

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE ENTEGRE RAPORLAMANIN
İRDELENMESİ VE REEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

RECEP ŞİMŞEK

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE ENTEGRE RAPORLAMANIN
İRDELENMESİ VE REEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

RECEP ŞİMŞEK

Danışman: PROF.DR. NEJAT BOZKURT

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi RECEP ŞİMŞEK'nın KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE ENTEGRE RAPORLAMANIN İRDELENMESİ VE REEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2019 tarih ve 2019-19/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi16/07/19.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. NEJAT BOZKURT	
2. Jüri Üyesi Doç. Dr. BANU TARHAN MENĞİ	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. DUYGU ANIL KESKİN	

ÖZET

Yöneticiler, yatırımcıları bilgilendirme konusunda araç olarak finansal raporlamaları kullanmaya başlamasıyla beraber finansal raporlama, son yüz yılda önemli değişikliklere uğramıştır. Son yıllarda yaşanan krizlerle beraber işletmelerin çevreye olan etkisi önemli hale gelmeye başlamış ve işletmeleri zor duruma sokabilecek yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimleri, oluşan bu talebe cevap verme karşılığı olarak finansal raporlama dışında sürdürülebilirlik raporlamasına ihtiyaç duyulmuştur.

Küresel ekonomide ve her sektörde meydana gelen büyük değişimler ve 21. yüzyıl için toplumu yeniden inşa etmenin zorlukları nedeniyle, performansın finansal olmayan yönlerinin kurulların, denetçilerin, denetim komitelerinin ve yatırımcıların ötesinde etkileri vardır. İşletmeler artan oranda paydaşlardan sorumlu olup paydaşlardan etkilenmektedir. Kurumsal sağlık ve davranış hakkında daha iyi raporlama için her yönden gerek paydaşlar gerekse kanun koyucular baskı yapmaktadır.

Günümüzde finansal raporların anlaşılması zor ve karışık hal aldığı için aynı zamanda, sürdürülebilirlik raporlamasının finansal verilerden uzak kalmasından dolayı paydaşlar karar verme aşamasında zorlanmaktadır. Yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaya başlanmıştır. Bu aşamada kurumsal yönetimin bir sonraki adımı entegre raporlama olarak anılmaktadır. Birçok ülkede entegre raporlamaya geçilmiş ve bu alanda uluslararası kuruluşlar kurulmuştur. Ülkemizde ise temsilcisi olarak ERTA faaliyete geçmiştir.

Bu çalışmanın amacı, entegre raporlamanın ülkemizde uygulanması sürecinde izlenecek yol ve yapılacak çalışmalar için bir öncülük niteliği taşımasıdır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetimin gelişmesi ve temelleri anlatılırken ikinci bölümde entegre raporlamanın ne olduğundan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise entegre raporlama hazırlama sürecinden bahsedilmiştir. Son olarak dördüncü bölümdeki çalışmada Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi dikkate alınarak örnek firmanın bilgileri yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak raporlama süreci neticelendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, Sürdürülebilirlik, Kurumsallık, Kurumsal Yönetim, Entegre Düşünce, Finansal Raporlama, Çevre yönetimi.

ABSTRACT

Financial reporting has undergone substantial alteration at recent years through managers commence to use it to keep investors informed. The environmental impact of enterprises with the economic crises experienced in recent years has been becoming important and legal regulations which may put enterprises in difficult position has become effective. Sustainable reporting has been required by the management to meet this demand in addition to financial reporting.

Because the major changes in global economy and each sector, challenges of society reform in 21st century, nonfinancial aspects of performance has an remarkable impact beyond committees, auditors, audit committees and investors. The enterprises are responsible for shareholders increasingly and affected by them. Legislative and shareholders are pressuring in all respects for better reporting on corporate health and behavior.

The phase of decision-making is difficult for stakeholders as the financial report is complex to understand and sustainable reporting is far from financial data. A new approach is being emerged accordingly. At this stage, the next step of corporate governance is referred to as integrated reporting. In many countries, integrated reporting has come into effect and international organizations have been established in this field. ERTA got started to operate as its representative in our country.

The goal of this study is leading to implementation of the integrated reporting in our country. It has been explained that the development and fundamentals of corporate governance in the first part while clarifying the integrated reporting in second part. The process of integrated report has mentioned in the third part. As a result, the reporting process has been finalized on the last chapter with face to face meeting and taking the information of sample company into consideration in the framework of International Integrated Reporting.

Keywords: Integrated Reporting, Sustainability, Corporate Governance, Corporateness, Integrated Thinking, Financial Reporting, Environmental Management

ÖNSÖZ



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Kurumsal Raporlama Evreni	15
Tablo 2 Eğilim Tablosu.....	34
Tablo 3 Raporlama Çerçevesi	40
Tablo 4 Sermaye Öğeleri	42
Tablo 5 Paydaşlar	47
Tablo 6 Önemlilik Belirleme Süreci	50
Tablo 7 <IR>İçerik Öğeleri.....	52
Tablo 8 Temel Performans Göstergelerinin Tespitinde Dikkate Alınacak Sorular	57

KISALMALAR LİSTESİ

A4S: The Prince's Accounting for Sustainability Project

AB : Avrupa Birliği

BİST: Borsa İstanbul

ERTA: Entegre Raporlama Türkiye Ağı

GRI: Global Reporting Initiative

GSIA: Global Sustainability Investment Alliance

IASB: International Accounting Standards Board

IASC: International Accounting Standards Committee

IFAC: International Federation of Accountants

IIRC: International Integrated Reporting Council

IR: Integrated Reporting

IRCSEA: Integrated Reporting Council of South Africa

ISO: Organization For Standardization

MSUGT: Muhasebe Standartları Uygulama Genel Tebliği

PwC: Pricewaterhousecoopers

SKD Türkiye: İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği

TBL: Triple Bottom Line

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

WBCSD: World Business Caouncil For Sustainable Development

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALMALAR LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
KURUMSAL YÖNETİM.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ İLE DÜNYADA VE TÜRKİYE'DEKİ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.3. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI	7
1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI.....	8
1.5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ	10
1.5.1. Adillik	11
1.5.2. Sorumluluk.....	11
1.5.3. Şeffaflık	12
1.5.4. Hesap Verebilirlik.....	13
1.6. KURUMSAL RAPORLAMA	13
1.6.1. Finansal Raporlama	16
1.6.2. Yönetim Raporları	17
1.6.3. Uyum Raporları	17
1.6.4. Yönetim, Risk ve Uyum Raporları	18
1.6.5. Çevre Raporlaması.....	18
1.6.6. Sürdürülebilirlik Raporlaması.....	19
1.6.7. Entegre Rapor	20

İKİNCİ BÖLÜM

ENTEGRE RAPORLAMA

2.1. ENTEGRE RAPORLAMA, ENTEGRE DÜŞÜNCE.....	25
2.2. ENTEGRE RAPORLAMAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	28
2.3. ENTEGRE RAPORLAMAMININ AMACI	29
2.4. ENTEGRE RAPORLAMAMININ AVANTAJLARI.....	31
2.5. ENTEGRE RAPORLAMAMININ ZORLUKLARI VE ENTEGRE RAPORLAMAYA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER	35
2.6. ENTEGRE RAPORLAMA İLE İLGİLİ KURULUŞLAR.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENTEGRE RAPORLAMAMININ HAZIRLANMASI

3.1. ENTEGRE RAPORLAMA VE KULLANILACAK ÇERÇEVE	39
3.1.1. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi	39
3.1.1.1. Temel Kavramlar	41
3.1.1.1.1. Değer Yaratma	41
3.1.1.1.2. Sermaye Ögeleri	42
3.1.1.1.3. Değer Yaratma Süreci.....	44
3.1.1.2. Kılavuz İlkeler	45
3.1.1.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim.....	45
3.1.1.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı	46
3.1.1.2.3. Paydaşlarla İlişkiler.....	46
3.1.1.2.4. Önemlilik	49
3.1.1.2.5. Kısa ve Öz Olma.....	50
3.1.1.2.6. Güvenirlilik ve Tamlık.....	51
3.1.1.2.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik	51
3.1.1.3. İçerik Öğeler	51
3.1.1.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	53
3.1.1.3.2. Kurumsal Yönetim.....	53
3.1.1.3.3. İş Modeli	53
3.1.1.3.4. Riskler ve Fırsatlar	55
3.1.1.3.5. Strateji ve Kaynak Artırımı.....	56
3.1.1.3.6. Performans	56
3.1.1.3.7. Genel Görünüş	58
3.1.1.3.8. Hazırlık ve Sunum	58
3.2. ENTEGRE RAPOR HAZIRLAMA SÜRECİ.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTEĞRE RAPORLAMAMANIN REEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMASI

4.1. ENTEĞRE RAPOR HAKKINDA	65
4.2. KISACA XYZ A.Ş.	65
4.3. VİZYON, MİSYON VE DEĞERLERİMİZ	66
4.3.1. Vizyonumuz	66
4.3.2. Misyonumuz	66
4.3.3. Değerlerimiz	66
4.4. ORTAKLIK YAPISI	67
4.5. KURUMSAL PROFİL	68
4.6. ÜRÜNLER	68
4.6.1. Düzcamlar	68
4.6.2. Cam Ev Eşyası	68
4.6.3. Cam Ambalaj	68
4.6.4. Kimyasallar	69
4.7. KİLOMETRE TAŞLARI	69
4.8. STRATEJİ	70
4.9. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK HEDEFLERİ	70
4.10. RİSKLER VE FIRSATLAR	71
4.11. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ DENETİM FAALİYETLERİ	72
4.11.1. Risk Yönetimi	73
4.11.2. İç Denetim	73
4.12. PAYDAŞLAR	74
4.13. GELİŞMENİN SATIRBAŞLARI	77
4.13.1. Düzcamlar	77
4.13.2. Cam Ev Eşyası	78
4.13.3. Cam Ambalaj	79
4.13.4. Kimyasallar	79
4.14. EKONOMİK PERFORMANS	80
4.15. 2017 YILI YATIRIMLARI	82
4.15.1. Düzcamlar	82
4.15.2. Cam Ev Eşyası	83
4.15.3. Cam Ambalaj	84
4.15.4. Kimyasallar	85
4.16. AR-TE-GE	86
4.17. KURUMSAL GELİŞİM VE İNSAN KAYNAKLARI	87

4.17.1. Kurumsal Gelişim	87
4.17.2. İnsan Kaynakları	88
4.18. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ	88
4.19. ÇEVRE YÖNETİMİ	89
4.20. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	91
4.20.1. Kültürel Değerlere Katkı	91
4.20.2. Eğitim ve Öğretime Katkı	91
4.20.3. Çevresel Değerlere Katkı	92
4.20.4. Spora Katkı	92
4.21. YÖNETİM KURULU	93
4.22. YÖNETİM KURULU YILLIK FAALİYET RAPORUNA İLİŞKİN BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU	94
4.23. KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR DENETİM RAPORU	96
4.24. KAR DAĞITIM ÖNERİSİ VE SONUÇ	97
DEĞERLENDİRME	98
SONUÇ	104
KAYNAKÇA	107

GİRİŞ

Sanayi devrimiyle beraber, şirketlerin artan talepleri karşılamak için sermaye ihtiyacı doğmuştur. Sermaye ihtiyacını karşılamak için dış kaynaklara olan talepleri artmaya başlamışlardır. Sermaye yapısında oluşan çeşitlilik sebebiyle şirket yönetimleri profesyonel yöneticilere geçmiştir. Yönetimin profesyonel yöneticilerin ellerine geçmesiyle beraber, yöneticiler ile sermayedarlar arasında vekalet problemi ortaya çıkmıştır. 1 Aralık 1992 tarihinde, “Candbury Raporu” olarak anılan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu” raporunu yayınlamıştır. Yayımlanan bu rapora göre, “kurumsal yönetim şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistemdir” hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu üyeleri, işletmeyi stratejik amaçlara ulaştıracak bir organizasyon yapısı oluşturarak, yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesi, amaca ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve tüm bu faaliyetlere ilişkin raporlamanın yapılmasından sorumludur.

Günümüzde işletmeler yatırımcısına ulaşmada temel olarak iki tane raporlama yöntemi kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi olan finansal raporlama geçmiş bilgilerden oluşmaktadır, aynı zamanda finansal raporlama sadece işletmenin geçmiş bir dönemine ilişkin finansal verilerin yer aldığı bir kurumsal yönetim raporlamasıdır. Kurumsal yönetim raporlamalarından bir diğeri olan sürdürülebilirlik raporlaması ise işletmenin finansal verilerinden bağımsız olarak işletmenin dış çevreyle olan ilişkisinin irdelendiği raporlama türüdür.

Yatırımcıların işletmeye yatırım yapmadan önce karar verme aşamasında işletmenin değer yaratma potansiyelini değerlendirirken kafası karışabilir, hatta karar vermede oldukça zorlanabilir. Bu çalışmadaki amaç işletmenin yatırımcısına daha açık ve akıcı bir dil ile yaratmış olduğu katma değeri ve gelecekte yaratacağı katma değeri finansal ve finansal olmayan verilerin entegrasyonunu yapıp bunu yatırımcına ulaştırmasına müsaade edecek olan raporlama türü entegre rapor ile sunmasıdır.

Günümüzde Afrika’da zorunlu olarak işletmelerin yayınladığı entegre raporlama Avrupa ülkelerinde de gönüllü olarak yayınlamaktadır. Entegre raporlama, International Integrated Reporting Council tarafından belirlenen Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi baz alınarak firmanın IIRC çerçevesinde ve ilklerine uygun olarak entegre raporu hazırlanmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM

Sanayi devrimi ile birlikte talepte meydana gelen artışlar, üretim eylemlerin niteliğinde meydana gelen değişimler sonucunda işletmelerin sermaye ihtiyacı artmıştır. İşletmeler sermaye ihtiyaçlarını yeni ortak alımı ile karşılamışlardır. Ortak sayısının artması ile birlikte işletmelerin yönetimi profesyonel yöneticilere bırakılmış olup, bu durum yöneticiler ile ortaklar arasında vekâlet probleminin doğmasına yol açmıştır. Vekâlet probleminin çözümü, işletme faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin sağlanarak ortakların hak ve menfaatlerinin korunmasının gerekliliği, yönetimin bir takım ilke ve kurallara bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğe yönelik endişeler tüm dünyada giderek artan bir öneme sahip olmuş, işletmelerin hissedarları yanında tüm paydaşlarına ve çevreye karşı sorumlu olduğu düşüncesi kabul görmeye başlamıştır.¹

Doksanlı yılların başlarından bu yana gerçekleştirilen özelleştirme ve liberalizasyon faaliyetleri, yaşanan ekonomik kriz ve mali skandallar, dünya sermaye piyasalarının küresel entegrasyonu, kurumsal yatırımcıların sermaye piyasalarındaki ağırlığının artması, hissedarların haklarını güçlendiren kurumsal yönetim sistemlerinin şirketler için daha iyi yatırım performansı getirdiğine ilişkin yapılan çalışmalar, “kurumsal yönetim” konusuna olan ilgiyi artırmış ve tüm dünyada önemli reform konularından biri haline getirmiştir.²

¹Yüksel, F. (2017). Entegre Raporlama. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Sayfa:3

² Yeşilürdü, T. (2012). Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim, Scala Yayıncılık. Sayfa:27

1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

Kurumsal yönetim terimi şehirlerin, ülkelerin veya devletlerin yönetimi ile şirketlerin yönetimi arasındaki benzetmeden ortaya çıkmıştır.³

Türkiye’de “corporate governance” yani “kurumsal yönetişim” veya “kurumsal yönetim” terimleri kullanılmıştır. Bu terimlerden “kurumsal yönetim” kavramı tüm kavramının Türkçe karşılığı olarak ekonomik birimlerce genel kabul görmeye başlanmış ve yapılan hukuki, idari ve akademik çalışmalarda daha çok kullanılmaya başlanmıştır.⁴

“Kurumsal Yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir.”⁵

Kurumsal yönetim terimi ilk defa 1976 yılında kullanılmasına rağmen literatürde kurumsal yönetimin detaylı bir şekilde ele alındığı ilk raporun Cadbury Raporu olduğu ifade edilir.1992 yılında İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan “Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance” (Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu Komitesi),1 Aralık 1992 tarihinde , “Cadbury raporu” olarak adlandırılan “Kurumsal Yönetimin Finansal Boyutu” raporu yayınlamıştır. Rapor da bahsedildiği gibi, kurumsal yönetim şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistemdir”. Hissedarlar tarafından seçilen yönetim kurulu üyeleri, işletmeyi stratejik amaçlara ulaştıracak bir organizasyon yapısı oluşturarak, yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesi, amaca ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve tüm bu faaliyetlere ilişkin raporlamanın yapılmasından sorumludur.

