaye Öğeleri)	Finansal: Garanti’nin mevduat ağırlıklı ve etkin yönetilen fonlama bazı, fonlama dağılımının iyi çeşitlendirilmesi ve farklı fonlama kaynaklarının fırsatçı kullanımı bankanın ilerlemesini sağlayan güçlerdir. 2015 yılından bu zamana kadar gelir/gider oranında 12 puanlık iyileşme elde edilmiş ve bu iyileşmenin devamlılığı için çalışılmaktadır. Dijital ve Entelektüel: Dijital bankacılık müşterilerine işlem basitliği, iyi müşteri deneyimi ve lider çözüm fikirleri sunmak için dijital alanlara yatırım yapılmaktadır. Banka, dijital satış kanallarındaki payı artırmaktadır. Bilgi güvenliğini korumak amacıyla bütün risklere karşı önlemler alınmaktadır İnsan: Garanti, kişi başına ortalama 47 saat ile 11 adet refah programıyla çalışanlarına yatırım yapmaktadır. Banka’nın değerleriyle uyumlu olarak hareket edebilecek ekiplerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Şirketin yönetim politikası adaletli ve şeffaf bir yol izlemektedir. İlişkisel: Banka bütün faaliyetlerinin odak noktasını müşteri memnuniyeti üzerine kurmuştur. Müşterilerine karşı şeffaf, açık ve sorumluluk sahibi ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. Müşterilerinin finansal bilgisini artırmak amacıyla onlara destek vermektedir. Doğal ve Sosyal: Garanti birikimlerinden 35,2 milyar TL’lik kısmını sürdürülebilir yatırımlara dönüştürmektedir. Toplamda 44 adet katılım
---	---

	platformu ile 24 adet üyelik, olumlu değişime katkı sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Toplumsal olarak yapılan yatırımlar 20,2 milyon TL'dir.
Değer Yaratıcı İş Faaliyetleri	Garanti Bankası, girdileri olan sermaye öğelerini hangi katma değerli iş faaliyetlerinden geçirdiğini iş modeli üzerinde yer vermemiştir.
Yaratılan Değer	Finansal: Nakdi ve gayri nakdi kredilerle ekonomide yaratılan değer 311,2 milyar TL'dir. Banka'nın ortalama özkaynak kârlılığı %15, ortalama aktif kârlılığı %1,7, sermaye yeterlilik rasyosu %16,5 ve çekirdek sermaye oranı %14,2'dir. 2018 yılının bitişinden itibaren Garanti'nin piyasadaki değeri 33,4 milyar TL'dir. Ekonomiye, topluma, ortaklarına, çalışanlarına, tedarikçilerine ve hükümete yapılan ödemelerle katma değer yaratılmıştır. Kendi vergi ödemeleri dışında diğer tarafların da vergi ödeme ve toplama faaliyetlerinde aracı olarak katkıda bulunmaktadır. Bu katkı, Garanti Yatırımcı İlişkileri web sitesinde isteğe bağlı olarak açıklanmaktadır. Dijital ve Entelektüel: Müşteri bilgilerindeki verilerin açığa çıkması durumu dijital kanallara yapılan yatırımlarla hiç yaşanmamıştır. Garanti'nin dijital satışları, toplam satışları içindeki payı öncekine göre %11 artmıştır. Dijitalleşmedeki yeni gelişmeleri takip ederek rakiplerine örnek olmaktadır. İnsan: 18.338 kişiye istihdam yaratılmıştır. Bankacılık sektöründeki en yüksek çalışan bağlılığı skoru ile çalışan devir oranının düşüklüğü, Banka'nın çalışanlarına yönelik katma değerli faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Garanti, Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne yer alabilen Türkiye'deki tek şirket olmuştur. İlişki: Müşterilerinin beklentilerinin üstüne çıkan ve onların memnuniyetlerini yükselten bir Banka durumundadır. Müşteri deneyimindeki olumlu sonuçlar Garanti'nin özel bankalar içinde en yüksek Net Tavsiye Skoru elde etmesini sağlamıştır. 850.000 müşterinin finansal sağlığı ve okuryazarlığına destek olmuştur. Doğal ve Sosyal: Banka, yenilenebilir enerji alanına sağladığı finansmanla faaliyetlerinde 5,4 milyon ton CO2e sera gazı emisyonunu engelleyebilmiştir. Üstlendiği yeni proje finansmanı ile enerji üretim portföyünün karbon ayak izi 'sıfır' olmuştur. Banka, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda Yatırım Sosyal Getirisi ile 3'ten çok değere ulaşabilmiştir. Bu faaliyetler sonucunda Garanti, yedi sürdürülebilirlik göstergesinde yer almıştır.

Kaynak: Garanti, 2018:70-72

Bir kuruluşun değer yaratma süreci iş modeli aracılığıyla olmaktadır ve iş modelleri de stratejiden bağımsız ele alınamazlar. Garanti Bankası iş modelinde, bankanın stratejik öncelikleri ile stratejik temel yapıtaşlarına değinmiştir. Fakat iş modeli için önemli olan temel öğeleri (özellikle iş faaliyetleri ve sonuçlar) ile ilgili net bir açıklama yapılmamıştır. İş modeli üzerinde kuruluşun girdileri, amacı, stratejik öncelikleri, stratejik temel yapıtaşları, yaratılan değerden bahsedilmiştir. Garanti Bankasının entegre raporunda yer alan strateji, riskler, fırsatlar, yönetim gibi

diğer içerik öğelerine yönlendiren bağlantıların yer alması entegre raporu daha bütüncül ve anlamlı yapacaktır.

3.1.1.5. Garanti Bankası'nın Değer Yaratma Sürecinde Performansı

Bir entegre rapor, kuruluşun değer yaratma sürecinde ulaşmak istediği stratejik hedeflerinden ne kadarına ulaşabildiğini ve elde ettiği sonuçların sermaye öğelerini nasıl etkilediğinin sorularına yanıt arar (IIRC, 2013: 28). Bu nedenle bir işletmenin performansı, değer yaratma sürecinde istenilen hedeflere ulaşabilmek için işletmenin kaynaklarını ne kadar etkin kullandığının göstergesidir (Gözen, 2018:67-68).

Garanti Bankası, 2018 entegre raporunda stratejik hedeflerinden hareketle belirlenen temel performans göstergelerini şu şekilde sıralamıştır: “Finansal Performans, Müşteri Deneyimi, Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynağına Yatırım, Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma”.

Garanti, belirlenen temel performans göstergelerini geçmiş ve mevcut durum odaklı aktarmasının yanında geleceğe yönelik öngörülerini de entegre raporunda yer vermiştir.

Şekil 9: Garanti Bankası'nın Finansal Performansı

DEĞER YARATAN ETKEN	İNDİKATÖR	PERFORMANS			
		2018	2018 Tahmini	Gerçekleşen	2017
OLUŞTURULACAK DEĞERİ EN ÜST DÜZEYE ÇIKARMAK İÇİN SERMAYEYİ ETKİLİ BİR ŞEKİLDE KULLANIM	Aktif Büyümesi (%)	%12	%~10	Beklentiden iyi	%14
	TL Kredi Büyümesi (%)	%2	%<14	Beklentiden kötü	%20
	YP Kredi Büyümesi (%)	%-18	Daralma	Paralel	%-3
	Takipteki Krediler Oranı (%)	%5,2	%4-4,5	Beklentiden kötü	%3
GERÇEK BANKACILIK İLKEİYLE DİSİPLİNLİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME ODAĞI	Net Toplam Kredi Riski Maliyeti (bp)	215	~150bp	Beklentiden kötü	74
	Swap Maliyetleri dahil Net Faiz Marjı (%)	%5,3 (+61bp Yıllık artış)	Yatay (TÜFEX etkisi dahil)	Beklentiden iyi	%4,7
OPERASYONEL ETKİNLİK BAKIŞ AÇISI İLE İŞ MODELLERİNİ VE SÜREÇLERİ SÜREKLİ GELİŞTİRMEK VE ETKİN KILMAK	Net Ücret ve Komisyon Büyümesi (%)	%32	%>20	Beklentiden iyi	%18
	Operasyonel Giderler (%)	%15	TÜFE	Beklentiden iyi	%8
	Gider/Gelir Oranı (%)	%36	-	-	%42
	Kaldıraç	7.5X	-	-	7.6X
	Ortalama Özkaynak Kârlılığı (%)	%15 (yıl içerisinde ayrılan serbest karşılıklar ile düzeltildiğinde)	%>17 (serbest karşılık ayrılmayacağı varsayımıyla)	Paralel	%17
MALİYET VE GELİR SİNERJİLERİ	Sermaye Yeterlilik Oranı (%)	%16,5	-	-	%16,8
	Çekirdek Sermaye Oranı (%)	%14,2	-	-	%14,7

Kaynak: Garanti, 2018:81

Şekil 9'da Garanti'nin aktif büyümesindeki performansı %12 ile durumu beklenenden iyidir. Bu durum, bankanın değer yaratımını en üst düzeye çıkarmak için sermayesini etkili biçimde kullanmasıyla sonuçlanmıştır. Sürdürülebilir büyüme odağı ile değer yaratarak, swap maliyetleri dâhil net faiz marjının performansı %5,3 ile beklenenden iyi durumdadır. İş modellerini ve süreçlerini sürekli geliştirip etkin kılarak değer yaratmaya çalışan Garanti'nin net ücret ve komisyon büyümesinin gerçekleşen performansı %32, operasyonel giderlerinin gerçekleşen performansı %15 ile beklenen durumdan iyi olarak sonuçlanmıştır.

Garanti Bankası finansal performansında değer yaratan etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Garanti, 2018:81):

- En üst düzeyde değer yaratmak için sermayeyi etkili bir biçimde kullanmak,
- Gerçek bankacılık ilkesi yaklaşımıyla disiplinli ve sürdürülebilir büyümeye odaklanmak,
- Faaliyete dayalı bakış açısı ile iş modellerini ve süreçleri devamlı geliştirerek faal olmak,
- Maliyet ile gelir konularında sinerji yaratmak.

Şekil 10:Garanti Bankası Müşteri Deneyimi Performansı

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS	
		2018	2017
TÜM FAALİYETLERİN ODAĞINA MÜŞTERİLERİ KOYARAK MÜKEMMEL BİR DENEYİMİ YAŞATMAK, SÜREÇLERİ MÜŞTERİLERİN GÖZÜYLE, HIZLI, ANLAŞILIR VE SADE BİR ŞEKİLDE TASARLAMAK, MÜŞTERİLERLE, BEKLENTİLERİNİ AŞARAK VE MEMNUNİYETLERİNİ ARTIRARAK, GÜVENE DAYALI VE UZUN SOLUKLU İLİŞKİLER KURMAK	Müşteri	16.378.165	15.143.270
	Ankete Katılan Hedef Müşteri	%7,87	%7,35
	Alınan Geri Bildirimler	942.000	864.000
	Müşteri geri bildirimleriyle değiştirilen ve geliştirilen ürünler veya hizmetler	38	24
	Net Tavsiye Skoru (Sıralaması)	1	1
MÜŞTERİLERE KARŞI HER ZAMAN ŞEFFAF, AÇIK VE SORUMLU OLMAK	Müşterilere finansal yönetim konusunda destek vermeyi amaçlayan yeni ve güncellenmiş ürünler, hizmetler ve kanallar	3	3
	Finansal durumu hakkında bilgilendirilen müşteriler	%85	%83
	Engelli dostu Paramatik'ler	5.210	3.824
	Kadın girişimciliği etkinliklerine katılan ve Garanti'nin finansal farkındalığını geliştirilmesine yardımcı olduğu kadınlar (kümülatif)	9.720	9.100
SUNULAN ÇÖZÜMLERLE FİNANSAL OKURYAZARLIĞI, SAĞLIĞI VE KAPSAYICILIĞI DESTEKLEYEREK, MÜŞTERİLERİN BİLİNÇLİ KARARLAR ALMASINA YARDIMCI OLMAK	Birikim ürünleri kullanmaya başlayan müşteriler	850.000	809.397
	Çevresel ve Sosyal konularda müşterilere saha ziyaretleri	37	28
	Çevresel ve Sosyal çalıştaylar ve konferanslar	3	4
	KOBİ girişimleri (uygulamalar ve etkinlikler dahil)	6	7
MÜŞTERİLERİN İŞLERİNİ SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR ŞEKİLDE BÜYÜTMELERİ İÇİN YENİLİKÇİ ÇÖZÜMLER VE ÖNERİLER SUNMAK	Çalıştaylar ve konferanslarda ele alınan/tartışılan konular	29	11
	Kadın Girişimci Ödüllerine başvurması teşvik edilen Kadın Girişimciler (kümülatif)	36.908	34.384
	Çevresel ve sosyal konular hakkında bilgilendirilen müşteriler ve finansal kuruluşlar	33	29

Kaynak: Garanti, 2018:93

Müşteri deneyimi, Garanti Bankası'nın rekabet gücünü artıran en önemli stratejilerinden biridir. Şekil 10'da görüldüğü üzere Garanti Bankası 2018 yılındaki müşteri deneyiminin tüm performans göstergeleri, bankanın değer yaratan süreçleri

sayesinde iyi durumda gözükmeaktadır. Müşteri deneyimi performansında değer yaratan etkenleri Garanti Bankası şu şekilde sıralamıştır (Garanti, 2018:93):

- Bütün faaliyetlerinin merkezine müşterileri koyarak mükemmel bir tecrübe yaşatmak,
- Süreçleri müşteri ihtiyaçlarına bakarak, hızlı, kolay kavranan ve yalın bir şekilde tasarlamak,
- Müşterilerin beklentilerini aşarak ve memnuniyetlerini yükselterek, onlarla güvene dayalı ve uzun dönemli ilişkiler kurmak,
- Müşterilere karşı daima şeffaf, belirgin ve sorumlu olmak,
- Müşterilerin akıllıca kararlar alması için onlara sunulan çözümlerle finansal okuryazarlığı, sağlığı ve kapsayıcılığı desteklemek,
- Müşterilerin faaliyetlerini sürdürülebilir bir biçimde büyötmeleri amacıyla onlara yenilikçi çözümler ve öneriler sunmak.