“Kurumsal Yönetim, ekonomik ve sosyal hedefler ve bireysel ve toplumsal hedefler arasında denge kurmakla ilgilidir. Yönetim çerçevesi kaynakların etkin

3(Yüksel, 2017, s. 3)

4 Güçlü, H. (2017). <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/soru-cevap/kurumsal-yonetim/>

5TKYD. <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html>

kullanımını ve hesap verilebilirliği teşvik eder. Amaç bireylerin, şirketlerin ve toplumun çıkarlarının mümkün olduğunca eşit düzeyde dikkate alınmasıdır.⁶

1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ İLE DÜNYADA VE TÜRKİYE'DEKİ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim ihtiyacı, kurumsal yapıda katılımcılar (paydaşlar) arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Bu çıkar çatışması genellikle vekâlet problemi olarak anılır. Mülkiyet ve sahipliğin birbirinden ayrılması ile birlikte asil-vekil ilişkisi ve bu ilişki sonucunda asil-vekil problemini ortaya çıkarmıştır. İşletme sahipleri ile işletme sahipleri tarafından işletmeye tahsis edilen varlıkların yönetilmesinden sorumlu olan yöneticiler arasında çıkar ayrılığı ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ile hissedarların çıkarları çatıştığı için yönetici kendi çıkarlarını ön planda tutma, işletme faaliyetleri ile ilgili eksik veya hatalı bilgi verme eğilimindedir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler hatalı veya hileli kurumsal raporlar sunmakta, işletme sahipleri ile yöneticiler arasında asimetrik bilgi paylaşımı olmaktadır. Asimetrik bilgi paylaşımı kurumsal başarısızlığa dolayısıyla sistematik krizlere sebep olabilmektedir.

Kurumsal başarısızlık ve sistematik krizlerin önlenmesi, hissedarların ve diğer tüm paydaşların menfaatlerinin korunması ve maksimize edilmesi için işletmeler kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmelidirler. Tüm bu olayların neticesinde firma faaliyetlerinin finansal boyutu yanında çevresel ve sosyal etkileşimini de dikkate alması gerektiği görülmüş ve firma faaliyetlerinde, kurumsal yönetim ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verilebilirlik daha önemli hale gelmiştir.⁷

Becht, yapmış olduğu çalışmada kurumsal yönetimin önemli hale gelmesinin nedenlerini 5 başlık olarak özetlemiştir:

1. Son 2 yılda dünya çapında yaşanan özelleştirme dalgası

⁶Nadereh Chamlou, M. R. (2000). Corporate Governance: A Framework for Implementation (s. vi).
The World Bank Group

⁷Filiz YÜKSEL, H. A. (2017). Hizmet İşletmelerine Ait Raporların Entegre Raporlama İlkeleri Açısından İrdelenmesi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 729-748.

2. Emeklilik fonu reformu ve özel tasarrufların artması
3. 1980'lerin devralma dalgası
4. Serbestleşme ve sermaye piyasasının entegrasyonu
5. Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetime dikkat çeken 1998 Doğu Asya Krizi

Claessens çalışmalarında kurumsal yönetimin önemli hale gelmesinin nedenini 5 madde de toplamıştır:

1. Özelleştirmenin artması,
2. Teknolojik gelişmeler ve liberalleşme gibi nedenlerle sermaye tahsisinin daha karmaşık hale gelmesi,
3. Firmaların giderek büyümesi ve finansal aracılardan artan rolü,
4. Serbestleşme ile birlikte yeni ancak tutarsız kurumsal yönetimin düzenlemelerinin yapılması,
5. Uluslararası finansal yatırım ve finansman faaliyetlerinin artması son zamanlarda kurumsal yönetimine verilen önemin artmasına neden olmuştur.⁸

Kurumsal yönetimle ilgili olarak ,Güney Afrika'da 1994 yılında King Raporu, İngiltere'de 1994-1995 yıllarında iç kontrol ve finansal raporlama konusunda Rutteman Raporu, Yönetici ücretleri konusunda Greenbury Raporu, 1999 yılında OECD ilk uluslararası kriter olan kurumsal yönetim ilkelerini yayımlaması, 1998 yılında Combined Code, Fransa'da 1995 yılında Vienot Raporu, Hollanda'da 1996'da Peters Raporu yayımlanmıştır.⁹

Dünyada kurumsal yönetime ilişkin önemli katkıları olan bir diğer organizasyon OECD'dir. "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" başlangıçta 27-28 Nisan 1998'de Bakanlar düzeyinde, ulusal hükümler, ilgili diğer uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile

⁸(Yüksel, 2017, s. 3-7)

⁹ (Morck 2015, S. 102-105)

kurumsal yönetim standartları ve kurallar dizisini birlikte oluşturmak için OECD Konseyi Toplantısı çağrısına yanıt olarak geliştirilmiştir. 1999 yılında kabul edilen bu ilkeler 2004 yılında bu ilkelerin tekrar güncellenmesine karar verilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda güncellenen bu ilkeler, 3 Kasım 2015’de “G2/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri” başlığı ile yayınlamıştır.

Yaşanan yerel ve Uluslararası finansal skandalların ile krizlerin altında yatan önemli sebeplerden biri olan ülkelerin ve şirketlerin kurumsal yönetim politikalarının eksik veya yetersiz olduğu görüşüdür. Bu tutum karşısında kurumsal yönetim kavramının önemi daha da artırmış olduğuna inanılmıştır.¹⁰

Günümüzde Brezilya, Mısır, Brezilya, Yemen, Kazakistan, Kenya, Finlandiya gibi pek çok ülkenin düzenlemeleri ve kodları olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Avrupa Kurumsal Yönetim Enstitüsü ülkelerin kurumsal yönetim kodlarını endeks haline getirmiş ve internet sayfasında (http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php) bilgi kullanıcılarının kullanımına sunmuştur.¹¹

Türkiye’de kurumsal yönetiminin gelişimine bakıldığında ilk çalışmanın 2002’de Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından yapılan çalışmadır. TÜSİAD 2002 yılında “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışmayı yayınlamıştır. Bu çalışmada, işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak uygulayabilecekleri, yönetim kurulunun oluşturulması, performansdeğerlendirmesi, yönetim kurulunun oluşturulması, görev ve sorumlulukları, performans değerlendirmesi, yönetim kuruluna bağlı komitelere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2003 yılında halka açık işletmeler için hazırlanan ve uygulaması isteğe bağlı olan Sermaye Piyasası Kurulu Yönetim İlkeleri yayınladı ve aynı zamanda 2004’te Kurumsal Yönetim Uyum Raporları hazırlama zorunluluğunun getirilmesi, 2007 yılında BİST Kurumsal Yönetim

¹⁰Morck, R. K. (2005). A History of Corporate Governance around the World. Chicago and London: The University of Chicago Press.

¹¹ (S.Karğın, 2013, s. 35-40)

Endeksi'nin oluşturulması SPK'nın kurumsal yönetim hakkında yapmış olduğu çalışmadır.¹²

Ülkemizde bankaların kuruluşu ve faaliyetlerini düzenleyen kurum olan Bankacılık ve Denetleme Kurumu (BDDK), 19.1.2005 tarih ve 25983 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu “Üçüncü Kısım Kurumsal Yönetim” başlığı altında Madde 2002-2004 arası kurumsal yönetime ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarına yön veren bir diğer düzenleme Türk Ticaret Kanunu (TTK)’dur. Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak 01.07.2012 ‘de yürürlüğe giren 612 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun dördüncü kısmında anonim şirketlere ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir.¹³

1.3. KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI

Bir işletmenin gerçek finansal durumuna ilişkin tam ve doğru açıklamaların zamanında yapılmasını sağlamak, yönetimin, özellikle hissedarların veya potansiyel yatırımcıların çıkarlarını gözeterek tarzda çalışmasını sağlamaktır.¹⁴

Kurumsal yönetimin çabaları temelde, dışsal sistemlerde hissedarlar ile yöneticiler arasındaki, içsel sistemlerde ise kontrolü elinde bulunduran büyük ortaklar ile azınlıktaki ortaklar arasında oluşan çıkar çatışmaları minimize etmeyi amaçlamaktadır.¹⁵

Kurumsal yönetim temel amaçları piyasa güvenini, finansal piyasanın bütünlüğünü ve ekonomik etkinliği destekleyecek büyümeye ve finansal istikrara katkıda bulunmak, yatırımcı güvenini artırarak ve işletme için sermaye maliyetini azaltarak, temel

¹² (Ümit GÜCENME GENÇOĞLU, Denetim İlke ve Esasları, 2016, s. 70-74)

¹³(Yüksel, 2017, s. 8-12)

¹⁴Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği (s. 460). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.

¹⁵S.Karğın, H. A. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Entegre Raporlama Perspektifi. Ankara SMMMO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 27-46.

hissedarları kapsayan işletme yöneticilerin çıkarları ve daha genel anlamdaki hissedarların çıkarları arasındaki boşluğa bir köprü kurmaya yardım etmektir.¹⁶

Hissedarların ve diğer tüm paydaşların amaçlarına hizmet edecek bir yönetim anlayışının kurulması işletme faaliyetlerini yürütürken yasa ve mevzuatlara uygun olarak yapılması, işletme faaliyetlerine ilişkin bilgilerin doğru ve zamanında tüm paydaşlara bildirilmesi işletmeye olan güveni artıracığından işletme faaliyetleri için gerekli fonları daha düşük maliyetle ulaştacaktır. Bunun yanında işletme hissedarları içinde yatırımlarının güvenirliliği konusunda güvence almış olacaktır. Dolayısıyla işletme belirlediği amaçlarına kurumsal yönetimle ulaşmış olacaktır.

Kurumsal yönetimin temel amacı, yatırımcıların veya hissedarların menfaat ve haklarının korunması olduğundan, işletme faaliyetlerine ilişkin bilgilerin doğru ve zamanında bilgi verilmesi için gerekli sistemin kurulması ile işletme ile ilgili tüm paydaşların işletme faaliyetleriyle ilgili doğru, zamanlı, güvenilir bilgilerin aktarılmasını sağlayacaktır. İşletme bu durumda sorumluluk, şeffaflık, eşitlik, hesap verebilirlik ilkelerine uygun yönetilecek, tüm paydaşların menfaati gözetilmiş olacaktır. Bu durumda devlet, kreditorler, tedarikçiler, müşteriler, yöneticiler yani tüm paydaşlara fayda sağlayacaktır.

Temel amacı kurumun, kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının adil bir şekilde gözetilmesi olan kurumsal yönetim, şirket ile hak sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin birbiriyle olan ilişkilerini düzenleyen ve hak sahiplerinin şirketten elde edeceği menfaatleri en üst düzeye ulaştırılmasını sağlayan ilkeler bütünüdür.¹⁷

1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN FAYDALARI

Kurumsal yönetimin hissedar ve paydaşlara yararı olduğu kadar ülkeler açısından da önemli katkıları vardır.

İlk olarak kurumsal yönetimin işletmelere olan katkısına baktığımızda, işletmelerin ihtiyaç duyduğu fonlara daha düşük maliyetle ulaşabilmesi yani faaliyetlerini

¹⁶(Yüksel, 2017, s. 13)

¹⁷Pehlivan, D. (2010). Modern İç Denetim. İstanbul: Beta.

geliştirebilmek için ihtiyaç duyacağı sermayeyi günümüz koşullarında kısıtlı kaynaklar içinde daha düşük maliyetli sermayeyi elde etmek için kurumsal yönetimin payı oldukça yüksektir. Bunu yüksek kaliteli kurumsal yönetim aracılığıyla elde edebilir. İşletme finansman ve likiditenin artması, krizlerin daha rahat egale etmesini ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamı çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin firmanın rekabet avantajı için önemli olan bilgi ve becerilerin doğasına bağlı olarak firmanın iç koordinasyonu ve çalışanların motivasyonunda önemli bir rol oynayabilir. Kurumsal yönetim aynı zamanda firmaların strateji oluşum süreci üzerinde güçlü etkilere sahiptir.¹⁸

Kurumsal yönetimin ülkelere katkısına baktığımızda iyi bir kurumsal yönetim ülkenin imajını yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımların artması, krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.¹⁹

Küreselleşmeyle birlikte rekabetin daha yoğun olduğu günümüzde yöneticiler tarafından varlıkların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, işletmeyle ilgili olan finansal ve finansal olmayan bilgileri doğru, açık, anlaşılabilir bir şekilde kamuoyuna aktarılması daha da önemli hale gelmiştir. İşletme tepe yönetimi, yönetim kurulu, iç denetim kurulu, denetim komitesi görev ve yetkileri ile bağımsız denetçi arasındaki ilişkinin açık bir şekilde tanımlanması, etkin bir yönetimin ve izleme sisteminin kurulmasına bağlıdır.²⁰

Kurumsal yönetim sadece ilke bazlı iyi bir yönetim anlayışı sağlamaz aynı zamanda ülke ekonomisine bir değer katar. İyi bir yönetim ile beraber şirket daha kolay finansman kaynağına ulaşır daha rahat ve düşük maliyetli finansman sağlayabilir. Finansmana daha rahat ulaşan işletmelerin yatırım imkanlarını artırmakla beraber daha yeni iş alanları açabilir bu ülke için istihdamın artması ve işsizlik oranının düşmesine

¹⁸ (Aydın, 2015, s. 45-50)

¹⁹GÜNDOĞDU, A. (2015). Türkiye’de Değişen Piyasanın Yüzü. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

²⁰(Yüksel, 2017, s. 15)

doğrudan katkı sağlar. Daha fazla yatırım imkânı daha fazla üretim imkanının tetikleyicisidir ki istihdamın artmasında önemli rol alır.²¹

1.5. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

İşletme amaçlarına ulaşması ve başarılı olması için varlık ve kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesine bağlıdır. Bunları etkin kullanması sadece işletmeyi değil aynı zamanda paydaş ve hissedarların kar maksimize etmesine katkıda bulunur. İşletmeyle ilgili iç ve dış çevre unsurlarının yani tüm paydaşların menfaatlerinin korunması nedeniyle kurumsal yönetim anlayışı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Günümüzde küreselleşmeyle beraber uluslararası finansal piyasalardan ve uluslararası organizasyonlardan fon temin etme ve uluslararası alanda yatırım yapma imkanının artması, uluslararası rekabeti de artırmıştır. İşletmeler büyümek ve varlıklarını sürdürülebilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim yapısı oluşturma çabası içine girmişlerdir. Bu gelişmelerle beraber işletmeler amaçlarına ulaşmak büyüme ve daha düşük maliyetli sermaye elde etmek ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürülebilmek adına kurumsal yönetim ilkelerine uygun yönetim yapısı oluşturmak çabası içine girmiştir.

Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerini Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) nezdinde yayınlanmaktadır. İlkelerin yayınlanmasında OECD kurumsal yönetim ilkeleri olmak üzere uluslararası alanda kabul görmüş, ilke ve kriterleri “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibiyle ilk kez 2003 yılında uygulamaya başlanmıştır.²²

Kurumsal yönetim, King IV raporunda iyi performans, etik kültürü, etkili denetim ve meşruiyet amacıyla yönetim sonuçlarına ulaşılmasına yönelik yönetim kurulu tarafından etik ve etkili liderlik uygulaması olarak tanımlanır.²³ Kurumsal yönetim

²¹Crowther, G. A. (2016). A Handbook of Corporate Governance. GGower.

²² Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri. İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 44-58.

²³(Dion Shango, 2016, s. 20)

ilkelerini adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak özetleyebiliriz. İlkeleri maddeler halinde açıklamak gerekirse;

1.5.1. Adillik

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde adillik ilkesini "Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevleri" ve "Kurumsal Yatırımcılar, Pay Senedi Piyasaları ve Diğer Aracılar" olmak üzere iki ana bölümde ele almıştır.

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarını korumalı, haklarını kullanmalarını kolaylaştırmalı ve pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde geçerli bir telafi imkânına sahip olmalıdır.²⁴

Adillik ilkesi şirket yönetiminin hak sahibi olan herkese eşit bir şekilde davranmasını bu azınlık payı olsun yabancı yatırımcı olsun fark etmeksizin hepsine eşit davranmasını incelemektedir.²⁵

Adillik, menfaat sahipleri arasında gerekli denge kurularak ve somut adalet kavramı ile sağlanmıştır.²⁶

1.5.2. Sorumluluk

Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı, şirketler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin iş birliği ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik edilmelidir. Sorumluluk, şirket yönetimin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesinden birinci derece sorumlu olan işletme yönetimidir. Bu nedenle, yönetim kurulunun ve yöneticilerin sorumluluklarını doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kurumsal yönetimin sorumluluk ilkesi

²⁴(Yüksel, 2017, s. 19)

²⁵Derneği, T. K. (2013). Kurumsal Yönetim Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. İstanbul: Caretta Reklam ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti. S. 20

²⁶Gürkan HAŞİT, A. U. (tarih yok). SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü.

gereği işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin mevzuata ve düzenlemelere uygun olması gerekmektedir.²⁷

İşletme bütün hissedar veya hak sahipleri için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermelidir.²⁸

Bu ilke şirket faaliyetlerini yürütürken alınan karar ve aksiyonların yönetmeliklere, şirket ana sözleşmelerine ve mevzuata uygunluğu denetlenmesi gerekliliği olmasını belirtir. Kurumsal yönetim ilkeleri sözleşmelerin ve standartların asgari standartlar olduğu gerçek anlamda sorumlu şirketlerin kanunların ötesine geçerek sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği vurgulamaktadır.²⁹

1.5.3. Şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dahil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır. Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Şeffaflık ilkesi, yatırımcıların alacakları kararlara dayanak oluşturması nedeniyle, işletme ile ilgili, geçmiş bilgilerin ve geleceğe yönelik beklentilerin ve risklerin doğru, açık ve karşılaştırılabilir bir şekilde kamuoyu ile paylaşılmasını ifade eder.³⁰

Şirketin kamuoyu ile açık, doğru ve karşılaştırılabilir bilgiyi zamanında yapması gerekliliği paylaşılan bu bilgiyi ise doğru zamanda ne geç ne erken olacak şekilde tam anlaşılabilir şekilde paylaşması iyi uygulamalarda ortaya çıkmaktadır. Yatırımcılar kaliteli, doğru bilgiyi elde ettikleri zaman tasarruf ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma ve yönetme olanağı elde eder. Bu sebeple ki şirketin yatırımcıya geçmiş

²⁷(Yüksel, 2017, s. 20)

²⁸(Derneği, 2013, s. 12)

²⁹(Asiye Nur ZENGİN, 2017, s. 688)

³⁰(Yüksel, 2017, s. 20-21)

performansla birlikte gelecek amaçları ve karşılaştırılabilir önemli risklerin tasarrufları hakkında doğru zamanda bildirilmesi iyi bir kurumsal yönetim gereği olarak değerlendirilmektedir ve bu tür uygulamalar teşvik edilmektedir.³¹

Bushman, şeffaflığı firma özelindeki bilgilerin dışarıdaki yatırımcılar ve paydaşlar tarafından erişilebilirliği olarak tanımlamıştır. Güçlü sermaye piyasalarının oluşması için azınlık pay sahiplerinin şirketin işlemleri hakkında yeterince bilgi sahibi olması şirket yöneticileri ve büyük pay sahipleri tarafından, yatırımlarının değerini düşürecek kararlar almalarını engelleyecek kompleks hukuki ve kurumsal yapıların olması gerektiğini belirtmiştir. Bunu sağlamak için şirketlerin şeffaf olması ve yatırımcının kararlarını etkileyebilecek her türlü bilgiyi tam, zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde pay ve menfaat sahiplerine ulaştırması gerekmektedir. Şirketler şeffaflığın gereklerine uymadıklarında piyasada asimetrik bilgi oluşacaktır.³²

1.5.4. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.³³

Kurumsal yönetim anlayışına göre yönetim kurulunun hesap vereceği kurul sadece genel kurul değildir, yönetim kurulu tüm paydaşlara karşı sorumludur ve aldığı karar için hesap verebilmelidir.³⁴

1.6. KURUMSAL RAPORLAMA

Kurumsal yönetim, işletmeye uzun vadede başarı kazandıracak ve işletme değerini artıracak yönetim yapısının oluşturularak tüm paydaşların çıkarlarının maksimize edilmesi amacını taşır. Kurumsal yönetimin bu amacına ulaşabilmek için yönetim faaliyetinin eşitlik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık yaklaşımları

³¹(TKY Derneği, 2013, s. 13)

³²Asiye Nur ZENGİN, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 654-702.

³³(TKY Derneği, 2013, s. 15)

³⁴(Asiye Nur ZENGİN, 2017, s. 622)

temelinde gerçekleşmesi gerekir. İşletme içinde ve işletme dışındaki paydaşların, belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını görmesi açısından, işletme faaliyetlerine ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgilere ihtiyaçları vardır. İşletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bu bilgiler kurumsal raporlar vasıtasıyla hissedarlara ve paydaşlara sunulur. İyi bir kurumsal raporlama, genellikle rekabet gücü ve üstün kurumsal yönetimin bir göstergesidir.

Kurumsal raporlar, işletme yönetiminin kendilerine emanet edilmiş kaynakların nasıl kullanıldığını ve yaratılan katma değeri gösterecek şekilde kendi raporlama sorumluluğunu yerine getirmekte kullanılan birincil araçlardır. Kurumsal raporlar ihtiyaç duyulan bilgiyi bilgi kullanıcılarına iletirler. Paydaşlar yani potansiyel yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler, kreditorler, iş ilişkisi içinde olan diğer işletmeler, analistler, devlet ve toplum olarak sıralanabilir. Paydaşlar kurumsal rapor aracılığıyla ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşarak işletmeyle ilgili yatırım, vergilendirme gibi çeşitli kararlar alırlar. Bu yüzden finansal ve finansal olmayan bilgilerin edinilmesi hem paydaşlar hem de işletmeler açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle, kurumsal raporlar, kurumsal yönetimin ilkelerinden olan şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasında etkili araçtır.³⁵

Kurumsal raporlama sürecinin günümüzdeki en son basamağı entegre raporlamadır. Entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan unsurlara ilişkin bilgileri bir arada sunarak yaratılan değer ne olacağı ve söz konusu değer finansal ve finansal olmayan unsurlar arasında bağ kurulması ile nasıl sürdürülebilir hale geleceği hususunda yatırımcılara ve diğer paydaşlara bilgiler sunan çok boyutlu bir raporlama sistemidir.³⁶

Günümüzde finansal raporların uluslararası muhasebe standartlarına göre hazırlanmasının yanı sıra hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarının da entegre raporlama hazırlama sürecinde IIRC ilkeleri çerçevesinde kullanılması gerekmektedir.³⁷

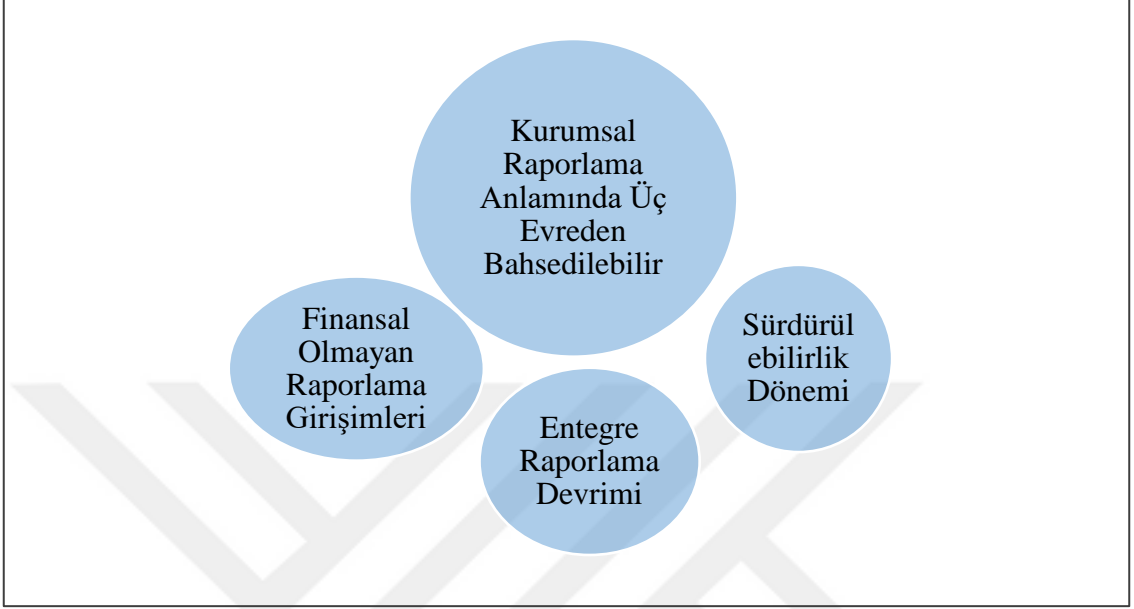
³⁵(Yüksel, 2017, s. 22)

³⁶Metin SABAN, H. V. (2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. Muhasebe Bilim Dünyası, 915-935.

³⁷Gökmen, E. Ö. (2013). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik. Global Conference on Sustainability and Reporting. Amsterdam: TKYD.

Tablo 1

Kurumsal Raporlama Evreni



Kaynak:Taner Büdeyri, A. K. (2016). Integred Reporting (IR): Literature Research. Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, 180-188.

2001-2006 arası küresel alanda finansal olmayan raporlamayla ilgili birçok düzenleme yapılmıştır. Yapılan yeni düzenlemeler neticesinde firmalar 2007’de sürdürülebilirlik raporları yayınlamaya başladılar. Bundan bir yıl sonra ise “sürdürülebilirlik” veya “sosyal sorumluluk” raporları artmaya başladı. 2010 yılında küresel piyasada bazı olayların neticesinde finansal raporlara bakış açısı değiştirmeye başlandı ve ilk entegre raporlamanın ilk örnekleri bu yılda yayımlandı. ³⁸

IIRC 2011 yılında entegre raporlamanın ilk uygulama taslağını yayınladı. Bu taslakta entegre raporların içerik maddeleri ve ilkeleri yer almaktaydı. 2010-2012 yılları arasında akademisyenler, entegre raporlama konusunda teorik ve deneysel çalışmalar yaptılar. Entegre raporlama Güney Afrika Cumhuriyeti’nde hukuki bir zorunlulukken Avustralya’da ise gönüllü olarak hazırlanmaktadır.³⁹

³⁸(Taner Büdeyri, 2016, s. 180-182)

³⁹Taner Büdeyri, A. K. (2016). Integred Reporting (IR): Literature Research. Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social sciences and Humanities, 180-188.

1980'lerden itibaren sürdürülebilir anlayışını hâkim olmasıyla beraber firmanın finansal bilgileri yanında finansal olmayan bilgilerde önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden firmalar finansal raporlarla beraber başka türlü raporlamalarda yatırımcısına sunmaktadırlar.⁴⁰ Bu raporlamaları kısaca açıklamak gerekirse;

1.6.1. Finansal Raporlama

Kurumsal raporlama modelinin temelinde, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ile uyumlu dipnotlarla birlikte finansal tabloları kapsayan finansal raporlama modeli vardır. Finansal raporlama modeli mevcut veya potansiyel yatırımcıların finansal bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Finansal raporlama ile işletmenin finansal performans sonuçlarına, nakit akışlarına ve finansal durumunda değişiklik yaratabilecek olaylara ilişkin bilgi verilerek, mevcut veya potansiyel yatırımcıların karar almasına yardımcı olacak bilgiler sağlanır.⁴¹

Mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe kavram, ilke ve standartlarına uygunluğun tespiti ile mali tablolarda yer alan bilgilerin gerçeği doğru dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığının tespiti gibi iki işlevinin olduğu belirtilebilir.⁴²

Finansal raporlama ile 3 aylık veya yıllık olarak geçmiş dönem performansı hakkında bilgileri kamuoyuna açıklamaktadır. Finansal raporlamalarda ülkenin mevcut yasal mevzuatına göre yayımlanan raporlar bazı finansal olmayan bilgileri göz ardı edilebilmektedir.⁴³

Finansal raporlama mali açıdan bakıldığından, amaç devlet kontrolündeki tüm kurumların mali tablolarının şeffaflığını sağlamaktır. Hesaplar standartlar çerçevesinde yansıtılmakta ve bağımsız bir dış denetçi tarafından denetlenmektedir. Mali raporların bütünlüğü ve güvencesi bir bağımsız denetçi tarafından verilmektedir. Dış denetim raporu kontrol gücü olan kuruluşa raporlanmakta ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamak

⁴⁰Hakan ARACI, F. Y. (2017). Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 740-757.

⁴¹(Yüksel, 2017, s. 25)

⁴² YAVAŞOĞLU, M. (2001). Sermaye Piyasası Mevzuatında Bağımsız Denetim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

⁴³ Magdi R. Iskander, N. C. (2010). Corporate Governance:A Framework for Implementation. Washington. D.C.: The World Bank Group.

için bir mekanizma mevcuttur. Dış denetim standartları uluslararası standartlarla uyumlu olmalıdır. Finansal tahminlerin üretilmesinde kullanılan çalışma yöntemleri ve varsayımlar halka açıklanmaktadır.⁴⁴

1.6.2. Yönetim Raporları

Yönetim raporlaması, kurumun stratejik ve operasyonel yönetimine yardımcı olmak için tasarlanmış zamanlı, tam ve ilgili bilgiler içeren raporlamadır. Yönetim raporlama sistemleri iç bilgi kullanıcılarına yönelik var olan ve ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında ve bunun yanında işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak biçimde işleyen ve işletmenin iç kontrol yapısı üzerine büyük önem teşkil eden sistemlerdir. Yönetim raporları, yatırım finansman veya özel yönetim kararlarının alınmasında işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlar. İşletme içi süreçler ve yapılarla ilgili karar almada işletme yönetimine yol gösterici raporlardır. Yönetim raporların hazırlanması ve yayınlanması gibi bir zorunluluğu yoktur. Yatırım projelerin değerlendirilmesi için hazırlan raporlar, finansal planlar, bütçeler, performans ölçüm raporları, müşteri profilinin analizi, başa baş analizi, özel yönetim kararlarının alınması için hazırlanan raporlar yönetim raporlarına örnek verilebilir.⁴⁵

1.6.3. Uyum Raporları

Cadbury Raporu ile ilk defa derinlemesine incelenen bir konu olan, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve eşitlik gibi dört temel kavrama dayanan kurumsal yönetim “uygula veya uygulamıyorsan açıkla” temel prensibine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bazı kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması zorunlu iken, bazı ilkelerin uygulanması işletmenin isteğine bırakılmıştır; ancak uyulmaması durumunda bunun gerekçesini açıklaması istenmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 28158 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulamasına İlişkin Tebliğ” hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin kurumsal yönetim sistemlerini oluşturmada esas alacakları Kurumsal Yönetim İlkelerini düzenlemektedir. Bu Tebliğin 5.maddesinde, borsada işlem gören

⁴⁴ Desai, N. (2002). Finance for Sustainable Development. New York: United Nations.

⁴⁵(Yüksel, 2017, s. 25)

işletmelerin uygulamakla yükümlü olduğu kurumsal yönetim ilkeleri belirtilmiş, diğer ilkelere uyulmaması halinde bu durumun gerekçesiyle birlikte Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum raporu ile kamuya açıklaması gerektiği bildirmiştir.⁴⁶

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan ve tüm borsa şirketlerinin faaliyet raporlarında ayrı bir bölüm olarak yer alması gereken 27 ana başlıktan oluşan bir rapordur. Bu raporda SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerden şirketçe uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilecek, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çalışmalarıyla ilgili bilgiler açıklanacaktır.⁴⁷

1.6.4. Yönetim, Risk ve Uyum Raporları

GRC (Governance, Risk and Compliance) (Yönetim Risk ve Uyum), üst yönetim, ürün hattı yöneticisi ve organizasyonun geri kalanı yasalar, yönetmelikler, iç politika, prosedürlerine uyum ile ilgili organizasyonun çeşitli rolleri olarak tanımlanabilir. Yönetim, risk ve uyum faaliyetleri arasında gerekli koordinasyon sağlamalıdır. Bu koordinasyonun niteliği ve niceliği, yönetim, risk ve uyum faaliyetlerine ilişkin işletme tarafından yürütülen faaliyetler ve bu faaliyetlere ilişkin bilgiler Yönetim Risk ve Uyum Raporları ile bilgi kullanıcılarına sunulabilir.⁴⁸

1.6.5. Çevre Raporlaması

Villiers ve Lubbe'e göre, çevresel raporlama üç boyutlu raporlama ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması (Corporate Social Reporting) olarak da bilinen Sürdürülebilirlik Raporlaması (Sustainability Reporting)'nın bir alt dalıdır. İşlemeler çevresel sorumluluk taahhüdünü açıkça göstermenin çevresel etkileri ve çevresel performansları konusunda ilgili taraflara bilgi sağlamanın bir aracı olarak çevresel rapor hazırlar ve yayınlarlar. Diğer bir ifadeyle işletme faaliyetleri sonucu çevre

⁴⁶(Yüksel, 2017, s. 26)

⁴⁷TKYD. (2019, 01 04). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: <http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-uyum-raporu-nedir.html>

⁴⁸(Yüksel, 2017, s. 26)

üzerinde yaratılan olumlu veya olumsuz etkileri işletmelerin çevreye karşı olan duyarlılıkları ve sorumlu davranışları Çevre Raporları ile bilgi kullanıcılarına sunulur.⁴⁹

Entegre Raporlamada özellikle şirket yasaları ve muhasebe düzenlemeleri gibi yeni raporlama gereksinimlerinin getirildiği OECD ülkelerinde olduğu gibi kurumsal yönetim veya çevresel kirleticiler gibi belirli temalar hakkında rapor vermeyi hedefleyen araçlarla da geçerlidir.⁵⁰

1.6.6.Sürdürülebilirlik Raporlaması

Günümüzde işletmelerden beklenen hissedarları yanında diğer tüm paydaşlarına karşı sorumlu davranışlar sergilemeleri paydaşların istek ve beklentilerinin karşılama beklentileridir. İşletmeler hissedarların beklentilerine uygun çalışmalar yaptığını, işletme faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan finansal bilgileri şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda finansal raporlar ile bilgi kullanıcılarına sunarak göstermektedir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik raporları tüm paydaşlar açısından işletme faaliyetlerine ilişkin önemli bir bilgi kaynağıdır. İşletme faaliyetlerini yerine getirmesi sırasında hukuki düzenlemelere, toplumun istek ve beklentilerine uygun davranmak, toplumsal sorunların çözümü için gönüllü bir şekilde çalışmak, faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerini dikkate almak, tüm bunların yapılması sırasında toplumun ve işletmelerin verimli ve karlı olmasını sağlamak, işletme faaliyetleri ile yaratılan etkilerin raporlanmasını sağlamak sürdürülebilirliğin gereğidir. Sürdürülebilirliği sağlamak adına yapılan çalışmaların, işletme faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel olumlu ve olumsuz etkilerinin raporlanması olarak tanımlanabilir.⁵¹

Yönetimin her bir komitenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli bilgi, beceri, deneyim ve kapasiteye sahip olmasını sağlamalıdır.⁵²

⁴⁹(Yüksel, 2017, s. 27)

⁵⁰(2016). Global trends in sustainability reporting regulation and policy. KPMG, GRI, UNEP.