Garanti, müşteri deneyimine dair stratejisini bugün gibi yarında sürdürmeyi öngörmektedir. Ayrıca, yukarıda bahsedilen bankanın müşteri deneyimi performansında değer yaratan etkenlerle faaliyet göstermeye devam edeceği belirtilmektedir.

Garanti Bankası'na göre KOBİ'ler, kadınlar, girişimciler ve çiftçiler ekonominin sürdürülebilir kalkınmasında kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle Garanti, ekonomik sürdürülebilir kalkınmada kilit rol oynayan bu etkenlerin finansal ihtiyaçlarına çözümler üretmeye çalışmakta, bunun yanında büyümelerini ve esnekliklerini desteklemektedir. Garanti Bankası'nın diğer hedefleri arasında ise KOBİ'lerin, kadınların, girişimcilerin ve çiftçilerin çevre, toplum ve etik alandaki performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak yer almaktadır (Garanti, 2018:92).

Şekil 11: Garanti Bankası Dijital Dönüşüm Performansı

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS	
		2018	2017
DİJİTAL PLATFORMLARA SÜREKLİ YATIRIM YAPARAK EŞSİZ MÜŞTERİ DENEYİMİ, İŞLEM KOLAYLIĞI VE ÖNCÜ ÇÖZÜM ÖNERİLERİ SUNMAK	Dijital bankacılık müşterileri	7,3 milyon	5,9 milyon
	Mobil bankacılık müşterileri	6,5 milyon	5,0 milyon
	Nakit olmayan finansal işlemlerde dijital kanalların payı	%95,5	%95
DİJİTAL MÜŞTERİ TABANINI BÜYÜTMEK VE SATIŞLARDA DİJİTAL KANALLARIN PAYINI ARTIRMAK	Dijital satışlar (toplam satışların içinde payı)	%44	%39
	Garanti ATM'lerinden geçen kartsız işlem sayısı	33,7 milyon	27,6 milyon
	Garanti ATM'lerinden geçen kartsız işlemlerin tutarı (milyar TL)	17,9	13,9
BİLGİ GÜVENLİĞİNİ SAĞLAYAN, GÜVENLİ VE KESİNTİSİZ HİZMETİ (ÖRN. SİBER TEHDİTLER) ENGELLEYECEK TÜM RİSKLERE KARŞI ÖNLEM ALINMASI	Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliği konusunda farkındalık yaratmak için düzenlenen programlar	13	19
	Tam zamanlı çalışan başına siber güvenlik eğitim saatleri	1,11	0,64
	Siber güvenlik eğitimlerine katılan çalışanlar	%92	%99
	Müşteri gizliliği ile ilgili veri ihlalleri	0	0

Kaynak: Garanti, 2018:103

Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği teknoloji kullanımının artışı ile birlikte Garanti Bankası, dijital dönüşümü stratejik hedeflerinden biri haline getirmiştir. Garanti, dijital dönüşümdeki performansını 2017 yılı ile 2018 yılına göre karşılaştırarak hedeflerinin neresinde olduğunu Şekil 11'deki gibi göstermiştir. Şekil 11'deki performans göstergelerinin çoğu bankanın 2018 yılında bir önceki yıla göre iyi durumda olduğunu göstermektedir. Fakat "Müşteri gizliliği ve bilgi güvenliği konusunda farkındalık yaratmak için düzenlenen programlar" göstergesinin 2017 yılındaki sayısı 19 iken 2018 yılında 13'e düşmüştür. Diğer bir düşüş, "Siber güvenlik eğitimlerine katılan çalışanlar" göstergesinde gerçekleşmiştir. Bu gösterge 2017 yılında %99 iken 2018 yılında %93'e düşmüştür. Garanti'nin "Müşteri gizliliği ile ilgili veri ihlalleri" göstergesi ise her iki yıl da "0" olarak gösterilmiştir.

Garanti Bankası, dijital dönüşüm performansında değer yaratan etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Garanti, 2018:103):

- Dijital platformlara devamlı yatırım yaparak eşi bulunmayan müşteri deneyimi, işlem kolaylığı ile öncü çözüm tavsiyeleri sunmak,
- Dijital müşteri sayısını çoğaltmak ve dijital kanalların satışlardaki payını yükseltmek,
- Bilgi güvenliğini koruyarak, güvenli ve kesintisiz olan hizmeti durdurabilecek bütün risklere karşı önlem almak.

Şekil 12: Garanti Bankası İnsan Kaynağına Yatırım Performansı

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS	
		2018	2017
ÇALIŞANLARININ GELİŞİMİNE, MEMNUNİYETİNE VE MUTLULUĞUNA ODAKLANARAK YATIRIM YAPMAK	Kişi başına düşen eğitim saati	47	36
	Dijital eğitimin toplam eğitim saati içindeki payı	%34	%27
	Yüksek performans çalışan devinim hızı	%2,74	%2,30
	Çalışan bağlılığı skoru	%67	%65
	Çalışan mutluluğuna yönelik program sayısı	11	10
	Çalışanlardan alınan toplam fikir sayısı	23.305	22.172
TAKIM RUHU SAHİBİ TAKIMLAR OLUŞTURAN, ORTAK AKILLA, SOSYAL SORUMLULUK VE SONUÇLARIYLA HAREKET EDEN	Kadın çalışanların toplam çalışan sayısına oranı	%58	%56
	Erkek ve kadınların aldığı maaşların oranı	0,97	0,98
PERFORMANSA DAYALI, EŞİT FIRSATLARA, ÇEŞİTLİLİĞE ODAKLANAN VE İÇTEN TERFİYİ TEŞVİK EDEREK ADİL VE ŞEFFAF BİR YÖNETİM POLİTİKASI BENİMSEYEN	Üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı	%40	%41
	Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi	Yer aldı	Yer aldı

Kaynak: Garanti, 2018:115

Garanti Bankası, İnsan Kaynakları stratejisinin temelini oluşturan çalışanlarına yatırım yaparak hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Şekil 12, insan kaynaklarına yapılan yatırım ile performans sonuçlarını 2017 yılı ile 2018 yılını

kıyaslayarak hedeflerinin neresinde olduğunu göstermektedir. 2018 yılı performans sonuçlarına göre genel performans göstergeleri iyi olmakla beraber iki performans göstergesinde düşüşler gözükmemektedir. Bunlardan biri olan erkek ve kadınların aldığı maaşların oranında 0,01'lik bir azalma görülürken, 2017 yılında %41 olan diğer performans göstergesi üst ve orta yönetimde kadın çalışan oranı 2018 yılında %40 olmuştur.

Garanti Bankası, insan kaynaklarına yapılan yatırımın performansında değer yaratan etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Garanti, 2018:115):

- Çalışanlarının gelişimi, memnuniyeti, mutluluğu gibi konulara odaklanarak bu kapsamda onlara yatırım yapmak,
- Ekip ruhuna sahip olan takımlar kurmak,
- Ortak bilinçle, sosyal sorumlulukla ve bunların sonuçlarıyla hareket etmek,
- Performansa bağlı olan eşit fırsatlara ve çeşitliliğe odaklanmak,
- İçten terfiyi özendirerek adaletli ve şeffaf bir yönetim politikasına sahip çıkmak.

Şekil 13: Garanti Bankası Sorumlu ve Sürdürülebilir Kalkınma Performansı

DEĞER YARATAN ETKEN	GÖSTERGE	PERFORMANS	
		2018	2017
STRATEJİK ORTAKLIKLARLA POZİTİF DEĞİŞİMİN MEYDANA GETİRİLMESİ	Sürdürülebilirlikle ilgili inisiyatiflere katılım ve üyelikler	24	27
	Katılım platformları	44	36
	Garanti'nin dahil olduğu sürdürülebilirlik endekslerinin sayısı	7	6
	Garanti'nin katkıda bulunduğu Politikaların / Görüş Bildirilerinin sayısı	14	8
ETKİ ODAKLI YATIRIM İLKELERİNE UYGUN KREDİ KULLANDIRIMIYLA ORTAK DEĞER YARATILMASI	Uluslararası Finans Kuruluşlarından kullanılan Sürdürülebilirlik Fonlarının toplamı (milyon TL)	396	841,7
	Sürdürülebilir ürün / kredi sayısı	34	32
	Etki Odaklı Kredi Tutarı (milyar TL)	35,2	22,8
	Rüzgar enerji santrali (RES) pazar payı	%28,1	%30,2
	Kredilerin Çevresel ve sosyal risk yönetimi aracılığıyla katkıda bulunulan SKH'lerin sayısı	10	10
	Yenilenebilir enerji projeleri portföyü sayesinde engellenen sera gazı emisyonları (milyon ton CO ₂ e)	5,4	5,4
ÖNCELİKLİ KONULARLA İLGİLİ ETKİLİ SONUÇLAR DOĞURAN TOPLUMSAL YATIRIM PROGRAMLARINA ODAKLANILMASI	Yeni enerji üretimi yatırımları portföyünün dolaylı karbon ayak izi (Kapsam 3, yeni proje finansmanı işlemlerinde)	0	0
	Toplumsal programlarla ele alınan sorunların sayısı	3	3
	Toplumsal programlara yatırım tutarı (milyon TL)	20,2	20,3
TOPLUMSAL PROGRAMLARIN SROI DEĞERİ (YATIRIMIN SOSYAL GETİRİSİ)	Yeni yatırım enerji üretimi portföyündeki yenilenebilir enerji projeleri (yeni proje finansmanı işlemlerinde)	%100	%100
	Nitelikli Eğitim Projeleri	3,63	-
	Girişimcilik Projeleri	2,27	-
	Kültür ve Sanat Projeleri	1,45	-

Kaynak: Garanti, 2018:123

Garanti Bankası'nın sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma stratejik hedefine ulaşmak için bankanın finansal sermayesi ile birlikte insan ve entelektüel sermayesi de kullanılmaktadır. Şekil 13'te de görüldüğü gibi, Garanti Bankası'nın sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmadaki performans göstergeleri bir önceki seneye göre 2018 yılında iyi durumda gözükmemektedir. Fakat sürdürülebilirlikle ilgili inisiyatiflere katılım ve üyelikler göstergesi bir önceki yıl 27 rakamını gösterirken iken 2018 yılında 24'e düşmüştür. Diğer göstergelerden olan Uluslararası Finans Kuruluşlarından kullanılan Sürdürülebilirlik Fonlarının toplamı, bir önceki yıl 841,7

milyon TL iken 2018 yılında 396 milyon TL'ye düşmüştür. Rüzgâr enerji santrali (RES) pazar payı ise bir önceki yıl %30,2 iken 2018 yılında %28,1'e düşmüştür.

Garanti Bankası, sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma performansında değer yaratan etkenleri şu şekilde sıralamıştır (Garanti, 2018:123):

- Stratejik ortaklıklarla olumlu değişimin ortaya çıkarılması,
- Etki odaklı yatırım prensiplerine uygun bir şekilde kredi kullanılarak ortak değer yaratılması,
- Öncelikli konularla bağlantılı olarak etkili sonuçlar ortaya çıkaran toplumsal yatırım programlarına odaklanması,
- Finansal tablolarda yer almayan değerler SROI Değeri ile ölçülerek Banka'nın sermayesine ve diğer kaynaklarına değer katmaktadır.