⁵¹(Yüksel, 2017, s. 27)

⁵²(Dion Shango, 2016, s. 54-55)

Ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik birbirlerini destekleyen kavramlardır. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmenin kar etmesi ve sağlam bir finansal yapıya sahip olması ile gerçekleştirilirken, çevresel sürdürülebilirlik; işletmenin çevreye zarar vermeksizin ya da en az zarar vererek faaliyette bulunması, doğal kaynakların gelecek nesiller için de korunmasını ifade etmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ise, işletme çalışanlarının çalışma ve yaşam şartlarının iyileştirilmesi, müşterilerinin, yerel toplumun ve hatta gelecek nesillerin hayat kalitesinin göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir.⁵³

Entegre raporlama ve sürdürülebilir ekonomi arasındaki bağlantının, şirketlerin sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak için yaptıkları katkıyı ölçebilme yeteneğinin olduğunu düşünülmektedir. Entegre raporlama sadece belirli şirketler için değil tüm şirketler için uygun olabileceğini, bununla birlikte büyük kurumsal yatırımcıların yatırım kararları alırken entegre raporlama yapan şirketlerin dikkate alındığının önemli olduğunu düşünülmektedir. Entegre rapor hazırlanırken sadece sürdürülebilirlik raporlamasına bazı finansal bilgiler eklenerek elde edilemez.⁵⁴

Bu kapsamda entegre raporlamada sürdürülebilirlik raporlamasının üç boyutu olan çevresel sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik ve ekonomik sürdürülebilirlik bilgilerinden faydalanarak finansal bilgiler ile ilişkilendirerek yatırımcılar daha doğrusu işletmelerin tüm paydaşlarına daha kolay ve etkili karar verme yolunda rahatlatıcı ve işletme bazında kaynağa ulaşma riskini düşürmesinde önemli rol oynar.⁵⁵

1.6.7. Entegre Rapor

Bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa ve öz bir şekilde bildirilmesidir. Diğer bir ifadeyle entegre rapor, finansal raporların ve sürdürülebilirlik raporlarının entegre düşünce temelinde sunulduğu rapordur. Entegre rapor, entegre düşünce temelinde

⁵³(Ümit GÜCENME GENÇOĞLU, Denetim İlke ve Esasları, 2016, S.56)

⁵⁴GRI. (2012). The Australian GRI Conference on Sustainability and Integrated Reporting. Australia: GRI.

⁵⁵America, U. S. (2013). Sustainability. Washington, D.C.: National Academies Press.

gerçekleştirilen işletme faaliyetleri sonucunda oluşturulan değerin bilgi kullanıcılarına aktarılmasını sağlayan kurumsal raporlama aracıdır.⁵⁶

Entegre raporlama yeni bir bakış açısı yansıtmaktadır. Bu sebeple pozitif anlamda sosyal ve çevresel değişim sürecinde kurumsal yönetim için yeni bir raporlama olarak belirmiştir.⁵⁷

Kurumsal raporlama anlayışında güncel bir yaklaşım olan entegre raporlama her geçen gün belirginleşmeye ve yaygınlaşmaya başlamaktadır. Mevcut durumuna bakıldığında bir standarda yaklaşmış olsa da öncelikli kavramları ve konuları üzerinde tartışmaların sürdüğü bir raporlama türü olarak görülmeye devam etmektedir. Tartışma konuları neticesinde entegre raporla ilgili uluslararası kuruluşlar tarafından önemli çalışmalar yapılmaktadır.⁵⁸

Küreselleşme, ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler gibi faktörler bilgi kullanıcılarının bilgi taleplerini arttırmıştır. Mevcut kurumsal raporlama bilgi kullanıcılarının artan bu taleplerini karşılamada yetersiz kalmış ve bunun sonucunda yeni bir raporlama şekli olarak entegre raporlama kavramı doğmuştur. Bazı ülkelerde uygulanan entegre raporlama, Türkiye'deki işletmeler için çok yeni bir kavramdır. Bu nedenle Türkiye'de entegre rapor hazırlayan işletmelerin sayısı birkaç işletme ile sınırlıdır.⁵⁹

Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören 50 işletme örnekleme olarak seçilmiştir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Kılavuz İlkeleri ve İçerik Ögelerinden oluşan ölçütler doğrultusunda, Endeksteeki işletmelerin 2014 yılına ait yıllık faaliyet raporlarının entegre raporlamaya yakınlığı incelenmiştir. Hesaplanan entegre rapor skoruna göre, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören işletmelerin %48'inin yıllık faaliyet raporunun entegre

⁵⁶(Yüksel, 2017, s. 28)

⁵⁷ Thomson. (2016). But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. Journal of Cleaner Production.

⁵⁸ Uğur KAYA, D. A. (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama ve Dünyadaki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 85-101.

⁵⁹ Cuma ERCAN, A. K. (2017). Entegre Raporlama ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

raporlamaya uygun olduğu tespit edilmişler. Entegre raporlamaya ilişkin Ülkemizde şu an için KGK, BDDK, SPK gibi düzenleyici kurumlar tarafından herhangi bir çalışma yapılmadığından, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki işletmelerin çalışmayı yapanlarca hesaplanan entegre rapor skorlarının %48 olması çok da kötü bir sonuç değildir. Oranın %48 çıkmasının sebebi, 6102 sayılı T.T.K.'na dayanılarak hazırlanan "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkındaki Yönetmelik" in Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi ile kısmen uyumluluk göstermesi olabilir. Bu yönetmeliğin, bilgiler arası bağlantı, paydaşlarla ilişkiler, iş modeli, strateji ve kaynak tahsisi, genel görünüş, performans, hazırlık ve sunum temeline ilişkin düzenlemeler eklendiği takdirde %48 olan entegre rapor skorunun daha da artacağı, ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin yıllık faaliyet raporlarının entegre rapora daha yakın olacağını düşünülmektedirler.⁶⁰ Bunun neticesinde varılacak sonuçta ülkemizde henüz yeni tanınmaya başlanan entegre raporlamanın uygulanabilirliğin mevcut raporlarla çok zorlanmayacağını düşünmekteyiz.⁶¹

⁶⁰ Filiz YÜKSEL, H. A. (2017). Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.

⁶¹ Cuma ERCAN, A. K. (2017). Entegre Raporlama ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

İKİNCİ BÖLÜM

ENTEĞRE RAPORLAMA

Muhasebenin temel kavramlarından biri olan süreklilik kavramına göre, işletmenin ömrü sahiplerine veya ortaklarına bağlı olmaksızın sınırsızdır. Hissedarın çıkarları ön planda tutulduğu zamanlarda işletmeler sadece kar elde etmek amacı gütmüşlerdir. O dönemlerde hissedarların bilgi ihtiyacını kurumsal raporlamanın temeli olan finansal raporlar aracılığıyla yapılmaktaydı. Artan işletme sayısı ile birlikte kaynak kıtlığı gibi sorunlarla karşı karşıya kalan işletmeler bu sermaye ihtiyaçlarını yeni ortaklarla gerçekleştirmeye başlamıştır. Çok sayıda küçük hissedarların işletmelere ortak olması, küreselleşmeyle beraber ortaya çıkan krizler, şirket skandalları ve son zamanlarda görülen küresel ısınma gibi ekonomik, çevresel ve sosyal olumsuzluklar sonucunda hissedarların veya paydaşların işletmeden beklentileri de değişmeye başlamıştır. İşletmenin yaptığı işler hakkında şeffaflığa olan ilgi gittikçe önem artmıştır. Paydaşlar şeffaflığı bir güç olarak ifade etmeye başlamıştır. İşletmenin faaliyetlerine ilişkin finansal ve finansal olmayan bilgilerine giderek ilgi göstermeye başlayan hissedarlar, alacak oldukları kararlarda işletme faaliyetlerinin finansal, ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin bilgilere ihtiyaç duymuşlardır.

Sosyal sorumluluk bilincinde yürütülen faaliyetlerle işletmenin sürekliliği sağlamak aynı zamanda işletme faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmak gerekliliği ortaya çıkmıştır. Finansal tablolar, işletmenin faaliyetlerinin finansal boyutuna ilişkin çıkar gruplarının bilgi ihtiyacını karşılamaktadır. İşletmenin sürekliliğini sağlamak için hissedarların ihtiyaçları yanında paydaşların istek ve beklentilerine karşılamak, işletme faaliyetlerinin bütününe ilişkin doğru ve güvenilir bilgi sunmak gerekmektedir. Finansal tablolar işletmenin bütününe ilişkin bir tablo ortaya koyamadıkları, sadece işletmenin finansal performansına ilişkin bilgileri sundukları için kurumsal raporlamanın gelişim sürecinde çevresel raporlar, sosyal sorumluluk raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi çok sayıda raporun, zorunlu veya gönüllü olarak düzenlemeye başladığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması ve yayınlanması işletme faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin bilgi kullanıcılarına sunulması

açısından önemlidir. Ancak sürdürülebilirlik performansı ve finansal performans arasındaki ilişkinin analizi hissedarlar ve tüm paydaşlar için işletmenin bütüncül durumunu görmek açısından önemlidir. Bu nedenle son yıllarda entegre raporlama kurumsal raporlamada yeni bir yaklaşım konuşulmaya başlanmıştır. Finansal bilgiler ile finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkileri ortaya koyarak tek bir raporda sunulması olarak kısaca tanımlayabileceğimiz entegre raporlamaya ilişkin olarak yapılan çalışmalar hem literatürde hem de uygulamada her geçen gün artmaktadır.⁶²

İşletmeler finansal tablolarını sunarken bazı verileri finansal tablolarda gösterememektedir; Bu durumda işletmelerin açıklayamadıkları finansal olmayan verileri sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları gibi raporlarla sunmasına sebep olmuştur.⁶³

İşletmeler bu raporlarda insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim, işletme çevresi gibi diğer bilgilere de yer vermektedir. Bu raporlar incelendiğinde çok fazla bilgi içerdiği ve bu bilgilerin her birinin farklı raporlarda yer aldığı bilgilerin hepsinin geçmişe ait olduğu bu nedenle yatırımcın karar verme aşamasında raporlama yetersiz kalmaktadır. Menfaat sahiplerinin bilgi ihtiyacını karşılama konusunda özellikle gelecek hakkında kararlar vermesinde kısa, öz ve değer yaratmaya yönelik bilgi akışının sağlanmasında entegre rapor, genel geleneksel kurumsal raporlamanın eksikliklerini giderilmesini amaçlamaktadır.⁶⁴

Finansal raporlamanın amacı, yatırımcıların yatırım kararları almasına yardımcı olmaktır. Benzer şekilde, finansal olmayan raporlamanın asıl amacı (aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik raporlaması olarak da bilinir), diğer paydaşlarla olan ilişkiye ilişkin bilgisi sağlamaktır. Yatırımcılar, özellikle sosyal açıdan sorumlu davranan firmalara daha fazla ilgi göstermeye başlamaktadır. Büyük emeklilik fonları, finansal bilgiler dışındaki olaylara gittikçe daha fazla ilgi duymaya başlamaktadır.

⁶²(Yüksel, 2017, s. 29-30)

⁶³Paul DURUCKMAN, C. T. (2014). *Tomorrows Business Success*. LONDON: STUDIO401.

⁶⁴Ağdeniz, Ş. (2018). Entegre Raporlamada İç Denetimin Rolü. *Mali Çözüm*, 121-138

Yatırım kuruluşları aynı zamanda firmanın kısa vadede riski ne kadar iyi yönettiğini görmeye çalışmaktadır.⁶⁵

Entegre raporlamanın yatırımcılar tarafından faydalı olabilmesi için açık, akıcı ve anlaşılabilir bir dille yazılması gerekmektedir.⁶⁶

Bir şirketin finansal, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim performansının raporlandığı entegre raporlamaya olan ilgi ve entegre raporlamanın kullanımı hızla artmaktadır. Her ne kadar çoğu ülkede isteğe bağlı olsa da Güney Afrika'da zorunludur ve Fransa'da da yakında listelenen tüm şirketler için zorunlu hale gelecektir. Avrupa Birliği'nin önümüzdeki yıl entegre raporlamayı zorunlu hale getirmesi bekleniyor olması önemli bir adımdır. Entegre raporu ilk yayınlayan şirket bunu 10 sene önce yapmış olan Danimarkalı Novozymes adlı bir biyo-sanayi ürünleri şirkettir. Brezilyalı Natura Cosméticos adındaki bir kozmetik şirketi ise ilk entegre raporlamasını 2003 yılında gerçekleştirmiştir. Danimarkalı diyabet ürünleri şirketi Novo Nordisk de bunu bir sonraki sene yapmıştır.⁶⁷

2.1. ENTEGRE RAPORLAMA, ENTEGRE DÜŞÜNCE

Yaşanan şirket skandalları, çevresel felaketler, güvenlik ve insan hakları ihlallerinin bir sonucu olarak hissedar değer kaybı, sürdürülebilirlik veya finansal olmayan konuların net karda potansiyel yıkıcı bir etkiye sahip olabileceğini görmüştür. İşletmeyle ilgili olarak alınacak kararlarda sadece satışlar, brüt kar, net kar, işletmenin mali durumu gibi finansal bilgileri kullanmak, yanlış bir karar alınmasına sebep olabilir. Hem işletme sahibi veya sahiplerinin, yöneticilerinin hem de işletmeyle ilgili diğer paydaş gruplarının, işletmenin finansal performansı yanında çevresel, sosyal ve yönetsel konulardaki performansına yani finansal olmayan performansına da dikkat etmeleri

⁶⁵ Nitin Nohria, R. G. (2014). The Landscape of Integrated Reporting. Boston: Harvard Business School.

⁶⁶ Africa, T. I. (2011, OCAK 25). Report, Framework for Integrated Reporting and the Integrated. sustainabilitysa: www.sustainabilitysa.org

⁶⁷ Robert G. Eccles, G. S. (2011). Entegre Raporlamanın Kullanımını Hızlandırmada Yönetim Kurulunun Rolü. TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi, 47-54.

gerekmektedir. Sürdürülebilirlik, işletme stratejisi, yönetim süreçleri ve finansal performans günümüzde birbirinden ayrılmaz parçalar olarak görülmektedir.⁶⁸

Yaşanan finansal krizlerden sonra, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre finansal tablo yayınlayan firmaların aniden iflas etmesi akıllarda birçok soru işareti bırakmış finansal tablo okuyucuları, finansal tablolarda açıklanmış risklerin olup olmadığı, varlıklar ve borçların doğru değerlendirilip değerlendirilmediği tartışmaya başlamışlardır. Diğer yandan kurumsal etkiye farklı bir açıdan bakan sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporları yaklaşık iki yıldır tartışılan bir konu olmuştur. Bu iki farklı kavramı birlikte raporlama fikri ortaya çıkıncaya kadar birçok önemli firma değer yaratma faaliyetlerini iki farklı yolla ve iki farklı raporlama ile açıklamışlardır. Finansal ve sosyal raporların firmanın varlık ve borçlarını tam olarak ölçmediği tartışmaları devam ederken firmaların piyasa değerlerinin ölçümünde finansal raporlamanın kapsadığı varlıkların değeri, firmaların piyasa değerinin %83'üne denk gelirken 2009 yılına geldiğimizde bu tutar %19'a kadar düşmüş ve hala düşmeye devam etmektedir.⁶⁹

Walmart'ın sürdürülebilir tanımı desteklemesi, Cadbury'nin müşteri kaygılarına yanıt vermesi, Tiberland'ın ağaçlandırma girişimi ve Unilever'in sürdürülebilir yaşam planı yeni kurumsal faaliyet modelinin göstergeleridir. Sürdürülebilirlik sadece halkla ilişkiler değil aynı zamanda işletmenin uzun dönemli başarısı için düşünülür. İşletmeyle ilgili tüm paydaşlar alacakları kararlarda işletme faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkisini dikkate alma eğilimindedir. "Moody's ve Standart&poor derecelendirme kuruluşları sürdürülebilirliği ölçmek için sürdürülebilirlik derecelendirme ve endeksleri geliştirerek sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarını desteklemektedir. İşletmeler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin derecelendirme kuruluşları tarafından kullanılan kriterler ile derecelendirilmesi, günümüzde finansal performans yanında finansal olmayan performansın da hem işletmeler hem de paydaşlar için önem taşımakta olduğunun göstergesidir.

⁶⁸(Yüksel, 2017, s. 30)

⁶⁹Küçükgergerli, N. (2017). Şirket Değerlemesinde Yeni Bir Yaklaşım: Entegre Raporlama Endeksi. İstanbul: Türkmen Kitp Evi. S:35-36.

Entegre raporlama fikri, IIRC tarafından tanımlandığı gibi özlü bir iletişim, bir kuruluşun stratejisinin, yönetişiminin, performansının ve beklentilerinin nasıl bir yol açtığı hakkında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaktadır.⁷⁰

Son yıllarda finansal olmayan bilgilerin önem kazanmasıyla beraber işletmeler için değer yaratma kavramı da değişmiştir. Değer yaratmak isteyen işletmeler faaliyetlerinin finansal sonuçlarıyla birlikte finansal olmayan, sosyal ve çevresel etkileri de dikkate almak ve bununla birlikte hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri gereği işletme tarafından yaratılan finansal, sosyal ve çevresel etkileri raporlamak zorundadır. Günümüzde işletmeler bazı raporları zorunlu olarak bazı raporları gönüllü olarak yayınlamaktadırlar. Çevre, sosyal, yönetim raporları kurumsal sosyal sorumluluk raporları veya sürdürülebilirlik raporları gibi raporlar yayınlanmaktadır. Bu raporlara baktığımızda ise rapordaki bilgiler, tamamıyla işletmenin faaliyetleri sonucu oluşan finansal bilgiler ya da işletmenin faaliyetleri çerçevesinde topluma, çevreye olan etkisi sunulmaktadır.

“Mevcut raporlama modellerinin eksikliklerinin kabul edilmesi ve daha etkili raporlama çözümlerinin bulunmasına acil ihtiyaç duyulması ve dünya çapındaki tartışmalar entegre raporlamaya olan ilgiyi arttırmıştır.”⁷¹

Entegre raporlama, işletmenin entegre düşünce temeline dayanarak oluşturduğu katma değeri kullanıcılarına bildirme sürecidir. Bu süreçte işletmenin yaptığı faaliyetlerin çevreyle olan ilişkisini ve kamuyla olan ilişkisini aktarılmalıdır. Finansal olmayan verilerle işletme faaliyetlerinden doğan finansal bilgilerin ilişkilendirilerek tüm paydaşlara aktarılmasıdır. Burada asıl önemli olan bilgilerin entegre düşünce temelinde sunulan bilgilerin ilişkilendirilerek bilgi kullanıcılarına aktarılmasıdır. Entegre raporlama, doğası gereği yatırımcıların doğru karar verebilmesi için şirketin stratejisini bağlantılı sunmasıdır. Entegre raporlama yönetim ile yatırımcılar arasında bir köprü görevi

⁷⁰EY survey in cooperation with GreenBiz. (2013). 2013 six growing trends in corporate sustainability. EY.

⁷¹IIRC. (2014, 08 14). Business And Investors Explore The Sustainability Perspective Of Integrated Reporting. IIRC: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf

oluşturmaktadır. Entegre raporlama sadece geçmiş ve bugün değil gelecek hakkında düşündürmelidir. Entegre rapor, gelecekte şirkete nasıl değer katacağını anlatmalıdır.⁷²

“Entegre düşünce, bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katmasıdır.”⁷³

Entegre raporlama ilk olarak finansal bilgiler ile sürdürülebilirlik raporunun tek bir arada sunulması olarak başlanmıştır. Yalnız bu uygulama bir başlangıç uygulaması olarak düşünülmüştür. Entegre düşünce sistemine dayanılmaksızın sadece finansal ve finansal olmayan raporların bilgilerin tek bir raporda sunulması entegre rapor olarak nitelendirilemez.

2.2. ENTEGRE RAPOLAMANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Entegrenin ilk kullanımı 2 Haziran 2005'te Business for Social Responsibility'de “New Wine, New Bottles: The Rise of New Non-financial Reporting” başlıklı Novo Nordisk'in “Entegre edilmiş, Dengelenmiş ve Dürüst Raporlamasının” ele alındığı Allen White'in tartışmasıdır. Bu çalışmada White(2005), Novo-Nordisk'in 2004 yılına ait faaliyet raporu bölümlerine ilişkin açıklama yapmış, bu raporu yeni nesil raporlaması olarak belirttiği ifade etmiştir.⁷⁴

2005'te, Vancity tarafından desteklenen Solstice Sustainability Work Inc. tarafından “Integrated Reporting: Issues and Implications for Reports” başlıklı 16 sayfalık bir çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışma, entegre raporlama ile ilgili konuları açıklayabilmek ve işletmelerin entegre rapor hazırlama uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yapılmıştır.²⁹

Entegre raporlama olarak ilk genel konsept Güney Afrika'dan başlamıştır. Güney Afrika'dan sonra ise Almanya, Fransa, Brezilya ve İngiltere gelmiştir. Entegre

⁷²(GRI), G. R. (2012). *The inaugural Australian GRI Conference on Sustainability and Integrated Reporting was hosted by GRI's Focal Point Australia. (s. 7). Avusturalya: GRI.*

⁷³IIRC. (2014, 8 19). *International Integrated Reporting Framework. IIRC: integraporting.org/resource/international-ir-framework/*

⁷⁴(Yüksel, 2017, s. 36-37)

raporlama tam olarak Güney Afrika'nın tam demokrasiye geçişiyle başlamıştır. Başkan olarak yeni seçilen Nelson Mandela Güney Afrika şirketlerine duyulan güvenin az olması nedeniyle şirketlere ve kuruluşlara olan güvenin artması ile şirketlerin daha şeffaf, eşitlik ve bilgi paylaşımına teşvik etmek için eski Yargıtay hakimi Mervyn King'i kurumsal yönetim ilkelerini araştırmak için King komitesini kurması için yetkilendirmiştir.⁷⁵

Entegre raporlamayla ilgili önemli çalışmalar yapmış olan akademisyenler entegre raporlamanın başlangıcıyla ilgili önemli bilgiler verir. Entegre raporlamayla ilgili King III Kodu, King IV Kodu ,GRI, IFAC ve IoDSA tarafından yapılan çalışmalar oldukça önemlidir.

2016'da King komitesi, kurumsal yönetim konusundaki raporunun IV. Taslak versiyonunu paylaştı ve bu raporlama taslağı 2017'den itibaren geçerli olmuştur. Güney Afrika'nın IR konusundaki kılavuzunun en son versiyonu, “kural tabanlı” bir yaklaşımdan ziyade “sonuca dayalı” bir yaklaşıma odaklanmaktadır. Entegre yaklaşıma gelince, King IV raporu, IIRC tarafından sağlanan ilkeler ve bütünlük düşünme yaklaşımı ile uyum içindedir.⁷⁶

2.3. ENTEGRE RAPORLAMANIN AMACI

Entegre raporlamanın en büyük amacı, şirkete finansal sermaye sağlayanlara o finansal sermayeye nasıl bir değer kattığını ve ilerde nasıl bir değer yaratacağını belirtmesidir. Entegre raporlama finansal veriler olduğu gibi finansal olmayan bilgilerde içermektedir. Entegre raporlama kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma ve sürdürülebilirlik kabiliyetlerini göstermek amacıyla sermaye sağlayıcılara bilgi sunmak için entegre düşünce temelinde hazırlanmalıdır. 2013 yılında yayınlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 'ne göre entegre raporlama aşağıdaki amaçları gütmektedir.⁷⁷

➤ Sermayenin daha etkili ve üretken şekilde dağılması amacıyla finansal sermaye sağlayan taraflara sunulan bilgilerin kalitesini arttırmak,

⁷⁵ Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2016/3, Sayı:25, s.48-65

⁷⁶Vivien Beattie, W. M. (2017). Integrated Report. London: National Bureau of Economic Research.

⁷⁷(Yüksel, 2017, s. 41-42)

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

İşletmeler finansal tablolarında sunamadıkları verileri paylaşabilmek için faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu gibi raporlar aracılığıyla sunmaya başlamışlardır. İşletmeler bu raporlarda finansal bilgilerin yanı sıra işletme ile ilgili insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yönetim gibi diğer bilgilere de yer vermektedir. Yayınlanan bu raporların içeriği incelendiğinde çok fazla bilgi içerdiği, geçmiş finansal performans odaklı, çok uzun ve karmaşık olduğu görülmektedir. Bu nedenle raporlarda yer alan bilgilerin menfaat sahiplerince geleceğe yönelik alacakları kararlarda yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Sadece menfaat sahiplerinin bilgi ihtiyacını karşılayacak, daha kısa, öz ve değer yaratma üzerine odaklanılmış raporlama gereksinimi ortaya çıkaran entegre raporlama ile geleneksel kurumsal raporlamanın eksikliklerinin giderilmesi amaçlanmaktadır.⁷⁸

Entegre raporlama kavramının altında yatan temel amaç, bir işletmenin finansal ve finansal olmayan bilgileri bütünüyle içermesi ile finansal raporu ve sürdürülebilirlik raporunu tek bir belgede birleştirerek kurumsal raporlamada gelecek trendin faydalarına odaklanmasıdır.⁷⁹

Son yıllarda raporlarda artan karmaşıklık ve kurumsal raporların ilgi düzeyinin azalmasına ilişkin endişeler artmaktadır. Dünyanın dört bir yanından profesyonel muhasebe birlikleri koalisyonu olan Global Muhasebe İttifakı (GAA) kısa süre önce kendi raporunu yayınladı. Ele aldığı iki ana konudan biri, finansal tabloların artan ayrıntı

⁷⁸ AĞDENİZ, Ş. (2018). Entegre Raporlamada İç Denetimin Rolü. Mali Çözüm, 121-138.

⁷⁹ Eda KÖSE, T. Ç. (2017). Kurumsal ve Entegre Raporlama: Bir Araştırma. SİİRT: Siirt Sosyal Bilimler Fakültesi.

ve karmaşıklığıydı. Finansal raporlamanın karmaşıklığını, “yatırımcıların bir işlemin veya olayın ekonomik özelliğini ve bir şirketin faaliyetlerinin genel mali durumunu ve sonuçlarını anlama zorluğunu” ifade eder.⁸⁰

İngiltere'nin Finansal Raporlama Konseyi'ne (FRC) göre pek çok kişi, yıllık raporların artan uzunluğuna ve detaylarına- ve onları yöneten düzenlemelere- bir sorun olduğuna dair işaret ediyor. Diğerleri, uzun açıklamaların ve düzenleyici jargonun dağınıklığı içinde kaybedilen anahtar mesajlarla, artık raporların altında yatan gerçeği işletmelerin yansıtmadığından daha endişeli bu sebeple entegre raporlamaya olan ilgi artmaktadır.⁸¹

Ayrıca entegre raporlama, organizasyonun küresel ekonomi, hissedar, toplum ve çevreye karşı sorumluluklarının ortaya konulması için yeni bir yaklaşım olarak görülmektedir.⁸²

2.4. ENTEGRE RAPORLAMAMANIN AVANTAJLARI

Finansal istikrar ve sürdürülebilirliğin üstesinden gelinmesi, işletme, hissedar ve diğer tüm paydaşlar için faydalar sağlanması entegre raporlamanın temelinde yatan entegre düşünceden kaynaklanmaktadır. Erken benimseyenlere göre, entegre raporlamanın yararı raporun kendisinden ziyade raporlama sürecinde yatar. Bu süreç organizasyon içinde entegre düşünceyi yerleştirir ve güçlendirir.

Krzus (2011)'e göre entegre raporlamanın daha fazla açıklık, daha iyi karar alma, daha fazla katılım, daha düşük itibar riski ile dört temel fayda sağlar. Adams (2013)' e göre entegre raporlamanın karar alma süreçlerinde işletme, toplum ve çevrenin yararlarını oluşturma ve etkin risk yönetimi olmak üzere iki temel yararı vardır. Finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkilerin anlaşılması ile işletme faaliyetlerin kontrolü sağladığı için, risk ve fırsatların tespitinde veya işletme faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik sağlamış olacaktır. Diğer bir ifadeyle hem işletmenin hem de paydaşların

⁸⁰ Robert G. Eccles, M. P. (2010). Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

⁸¹ Micheal P. KRZUS, R. G. (2015). The Integrated Reporting Movement. New Jersey: Wiley.

⁸² Mustafa Kemal TOPCU, G. K. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2-24.

istekleri uyumlaştırılmış olacaktır. Etkili bir kontrol risk ve fırsatların izlenmesi ve sürdürülebilirlik konularında yatırımların yapılması ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlere verilebilecek zararları azaltacağı için işletmenin itibarını da artırır. Sonuç itibarıyla finansal ve finansal olmayan performansa ilişkin bilgilerin yer aldığı bir raporun hazırlanması ve sunulması ile işletme ve paydaşlar arasındaki bilgi alışverişi de sağlanmış olacaktır.⁸³

Kurumsal raporlama daha tutarlı ve verimli bir yaklaşım geliştirir. Organizasyonun zaman içinde değer yaratma yeteneği gelişir. Geniş sermaye tabanları için hesap verebilirliği ve sorumluluğu geliştirir. Entegre düşünce kısa, orta ve uzun vadede karar verme ve değer yaratmaya odaklanan eylemleri destekler. Entegre düşünce ve entegre rapor iç içe geçmiştir. Entegre düşünce yoluyla, kurumlar, iç ve dış destekli bilgi sistemlerini daha iyi entegre ederler.

Firma içi;⁸⁴

- İş hakkında eleştirel düşünme, pozitif ve negatif değer yaratır
- İyi bir yönetim aracı
- Kuruluş çapında çevresel, sosyal ve yönetim çekirdeği olan konular dahil olmak üzere organizasyon ve geleceği gelişmiş veri kalitesine odaklanır.
- Gelişmiş risk yönetimi
- Geliştirilmiş bilgi yönetimi ile karar verme sürecindeki iyileşme
- Tüm önemli sermayelerin değerlendirilmesinden sonra belirlenen temel performans göstergelerine, risklere ve stratejik hedeflere odaklanması.
- Mevcut kalıpları yıkmak ve organizasyonda bilgi paylaşımına teşvik etmek

⁸³(Yüksel, 2017, s. 44-45)

⁸⁴Africa, İ. R. (2017). preparing An integrated report: A starter's guide. www.integratedreportingsa.org

Değer yaratma anlayışı değiştikçe, karar verme yöntemleri değişikliklere uğrar. Değer yaratma ve karar vermede yeni yaklaşımlar kuruluşların performanslarını değerlendirmelerini istemesinde yeni yollar yani yeni yaklaşımlara başvurur.⁸⁵

Yatırımcılarla ilişki kurmada yeni bir yaklaşım olarak görülebilir. Kuruluşlar doğru hareket etme sürecinde yatırımcıyla olan ilişkisine yeni bir yaklaşım getirerek yatırımcısına organizasyon yapısını ve değer yaratma sürecini iyi bir şekilde aktarımını yaparak güçlü sermayeye ulaşabilir.⁸⁶

Entegre raporlamanın faydalarını daha net hale getireceksek, daha fazla netlik buna bağlı olarak daha iyi kararlar, işletme sermayedarlarıyla daha iyi bir bağ ve kendini iyi tanıma ile risk ve fırsatları daha düşük seviyeye getirilmesiyle daha düşük itibar riski olgusu oluşturur.⁸⁷

Entegre raporlamaya duyulan gereksinimi yaratan eğilimleri tablo olarak özetlersek,⁸⁸

⁸⁵ Sarah Myles, S. G. (2014). Realizing the benefits:The impact of Integrated Reporting. www.blacksunplc.com

⁸⁶ Sarah Myles, S. G. (2014). Realizing the benefits:The impact of Integrated Reporting. www.blacksunplc.com

⁸⁷ Krzus, M. P. (2012). Entegre raporlama: Şimdi değilse, ne zaman? TKYD Kurumsal Yönetim Dergisi, 40-51.

⁸⁸Orhan Elmacı, Ş. S. (2017). Entegre Raporlamada Küresel Gelişmeler ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 18-36.

Tablo 2

Eğilim Tablosu

19. YY – 20. YY Ortaları	20. YY Ortaları – 21. YY	Sonuç
Maddi duran varlıklar	Maddi olmayan duran varlıklar	- Finansal raporlama yetersiz kaldı - Ölçme, değerlendirme ve dereceleme kavramları değişti.
Sınırlı Üretim	Aşırı üretim	- İklim değişikliği - Kaynak kıtlığı
Bilgi teknolojilerinin yoğunluğu düşük. Teknoloji; üretim, pazarlama, bilgi işlem ve raporlamada kullanılıyor.	Bilgi teknolojileri aşırı yoğun, her alanda kullanımı yüksek	- Bilgi üretme, açıklama ve paylaşma yüksek
Cephe Savaşları	Savaş ve terörizm	- Düzensiz göç - Risk yönetimi - Finansal bilgiler dışındaki tüm boyutlar değerlendiriliyor.
Gelir-Sermaye ilişkisi kısıtlı ve ulusal düzeyde	Gelir-sermaye ilişkisi gelişkin ve küresel düzeyde	- Raporlamalar küresel hale geldi.
Kamu harcamaları kısıtlı ve borçlanma düşük.	Kamu harcamaları ve borçlanması yüksek	- Kamu sektörü muhasebesi gelişti. - Entegre raporlama önem kazandı. - Denetim ve raporlama değişti.
Ekonomik entegrasyonlar düşük	Ekonomik entegrasyonlar yoğun	- Yerel düzenlemeler uluslar ötesi entegrasyon temelli.
Mali suçlar yerel ve yoğun değil	Mali suçlar yerel ve yoğun	- Bağımsız denetimin önemi arttı - Bilgi teknolojilerinin kullanımını arttı.