Şekil 14: Garanti'nin 2019 Finansal Performans Planı

2019'A BAKIŞ	2019 PLANI
Aktif Büyümesi	~%5
TL Krediler (yıllık)	~%5
YP Krediler (yıllık, ABD doları)	~%10
Toplam Kredi/ Mevduat Oranı	~%100
Net Kredi Riski Maliyeti	<300 bp
Takipteki Krediler Oranı	<%7
TÜFE Hariç Swap Maliyeti Dahil Net Faiz Marjı	Yatay
Net Ücret ve Komisyon Artışı (yıllık)	~%10-13
Operasyonel Giderler Artışı (yıllık)	< Ortalama TÜFE
Ort. Özkaynak Kârlılığı	>%10-13

Kaynak: Garanti, 2018:90

Şekil 14'te de görüldüğü gibi, Garanti'nin 2019 yılında aktif büyümesinin kredi kaynaklı olarak yaklaşık %5 düzeyinde gerçekleşmesi öngörülmektedir. TL kredilerdeki büyümenin tüketici kredileri dışında olan ürünlere bağlı olarak yaklaşık %5 düzeyinde olması beklenmektedir. YP kredilerinin ABD doları temelinde %10 düzeyinde daralacağı öngörülmektedir. Kredi/Mevduat oranının 2019 yılında da

%100 düzeylerinde korunması hedeflenmektedir. YP kredilerdeki %-10 seviyesinde daralma beklenmektedir. 2019 planlarına göre takipteki krediler oranının %7'nin altında ve Net Toplam Kredi Riski Maliyeti'nin 300 baz puan altında olması öngörülmektedir. 2019 yılı TÜFE hariç swap maliyeti dahil net faiz marjının 2018 yılındaki düzeyini koruması beklenmektedir. Net ücret ve komisyon gelirlerindeki artışın 2019 yılında yaklaşık %10-13 aralığında gerçekleşmesi beklenmektedir. 2019 yılında Garanti'nin ortalama özkaynak kârlılığının %10-13 aralığının üstünde olması amaçlanmaktadır (Garanti, 2018:90-99).

Garanti Bankası, 2019 finansal performansındaki öngörülerini diğer performans göstergeleri içinde ele almıştır. Garanti, diğer performanslarıyla ilgili 2018'de değer yaratan faaliyetlerini 2019 yılında da sürdürmeyi hedeflemektedir.

Garanti, müşteri deneyimiyle ilgili 2019 yılı öngörülerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Garanti, 2018:98-101):

- Banka, müşterilerine sağladığı deneyimi Yapay Zekâ ile geliştirerek müşterilerine daha fazla katma değer yaratacak deneyimler sunabileceğini öngörmektedir.
- Bütün kanallarında kesintisiz, entegre ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmak amacıyla Garanti, müşteri geribildirimleriyle deneyimlerini yeniden düzenlemeye devam edecektir.
- Kart teslim şikayetlerini en aza indirmek amacıyla şubelerde hızlı kart teslimiyle birlikte müşterilerin kartlarını hızlı bir şekilde kullanabilmesini sağlayacaktır.
- Müşterilerin nakit yönetimini desteklemek amacıyla, gelecek yılda da yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkararak aynı performansını sürdürmeyi hedeflemektedir.
- SWIFT takip işlemleri ile ilgili yeniliklerin gelecek yılda da devam edilmesi öngörülmektedir.
- Para transfer işlemleriyle ilgili (Stop&Recall) özelliklerin kullanılabilir duruma getirilmesi hedeflenmektedir.
- Yeni İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Yönetimi Sistemi hakkında müşterilerin bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır.

Garanti, dijital dönüşümle ilgili 2019 yılı öngörülerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Garanti, 2018:110-113):

- Banka, dijital kanalların yaygınlaşmasını sağlamak amacıyla bu alandaki faaliyetlerini artırmayı hedeflemektedir.
- Kanal Geçişkenliği projesinin hayata geçirilmesiyle birlikte, şubeler ve dijital kanallar arasındaki mevduat işlemlerinin kesintisiz bir şekilde işlenmesi sağlanacaktır.
- Banka'nın ticari kredi kullanımına çözüm olması amacıyla "e-kredi" projesinin hayata geçirilmesi öngörülmektedir.
- Mobil uygulamalardaki güvenliği sağlamak amacıyla Banka, yeni teknolojileri araştırmaya devam etmeyi planlamaktadır.

Garanti, insan kaynağına yatırımla ilgili 2019 yılı öngörülerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Garanti, 2018:118-121):

- Garanti, İspanya menşeli bir banka olan Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Grubuyla uyumlu olarak yeni ürün ve uygulamalarının devamlılığını sağlamayı hedeflemektedir.
- Garanti, çalışanlarının kontrol edebileceği modeller üzerinde çalışmaktadır. Böylece Garanti, çalışanlarının her alanda kontrol ve takibi ele alabilmelerini sağlamış olacaktır.

Garanti, sorumlu ve sürdürülebilir kalkınmayla ilgili 2019 yılı öngörülerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Garanti, 2018:124-129):

- Garanti, Türk bankacılık sektöründe temel olarak finansal olmayan risk yönetimi konularında iyileştirilmelere odaklanmayı hedeflemektedir.
- Kamu ve özel sektör ile olan iş birliklerini artırmak amacıyla bu konudaki faaliyetlere destek vermeyi hedeflemektedir.
- Garanti Bankası'nın öncelikli konularıyla paralel olan ve yüksek sosyal etkisi olan nitelikli eğitim, girişimcilik ve kültür-sanat alanlarındaki yatırımlarına devam etmeyi hedeflemektedir.

3.1.2. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.’nin Entegre Raporlamasının Değer Yaratma Sürecinde Uygulanması

1950 yılında İstanbul’da kurulan ve Türkiye’nin ilk özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankası olan TSKB, finansal olmayan konularla ilgili faaliyetleri 1980’li yıllara dayanmaktadır. TSKB, kredi değerlendirme süreçlerinde çevre faktörünü kendi isteğiyle dikkate alarak projelerinde çevresel sorumluluklarını yerine getirmeye başlamıştır. 1990’lı yıllarda ise sürdürülebilir bankacılık ile ilgili çalışmaların temelini oluşturan BM Çevre Programı Finans İnisiyatifi kurulmuş ve bir taahhütname hazırlayarak kuruluşların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim ilkelerini tanımlanmıştır. Türkiye’de bu taahhünameye ilk imzayı atan banka ise Türkiye Sınai Kalkınma Bankası olmuştur (<http://www.tskb.com.tr/tr/surdurulebilir-bankacilik/tskb-de-surdurulebilirlik/cevre>).

Sürdürülebilir bankacılık ile ilgili faaliyetlerine devam eden TSKB, 2006 yılında ISO 14001 standardı ile uyumlu ÇYS’yi oluşturan Türkiye’deki ilk bankadır. 2009 yılında, Türkiye finans sektöründe ilk sürdürülebilirlik raporu yayınlayan banka olan TSKB, 2013’te ise finans sektöründeki ilk GRI A+ onaylı sürdürülebilirlik raporunu yayınlamıştır. CDP Türkiye tarafından 2013 yılında İklim Değişikliği Lideri Ödülü ve 2015 yılında İklim Saydamlık Liderliği Ödülü alamaya hak kazanan TSKB, Türkiye’nin ilk karbon- nötr bankası olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 2015 yılında TSKB, kadınların ekonomiye katılımını desteklemek amacıyla kurulan Kadının Güçlenmesi Prensipleri’ni (Women’s Empowerment Principles- WEPs) imzalayarak kadın istihdamı ve fırsat eşitliğine verdiği önemi pekiştirmiştir. Sürdürülebilirlikte öncü olmaya devam eden TSKB, uluslararası piyasalarda 2014 yılında ‘Sermaye Benzeri Sürdürülebilir Tahvil’ ihracını ve 2016 yılında da ‘Yeşil/Sürdürülebilir Tahvil (Green/Sustainable Bond)’ ihracını gerçekleştiren ilk Türk bankası durumundadır (<http://www.tskb.com.tr/tr/surdurulebilir-bankacilik/tskb-de-surdurulebilirlik>).

Sürdürülebilirlik konularıyla finansal konular arasındaki ilişkiyi bütünsel bir şekilde ele almanın önemini kavrayan TSKB, 2016 yılında Türk finans sektöründe ilk Entegre Rapor yayınlayan banka olmuştur.

3.1.2.1. TSKB'nin Paydaşları için Değer Yaratımı

TSKB bu raporda, 2018 yılı Kasım-Aralık döneminde gerçekleştirdiği paydaş analizi çalışmasını temel almıştır. TSKB Yönetimi, Müşteriler, Çalışanlar, Finansal Kurumlar, Kalkınma Finansmanı Kurumları, Sivil Toplum Kuruluşları/ Medya/ Akademi, Sektör Temsilcileri, İştirak Çalışanları ve Tedarikçilerden oluşan paydaş grupları TSKB'nin paydaş analizine katılım sağlamışlardır. Paydaş analizi sonuçlarına göre önceliklendirme matrisinde 11 adet birincil konu belirlenmiştir. Paydaş analizinin niceleyici araştırma kısmı, paydaşların TSKB algısı ve sürdürülebilirlik öncelikleri ile ilgili görüşlerini içermektedir. Araştırmanın niteleyici kısmında ise paydaşların TSKB ile ilgili algı ve tutumlarının yanında kişisel motivasyonlarına yönelik bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen 11 adet birincil konu arasından ilk 5 sırada yer alan öncelikli konular: Çalışanların gelişimine olanak sağlanması, Bankanın finansal performansını korumaya ve iyileştirmeye yönelik projeler geliştirilmesi, İklim değişikliği ile mücadelenin finansmanının desteklenmesi, Banka'nın çevresel ve sosyal etkilerinin yönetimi, Kalkınmaya yönelik projeler üretilmesi olarak sıralanmıştır (TSKB, 2018:34-37).

Değer kavramı her paydaş grubu için farklı anlamlara gelebildiği için her paydaş grubunun talep ve istekleri de farklı olacaktır. TSKB ise 2018 entegre raporunda, öncelikli olan her paydaş grubunun talep ve ihtiyaçlarına yönelik nasıl değer yaratıldığı hakkında ayrı ayrı açıklamalar yapmak yerine, TSKB yönetimi ile diğer bütün paydaşların öncelikleri paydaş analizi sonucuna göre sıralanmıştır.

3.1.2.2. TSKB'nin Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı

TSKB, 2005 yılından itibaren hayata geçirdiği ve Türkiye'de bir ilk olan ERET-Çevresel ve Sosyal Risk Değerlendirme Modeli (Environmental Risk Evaluation Tool), bankanın kredilendirme faaliyetleri ile meydana gelebilecek çevresel ve sosyal risklerin notunu hesaplayarak sorumlu bir şekilde gelir yaratmaktadır (TSKB, 2018:76).

TSKB'nin Sürdürülebilir Yönetim Sistemi bölümünde iklim değişikliği ile ilgili risk ve fırsatlar yer almaktadır. TSKB, hizmet binalarında tükettiği doğal kaynaklar nedeniyle ortaya çıkan sera gazı emisyonlarının artması riski bankanın iklim değişikliği ile ilgili temel 'Operasyonel Risk' olarak tanımlamıştır. İklim

değişikliği ile ilgili bağlantısı bulunan diğer risk türü ‘Finansman kaynaklı riskler’ olup, TSKB’nin finanse ettiği projelerin çevreye ve topluma karşı dolaylı olarak neden olduğu olumsuz sonuçlar ile ilgilidir. Karbon ayak izi takibi, olumsuz etkileri azaltan faaliyetler ile performansı yükseltmeyi amaçlayan hedefler ve performanstaki sonuçların düzenli şekilde takip edilmesi, bankanın operasyonel riskler karşısında aldığı önlemler arasında yer almaktadır. Finansman kaynaklı risklere karşı ise banka, sürdürülebilirlik temalı fonlar sunarak iklim değişikliğinde olumlu etki yaratacak yatırımların finansmanında var olmayı amaçlamaktadır (TSKB, 2018:80).

TSKB, sürdürülebilirlik kapsamında iklim değişikliği ile ilgili ortaya çıkan risk ve fırsatlardan bahsetmiştir. Bu risklere karşı aldığı önlemler ile risk yönetimi hakkındaki planlarına orta ve uzun vadeli olarak entegre raporunda yer vermiştir.

Tablo 11: TSKB’nın Risk ve Fırsatlarıyla Değer Yaratımı

İklim Değişikliği ile ilgili Riskler ve Fırsatlar	Değer Yaratabilecek Faaliyetler
Yenilenebilir enerji yatırım teşviklerinin 2020 yılında sona erdirilebileceği riski	Bu riske karşı enerji üretim şirketlerinin neler yapabileceği üzerine çalışılmaktadır. TSKB, kredi portföyünde yer alan şirketlerin gelecekteki görüntülerini bu riske göre gözden geçirmektedir.
Oluşabilecek hava olaylarındaki değişiklikler nedeniyle portföydeki yatırımların olumsuz etkilenme riski	TSKB bu riskli süreci yönetebilmek amacıyla saha ziyaretleri yapmakta, havza iklim koşullarını takip etmekte ve devamlı olarak üretimin gelecekteki görünümünü tahmin etmektedir. TSKB su kıtlığı gibi risklerin yönetimini, enerji ve kaynak verimliliğine destek olan finansman ürünleri ile yapmaktadır. Hava olaylarındaki değişikliklerle ilgili teknolojik gelişmeler yakından takip edilmekte ve müşterilerle yeni finansal çözümler üzerinde çalışılmaktadır. TSKB, enerji portföyünün finansal riskinin yanında kuraklık ve havza yönetimini de içeren iklim risklerini de takip etmektedir.

Kaynak: TSKB, 2018:81

TSKB’ye göre, Türkiye’de gelecek yıllarda iklim değişikliği ile bağlantılı yatırımların artması sonucunda karbon ticareti ve iklim finansmanı gibi yeni fırsatlar meydana geleceği öngörülmektedir (TSKB, 2018:81). TSKB’ye göre tahmin edilen bu yeni fırsatlar dışında Tablo 11’de başka fırsatlara yer verilmediği görülmektedir.

Tablo 11’de verilen riskler, sürdürülebilirlik kapsamında sadece iklim değişikliği ile bilgiler yer almıştır. TSKB, finansal olmayan bu risklerin dışında olan finansal risklerin yönetimi konusuna daha detaylı değinmiştir. İklim değişikliği ile

bağlantılı olarak özellikle ‘Finansman kaynaklı riskler’ ile ‘Operasyonel Risk’ kavramına yer vermiştir. Kredi riski, operasyonel risk ile aktif pasif yönetimi risklerinden olan likidite riski, piyasa riski ve yapısal faiz oranı riski bankanın belirlemiş olduğu finansal temel riskleri göstermektedir (TSKB, 2018:120).

Tablo 12: TSKB Risk Yönetimi

Risk Tanımı	Yönetim Politikası
Kredi Riski	Kredi riskini engellemek için bankanın Yönetim Kurulu’nun belirlediği sınırlar dikkate alınarak ölçüm yapılarak risk yönetilmektedir. Kredi riski ölçümünde İçsel Derecelendirme Bazlı Model’i kullanılmaktadır. Ayrıca, Banka’nın belirlediği politika ve sınırlar ile diğer kaynaklarla yapılan anlaşmalarla belirlenen politika ve sınırların birbirinden aşırı farkı olmamasına dikkat edilmektedir.
Piyasa Riski	Banka kendi içinde tutarlı olan risk ölçüm ve ölçütlerini kullanarak saptamış olduğu risk sınırlarına uyumu gözlemlenerek risk yönetilmektedir. Piyasa riskinin ölçümünde TSKB, RMD ile BDDK Standart Metot olmak üzere iki temel hesaplama kullanılmaktadır.
Yapısal Faiz Oranı Riski	TSKB, faizlerin dalgalanma düzeyi, stres testi gibi risk ölçüm ve ölçütleri kullanarak kuruluşun bütün aşamalarına yapısal faiz oranı riskiyle ilgili tutarlı bilgi sağlayarak bu riski yönetmektedir.
Likidite Riski	Banka fon kaynakları, piyasalar, vadeler temelinde çeşitlendirme gibi imkânlarını en üst düzeyde değerlendirerek, likiditesinin yönetim faaliyeti ile sürdürülebilir konumunu korumaktadır. Banka, portföy yapısını oluştururken piyasa risk yönetimi ile portföyden kâr sağlama görevlerini uyumlu bir şekilde meydana getirmekte ve risk getiri düzenini devamlı gözden geçirmektedir.
Operasyonel Risk	Banka’nın faaliyetlerine ait temel işlevsel konuların özel denetimleri yapılarak önlemler alınması, uygulanabilecek bir iç denetim sisteminin varlığı, bütün faaliyet yollarının ayrıntılı bir biçimde test edilmesi ve denetlenmesi, iç ve dış mekanizmalar arasında bütünsel ve bağımsız bir veri yedeklemesinin kurulmasıyla bu riskler yönetilmektedir. Ayrıca bu risklerin ölçümü, Temel Gösterge Yaklaşımı metoduyla uygulanmaktadır.

Kaynak: TSKB, 2018:120-122

Tablo 12’deki riskler dışında TSKB’nin bahsettiği model riski, strateji riski ve itibar riski hakkında banka detaylı bilgilendirmeye yer vermemiştir. Ayrıca bankanın bazı temel fırsatlarıyla nasıl değer yaratabileceği de raporda yer almamıştır. Bununla birlikte banka, risk ve fırsatlarını orta ve uzun vadede açıklamaya çalışmıştır.

3.1.2.3. TSKB'nin Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları

TSKB, 2018 entegre faaliyet raporunda stratejik hedefini “Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Kalkınma İçin Değer Yaratmak” olarak açıklamıştır. Banka, bu stratejik hedefi doğrultusunda değer yarattığı yedi alanı “Sürdürülebilir Finansal Performans, Deneyim Paylaşımı, Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Kalkınma, Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi, İnsan Kaynağına Yatırım, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal Yönetim” olarak sıralamıştır (TSKB, 2018:30).

Tablo 13: TSKB'nin Değer Yaratabilecek Stratejik Hedef ve Faaliyetleri

Değer Yaratan Alan	Stratejik Hedef ve Faaliyetler
Sürdürülebilir Finansal Performans	TSKB, 2019 yılında kadın istihdamını, çevre ve iş sağlığı güvenliğini sağlamak, AR-GE yatırımlarına beşeri ve nakdi sermaye aktarmak, enerji ve kaynak verimliliğini sağlamakla ilgili projelerini sürdürmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, Türkiye'ye yabancı para girişi sağlayan ihracatçı şirketlerin yatırımlarına kaynak aktarmaya devam edecektir. Banka, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri için yerli enerji kaynaklarını ekonomiye kazandırmak suretiyle sürdürülebilir enerji projelerine de finansman sağlamayı amaçlamaktadır. Banka'nın diğer bir hedefi, 2018 yılında Dünya Bankası'ndan sağlanan fon doğrultusunda, Suriyelilerin bulunduğu Türkiye'deki bölgelerin kalkınmasına yönelik finansman sağlamaktır. 2019 yılında, teminat yetersizliği sebebiyle finansman imkânları sınırlandırılmış şirketlerin finansmana ulaşımının desteklenmesi amacıyla Kredi Garanti Fonu (KGF) kapsamında krediler kullanılacaktır. Bu faaliyetleri sonucunda finansal açıdan banka, izlediği alacaklar oranını %4'ün aşagısında sürdürmeyi hedef almaktadır. Ayrıca, 2019 yılı için %5 oranında kurdan bağımsız olarak kredi büyümesi ile %15'in üstünde bir sermaye yeterlilik oranı hedeflemektedir.
Deneyim Paylaşımı	TSKB, deneyimlerine dayanarak 2019 yılında Pay Piyasası, Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası işlem hacmi kapsamında ilk 7 aracı kuruluştan biri olmayı hedeflemektedir. Banka, bulunduğu sektörün bilinirliğini artırmak amacıyla 2019 senesinde de Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki seminerlerde tanıtımlarına devam edecektir. Banka'nın diğer hedefi, değerlendirme ve danışmanlık alanında sektörün lideri olmaktır. Geçmiş, bugün ve gelecek arasında hedefler belirlemektedir. TSKB, 2019 yılında Pendorya AVM'nin kira gelirini yükselterek ve Divan Adana Otel'i'nin yer aldığı bölgede rekabet üstünlüğünü kullanarak kârlılığını yükseltmeyi hedeflemektedir. TSKB Sürdürülebilirlik Danışmanlığı AŞ'nin yurt içi ve yurt dışında faaliyette bulunduğu danışmanlık bünyesi ile duruşunu sağlamlaştırmak, 2019 hedefleri arasında yer almaktadır.

Kapsayıcı ve Sürdürülebilir Kalkınma	TSKB, doğal sermaye öğelerini korumaya yönelik bankacılık faaliyetleri hedeflemiştir ve 2018 yılı bitişiyle toplam kredi portföyünün %73'ü sürdürülebilirlik konulu kredilerden meydana gelmektedir. Ayrıca Banka, iklim değişikliğine ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak amacıyla iki farklı tahvil ihraç etmiştir. Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında TSKB, bu konuyu hedef ve stratejilerine entegre etmeye çalışmaktadır.
Sürdürülebilirlik Yönetim Sistemi	Banka'nın çalışanlarının %10'u sürdürülebilirlik ile ilgili çalışma gruplarında bulunmaktadır. Çalışma gruplarının temel hedeflerinden birisi de bütün Banka çalışanlarının sürdürülebilirlik konusundaki büyümesini sağlamaktır. TSKB, bir projenin çevresel ve sosyal risk grubundaki uzmanları aynı seviyeye getirmek, tutarlı ve tek biçimli bir yöntemin takip edilmesini sağlamak, neden-sonuç bağlantılı performans değerlendirmesi yapabilmek amacıyla ERET Çevresel ve Sosyal Risk Değerlendirme Modeli'ni geliştirmiştir. Ayrıca Banka'da Sürdürülebilir Yönetim Sistemi (SYS) kapsamında ISO 14001 & 14064 Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Banka, iklim değişikliği ile karbon ayak izinin azaltılması temel görüşünü topluma kazandırmayı amaçlamıştır. TSKB bu hedefleri doğrultusunda, 2009 senesinden itibaren sürdürülebilirlik raporu, 2013'ten beri CDP raporu ve 2017'den beri de entegre rapor yayınlamayı sürdürmüştür.
İnsan Kaynağına Yatırım	Küresel değişimi yakından takip edebilmek amacıyla TSKB'de Teknoloji ve Girişimcilik Platformu oluşturulmuştur. 2005 yılından beri TSKB'de Yönetici Adayı seçimlerine katılanlarla birlikte fikir alışverişi yapmak ve yeni iş fırsatları yaratmak hedefiyle Kariyer Atölyesi Alumni toplantısı gerçekleştirilmektedir. 2018 yılında kuşaklar arasında iletişimi ve öğrenmeyi sağlamak hedefiyle Tersine Mentorluk ve CEO Genç Danışmanları projeleri sürece dâhil edilmiştir. 2019'da Banka, çalışanlarının takım ruhunu sağlamlaştırmak amacıyla dış mekân etkinlikleri, uzman ekip için yurt dışı eğitimler ve bütün çalışanları için e-learning eğitimleri yapmayı hedeflemiştir. Çalışanlar için Bireysel Gelişim Planları kapsamında eğitimler hazırlanmaktadır. FİT-TSKB projesi ile birlikte banka çalışanları için sağlıklı yaşam ve kaliteli zaman yaratılması hedeflenmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Banka, sürdürülebilirlik konularına verdiği önemi artırmak amacıyla iş dünyası, üniversiteler ve STK'larla detaylı ve uzun süreçli iş bağlantıları meydana getirmektedir. TSKB-Türk Eğitim Vakfı (TEV) ile birlikte hareket ederek Eğitimden Üretime burs fonu oluşturmuş ve öğrenci kızlara yardıma başlanmıştır. Banka, kadınlara verdiği destek kapsamında Yarının Kadın Yıldızları projesinin eğitim tarafının destekleyicisi olmuştur. TSKB, Türkiye’de sürdürülebilirlik algısını güçlendirmek hedefiyle, zengin içerikli internet portallarının başında gelen Cevreciyiz.com’u hayata geçirmiştir. Eşit Adımlar (esitadimlar.com) platformuyla da kadın ve erkeklerin ilgisini çekebilecek zengin dijital içerikler paylaşmaktadır. TSKB, Teknoloji ve Girişimcilik Platformu’nda girişimcilerle bir araya gelerek kalkınma odaklı konulardaki iş fikirlerine önem vermektedir. Ayrıca Banka, İstanbul Müzik Festivali’ne 29 senedir destek vermektedir. TSKB, Patara Antik Kenti’nde sürdürülmekte olan arkeolojik kazı faaliyetlerine de destek vermektedir. TSKB, sürdürülebilir değer yaratacak projeleri toplumda özendirmeye çalışmaktadır. Küresel iklim değişikliğinin önemini vurgulamak için TSKB, Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF) liderliğindeki dünya Saati uygulamasında yer almaktadır.
----------------------------	---

Kaynak: TSKB, 2018:56-93

TSKB’nın 2018 entegre faaliyet raporunda, değer yarattığı alanlar belirlenerek, bu alanlarla bağlantılı olarak stratejik amaçlar ve faaliyetlerden bahsedilmiştir. Banka’nın maddi olmayan konularla birlikte finansal performansı da sürdürülebilirlik açısından ele alarak, ilgili stratejileri dengeli bir şekilde değer yaratma sürecine dâhil edilmiştir.

TSKB, stratejik hedeflerine doğru yol alırken karşılaşılabileceği riskleri ‘Sürdürülebilir Yönetim Sistemi’ konu başlığı altında ele almış olup, diğer başlıklarda değinmemiştir. Bunun yanında, değer yaratabilecek stratejik hedeflerini geçmiş, bugün ve gelecek odaklı açıklamıştır.

3.1.2.4. TSKB’nin İş Modeli ile Değer Yaratma

İş modelinin daha anlaşılır ve etkili olabilmesi için temel öğeleri ile ilgili net bir açıklama yapılmalıdır. Bu temel öğelerle birlikte basit bir şema oluşturularak işletme açısından bağlantısı iş modeli üzerinde açıklanmalıdır. Şema üzerinde yer almayan diğer içerik öğeleri ile ilgili bilgilere yönlendirme yapan bağlantıların yer alması iş modelini daha anlaşılır olacaktır.