Kaynak:Adapted from IIRC, Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century, September 2011

2.5. ENTEGRE RAPORLAMAMANIN ZORLUKLARI VE ENTEGRE RAPORLAMAYA İLİŞKİN ELEŞTİRİLER

Bahsedilen yararları kadar, entegre raporlamaya karşı birtakım eleştirilerde mevcuttur. IIRC tarafından yapılan bir çalışmada entegre raporun zorlukları aşağıda listelenmiştir.⁸⁹

- Düzenlemeler
- Yöneticilerin görevleri
- Yöneticilerin sorumluluğu
- Ticari gizlilik
- Kapasite oluşturma
- Bilgi sistemleri

Entegre raporlamanın finansal ve sürdürülebilirlik olmak üzere iki temel birleşeni mevcuttur. Finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporların hazırlanmasında dünya çapında her ülke kendi yasal mevzuatına ve düzenlemelerine uygun davranmaktadır. Mevcut yasalar ve düzenlemelerde yöneticilerin görev yetki ve sorumlulukları da farklılık göstermektedir. Yasa düzenlemelerindeki farklılıklar yöneticilerin görev ve sorumluluklarını farklı tanımlamasından dolayı, globalleşen dünyada birden fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin entegre rapor hazırlama konusunda zorluk yaşayacağı düşünülmektedir. İşletmeler açısından entegre raporlamanın bir diğer zorluğu da açıklanacak bilgilerin işletmenin rakipleri tarafından kullanılması olasılığıdır.⁹⁰

Entegre raporlamada, entegre düşünce esas olup, işletme stratejisine, işletmenin sermaye unsurları, iş modeli, işletme faaliyetleri sonucunda ulaşılan çıktılara yer verilmektedir. İşletme stratejisinin entegre raporda açıklanması, bu stratejinin rakipler tarafından elde edilmesi, işletmenin rekabet avantajını yitirmesi ihtimalini ortaya

⁸⁹(Yüksel, 2017, s. 48-49)

⁹⁰ (Aydın, 2015, s. 87-92)

çıkarmaktadır. Bu zorluk Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde ilke olarak yer bulmuş ve IIRC çözüm olarak ilke 3.51’de bu konuyu şu şekilde açıklamıştır:

“Bir kuruluş rekabet avantajı ile ilgili maddi konular (örneğin kritik stratejiler) hakkındaki bilgileri rapora dahil etme sürecinde konunun özünü, rekabette önemli avantaj kaybına neden olabilecek spesifik bilgileri açığa çıkarmadan nasıl açıklanacağı göz önünde bulundurulur. Kuruluş buna göre bir entegre raporda yer alan bilgilerden bir rakibin ne tür bir kazanım sağlayacağını göz önünde bulundurulur ve bunu, entegre raporun paragraf 1.7’de açıklanan asıl amacını karşılaması ihtiyacına göre dengeler.”⁹¹

2.6. ENTEGRE REPORLAMA İLE İLGİLİ KURULUŞLAR

Londra'daki iş dünyası Londra enstitüsüne katılmak üzere araştırma için Güney Afrika'da bir şube kurdu. Institute Of Directors In Southern Africa (IoDSA), 1973 tarihli Şirketler Yasası uyarınca bir bölüm şirketi olarak kurulmuştur. 2010 yılında, şirketlere ve diğer kuruluşlara King III'ün uygulanması konusunda uygulama yapma, değerlendirme ve raporlama konusunda yardımcı olan bir yazılım aracı olan Yönetişim Değerlendirme Aracı'nı (GAI) kullanıma sunmuştur.⁹²

The Prince's Accounting For Sustainability Project(A4S), 2004 yılında Galler Prensi tarafından “20. yüzyıl karar verme ve raporlama sistemleriyle 21. yüzyılın zorluklarıyla başa çıkmadığımızdan emin olmamızı sağlamak için” kuruldu.⁹³

A4S, finans liderleri tarafından esnek iş modellerine ve sürdürülebilir bir ekonomiye doğru temel bir kayma sağlamak için harekete geçmeyi amaçlamaktadır.⁹⁴

The International Federation Of Accountants (IFAC) Türkçe tabiriyle Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'dur. Kamuda, özel sektörde ve eğitim alanında

⁹¹ IIRC. (2013, 08 19). IIRC Framework (2013a). integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

⁹² (2018). Institute of Directors Southern Africa: <https://www.iodsa.co.za/page/OurTimeline>

⁹³ Accounting For Sustainability. (2018). <https://www.accountingforsustainability.org/content/a4s/corporate/en/about-us/overview.html>

⁹⁴ Accounting For Sustainability. (2018). <https://www.accountingforsustainability.org/content/a4s/corporate/en/about-us/overview.html>

çalışan muhasebeciler ile meslekle ilgili diğer özel grupları temsil eden ulusal muhasebe örgütlerinin oluşturduğu bir organizasyondur.

IFAC, muhasebecilerin yaptıkları kamu görevinin yüksek kalitede olmasını sağlamak üzere, belirlediği standartları uluslararası düzeyde uyumlaştırmaya ve mesleğini geliştirmeye çalışmaktadır.⁹⁵

Global Reporting Initiative (GRI), 1997'den bu yana sürdürülebilirlik raporlamasına öncülük eden bağımsız bir uluslararası organizasyondur. GRI, Hollanda'nın Amsterdam kentinde bulunan bağımsız bir uluslararası organizasyondur. Brezilya, Çin, Kolombiya, Hindistan, Güney Afrika ve ABD'deki bölgesel merkezleri aracılığıyla küresel bir izleyici kitlesine hizmet vermektedir. GRI raporları 100'den fazla ülkede üretilmektedir.⁹⁶

The Reporting Committee (IRC) Of South Africa, Mayıs 2010'da Güney Afrika'da kurulan gönüllü bir dernektir. IRC'nin ulusal bir organ olarak rolü, Güney Afrika'daki entegre raporlama ve entegre düşünceye ilişkin konularda teknik bilgi ve rehberlik konferanslar aracılığıyla yön sağlamaktır. Kurucu üyeler Güney Afrika'daki Tasarruf ve Yatırım Derneği (ASISA), Güney Afrika'daki Yönetim Enstitüsü (IoDSA), JSE Ltd. ve Güney Afrika Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (SAICA)'dir.⁹⁷

International Integrated Reporting Council (IIRC), düzenleyiciler yatırımcılar, şirketler, standart belirleyiciler, muhasebe mesleği ve STK'lardan oluşan küresel bir koalisyondur. Koalisyon, kurumsal raporlamanın gelişiminde bir sonraki adım olarak değer yaratma konusunda iletişimi teşvik ediyor.⁹⁸

IIRC, stratejisinin Momentum Aşamasında olup, entegre düşünme ve raporlamanın küresel norm olma hedefine yönelik olarak hızlı bir eylem gerçekleştirerek IIRC'nin atılım aşamasını (2014-2018) takip eden başarılar üzerine inşa etmeyi hedefler.

⁹⁵VURAL, M. *Deneti İlke ve Esasları*. Yıldız Ofset, Hesap Uzmanları Derneği, s. 28

⁹⁶GRI. (2018). *Global Reporting*. <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>

⁹⁷(2018). Integrated Reporting Committee of South Africa: <https://integratedreportingsa.org/about/about-the-irc-of-sa/>

⁹⁸(2018). Integrated Reporting (IIRC): <http://integratedreporting.org/the-iirc-2/>

IIRC'nin bu aşamadaki hedefi, kurumsal raporlama sistemini değiştirerek entegre raporlamanın küresel norm haline gelmesini sağlamaktır.⁹⁹

IIRC'nin Türkiye ağı olan ERTA 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından bir çalışma grubu kurulmuş ve Türkiye'de entegre raporlama hakkında farkındalık yaratılması amacıyla çalışma başlatılmıştır. TKYD, bu süreçte IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası olarak görev almıştır. 2013 yılında Garanti Bankası ve Çimsa, Türkiye'den Entegre Rapor hazırlamak amacıyla IIRC'ye katılan ilk üye şirketler olmuştur.¹⁰⁰

2015'te TÜSİAD önderliğinde `Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama` rehberiyle konu hakkında literatüre ilk Türkçe rehber kazandırılmıştır. "Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama" rehberi ile entegre raporlamayı ve entegre raporlamanın neler getirdiğini ve dünyada entegre raporlama tartışmalarında geline son nokta paylaşılmaktadır. Rehberde ayrıca entegre raporlamanın gelişimi, kuruluşlar için önemi, Entegre Raporlama Uluslararası Çerçevesi, riskler, fırsatlar ve dünya uygulamalarına yer verilmektedir.¹⁰¹

⁹⁹(Vivien Beattie, 2017)

¹⁰⁰ERTA. (2019, 01 08). Entegre Raporlama Türkiye Ağı.
<http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>

¹⁰¹ERTA. (2019, 01 08). Entegre Raporlama Türkiye Ağı.
<http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ENTEĞRE RAPORUN HAZIRLANMASI

Bu bölümde entegre raporun hazırlama süreci ile bu süreçte kullanılacak çerçeveden bahsedilecektir.

3.1. ENTEĞRE RAPORLAMA VE KULLANILACAK ÇERÇEVE

Entegre raporlama kavramı kurumsal yönetim ve aynı zamanda literatür için oldukça yeni bir kavramdır. Entegre raporlama ile ilgili kuruluşlar entegre raporlamanın hazırlanmasında yol gösterici nitelikteki olan ve bizimde baz alacağımız Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin yapı taşını oluşturan çerçeveler hazırlamış ve yayınlamıştır.

3.1.1. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi

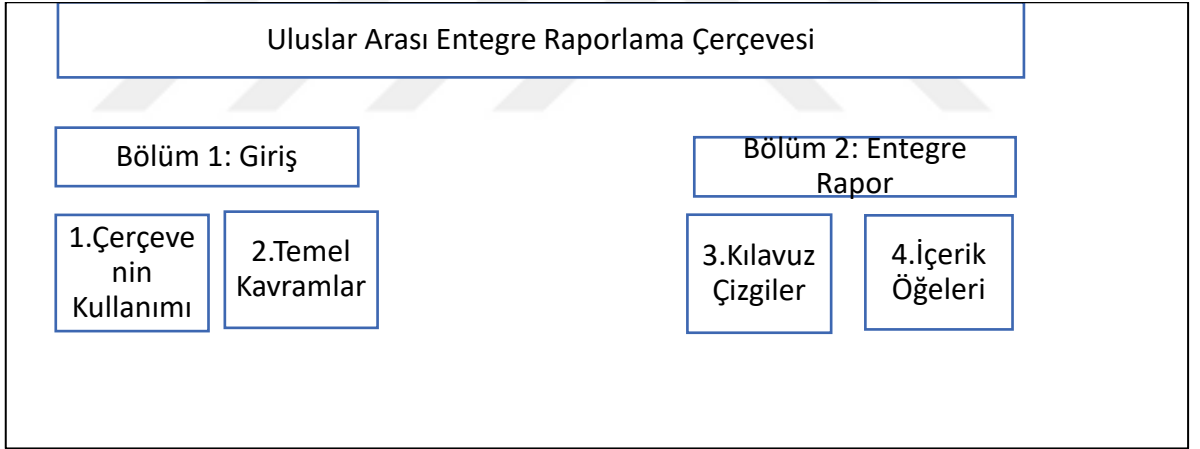
IIRC tarafından Nisan 2013'te entegre raporlama çerçevesi ile ilgili yorum elde etmek amacıyla "Consultation Draft of the International <IR> Framework" adlı danışma taslağı oluşturmuş ve yayınlamıştır. Danışma taslağına 15 Temmuz 2013 tarihine kadar dünyanın çeşitli bölgelerinden rapor hazırlayıcılar, mesleki kuruluşlar, danışmanlar, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, denetçiler, akademisyenler, düzenleyiciler olmak üzere bireysel ve kurumsal katılımcılardan görüş alınmıştır. IIRC, katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde yaptığı değerlendirmeler sonucunda katılımcılar tarafından dile getirilen konulara ilişkin düzenlemeler yapmıştır. IIRC, yaptığı çalışmaları ve Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne esas oluşturmak üzere taslak çerçevede yaptığı düzenlemeleri Aralık 2013'te "Basis for Conclusions <IR> Framework" ile yayınlamıştır. "Basis for Conclusions <IR> Framework" 'da ele alınan ve yapılması önerilen incelemeler ve düzenlemeler, entegre raporlama ve entegre düşünce gibi temel kavramların açıklanması gerektiği, entegre raporun diğer raporlarla etkileşim içinde olması gerektiği ve raporlama sıklığının çerçevede yer alması gerektiği şekilde özetlenebilir.¹⁰²

¹⁰²(Yüksel, 2017, s. 68-69)

Nisan 2013'te yapılan çalışma sonucunda 5 Aralık 2013' te Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi yayınlanmıştır. Aşağıda Şekil 1 de görüldüğü gibi entegre raporlama çerçevesi iki bölümde oluşmaktadır: Birinci bölümde çerçevenin kullanımını ve temel kavramları içermekte, ikinci bölümde ise kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri içermektedir.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ce entegre raporlama için önemliliğin tanımlanması <IR> önemliliğin önemini tartışmak, önemlilik belirleme sürecinin uygulanması, entegre bir raporda açıklama hususlarını tartışması ve mevcut ortamdaki potansiyel kısıtlamaları tartışmasını beklemektedir.¹⁰³

Tablo 3
Raporlama Çerçevesi



Entegre raporlamanın hazırlanmasında yol gösterici olan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, ilkelere dayalı bir yaklaşım benimsemiştir.¹⁰⁴ Entegre rapor hazırlamada her kuruluş kendi koşullarına göre, hangi konuların önemli olduğu, rekabet avantajını korumak amacıyla hangi konuları ne ölçüde açıklayacağını, değer yaratma sürecini ve performans göstergelerini kendisi belirlemelidir. İlke 1.17 ile 1.18 e göre işletme faaliyetlerine ilişkin bilgiler işletmenin rekabet avantajına zarar verebilecek

¹⁰³<IR>. (2012). Materiality Background Paper For Integrated Reporting. <IR>.

¹⁰⁴ (Dion Shango, 2016, s. 7)

nitelikte ise, bu bilgilerin niteliği ve açıklamama nedenleri entegre raporla bilgi kullanıcılarına sunulmalıdır. Çerçeveye göre, işletmenin değer yaratma sürecini, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkiyi göstermesi beklenen entegre rapor bağımsız bir rapor olabileceği gibi, diğer kurumsal raporların bir parçası olarak da hazırlanabilir. Bununla birlikte raporlamada kısalık ve özlüğün sağlanabilmesi için değer yaratma sürecine etki eden faktörler dışında olan, ancak entegre rapor ile bağlantı kurulabilecek olan bilgilere ilişkin ayrıntıların ek belge şeklinde veya web bağlantısı olarak verilebileceği de çerçevede belirtilmiştir. Çerçeveye göre entegre raporun hazırlanması ve sunulmasında tüm sorumluluk işletme yönetimine aittir. Değindiğimiz bu genel bilgilerden sonra tablo 3'te verdiğimiz Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin öğeleri incelenecektir.¹⁰⁵

3.1.1.1. Temel Kavramlar

Temel kavramlar Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 'nin yapı taşlarını oluşturmaktadır. Entegre raporlama bir işletmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak için dış evresiyle ve sermaye öğeleriyle nasıl etkileşim kurduğunu açıklamaya çalışır.

3.1.1.1.1. Değer Yaratma

Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer, kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye öğeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya dönüşümlerle kendini gösterir.¹⁰⁶

Entegre raporlama için değer kısa, orta ve uzun vadede işletmenin paydaşları, toplum ve çevre için değer yaratan veya kaybeden çıktı ve sonuçlar üretmek için sermaye öğelerini girdi olarak kullanan, işletme faaliyetleri ve etkileşim ile oranları dönüştüren iş modeli ile yaratılır.¹⁰⁷

Entegre raporlama yapanlar, entegre raporlarını hazırlarken sürdürülebilirlik raporlamasının temellerinden ve bildirimlerinden yola çıkarlar. Sürdürülebilirlik

¹⁰⁵(Yüksel, 2017, s. 69-70)

¹⁰⁶Aydın, S. (2015). S. Aydın içinde, *Entegre Raporlama*. İstanbul: Türkmen Kitap Evi.

¹⁰⁷(Yüksel, 2017, s. 71)

raporlaması kuruluşun öncelikli konularına, stratejik hedeflerine ve bu hedefleri gerçekleştirerek zaman içinde değer yaratma yeteneğinin değerlendirilmesine girdi sağlamak suretiyle kuruluşun entegre düşünceyle bildirme süreci için önem teşkil eder. Buna göre; sürdürülebilirlik raporlamasında odak tüm paydaşlar iken, entegre raporlamada ise odak kuruluşun mali sermaye sağlayıcılarıdır.¹⁰⁸

Değer yaratma süreçleri, örgütün en önemli süreçlerini oluşturmakta, bu yüzden doğru şekilde tanımlanmaları, değişikliklerin olası etkilerinin tahmini için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde yer alan birçok sürecin ortak amacı, değer yaratmaktır. İşletmenin değer yaratan unsurlarını belirlemeden değer yaratması mümkün değildir.¹⁰⁹

3.1.1.1.2. Sermaye Öğeleri

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde sermaye öğeleri ilke 2.1 ile ilke 2,19 arasında yer alır. Sermaye üretim faktörlerinden biri olmakla beraber hem maddi hem de manevi olarak her türlü varlık olarak tanımlanabilir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesine göre sermaye öğeleri 6 parçaya bölünmüştür, bunları bir tablo şeklinde gösterirsek;

Tablo 4

Sermaye Öğeleri

Finansal Sermaye	Mal üretiminde veya hizmet sunumunda kullanılmak üzere kuruluşun kullanabileceği fon havuzudur. Bunlar kuruluşun mal üretmek veya hizmet sağlamak amacıyla kullandığı fonların yanı sıra borçlanma, öz sermaye, hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edindiği fonlardır.
-------------------------	---

¹⁰⁸Aydın, S. (2016). An Examination On The Evolution Process. Mali Çözüm, 60-71.

¹⁰⁹Aydın, S. (2016). An Examination On The Evolution Process. Mali Çözüm, 60-71.