Tablo 14: TSKB 2018 İş Modeli

Girdiler (Sermaye Öğeleri)	Finansal: Kaynak çeşitliliği, Kalkınma finansmanı kurumlarından orta ve uzun vadeli fon temini ve kullandırılması, Devlet garantili fonlara ulaşım, Güçlü sermaye. İnsan: Çalışana yatırım, Fırsat eşitliği, Sosyal yan haklar, Çalışan kulüpleri. Doğal: Kredi süreçlerinde çevresel ve sosyal etki değerlendirmesi, Sıfır Karbon Bankacılık, Sürdürülebilirlik temalı kredilere yoğunlaşma. Üretilmiş: Kurum faaliyet yapısıyla uyumlu kompakt yerleşke, Bilgi teknolojisi altyapısı, Süreçlerde artan verimlilik. Fikri: Teknik, finansal ve ekonomik perspektife dayanan 3 disiplinli değerlendirme ve analiz gücü, Sektörel uzmanlık, İhtiyaca yönelik tema ve ürün geliştirme yeteneği, Bilgi birikimiyle geliştirilen danışmanlık, Farklı uzmanlıklara sahip iştirak gücü. Sosyal: Paydaşlarla uzun soluklu etkin iletişim, Eğitim, kültür ve sanat alanında sosyal sorumluluk projeleri, Deneyim paylaşımı, Girişimcilik ve inovasyona destek, İnisyatiflere üyelikler ve iş birlikleri.
Değer Yaratan İş Faaliyetleri	TSKB, girdileri olan sermaye öğelerini hangi katma değerli iş faaliyetlerinden geçirdiğini iş modeli üzerinde yer vermemiştir.
Çıktılar	- %84'ünü yatırım ve APEX kredilerinin oluşturduğu bir portföy - %16,2 sermaye yeterlilik oranı - %16 özsermaye kârlılığı - Yönetim kadrosunda: Kadın: %52, Erkek %48 - Kişi başı yıllık ortalama eğitim saati: 55 - Çalışan memnuniyeti anketine %85 katılım - Cinsiyet Eşitliği eğitimine katılan çalışan oranı: %33 - Yıllık 13 milyon ton CO₂ emisyonu azaltımına destek - Son 3 yılda paydaşların 15.000 ton karbon ayak izinin silinmesi - %100 yeşil enerji kullanımı ve karbon-nötr banka - Süreçlerde verimlilik - İştiraklerle entegre hizmet binası - Sağlıklı, verimli ve ergonomik çalışma ortamı - 420'ye yakın TSKB Ekonomik Araştırmalar raporu - Ekonomi dünyasının yeni bilgi kaynağı TSKB BLOG - Sürdürülebilirlik endekslerinde yer alma - Yenilikçi ve ihtiyaca yönelik tema geliştirme - Cevreciyiz.com aracılığıyla sürdürülebilirlik alanında bilinçlendirme - Eğitimden Üretime burs fonu ile kadınların iş hayatına katılımına destek - Yarının Kadın Yıldızları projesiyle genç kadın sanatçıların dünya sahnelerinde yer almasına katkı - APEX kredileriyle yaratılan 6.500 ilave istihdam - Eşit Adımlar ile fırsat eşitliği alanında bilinçlendirme

Kaynak: TSKB, 2018:38-41

İş modelinde tanımlanması gereken şirketin değeri, misyonu ve vizyonu, çevresi, stratejisi, karşılaştığı fırsatlar ve zorluklar ile riskler hakkındaki bilgiler,

TSKB 2018 entegre faaliyet raporunda bahsedilmiştir. Fakat Banka'nın iş modeli şeması üzerinde yer alan öğeler dışındaki diğer içerik öğeleri ile ilgili bilgilere yönlendirme yapan bağlantılar yer almamaktadır. Bu bağlantıların yer alması entegre raporu daha bütüncül ve anlamlı yapacaktır. Ayrıca iş modeli için önemli olan temel öğeler (özellikle iş faaliyetleri ve sonuçlar) ile ilgili net bir açıklama yapılmamıştır.

TSKB değer yaratma modelinde yer alan çıktıların Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile bağlantılı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan ele alınmıştır.

3.1.2.5. TSKB'nin Değer Yaratma Sürecinde Performansı

TSKB'nin performans açıklamaları "GRI Standartları" temelinde sunulmuş ve şirketin performansı, stratejik hedefleri doğrultusunda belirlediği yedi alana göre incelenmiştir. TSKB belirlediği performanslarını "Beklentiler, Gerçekleşenler ve Hedefler" olmak üzere gruplandırılarak karşılaştırma yapmaya uygun bir şekilde verilmiştir. Ayrıca Banka'nın mevcut ve geçmiş performans bilgilerine ek olarak şirketin gelecek hedeflerine yönelik bilgiler de aktarılmıştır.

Tablo 15: TSKB'nin Sürdürülebilir Finansmanı

2017-2018 Beklentisi	2018 Gerçekleşmesi	2019-2020 Hedefleri
Finans sektörü haricinde kredi portföyündeki toplam sürdürülebilir finansman payının en az %55 şeklinde korunması beklenmektedir.	Sürdürülebilirliğin finansmandaki pay %73 şeklinde gerçekleşmiştir.	Finans sektörü haricinde kredi portföyündeki toplam sürdürülebilir finansman payının en az %60 şeklinde korunması amaçlanmaktadır.
En az 50 MW gücünde güneş enerjisi santrali, 150 MW gücünde rüzgâr enerjisi santrali, 130 MW gücünde jeotermal enerjisi santrali ile 15 MW gücünde biyogaz/ biyokütle enerjisi projesine dair yeni kredi sözleşmesi imzalanması beklenmektedir.	47 MW gücünde güneş enerjisi santrali, 250 MW gücünde rüzgâr enerjisi santrali, 159 MW gücünde jeotermal enerjisi santrali ile 44 MW gücünde biyogaz/ biyokütle enerjisi projesine dair yeni finansman gerçekleşmiştir.	Kadın istihdamı ile mülteci barındıran yerlerdeki ekonomiyi desteklemek için 2020 yılının bitişine kadar Türkiye'ye 300 milyon USD miktarında finansman sağlanması hedeflenmektedir.
Enerji ile kaynak verimliliği projelerine dair 15 tane yeni kredi sözleşmesinin imzalanması beklenmektedir.	9 tane enerji verimliliği ile 10 tane kaynak verimliliği ile ilgili yeni yatırım finansmanı gerçekleşmiştir.	En az 150 MW gücünde yenilenebilir enerji ile toplamda 10 adet enerji verimliliği veya kaynak verimliliği projesi ile ilgili

		yeni kredi sözleşmesine imza atılması hedeflenmektedir.
--	--	---

Kaynak: TSKB, 2018:96

Tablo 15’te TSKB’nin Sürdürülebilir Finansman konusundaki performans beklentilerinin hepsi 2018 yılında gerçekleşmiş durumdadır. Banka’nın en az %55 şeklinde korunması beklenen finans sektörü haricinde kredi portföyündeki toplam sürdürülebilir finansman payı 2018 yılında %73 şeklinde gerçekleşmiştir. Banka’nın projelerindeki 150 MW gücünde rüzgâr enerjisi santrali beklentisi 2018 yılında 250 MW, 130 MW gücünde jeotermal enerjisi santrali beklentisi 159 MW, 15 MW gücünde biyogaz/ biyokütle enerjisi beklentisi 2018 yılında 44 MW olarak gerçekleşen yeni kredi sözleşmeleri imzalanmıştır. 15 tane enerji ile kaynak verimliliği projelerine dair yeni kredi sözleşmesinin imzalanması beklentisi 2018 yılında 9 tanesi enerji verimliliği ile ilgili ve 10 tanesi kaynak verimliliği ile ilgili olmak üzere toplam 19 adet yeni yatırım finansmanı gerçekleşmiştir.

Tablo 16: TSKB’nin İç ve Dış Çevresel-Sosyal Etkilerinin Yönetimi

2017-2018 Beklentisi	2018 Gerçekleşmesi	2019-2020 Hedefleri
Karbon ayak izinin düzenli olarak ölçülmesi ve sıfır karbon ilkesiyle karbon ayak izinin sıfırlanarak bankacılık faaliyetlerinin devam ettirilmesi beklenmektedir.	ISO 14064 yönetim sistemi doğrultusunda banka içi faaliyetlerle bağlantılı karbon emisyonları ölçülerek Sera Gazı Envanter Raporunda açıklanmıştır. Sıfır karbon ilkesiyle karbon ayak izinin sıfırlanarak bankacılık faaliyetlerinin devam ettirilmesi için bağımsız denetim süreci gerçekleştirilmiştir.	TSKB, önümüzdeki senelerde de Karbon ayak izinin düzenli olarak ölçülmesi ve sıfır karbon ilkesiyle karbon ayak izinin sıfırlanarak bankacılık faaliyetlerinin devam ettirilmesini hedeflemektedir.
2021 yılının bitişine kadar sera gazı emisyonlarında 2012-2016 yılı ortalamasına göre %10 azalma beklenmektedir.	2021 yılı beklentilerine oranla, bir önceki yıla göre Banka’nın 2018 yılındaki sera gazı emisyonlarında %3,5 oranında azalma gerçekleşmiştir.	2021 yılının bitişine kadar sera gazı emisyonlarında 2012-2016 yılı ortalamasına göre %10 azalma hedeflenmektedir.
Yaklaşık %10 oranında kâğıt tüketimindeki azalışın aynı şekilde sürdürülmesi beklenmektedir.	2018 yılındaki kâğıt tüketimi, bir önceki yıla göre %5 oranında artmıştır.	Atıkların azaltımı ve atıkların geri dönüşümü ile ilgili Banka içinde farkındalık eğitimi hedeflenmektedir.

Banka faaliyetleri kaynaklı çevresel ve sosyal etkiler, ISO 14001 ve ISO 14064 Standartları kapsamında yönetilmesi beklenmektedir.	Banka'nın faaliyetlerine ISO 14001 ve ISO 14064 Standartları uygulanmış ve bu sürecin onayı için gerekli denetimler gerçekleştirilmiştir.	2019 ve 2020 yıllarında da Banka faaliyetleri kaynaklı çevresel ve sosyal etkiler ile seragazi salınımlarının ISO 14001 ve ISO 14064 Standartları kapsamında yönetilmesi hedeflemektedir.
TSKB, proje tutarından ayrı olarak bütün yatırım kredilerinin çevresel ve sosyal risklerinin hesaplanması, belirlenen bu risklere göre gerekli tedbirlerin önceden alınmasını ve bu tedbirlerin uygulamalarını takip etmeyi üstlenmektedir.	2018 yılında, proje tutarından ayrı olarak ERET modeli ile toplamda 60 yatırım kredi projesine çevresel ve sosyal risk hesaplamaları yapılarak; 3 proje A (yüksek), 18 proje B+ (orta-yüksek), 25 proje B- (orta) ve 14 proje C (düşük) grubunda değerlendirilmiştir. Belirlenen riskler için proje temelinde gerekli tedbirler alınarak takip sistemi oluşturulmuştur	TSKB, proje tutarından ayrı olarak bütün yatırım kredilerinin çevresel ve sosyal risklerinin hesaplanması, belirlenen bu risklere göre gerekli tedbirlerin önceden alınmasını ve bu tedbirlerin uygulamalarını takip etmeyi hedeflemektedir.

Kaynak: TSKB, 2018:96-97

Tablo 16'da TSKB'nin İç ve Dış Çevresel-Sosyal Etkilerinin Yönetimi konusundaki performans beklentileri, 2018 yılındaki kâğıt tüketimi haricinde hepsi, 2018 yılında gerçekleşmiş durumdadır. Sıfır karbon ilkesiyle karbon ayak izi sıfırlanarak bağımsız denetim sürecinden geçirilmiş ve sera gazı emisyonlarında bir önceki yıla göre %3,5 oranında azalma gerçekleşmiştir. 2018 yılında, banka faaliyetleri kaynaklı çevresel ve sosyal etkiler, ISO 14001 ve ISO 14064 Standartları kapsamında gerekli olan tüm denetimler gerçekleştirilmiştir. 2018 yılında, ERET modeli ile 60 yatırım kredi projesine ilişkin çevresel ve sosyal risk hesaplamaları yapılarak değerlendirilmiştir. Belirlenen riskler gerekli tedbirler de gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17: TSKB'nin İnsan Kaynakları

2017-2018 Beklentisi	2018 Gerçekleşmesi	2019-2020 Hedefleri
2014 yılında Yönetici ve Grup Yöneticileri için başlatılan "Gelişim Atölyesi" programının 2. etabı 2018 yılında da devam ettirilmesi beklenmektedir.	2018 yılının mayıs ayında 2. Gelişim Atölyesi programı tamamlanarak, bu programdan 42 kişi mezun olmuştur.	2019 yılında liderlik gelişimiyle ilgili programın çeşitlendirilerek yeniden tasarlanması hedeflenmektedir.

TSKB'nin 2013 yılında başlattığı "Eğitim Kataloğu" her yıl bütün çalışanlarına sunulmaktadır. Bu çalışma ile eğitim isteğinde bulunan çalışanların her yıl en az bir eğitime katılması planlanmıştır. Bu planların gelecek yıl da sürdürülmesi beklenmektedir.	2018 yılında, 8 değişik konu başlığındaki organizasyonla 14 adet katalog eğitimine 174 kişinin katılımı sağlanmıştır.	2019 yılından itibaren, çalışmanın kapsamı kişiye göre genişletilecek, detaylı bir gelişim takibi ile süreç ilerletilecek ve eğitim kataloğundaki çalışmalar, dünyadaki güncel konu ve başlıklar kapsamında çalışanlarını eğitmeye devam edecektir.
2010 yılından itibaren "TSKB'li olmak isteyen yeni mezun yönetici adayları" için TSKB Kariyer Atölyesi programını yapmaktadır. Bu program neticesinde, TSKB yeni yönetici adaylarını seçmektedir. 2018 yılında da TSKB Kariyer Atölyesi programının devam etmesi beklenmektedir.	2018 yılında gerçekleştirilen 9. TSKB Kariyer Atölyesi programına 42 üniversite öğrencisiyle katılım sağlanmıştır. İki gün devam eden Atölye programıyla 14 yeni yönetici adayı TSKB topluluğuna katılmıştır.	2019 yılında da Banka'nın güçlü işveren markalaşması kapsamında yeni mezunların işe alım süreçlerinde çeşitli alanlara yönelik çalışmalara devam edilecektir.
TSKB Kariyer Atölyesi tarafından seçilen yeni yönetici adayları, MT Yetiştirme programına dâhil edilmektedirler. Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı alanında bankacılar yetiştirmek için hazırlanmış uzun süreli bu eğitim programı ile yönetici adaylarının eğitilmesi hedeflenmektedir.	9. Kariyer Atölyesi programı ile TSKB topluluğuna katılmış olan 14 yeni yönetici adayı, iç ve dış eğitimler aracılığıyla uygulanan ve 36 gün süren MT programına dâhil edilerek, mesleki eğitimlerine destek verilmektedir.	Yönetici adaylarının iç ve dış eğitimler tarafından yürütülen Bankacılık ile alakalı mesleki eğitimlerine ek olarak; "İş Sağlığı ve Güvenliği", "Sürdürülebilirlik", "Kurumsal Yönetim, Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele", "Kişisel Verilerin Korunması", "Rekabet Hukuku", "Risk Yönetimi" ve benzeri konuların eğitimlerinin de verilmesi hedeflenmektedir.
Müdür düzeyindeki yöneticiler için yapılandırılan koçluk ve yurt dışı eğitim programları gibi gelişim programlarına gelecek yılda da devam edilmesi beklenmektedir.	Müdür düzeyindeki yöneticiler için yapılandırılan gelişim programı doğrultusunda, 2018 yılında "Strateji", "Liderlik" ve "Müzakere" konulu yurt dışı eğitim programları ile koçluk eğitimleri gerçekleştirilmiştir.	Müdür düzeyindeki yöneticiler için yapılandırılan koçluk ve yurt dışı eğitim programları gibi gelişim programlarına 2019 ve 2020 yıllarında da sürdürmeyi hedeflemektedir.

Kaynak: TSKB, 2018:97-98

Tablo 17’de TSKB’nin İnsan Kaynakları konusundaki performans beklentilerinin hepsi 2018 yılında gerçekleşmiş durumdadır. Yönetici ve Grup Yöneticileri için başlatılan “Gelişim Atölyesi” programının 2. etabı 2018 yılında da devam ettirilmiştir. Eğitim isteğinde bulunan çalışanlar için 2018 yılında da 14 adet katalog eğitimine 174 kişinin katılımı sağlanmıştır. 2018 yılında gerçekleşmesi beklenen 9. TSKB Kariyer Atölyesi programına 42 üniversite öğrencisiyle devam edilmiştir. Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı alanında hazırlanmış olan uzun süreli eğitim programına 14 yeni yönetici adayının katılımı sağlanarak Banka’nın beklentisi olumlu yönde gerçekleştirilmiştir. Müdür düzeyindeki yöneticiler için yapılandırılan koçluk ve yurt dışı eğitim programları gibi gelişim programlarına 2018 yılında da devam edilmiştir.

Tablo 18: TSKB'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu

2017-2018 Beklentisi	2018 Gerçekleşmesi	2019-2020 Hedefleri
TSKB’nin Çevreciyiz web sitesi, günümüzde Türkiye’nin en kapsamlı çevre ve sürdürülebilirlik portalı durumundadır. Gelecek dönemde bu platformun takipçi sayısının artırılması beklenmektedir.	Çevreciyiz’in web sitesindeki takipçi sayısı ile sosyal medyadaki takipçilerinde artış gerçekleşmiştir.	2019-2020 yıllarında bu platformun bu platformun takipçi sayısının artırılması için sitenin var olan takipçilerinin korunması ve sosyal medyadaki takipçilerinde de artış sağlanması hedeflenmektedir.
TSKB, 2011 yılından itibaren üniversite öğrencileri için sürdürülebilirlik alanında ilk okuryazarlık programı olan Sürdürülebilirlik Atölyeleri’ni hayata geçirmektedir. Gelecek yıllarda da Escarus ile birlikte Sürdürülebilirlik Atölyesi projesine devam edilmesi beklenmektedir.	TSKB’nin Sürdürülebilirlik Atölyesi, 2018 yılının aralık ayında İTÜ’de gerçekleştirilmiştir. Şimdiye kadar yaklaşık 240 üniversite öğrencisi atölye çalışmalarında bulunmuşlardır.	2019-2020 yıllarında da Escarus ile birlikte Sürdürülebilirlik Atölyesi projesine devam edilerek her yıl en az 1 atölye çalışmasında bulunulması hedeflenmektedir.
TSKB, 2017-2018 yıllarında “Sıfır-Karbon” etkinlikleriyle karbon ayak izlerinin ölçülmesi ve bu karbon ayak izlerinin Gold Karbon Kredisi satın alınması yoluyla sıfırlanması beklenmektedir. TSKB’nin 2017 sonunda başlattığı	TSKB, 2018 yılında düzenlenen organizasyonlar ile karbon ayak izlerini silmiştir. Eğitimden Üretime burs fonu, Yarının Kadın	2019-2020 dönemlerinde “Sıfır-Karbon” etkinlikleri sürdürülerek Kariyer Atölyelerinin, Sürdürülebilirlik Atölyelerinin ve Banka ev sahipliğinde düzenlenen

Eğitimden Üretime burs fonu ve Yarının Kadın Yıldızları projelerini desteklemeyi sürdürecektir. Ayrıca Banka, Patara Antik Kenti kazılarına verdiği desteği sürdürmesi beklenmektedir.	Yıldızları destek fonu ve Patara Antik Kenti kazılarına da verdiği desteği devam ettirmiştir.	konferanslara ait karbon ayak izlerinin hesaplanması ve bu karbon ayak izlerinin Gold Karbon Kredisi satın alınması yoluyla sıfırlanması hedeflenmektedir.
--	---	--

Kaynak: TSKB, 2018:99

Tablo 18’de TSKB’nin Kurumsal Sosyal Sorumluluğu konusundaki performans beklentilerinin hepsi 2018 yılında gerçekleşmiş durumdadır. TSKB’nin Çevreciyiz web sitesinin takipçi sayısındaki artış beklentisi 2018 yılında olumlu yönde gerçekleşmiştir. Sürdürülebilirlik Atölyesi projesi 2018 yılında da beklendiği gibi devam ettirilmiştir. TSKB, 2018 yılında düzenlenen organizasyonlar ile karbon ayak izlerini beklenildiği üzere sıfırlamıştır. Eğitimden Üretime burs fonu, Yarının Kadın Yıldızları destek fonu ve Patara Antik Kenti kazılarına verdiği desteği de 2018 yılında devam ettirmiştir.

Şekil 15: TSKB'nin Finansal Performansı

Finansal Beklentiler (Solo) (%)	2018 Beklentileri	2018 Sonuçları	
Kurdan Arındırılmış Kredi Büyümesi	~2	-3 *	■
Kredi/Aktif Oranı	~77	74	■
Net Faiz Geliri Artışı	~40	56	■
Ücret&Komisyon Artışı	~25	32	■
Faaliyet Giderleri Artışı	~25	23	■
Net Faiz Marjı (düzeltilmiş)**	4,1	4,9	■
Özkaynak Kârlılık Oranı	~17	16	■
Aktif Kârlılık Oranı	~2,0	2,0	■
Gider/Gelir Oranı	11-12	10,8	■
Sermaye Yeterlilik Oranı	~16	16,2	■
Takipteki Krediler Oranı	<2,5	2,1	■
Kaldıraç Oranı (x)	~11,0x	8,1x	■

**Sektördeki gelişmeye paralel bir sonuçtur.

**SWAP maliyetlerine göre düzeltilmiştir.

Uyumlu ■ Üstünde ■ Altında ■

Kaynak: TSKB, 2018:56

Şekil 15'e göre TSKB'nin finansal performansındaki beklentilerinin çoğu 2018 yılında olumlu bir şekilde gerçekleşmiş durumdadır. Kurlan arındırılmış kredi büyümesi yaklaşık %2 olarak beklenirken, %-3 ile beklentinin altında gerçekleşmiştir. Banka bu sonucu, sektördeki gelişmeye paralel olarak değerlendirmiştir.

Şekil 16: TSKB'nin 2019 Finansal Performans Beklentileri

Finansal Beklentiler (Solo) (%)	2019 Beklentiler
Kurlan Arındırılmış Kredi Büyümesi	~5
Kredi/Aktif Oranı	~75
Kredi/Uzun Vadeli Kaynaklar Oranı *	~115
Ücret & Komisyon Artışı	>35
Faaliyet Giderleri Artışı	<25
Net Faiz Marjı (düzeltilmiş)**	3,5-3,8
Özkaynak Kârlılığı	14-15
Aktif Kârlılığı	1,5-1,7
Gider/Gelir Oranı	13-14
Sermaye Yeterlilik Oranı	>15
Takipteki Krediler Oranı	<4
Kredi Riski Maliyeti	~100 bps

* Uzun vadeli kaynaklar içerisinde ihraç edilen menkul kıymetler (Eurobond) bulunmamaktadır.

** Swap maliyetlerine göre düzeltilmiştir.

Kaynak: TSKB, 2018:56

TSKB 2018 entegre faaliyet raporunda, 2019 yılı finansal performansındaki hedeflerinden de bahsedilmiştir. Şekil 16'da da görüldüğü üzere Banka, 2019 yılı için kurlan arındırılmış kredi büyümesindeki hedefini yaklaşık %5 ve sermaye yeterlilik oranını ise %15'in üzerinde belirlemiştir. TSKB, 2019'da takipteki alacaklar oranını %4'ün aşağısında tutmayı hedeflemektedir. Ayrıca, özkaynak kârlılığındaki oranını %14-15 düzeyinde ve net faiz marjını ise %3,5-3,8 aralığında tutmayı hedeflemektedir.

TSKB, 2019 yılı finansal performansındaki hedeflerine ulaşabilmek için aşağıdaki değer yaratan faaliyetleri planlamaktadır. Bunlar (TSKB, 2018:56):

- 2019 yılında yapılacak olan kalkınma finansmanı kredi anlaşmaları kapsamında yenilenebilir enerji, kadın istihdamı, çevre ve iş sağlığı güvenliği, enerji ve kaynak verimliliği ile AR-GE yatırımlarını,
- Cari açığı azaltabilecek ihracata dayalı üretim faaliyetleri yapan şirketlerin yatırımlarını ve,
- Mülteci barındıran ve kalkınmada öncelikli olan bölgelerdeki yatırımları desteklemeyi planlamaktadır.

3.2. BANKALARIN DEĞER YARATMA SÜRECİNDEKİ ENTEGRE RAPOR UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Garanti Bankası ile Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası'nın değer yaratma süreçlerini 2018 entegre faaliyet raporlarında nasıl uyguladıklarına dair bilgiler "Kuruluşun Paydaşları için Değer Yaratımı, Kuruluşun Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı, Kuruluşun Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları, Kuruluşun İş Modeli ile Değer Yaratımı ve Kuruluşun Değer Yaratma Sürecinde Performansı" konu başlıkları üzerinden incelenmiştir. Konu başlıkları, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde yer alan kılavuz ilkeleri ve içerik öğelerinden yararlanılarak belirlenmiştir. Bu konu başlıkları kapsamında, bankaların değer yaratma sürecindeki entegre rapor uygulamaları aşağıdaki şekilde karşılaştırılmıştır.

-Bankaların Paydaşları için Değer Yaratımı Konusu Kapsamında Karşılaştırılması:

Garanti, paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını analiz ederek, her paydaş grubu için belirlenen öncelikli konuları sıralamıştır. Garanti, geniş paydaş grubunu da öncelik sırasına koymuştur. Böylece önemlilik ilkesi gereği önemli konulara öncelik verilmiştir. Garanti, öncelikli paydaş grubunun talep ve ihtiyaçlarını yine onların öncelikli talep ve ihtiyaçlarına göre nasıl değer yarattığını faaliyetlerinde açıklamıştır. Garanti, paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını analiz ederken finansal ve finansal olmayan konulara da yer vermiştir. Ayrıca Garanti, geçmiş ve şimdiki

zamanda değer yaratan faaliyetleriyle beraber gelecekteki hedeflerinden de bahsetmiştir.