<p>Üretilmiş sermaye</p>	<p>Kuruluşun üretim sürecine katkı sağlayan ancak nihai ürün veya hizmetin bir parçası olmayan fiziksel altyapı (karayolları, limanlar, arıtma tesisleri vb.), bina ve teknolojik ekipmanları kapsar. Üretilmiş sermaye kuruluşun kendisine veya üçüncü kişilere ait olabilir. Üretilmiş sermayenin etkin bir şekilde kullanılması kaynak kullanımını azaltır, inovasyonu teşvik eder ve böylelikle kuruluşun daha esnek ve sürdürülebilir olmasını sağlar.</p>
<p>Fikri sermaye</p>	<p>Kuruluşun patent, telif hakları, yazılım ve lisanslar, sistemler, prosedürler gibi maddi olmayan kaynaklarını ifade eder. Kuruluşun rekabetçiliğinde oldukça önemli bir role sahip olan bu sermaye aynı zamanda gelecekte kar etme potansiyelinin de belirleyicisidir.</p>
<p>İnsan sermayesi</p>	<p>Kuruluş çalışanlarının yetenek ve uzmanlıklarının yanı sıra sadakatleri, inovasyon yapma, yönetme, liderlik etme ve iş birliği yapma kabiliyetlerini kapsar. Kuruluşun rekabetçiliği insan sermayesini doğru yönetmesi, kişisel gelişimini teşvik etmesi ve motive etmesine bağlıdır.</p>
<p>Sosyal ve ilişkisel sermaye</p>	<p>Kuruluşun tüm paydaşları ile ilişkileri sonucu elde ettiği kaynakları ifade eder. Bunlar; paylaşılan normlar, ortak değer ve davranışları, karşılıklı güven ve etkileşimler, hükümetle ilişkiler, tedarik zinciri ve marka itibarı gibi maddi olmayan varlıkları kapsar.</p>
<p>Doğal sermaye</p>	<p>Kuruluşun kullandığı tüm yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakları ve süreçleri kapsar. Hava, su, fosil yakıtlar, madenler, ormanlar, tarım mahsulleri ve ekosistem bunlara örnek verilebilir. Tüm ekonomik ve sosyal sistemin temelini oluşturan bu kaynaklara kuruluşun ne derece bağımlı olduğu, operasyonlarının bu</p>

	kaynaklar üzerindeki etkisi ve olumsuz etkileri azaltmak için ne gibi önlemler aldığının belirtilmesi önemlidir.
--	--

Kaynak: Gaye Uğur Sarioğlu, G. A. (215). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem; Entegre Raporlama. İstanbul, Tepebaşı. <http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8539-kurumsal-raporlamada-yeni-donem-entegre-raporlama>

3.1.1.1.3. Değer Yaratma Süreci

Değer yaratma süreçleri, örgütün en önemli süreçlerini oluşturmakta, bu yüzden doğru şekilde tanımlanmaları, değişikliklerin olası etkilerinin tahmini için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde yer alan birçok sürecin ortak amacı, değer yaratmaktır. İşletmenin değer yaratan unsurlarını belirlemeden değer yaratması mümkün değildir. İşletmeler, rekabetçi kalmak için değer yaratan faaliyetlerin optimum karışımını seçmelidirler. Bir kuruluşun kendisi için değer yaratma kabiliyeti diğerleri için yarattığı değerle bağlantılıdır. Finansal sermayedeki değişimlerle doğrudan ilişkili olan müşterilere yapılan satışlar vb. ek olarak çok çeşitli faaliyetler, etkileşimler ve ilişkiler yoluyla gerçekleştirilir.

Sermaye bileşenleri arasındaki ilişki basitçe aşağıdaki gibi gösterilebilir: Bir kuruluşun karı arttıkça finansal sermayesi artar. Daha sonra organizasyon şirket çalışanlarını eğitmek için para harcar. Çalışanlar daha iyi eğitildiğinde, insan sermayesinin kalitesi iyileştirilir, ancak ilgili eğitim maliyetleri finansal sermayesini azaltır. Bunun etkisi, finansal sermayenin insan sermayesine dönüştürülmüş olmasıdır. Eğer çalışanlar toplum örgütüne katkıda bulunmak için yeni edinilmiş beceriler kullanırlarsa, sosyal sermayede artış meydana gelebilir ve bu nedenle değişken oranlar ve sonuçlar olsa da, sermayeler arasında sürekli etkileşim ve dönüşüm olduğunu gösterir.¹¹⁰ Diğer paydaşlar için değer yarattığında kuruluş için değer yaratılır ve kuruluşlar bu bütünsel tabloyu ortaya koymak zorunda olmasa da, entegre raporlamanın değer yaratma sürecinde sermaye ile önemli bir ilişkisi olduğunu göz ardı etmemelidirler.¹¹¹

¹¹⁰(Aydın, 2015, s. 27)

¹¹¹Burcu Demirel, I. E. (2016). Investigation of Integrated Reporting As a New Approach of Corporate Reporting. International Journal of Business and Social Research. S.45

3.1.1.2. Kılavuz İlkeler

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde 3.1 ve 3.57 arasındaki ilkeler entegre raporlamanın hazırlanmasında yol gösterici olarak kılavuz ilkeleri düzenlenmiş ve aynı zamanda entegre rapor hazırlanırken hepsi dikkate alabileceği gibi hepsinin uygulaması mümkün olmadığı durumlarda ilkeler ayrı ayrı da uygulanabilir.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan kılavuz ilkeleri:

1. Stratejik odak ve geleceğe yönelim
2. Bilgiler arası bağlantı
3. Paydaşlarla ilişkiler
4. Önemlilik
5. Kısa ve öz olma
6. Güvenirlilik ve eksiksizlik
7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesindeki kılavuz ilkelerini incelediğimizde finansal tabloların hazırlanması ve denetiminde önemli olan raporlama ilkeleri ile sürdürülebilirlik raporunda uyulması gereken ilkeler entegre raporlamada uyulması gereken ilkeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik ilkelerinden; strateji oluşturma süreci, geleceğe yönelim ve paydaşlarla ilişkiler ile finansal raporlardaki; tamlık, tutarlılık, karşılaştırılabilirlik, önemlilik gibi ortak ilkeler dikkat çekmektedir.

3.1.1.2.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

“Bir entegre rapor kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır.”¹¹²

¹¹²Uluslararası <IR> Çerçevesi. (2015). www.theiirc.org:
<http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

Çerçeveye göre raporda işletmenin kaynak kullanımı ve tahsisi, pazardaki yeri ve durumu, risk ve fırsatları, gelecek performansı ile geçmiş gelecek performansı arasındaki ilişkiyi kısa, orta ve uzun vadede beklentileri ve amaçları çerçevesinde dengeyi sağlamak ve bunu entegre raporda sunulmasını beklemektedir.

3.1.1.2.2. Bilgiler Arası Bağlantı

“Bir entegre rapor kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunmalıdır.”¹¹³

Bu bağlantı entegre düşünce temeline dayanılarak anca yapılabilir. Bu düşünce yapısı için dış çevre, kurumsal yönetim, iş modeli, risk ve fırsatlar, strateji ve kaynak tahsisi, performans, çeşitli işletme birimleri ve fonksiyonları, geçmiş dönem ve gelecek dönem sermaye unsurları, finansal ve finansal olmayan bilgiler, işletme tarafından hazırlanan iç raporlar ve dış raporlar arasında bağlantı kurulmalıdır. Bu bağlantı rapora yansıtılmalıdır. Entegre düşüncenin hâkim olduğu bir işletmede faaliyetlerin etkin ve verimliliği sağlanacak, kısa orta ve uzun vadede amaca ulaşılacak, değer yaratma süreci sonunda olumlu sonuçlar elde edilecektir. Dolayısıyla bilgiler arasındaki bağlantılar entegre rapora, işletme ve paydaşları tarafından yapılacak analizlere yansiyacak, karar alma sürecinde doğru ve tam bilgiyle hareket edilmeli.¹¹⁴

3.1.1.2.3. Paydaşlarla İlişkiler

“Bir entegre rapor kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir.”¹¹⁵

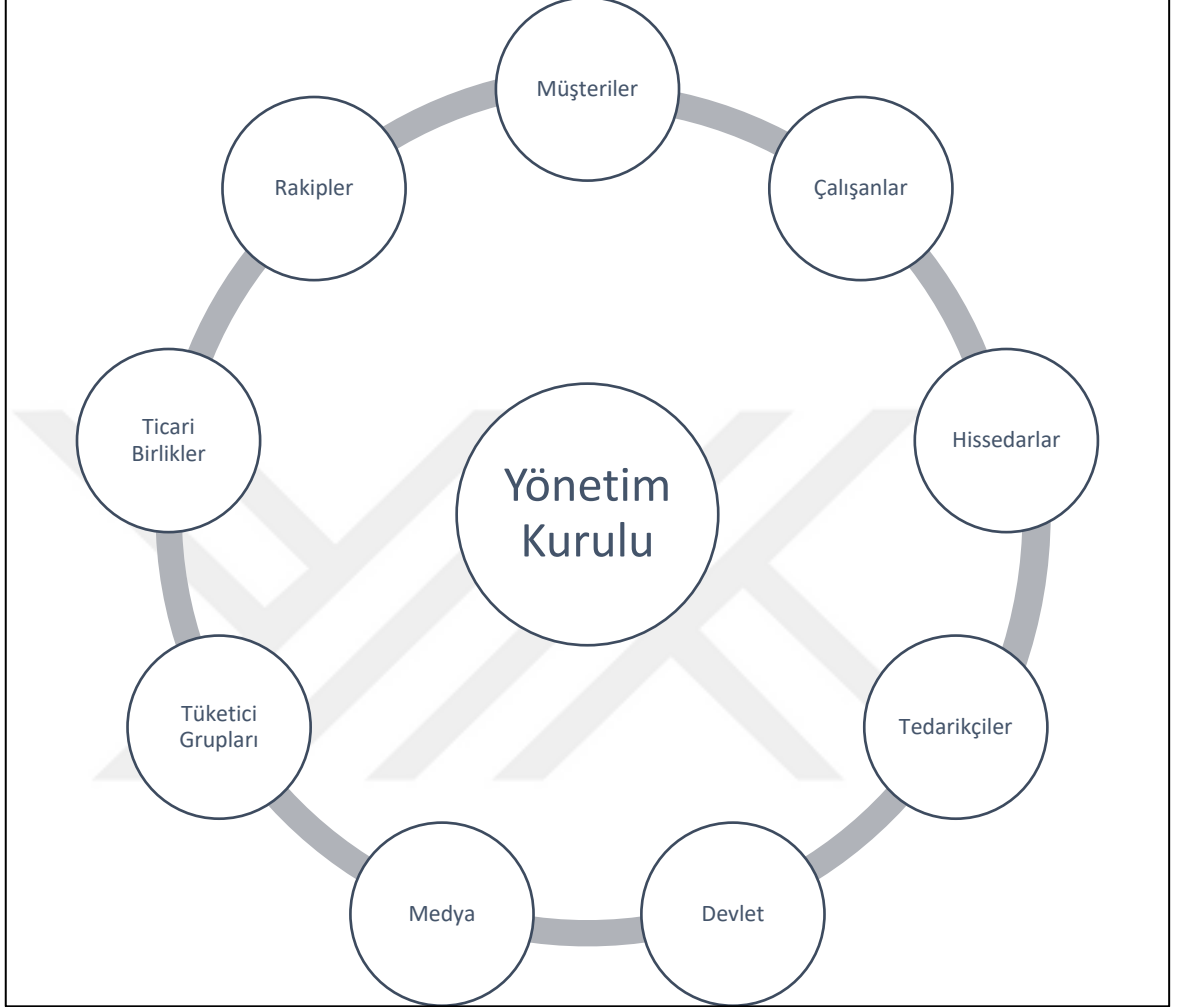
Bir işletme tüm paydaşları için değer yarattığı, onların istek ve beklentilerini karşıladığı sürece hedeflerine varabileceklerdir.

¹¹³(Uluslararası <IR> Çerçevesi, 2015)

¹¹⁴(Yüksel, 2017, s. 77)

¹¹⁵(IIRC, International Integrated Reporting Framework., 2014)

Tablo 5
Paydaşlar



Kaynak:(Ebru Uzunoğlu, s. 168)

Kurumlar şekilde gösterildiği gibi çeşitli gruplara sahiptir. Günümüzde paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmayı ve paydaşlarına yönelik faaliyetleri stratejik olarak nasıl yönetileceği ve düzenleneceğini bilmeleri kurumların başarı anahtarı olarak görülmektedir. Yani paydaşlarla olan ilişki ve bağların planlanması ve bunun yürütülmesi işletmelerin yönetim süreçlerinin bir parçası olmuştur. Bu aynı zamanda kuruma sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araçtır. Kurum paydaşlarla kurulacak iletişim biçiminin ve bu iletişim sonucunda paydaşların beklenti ile isteklerinin ve bu istek, beklentilerine ne kadar cevap verdiğinin, kurumun paydaşlar üzerindeki

etkisinin raporlanması şeffaflık ve hesap verebilirliği artıracak ve işletmeye olan güvenini artıracaktır.¹¹⁶ Bu sebeple paydaşlarla olan ilişki iyi analiz edilmeli iletişim geliştirilmeli ve bu durumu entegre raporda belirtmelidir.

Raporlama için talep edilen temel amaçlardan biri, yöneticilerin sosyal, çevresel, ekonomik ve etik sorumluluklarla ilgili olarak bu yöneticilerin ve kurumların paydaşlara karşı ne hissettiğini düşündüğü konusunda çeşitli paydaşlara bir açıklama sağlanmasıdır. Dolayısıyla, katılım ve diyalog girişimleri, bu hesap verme sürecinin çok önemli unsurları olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Sadece paydaş katılımı ile şirketler paydaşların neyin ekonomik, çevresel, etik ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiğine inandıklarının bilgisini geliştirebilirler. Bu bölüm, genel olarak raporlama sürecinde paydaş katılımının ve özellikle de entegre raporlamanın rolünü araştıran kurumsal yaşamın önemli yönünü ele almaktadır. Akademik literatürdeki en son gelişmelerden itibaren paydaş katılımının temel özelliklerini tanımladıktan sonra, bu süreç entegre raporlama bağlamında yer almakta ve paydaş katılımı ve diyalog uygulamalarının yorumlanmasında faydalı olma potansiyeline sahip olan çeşitli teorik bakış açıları yer almaktadır.¹¹⁷

Paydaş katılımı bir kuruluş tarafından kabul edilen sonuçlara ulaşmak için bir temel hesap verebilirlik mekanizması olarak da tanınmaktadır. Bir kuruluşun, paydaşları sürdürülebilirlik konularını ve endişelerini tanımlamaya, anlamaya ve cevaplamaya dahil etmesini ve kararlar, eylemler ve performans için paydaşlara rapor vermeyi, açıklamayı ve bunlara cevap verilmesini zorunlu kılmaktadır. Paydaş katılımı, organizasyonların potansiyel paydaşlara danışmak için yapısal bir yaklaşım sergiledikleri bir dizi uygulamayı açıklamaktadır. Bu amaca ulaşmak için birkaç olası uygulama vardır: İnternet bülten panoları, paydaşlara gönderilen anketler, telefon anketleri, paydaşları ve organizasyon temsilcilerini bir araya getirmek için tasarlanmış topluluk bazlı ve / veya açık toplantılar olarak tanımlanabilir.¹¹⁸

¹¹⁶Ebru Uzunoğlu, B. Ö. (tarih yok). *Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi*. Dergi Park: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235241>

¹¹⁷Cristiano Busco, M. L. (2013). *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. London: Springer Cham.

¹¹⁸ Epameinondas Katsikas, F. M. (2017). *Towards Integrated Reporting: Accounting Change in the Public Sector*. Cham: Springer.