TSKB, geniş paydaş gruplarının katılımıyla paydaş analizi gerçekleştirmiş ve bu sonuçlara göre önceliklendirme matrisinde 11 adet birincil konu belirlemiştir. TSKB'nin önceliklendirme matrisi ile, önemlilik ilkesi gereği önemli olan konulara öncelik verilmiştir. TSKB'nin paydaş analizindeki araştırma kısmı, nicel ve nitel olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Böylece TSKB, paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını analiz ederken finansal ve finansal olmayan konulara da yer vermiştir. TSKB'nin her paydaş grubu ile iletişim kurduğu platformlar sıralanmıştır. Buna karşın Garanti Bankası gibi, her paydaş grubunun talep ve ihtiyaçlarına göre ayrı ayrı nasıl değer yaratıldığı hakkında detaylı bilgiye değinilmemiştir.

-Bankaların Karşılaştığı Risk ve Fırsatlarla Değer Yaratımı Konusu Kapsamında Karşılaştırılması:

Garanti Bankası, değer yaratma sürecindeki başarısını önemli derecede etkileyebilecek risk ve fırsatlarını önemlilik sırasına göre belirlemiştir. Bu risk ve fırsatlar ile Garanti Bankası, kendisi ve paydaşları için nasıl değer yaratabileceğini anlatmıştır. Garanti, geçmiş ve şimdiki zamanda var olan risk ve fırsatlarıyla nasıl değer yarattığı bilgisini verirken, gelecekte gerçekleşme olasılığı bulunan risk ve fırsatları hakkında da rapor kullanıcılarına bilgi vermiştir. Garanti'nin değer yaratma sürecini etkileyen risk ve fırsatlarıyla ilgili konular sadece finansal değil, finansal olmayan konulardan da oluşmaktadır. Ayrıca Garanti Bankası, karşı karşıya kaldığı riskleri uluslararası standartlar ile uyumlu yöntemleri baz alarak, yasal mevzuata uygun bir biçimde ölçerek izlemiştir.

TSKB, sürdürülebilirlik kapsamında sadece iklim değişikliği ile ilgili ortaya çıkan risk ve fırsatlardan bahsetmiştir. TSKB'nin bu risklere karşı aldığı önlemler ve risk yönetimiyle ilgili planları, orta ve uzun vadeli olarak Banka'nın 2018 entegre raporunda yer almıştır. Fakat Banka'nın, temel fırsatlarıyla nasıl değer yaratabileceği hakkındaki bilgiler raporda yeterli düzeyde gözükmemektedir. Ayrıca, TSKB'nin risk ve fırsat analizi sonucunda etkin bir risk yönetimi için öncelik verdiği konu başlıkları ağırlıklı olarak finansal temel risklerden oluşmuştur.

-Bankaların Değer Yaratabilecek Stratejik Amaçları Kapsamında Karşılaştırılması:

Garanti Bankası'nın 2018 entegre raporlamasının değer yaratma sürecinde yer alan stratejik amaçları maddi ve maddi olmayan konulardan oluşmaktadır. Garanti Bankası, bu stratejik amaçlarını öncelik sırasına göre belirlemiştir. Garanti, stratejik hedeflerine doğru yol alırken karşılaşılabileceği riskli alanlarını da öncelikli olanlara göre sıralamış ve stratejisini risk ve fırsatlar açısından değerlendirmiştir. Fakat Garanti, değer yaratabilecek stratejik amaçlarını kısa, orta ve uzun vadeye göre yeterli şekilde açıklamamıştır.

TSKB 2018 entegre faaliyet raporunda, paydaş analizi sonucunda stratejik önceliklerini belirlemiştir. TSKB, değer yaratabileceği alanlardaki stratejik amaçları ile faaliyetlerine raporda yer vermiştir. Ayrıca Banka'nın stratejik hedefleri hem maddi hem de maddi olmayan konulardan oluşmaktadır. TSKB, stratejik hedeflerine doğru giderken değer yaratma sürecini etkileyebilecek risklerini 'Sürdürülebilir Yönetim Sistemi' konu başlığı altında ele almış olup, ağırlıklı olarak finansal risk konularına değinmiştir. Bununla birlikte Banka, değer yaratabilecek stratejik hedeflerini kısa, orta ve uzun vadeli olarak ele almıştır.

- Bankaların İş Modeli ile Değer Yaratımı Kapsamında Karşılaştırılması:

Garanti Bankası iş modelinde, bankanın stratejik öncelikleri ile stratejik temel yapıtaşlarına değinmiştir. Fakat iş modeli için önemli olan temel öğeler (özellikle iş faaliyetleri ve sonuçlar) ile ilgili net bir açıklama yapılmamıştır. İş modeli üzerinde kuruluşun girdileri, amacı, stratejik öncelikleri, stratejik temel yapıtaşları, yaratılan değerden bahsedilmiştir. Garanti Bankasının entegre raporunda yer alan strateji, riskler, fırsatlar, yönetim gibi diğer içerik öğelerine yönlendiren bağlantıların yer alması entegre raporu daha bütüncül ve anlamlı yapacaktır. Ayrıca Garanti'nin iş modeli üzerinde girdilerini hangi kilit katma değerli iş faaliyetlerinden geçirdiğine dair bilgiye rastlanmamıştır.

TSKB, iş modeliyle bağlantısı bulunan şirketin değeri, misyonu ve vizyonu, çevresi, stratejisi, karşılaştığı fırsatlar ve zorluklar ile riskler hakkındaki bilgilere 2018 entegre faaliyet raporunda yer vermiştir. Fakat Banka'nın iş modeli şeması üzerinde yer almayan diğer içerik öğelerine yönlendirme yapan bağlantılar yer almamaktadır. Garanti Bankası gibi TSKB'nin iş modelinde önemli olan temel

öğeler (özellikle iş faaliyetleri ve sonuçlar) hakkında net bir açıklama yapılmamıştır. Ayrıca TSKB, değer yaratma modelinde yer verilen çıktıların Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile bağlantılı olarak ekonomik, çevresel ve sosyal açılardan ele almıştır.

-Bankaların Değer Yaratma Sürecindeki Performanslarının Karşılaştırılması:

Garanti Bankası hem kendisi hem de paydaşları tarafından öncelikli kabul edilen performans konularını stratejisiyle bağlantılı olarak belirlemiştir. Ayrıca Garanti, belirlediği temel performans göstergelerini geçmiş ve mevcut durum odaklı aktarmasının yanında geleceğe yönelik öngörülerini de entegre raporunda yer vermiştir.

TSKB'nin performans açıklamaları "GRI Standartları" temelinde sunulmuş ve şirketin performansı, stratejik hedefleri doğrultusunda belirlediği yedi alana göre incelenmiştir. Bu bilgilere ek olarak, TSKB'nin performansı "Beklentiler, Gerçekleşenler ve Hedefler" olmak üzere ayrılarak karşılaştırma yapmaya uygun olarak verilmiştir. Ayrıca Banka'nın mevcut ve geçmiş performans bilgilerinin yanında şirketin gelecek hedeflerine yönelik değer yaratabileceği bilgileri de raporda mevcuttur.

SONUÇ

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte değer zincirlerinde yapısal değişimler ve teknolojiye gelişmeler yaşanmış, finansal piyasalar gelişmiş ve çok uluslu şirketler ortaya çıkmıştır. Ayrıca hızlı nüfus artışı sonucunda da küresel tüketimde artış olmuştur. Bu değişimler kaynakların kalitesi, varoluşu, fiyatı üzerinde önemli bir etkiye sebep olmuş ve dünyada maddi olmayan sermayenin önemi giderek artmaya başlamıştır.

Küresel değer zincirinin üretim aşamasındaki yapısal değişimler, maddi olmayan sermayenin öneminin giderek artmasından etkilenmiştir. 2017'deki WIPO raporuna göre tebessüm eğrisindeki üretim aşaması, gün geçtikçe katma değeri düşen bir aşama durumuna gelmiştir. Bununla birlikte, maddi olmayan etmenlerin katma değerinde ise artış meydana gelmiştir.

Finansal performans üzerine odaklanmış ve kısa dönemli bakış açısına sahip olan geleneksel performans ölçüm yöntemleri de günümüzde artık yetersiz kalmaya başlamıştır. Modern ölçüm yöntemleri olarak anılan çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri, kısa dönemli finansal sonuçlara odaklanmayıp işletmelerin uzun dönemdeki finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerine de odaklanarak, performans ölçüm yöntemlerindeki eksiklikleri gidermeye çalışmaktadır. Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri sayesinde üst yönetim, işletmenin değer yaratan faaliyetleri üzerinde zaman harcayarak bu faaliyetlerin iyileştirilmesine ve işletmenin değer yaratmayan faaliyetlerini azaltarak gelecekte nasıl değer yaratacağına odaklanmaktadır.

Dünyada finansal olmayan sermayenin giderek artan önemi ve finansal raporların tek başına yeterli olamaması sonucunda sürdürülebilirlik raporları ortaya çıkmıştır. Fakat sürdürülebilirlik raporları kısmen gelecek performans bilgisi verse de ağırlıklı olarak geçmiş performansa odaklıdır. Ayrıca, bir kuruluşun sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgiler ile şirketin değeri ve finansal performansı arasındaki bağlantı tam olarak kurulamamaktadır. Bu gelişmeler ve ihtiyaçlar sonucunda hem maddi hem de maddi olmayan sermayenin birbiriyle etkileşimini bütüncül bir şekilde ele alabilecek olan entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

Entegre raporlama, kuruluşların geçmiş, mevcut ve gelecek faaliyetlerini kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan iş modeli ile birlikte, finansal ve finansal olmayan

verileri de birbirine bağlayarak özetleyen bütünsel bir rapordur. Fakat entegre raporlama, sürdürülebilirlik raporu ile finansal raporun birleştirilmesiyle meydana gelen bir kavram değildir.

Kurumsal raporlamadaki eksiklikleri gidermek ve işletmelere entegre raporlamanın nasıl hazırlandığı konusunda kılavuzluk etmek amacıyla Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin oluşturulmasını sağlayan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ise Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu ve Küresel Raporlama Girişimi iş birliği sonucunda kurulmuştur.

Türkiye'de entegre raporlama uygulayan kuruluşlar günümüzde hala çok az sayıda bulunmaktadır. Ayrıca, entegre rapor uygulayan kuruluşların değer yaratma süreçleri de raporlarında kapsamlı bir şekilde verilmemektedir.

Sektörel olarak bakıldığında, Türk bankacılık sektöründe de entegre raporlamaya geçen banka sayısı oldukça azdır. Bu sektörde entegre raporlama yayınlayan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş., Türkiye'de sektörlerinde entegre rapor uygulayan öncü iki banka durumundadır.

Çalışmanın amacına uygun olarak, Türkiye'de öncü durumda bulunan Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin değer yaratma süreçlerini entegre raporlarına nasıl uyguladıkları, 2018 yılına ait entegre raporları kapsamında incelenerek karşılaştırılmıştır.

Her iki bankanın entegre raporları incelendiğinde, finansal raporlar ve tablolar ayrıntılı bir şekilde entegre raporlara eklenmiştir. Bu da entegre raporlamanın kılavuz ilkelerinden birisi olan “kısa ve öz olma” ilkesiyle tutarsızlık göstergesidir. Çünkü, raporların gereğinden daha detaylı ve uzun oluşu, bilgi kullanıcıları açısından anlaşılabilir bir durum oluşturmaktadır. Bu anlaşılabilir durum, şirket için değer yaratacak önemli kısımların ayırt edilmesinde güçlükler yaşanmasına da neden olacaktır.

Entegre raporlama, kuruluşun stratejisiyle örtüşecek şekilde nicel ve nitel bilgileri birbirleriyle bağlayarak bütüncül bir hale getirmesi gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda Garanti Bankası, sürekli kullanılan bilgilere veya diğer bilgilere ulaşmak için entegre faaliyet raporunda bağlantılar ile bilgilendirici notlar

kullanmıştır. Bu bağlantılar ile bilgilendirici notları Garanti şu şekilde sıralamıştır: üzerine tıklandığında web sitesine yönlendiren bağlantı, dinlemeniz için sesli bölüm bağlantısı, üzerine tıklandığında rapordaki ilgili bölüme yönlendiren bağlantı, bölüm metninde kullanılan kelime sayısı bilgisi, bölümü okuma süresi bilgisi, bölümün sayfa sayısı bilgisi ve metinde en çok kullanılan kelime sayısı bilgisi. TSKB ise entegre raporunda bu tarz bağlantılar veya bilgilendirici notlara yer vermemiştir. Ayrıca her iki bankanın iş modeli incelendiğinde, riskler, fırsatlar, yönetim gibi diğer içerik öğelerine yönlendiren bağlantılar bulunmamaktadır. İş modellerinde bu bağlantıların bulunması entegre raporu daha bütüncül ve anlamlı yapmaktadır.

Entegre raporlamada iş modelinin iyi anlaşılması değer yaratma süreci açısından önem taşımaktadır. Çünkü bir kuruluşun değer yaratma süreci, o kuruluşun iş modeli aracılığıyla olmaktadır. Ayrıca iş modelinin girdileri, iş faaliyetleri, çıktıları ve sonuçlarından oluşan temel öğeleri de iyi anlatılmalı ve anlaşılmalıdır. Fakat her iki bankanın iş modeline bakıldığında, temel öğeler eksik verilmiş olup, girdilerin hangi katma değerli iş faaliyetlerinden geçirildiği bilgisi de iş modeli üzerinde yer almamıştır.

Bir entegre rapora gereksiz konular dâhil edilmemesi gerekmektedir. Çünkü, önemli konular çok fazladır ve bu konuların hepsinin rapora dahil edilmesi değer yaratacak önemli konuların ayırt edilmesinde zorluk yaşatacaktır. Bu nedenle işletmeler, değer yaratma sürecini etkileyebilecek en önemli konuları “önemlilik ilkesi” gereğince belirleyerek sıralamaları gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda her iki entegre faaliyet raporuna bakıldığında bankaların strateji, paydaş grubu, riskler gibi konularda önceliklendirme analizi yaparak önemli konuları sıraladıkları görülmüştür.

Her iki bankanın entegre raporları incelendiğinde, sermaye öğelerinin firma değeri üzerindeki etkilerinin neler olduğu kapsamlı şekilde anlatılmamaktadır.

Kuruluşlar değer yaratma sürecinde, diğer kuruluşlarla kıyaslama yapabilecek bilgilere entegre raporlarında yer vermelidirler. Fakat bu kıyaslama, her kuruluşun kendine özgü bilgilerini barındıracak şekilde olmalıdır. Bankalar karşılaştırıldığında, değer yaratma süreci bakımından farklılıklar görülmekle birlikte, içerik öğeleri açısından birçok ortak noktada buluşulmuştur. Bu farklılığın sebebi, Türkiye’de entegre raporlama uygulamalarının henüz yeterli düzeye ulaşamaması, entegre

düşünce yapısının kurum kültüründe tam olarak anlaşılamaması ve entegre raporun bir standardının olmamasından kaynaklanmaktadır.

Karşılaştırılabilirlik ilkesi ile birlikte entegre raporlama, sektöre özgü raporlama modellerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca farklı raporlamalardaki bilgilerin bir araya getirilmesi, sektörel ve coğrafi analizlerin iyileştirilmesine yardımcı olabilir, iş etiği, yönetim, rüşvet ve yolsuzluk gibi konularda karşılaştırma yapılabilir, şirketle ilgili önemli konuların belirlenmesinde yardımcı olabilir.



KAYNAKÇA

Accounting For Sustainability (A4S). *A4S AIMS*. www.accountingforsustainability.org/en/about-us/overview.html, Erişim: 20.09.2018.

Akarçay, Ç., (2014). Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42): 1-11.

Aktan, C. C., (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk; İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Akyıldız, M., (2009). Lojistik Değer ve Çok Boyutlu Değer Modeliyle Kullanımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2): 47-64.

Altun, N., (2018). Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanmasında Küresel Raporlama İlkeleri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*. 1(1): 31-49.

Anreva, (22.05.2009). *Değerleme*. <http://www.anreva.com.tr/EN/HaberDetay.aspx?ID=3076&IcerikID=89>, Erişim: 07.03.2019.

Aras, G., (09.05.2018). *Kurumsal raporlamada gelecek: Entegre raporlama*. www.dunya.com/kose-yazisi/kurumsalraporlamadagelecekentegreraporlama/414809, Erişim: 15.08.2018.

Aras, G., Sarioğlu, G. U., (Ekim 2015). *Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama*. İstanbul: TUSIAD Yayınları.

Argüden Yönetişim Akademisi, (Kasım 2017). *Entegre Düşünce*. <http://argudenacademy.org/programlarimiz/kuresel-yonetisim/entegre-dusunce>, Erişim: 18.09.2018.

Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R., S., Norton, D., P. (Kasım 2010). *Balanced Scorecard*. ARGE Danışmanlık Yayınları No:01, http://www.arge.com/wp-content/uploads/2013/02/balanced_scorecard.pdf, Erişim: 21.03.2019.

Arslan, S. (25.03.2015). *Değer zinciri analizi nedir?*. <https://markamuduru.com/deger-zinciri-analizi-nedir/>, Erişim: 03.03.2019.

Ayvalı, M. (29.01.2017). *2008 Krizi ve Gerçek Nedenleri* www.bireyselyatirimci.com/2008-krizi-ve-gercek-nedenleri/, Erişim: 02.10.2018.

Balsarı, Ç., K. ve Dalkılıç, A., F. (Mayıs 2007). Kural-Bazlı ve İlke-Bazlı Finansal Raporlama Standartlarının Karşılaştırılması. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*. (22):105-117.

Bayri, O. (2010). Tekdüzen Muhasebe Sistemine ve Türkiye Muhasebe-Finansal Raporlama Standartlarına Göre Bilançonun Biçimsel Yapısı, Kapsamı ve İçeriğinin Karşılaştırmalı Analizi. *Mali Çözüm Dergisi*. (98):89-116.

Büyükmirza, H. K. (Ekim 2016). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi- Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. 21. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Dahms, D. (2012). *Investigating The Relevance of Selected Aspects of Integrated Reporting in The Banking Industry*. Mini-dissertation, Masters of Business Administration, Potchefstroom Business School, Potchefstroom Campus of the North-West University.

Deloitte ve TKYD. (2014). *Anonim ve Limited Şirketler İçin Yıllık Faaliyet Raporu Hazırlama Kılavuzu*. http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/faaliyet_raporu_hazirlama_rehberi_2014.pdf, İstanbul: Deloitte Türkiye, Erişim: 02.10.2018.

Distance Consulting. (2012). *The Accountability (Stakeholder) Scorecard*. <https://nickols.us/scorecard.htm>, Erişim: 25.03.2019.

Ekim, N. (2017). *Entellektüel Sermayenin Finans Sektöründe Değer Yaratmadaki Rolü: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elitaş, C., Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2): 344-370.

Eraslan, İ.H., Helvacioğlu Kuyucu, A.D., Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(2): 307-332.

Ernst & Young. (2013). *Value Creation Background Paper*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>, Erişim: 24.11.2018

ERTA. (2016). *Entegre Raporlama Türkiye Hakkında*. www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx, Erişim: 18.09.2018

ERTA. (2016). *Güncel*. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/guncel/07-03.2018.aspx>, Erişim: 01.05.2019

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (31): 199-223.

EY. (2014). *Integrated Reporting: Elevating Value*. <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-elevating->

value-history/\$FILE/EY-integrated-reporting-elevating-value-history.pdf, Erişim: 19.03.2019.

Garanti. (2018). *Garanti Bankası 2018 Faaliyetlerine Entegre Bakış- Hayattan Hikayeler*. https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/entegre-faaliyet-raporu-2018/GB18_TR.pdf, Erişim: 01.05.2019.

Gençoğlu, Ü. G. ve A. Aytaç. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BİST Uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (72): 51-66.

Global Reporting Initiative (GRI). *GRI'S HISTORY*. www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx, Erişim: 20.09.2018.

Gözen, A. (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. 1. Baskı. İstanbul: Yalın Yayıncılık.

Güngör Tanç, Ş. (Aralık 2012). Yeni Performans Ölçüm Yöntemleri (Faaliyete Dayalı Maliyetleme, Performans Karnesi ve Ekonomik Katma Değer) Entegrasyonu ve Örnek Bir Uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(2): 203-230.

Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*. 23(1): 97-124.

Integrated Reporting Committee of South Africa (IRCSA). (2017). *About the IRC of SA*. <http://integratedreportingsa.org/about/about-the-irc-of-sa/>, Erişim: 18.09.2018.

International Federation of Accountants (IFAC). (2018). *History*. www.ifac.org/about-ifac/organization-overview/history, Erişim: 10.09.2018.

International Integrated Reporting Committee (IIRC). (2011). *Towards Integrated Reporting Communicating Value in The 21st Century*. http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf, Erişim:18.02.2019.

International Integrated Reporting Committee (IIRC). (2013). *Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>, Erişim:10.10.2018.

Işgüden Kılıç, B. (2018). Entegre Raporlama ve Türkiye’deki Gelişmeler: Entegre Rapor Hazırlayan İşletmeler ve Bist Kurumsal Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan İşletmeler Açısından Bir İnceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 20(1): 28-64.

Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, *And The Corporate Objective Function*. *Business Ethics Quarterly*. 12(2): 235-256.

Kaplan Financial. (2012). *The Performance Pyramid*. <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx>, Erişim: 20.03.2019.

Karğın, S., Aracı, H., Aktaş, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*. 6(1): 27-46.

Kaya, H. P. (Haziran 2015). Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*. (45):114-130.

King, M., Roberts, L. (Kasım 2017). *Entegre Düşünce*. 1. Baskı. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Koç, S. (2018). *Paydaş Etkileşimi Temelinde Havalimanlarında Sürdürülebilir Yer Hizmetleri Misyonuna Yönelik Değer Yaratma Sürecinin Analizi ve Kayseri Havalimanında Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konuk, H. (2006). *Şirket Değerleme Yöntemleri ve Reel Opsiyonlar Yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Krzus, M. P. (June 2011). *Integrated Reporting: If Not Now, When?*. IRZ, Heft 6, pp. 271-276.

Kurumsal yönetim moda bir kavram gibi değerlendirilmemeli. <https://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/TIKEDergisi.pdf>, Erişim: 26.03.2019.

Kutay, N., Tektüfekçi, F. (2018). Kurumsal Yönetim Perspektifinden Entegre Raporlama. *İzmir Uluslararası İktisadi İdari Bilimler Kongresi* (ss. 2657- 2671), Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İzmir. 5-8 Aralık 2018.

Kuzu, M. (2018). Bist-Spor Endeksinde İşlem Gören Şirketlerin Firma Değerlerinin Tespiti. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. (1): 52-63.

Natural Capital Finance Alliance (NCFA). *The Materiality of Natural Capital*. <http://www.naturalcapitalfinancealliance.org/materiality>, Erişim: 22.09.2018.

Özdemir, A. İ. (Temmuz-Aralık 2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23: 87-96.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*. 6(1): 65-78.

Resmî Gazete. (28.08.2012). *Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin belirlenmesi Hakkında Yönetmelik*. Sayı: 28395, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120828-2.htm>

Saban, M., Vargün H., Gürkan S. (Aralık 2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 19(4): 915-936.

San Miguel, J. G. (1996). Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage. *Institute of Management Accountants*, <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061044-16209.pdf>, Erişim: 05.03.2019.

Sheridan, B. (2014). Integrated Reporting More Than A Sum Of Parts. Deloitte Corporate Reporting. *Accountancy Ireland*. 46(1): 14-15.

Skaržauskaitė, M. (2013). Measuring And Managing Value Co-Creation Process: Overview Of Existing Theoretical Models. *Social Technologies*. 3 (1): 115-129.

Süleyman, S. (2013). *Değer Zinciri Analizinin Önemi*. <https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Deger-Zinciri-Analizinin-Onemi/9013>, Erişim: 20.01.2019.

TDK. *Değer Kavramı*. www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=DE%C4%9EER, Erişim: 08.09.2018.

Topçu, M. K., Korkmaz, G. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 30(1): 1-22.

TSKB. (2018). *TSKB 2018 Entegre Faaliyet Raporu*. http://www.tskb.com.tr/i/content/3482_1_TSKB%20Entegre%20Faaliyet%20Raporu%202018.pdf, Erişim: 01.05.2019.

Ülgen, H., Mirze, K. (Ekim 2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Walters, D., G. Lancaster. (1999). *Value-Based Marketing and Its Usefulness to Customers*. Management Decision, 37/9, MCB University Press.

World Intellectual Property Organization (WIPO). (2017). *World Intellectual Property Report 2017: Intangible Capital in Global Value Chains*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2017.pdf, Erişim: 19.02.2019.

Yalın Üretim. (19.08.2016). *Skor Kartları*. <http://yalin-uretim.blogspot.com/2016/08/skor-kartlar.html>, Erişim: 20.03.2019.

Yaz, D., A. (24 Ekim 2014). *Entegre Raporlama ilkeleri (Integrated Reporting Principles)*. <https://www.finansgundem.com/yazarlar/entegre-raporlama-ilkeleri-integrated-reporting-principles-yazisi/466643>, Erişim: 25.03.2019.

Yazıcı, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24(1): 209-223.

Yılmaz, B., Atik M., Okyay A. (2017). Geleceğin Raporlama Sistemi: Entegre Raporlama. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*. (52): 95-108.

Yüksel, F. (2018). Kamu Kurumlarında Entegre Raporlama ve Uygulanabilirliği: Türkiye Örneği. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. 4(2):139-157.