3.1.1.2.4. Önemlilik

Bir entegre rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir. Kuruluş üst yönetiminin veya sermayedarların değerlendirme ve karar almasını önemli ölçüde etkileyen konular önemli olarak nitelendirilmektedir. Önemli konular belirlenirken kuruluş paydaşları için sürdürülebilir değer yaratma amacı göz önünde bulundurularak paydaşların ihtiyaçları, ilgileri ve beklentileri doğru tespit edilmelidir.¹¹⁹

Önemlilik, entegre raporda merkezi bir rol oynar, çünkü özlü olmak için gereklidir. Entegre raporda bu süreç sonucunda belirlenen önemli konular ve bu konuların nasıl belirlendiği önemlilik sırasına göre açıklanmalıdır.¹²⁰

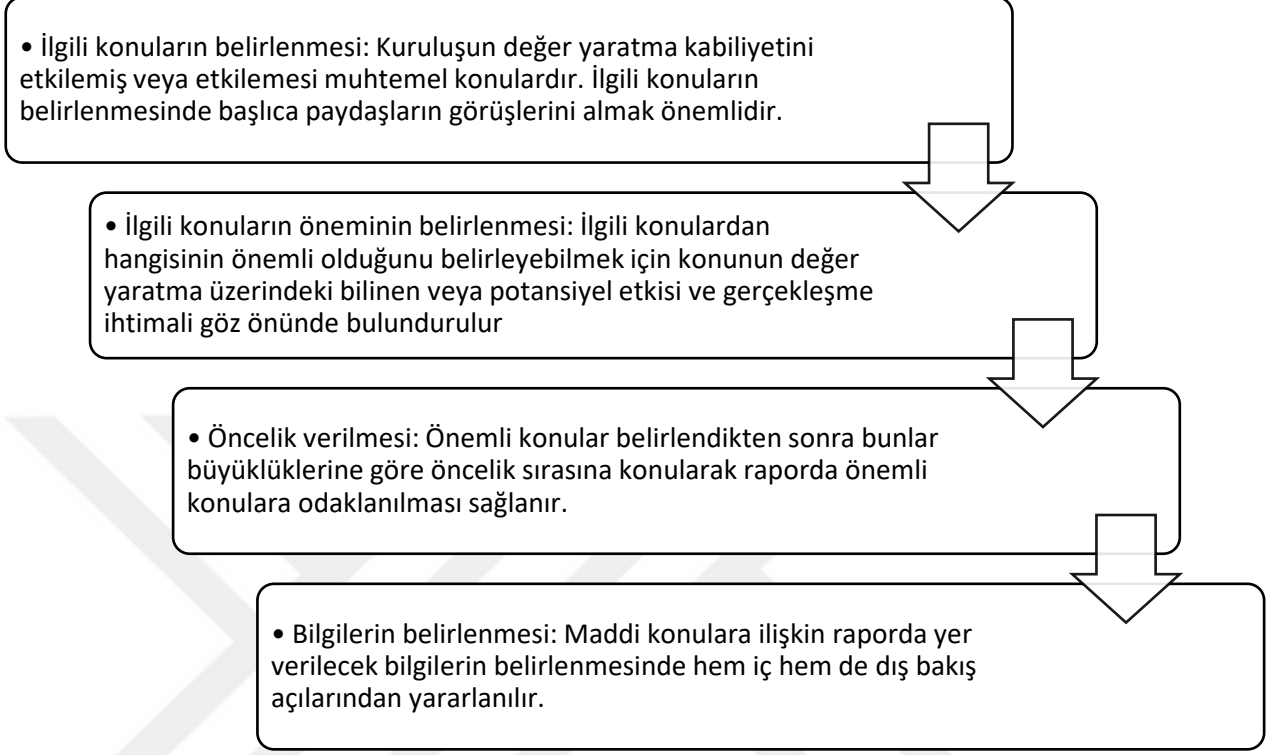
Önemlilik belirleme sürecinde aşağıdakiler yapılır:

¹¹⁹(IIRC, International Integrated Reporting Framework., 2014)

¹²⁰(Mio, 2016, s. 84-87)

Tablo 6

Önemlilik Belirleme Süreci



Kaynak:(TKYD, TKYD, s. 58)

3.1.1.2.5. Kısa ve Öz Olma

İşletmenin değer yaratma sürecine etki eden veya edebilecek olan “önemli” bilgilere yer verileceği için, entegre raporun kısa ve öz olması gerekir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi’ne göre kısa ve öz olması için önemlilik belirleme sürecinin uygulanması; kurumsal yönetim, işletme stratejisi ve performansını anlatacak bilginin mantıklı bir yapıda verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, önemli bilgi mesleki terimler kullanmaksızın, raporu inceleyen herkesin anlayabileceği şekilde açık ve anlaşılır olarak sunulmalıdır.¹²¹Entegre raporda gereksiz bilgilere yer verilmemeli, işletme için değer yaratan konular kısaca açıklanmalıdır.¹²²

¹²¹(Yüksel, 2017, s. 78-79)

¹²²(Aydın, 2015, s. 31)

3.1.1.2.6. Güvenirlilik ve Tamlik

Entegre rapor olumlu ve olumsuz tüm önemli konuları dengeli ve maddi hata içermeyecek şekilde kapsamalıdır. Bilgilerin güvenilirliğini artırmak için paydaş katılımı, iç denetim veya bağımsız dış denetim mekanizmaları kullanılmalıdır. Özellikle geleceğe yönelik verilen bilgilerin tahminlerin doğruluğunun kanıtlanması mümkün olmayacağından bu tahminlerin hangi varsayımlar üzerinden yapıldığı, hangi metodların kullanıldığı gibi bilgilere raporda yer verilmelidir. Bir bilgi güvenilir verilerin olmaması nedeniyle açıklanmıyorsa bu durum da raporda açıklanmalıdır.¹²³

3.1.1.2.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Entegre raporda yer verilen bilgiler kuruluşlar arası karşılaştırılabilir olmalı ve kuruluşun belli bir zaman içerisindeki performansını yansıtacak şekilde tutarlı olmalıdır. Karşılaştırılabilirlik kuruluşun belli bir dönemdeki performansını takip edebilmek için önemlidir. Rapordaki bilgilerin güvenilir ve karşılaştırılabilir olması için birbirini takip eden dönemlerde raporlama ilkeleri ve kullanılan temel performans göstergeleri aynı olmalıdır. Önemli bir değişiklik gerektiğinde ise bu değişikliğin nedeni ve sunulan bilgilere etkisi raporda açıklanmalıdır. Raporda ayrıca önceki dönemdeki performansa ve hedeflere yer verilmeli, performanstaki değişim ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği açıklanmalıdır.¹²⁴

3.1.1.3. İçerik Öğeler

Entegre düşünce temelinde hazırlanan ve sunulan entegre raporda birbirine bağlı olan ve içerik öğeleri olarak adlandırılan 8 öğe bulunmaktadır. Bunlar;

1. Kurumsal genel görünüm ve dış çevre
2. Kurumsal Yönetim
3. İş modeli
4. Riskler ve fırsatlar
5. Strateji ve kaynak aktarımı

¹²³(Güler Aras, 2015, s. 59)

¹²⁴(Güler Aras, 2015, s. 60)

6. Performans
7. Genel görünüş
8. Hazırlık ve sunumun temeli

İçerik öğeleri alt başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir.

Tablo 7

<IR> İçerik Öğeleri

Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre	•Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?
Kurumsal Yönetim	•Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?
İş Modeli	•Kuruluşun iş modeli nedir?
Risk ve Fırsatlar	Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?
Strateji ve Kaynak Aktarımı	Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır .
Performans	Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini nasıl etkilemiştir.
Genel Görünüş	Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir .
Hazırlık ve Sunum Temeli	Kuruluşun entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve konular nasıl incelenmekte veya değerlendirilmektedir?

Kaynak:Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'den faydalanarak hazırlanmıştır.

3.1.1.3.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Kurumsal genel görünüm ve dış çevre çerçevesinde ilke 4.4 ile ilke 4.7 arasında düzenlenmiştir. Çerçeveye göre, entegre rapor işletmenin misyonu, vizyonu, örgüt kültürü, etik ilkelerini, faaliyet konusu ve pazarları, mülkiyet yapısı, çalışan sayısı, dış çevre unsurları ve bunların organizasyona etkileri gibi işletmenin bütüncül bir görüntüsünü vermeye yarayan bilgileri içerir. Müşteriler, müşteri istek ve beklentileri, rakipler ve tedarikçilerle olan ilişkiler, iş ortakları, işletmenin faaliyet gösterdiği bölge ve bölgelerdeki yasal, ekonomik ve siyasi düzenlemeler, finansal piyasalar, teknolojik gelişmeler, çevresel ve sosyal konulara verilen önemin artması gibi unsurlar dış çevre unsurlarını oluşturmaktadır. Dış çevredeki değişim ve gelişmeler işletmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma gücünü etkiler. Bu nedenle dış çevre ile ilgili bilgiler entegre raporda yer almalıdır.¹²⁵

3.1.1.3.2. Kurumsal Yönetim

Bir Entegre rapor; kuruluşun liderlik yapısı ve yasal gerekliliklerin kurumsal yönetim yapısının tasarımını etkileyip etkilemediği; kuruluşun kültürünü oluşturmak ve izlemek için kullanılan spesifik süreçler, kurumsal yönetim sorumluluklarının kuruluşun stratejik yönünü ve risk yönetimine karşı yaklaşımını belirlemek ve izlemek amacıyla aldığı önlemler, kuruluşun kültürünün, etik ilkelerinin ve değerlerinin başlıca paydaşlarla ilişkiler dahil olmak üzere sermaye öğelerini kullanımına ve bunları etkilemesine nasıl yansıtıldığı, kuruluşun yasal gereklilikleri aşan kurumsal yönetim uygulamaları yürütüp yürütemediği, kurumsal yönetim sorumluluklarının yenilikçiliği teşvik etmek ve hayata geçirmek için üstlendiği sorumluluk; ücret ve teşvikler ile kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma arasında ve bunlar kuruluşun sermaye öğelerini kullanması ile etkilemesi üzerinde nasıl bir bağlantı kurulduğu hakkında bilgiler içerir.¹²⁶

3.1.1.3.3. İş Modeli

Bir kuruluşun iş modeli, kuruluşun girdileri ile iş faaliyetleri yoluyla kuruluşun stratejik hedeflerini karşılamayı amaçlayan ve kısa, orta ve uzun vadede değer yaratan

¹²⁵(Yüksel, 2017, s. 80)

¹²⁶(Aydın, 2015, s. 33)

çıktı ve sonuçlara dönüştürmede kullandığı sistemdir.¹²⁷ İş modeli, girdileri değer yaratan çıktılara dönüştürmede kurumun kullandığı sistem olarak ifade edilir. İş modeli en basit anlamda, bir firmanın iş yapma mantığı olarak tanımlanmaktadır.¹²⁸

Girdiler, mülkiyeti işletmeye ait olmasa bile işletme faaliyetlerinde kullanılan ve işletme tarafından etkilenen sermaye öğeleridir.⁵³

İş faaliyetleri, işletme tarafından müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve işletmenin itibarını artırmak üzere mal veya hizmet üretmek veya satmak için üretim öncesinden satış sonrasına kadar geçen sürede yürütülen faaliyetler bütünü, olarak tanımlanabilir. İşletme tarafından gerçekleştirilen ürün farklılaştırması, işletmenin faaliyet gösterdiği pazar bölümü, pazarlama faaliyetleri, satış sonrası gelir yaratan hizmetleri, yeniliğe karşı tutumu ve yenilikçi uygulamaları gibi faaliyetler, iş faaliyetleri olarak çerçevede yer bulmuştur.⁵³

Çıktılar, işletme faaliyetleri sonucunda üretilen ve pazara sunulan ürün veya hizmetler ile üretim sürecinde veya üretim sürecinin sonunda ortaya çıkan üretim kayıplarından oluşmaktadır.⁵³

Sonuçlar, iş faaliyetleri ile sermaye öğeleri üzerinde yaratılan etkilerdir. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre iç sonuçlar ve dış sonuçlar olumlu sonuçlar ve olumsuz sonuçlar olarak açıklanabilir. İşletmenin iç çevre unsurları üzerindeki etkileri olan iç sonuçlar, işletmenin dış çevre unsurları üzerindeki etkileri olan dış sonuçlar, sermaye öğelerinde azalış yaratan olumsuz sonuçlar olarak sınıflandırılabilir.⁵³

Değer yaratma sürecinde sermaye öğeleri, toplumun istek ve beklentilerini karşılayan çıktılara dönüştürülür. Üretim öncesinden satış sonrasına kadar müşterinin istek ve beklentisi doğrultusunda işletme tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler iş

¹²⁷(Güler Aras, 2015, s. 25)

¹²⁸Aykup Alp Berk, A. K. (2013, Kasım). İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma . Savunma Bilimleri Dergisi, 97-98.

⁵³ (Yüksel, 2017, s. 82-83)

faaliyetleri olarak anılmaktadır. İş faaliyetleri ile sermaye ögeleri üzerinde bir takım değişiklikler yaratılır. Çerçeve bu değişiklikler olumlu veya olumsuz, iç veya dış sonuç olarak açıklanmıştır. IIRC, ilke 4.21 ve ilke 4.22’de birden fazla iş modeli olan kuruluşlar için açıklamalara yer vermiştir. Buna göre, farklı pazarlarda faaliyet gösteren, bağlı kuruluşları olan işletmeler, raporlama sınırı ve pazarın veya bağlı kuruluşun değer yaratma sürecine etkisini dikkate alarak pazar veya bağlı kuruluş için ayrı bir iş modeli oluşturulabilir.¹²⁹

3.1.1.3.4. Riskler ve Fırsatlar

İşletme risk ve fırsatları entegre raporda belirtmeleri gerekir. Risk ve fırsatları iyice anlayarak kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli olacak şekilde belirtmelidir. Bundan kaynaklı olarak yatırımcılar şirket hakkında bazı kararlar verirken bu risk planlarını göz önüne alarak ona göre aksiyonlar alabilecek. İşletme risk ve fırsatları belirtirken de bu risk ve fırsatların karşılığında ne gibi durumlar ya da aksiyonlar alacağını işletme sürekliliği çerçevesinde değerlendirmelidir.¹³⁰

Uzun vadeli düşünmeye kısa vadede gelen kayma sürdürülebilir bir şekilde değer yaratmak ihtiyacı doğar. Özünde, sürdürülebilir kapitalizm değeri sürdürülebilir bir şekilde oluşturulduğu bir ekonomik sisteme karşılık gelir. Uzun süreli veya uzun vadede gösterdiği dönem örgütün stratejik amaçları ve maddi paydaşları dahil dış çevre, sunduğu riskler ve fırsatlara bağlı olacaktır.¹³¹

Entegre Rapor hazırlanırken stratejisini, vizyonunu ve misyonunu etkileyen önemli makro-çevresel konular dikkate alınarak maddi konuların nasıl tanımlandığını göstermelidir. Yasal ve yasal olmayan konular dahil olmak üzere, sektörde paydaş grupların ortaya çıkardığı sorunlar en önemli iş riskleri olarak ortaya çıkabilir.¹³²

Bu eğilimin bir diğer unsuru 2008 ekonomik krizi ve diğer krizler, söz konusu iki olay örgütleri üzerindeki uzun süreli etkileri çok az veya hiç dikkate alınmayarak kısa

¹²⁹(Yüksel, 2017, s. 82-83)

¹³⁰Mio, C. (2016). Integrated Reporting : A New Accounting Disclosure. London: s Palgrave Macmillan.

¹³¹(Dion Shango, 2016, s. 5)

¹³²Deloitte. (2012). Navigating your way to a truly Integrated Report. Deloitte.

vadeli hedeflere odaklanmanın neden büyük ölçüde hasar etkisi yarattığını büyüyen ekonomi duygusu içinde bir bütün olarak ele alınması gerekliliği doğurur. Bu görüş, aynı zamanda onların yatırım ufku genişletmek için yatırımcılar ve finans sağlayıcılarını teşvik etme yöntemlerine performans ve teşvikler ile yeniden odak haline gelebilir.¹³³

3.1.1.3.5. Strateji ve Kaynak Artırımı

Entegre rapor; kuruluşun kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik amaçlarını; bu stratejik amaçlara ulaşmak için uyguladığı ya da uygulamayı planladığı stratejileri; stratejini uygulamak için gereken kaynak aktarımı planlarını; kıs, orta ve uzun vadede başarıları ve hedeflenen sonuçları nasıl ölçeceğini içermelidir. İşletmelerin değerini artırabilmek, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek stratejilerle sağlanabilir. Entegre raporda işletmenin stratejisi açıklanmalıdır.¹³⁴

Şirket strateji belirlerken oluşabilecek risk ve fırsatları dikkate alarak şirketin bu olumlu yönleri nasıl geliştirmeyi ve önümüzdeki yıldaki olumsuz yönleri nasıl ortadan kaldırmayı ya da hafifletmeyi hedeflediğini belirtmelidir.¹³⁵

3.1.1.3.6. Performans

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde ilke 4.33 ile ilke 4.3 arasında performansa ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Entegre raporda finansal performansa ilaveten finansal olmayan performansı da içermektedir.

İşletmenin geçmiş performansı ile bugünkü performansı arasında ilişki kurulmalı ve entegre raporda yer almalıdır. Çerçeveye göre kurumun faaliyet konusunu ve değer yaratma sürecini etkileyecek “önemli” konulara uygun olarak seçilen nicel göstergeler, diğer işletmeler tarafından kullanılan göstergelerle tutarlı olmalıdır.¹³⁶ Hesap verebilirliği sağlamak ve gelecek döneme ilişkin bilgi vermek adına birbirini izleyen en az geçmiş üç döneme ait ve gelecek iki döneme ait nicel göstergeler tutarlı bir şekilde

¹³³Dion Shango, A. v. (2016). PWC. PWC: <http://www.pwc.co.za/kingIV>

¹³⁴(Aydın, 2015, s. 34)

¹³⁵Chiara Demartini, S. T. (2017). Integrated Reporting and Audit Quality. İtaly: Springer International Publishing.

¹³⁶((GRI), 2012, s. 23-25)

raporda sunulmalıdır. Diğer bir ifadeyle, her işletme kendi koşullarına, dış çevresine, stratejisine, iş modeline göre belirlediği temel performans göstergelerini kullanarak karşılaştırma yapmalı, geçmiş dönem sonuçları ve gelecek dönem beklentileri arasında, sektördeki konumu itibariyle değerlendirme yapmalıdır. Nicel göstergeler, sayısal hedefler ve bu hedeflere ulaşma derecesi olarak ifade edebileceğimiz nitel göstergeler ile birlikte sunulursa, işletme performansına ilişkin daha net bir tablo sunulmuş olur.¹³⁷

Tablo 8

Temel Performans Göstergelerinin Tespitinde Dikkate Alınacak Sorular

1.Organizasyonun Strateji ve Öncelikleri	2.Dahili Olarak Gerekli Olan Bilgiler Nelerdir?
Organizasyonun strateji ve öncelikleri nelerdir? Yönetim kurulu ve yönetici ekibi bunu nasıl ölçer ve izler? Üst düzey yöneticilerin ücretlendirme paketlerine yansıtılıyor mu, stratejiler ve öncelikler karşısında liderliğin nasıl gerçekleştirildiğini gösteriyor mu?	Etkin işletme kararları almada üst düzey yöneticiler hangi bilgiye ihtiyaç duyuyor? Strateji ve önceliklere ulaşmayı izlemek için gerekli olan bilgiler nelerdir? Kıyaslama-emsaller (endüstri, coğrafik vb.) neler yapıyor? En iyi uygulamalar, örneğin King III, GRI, vb.
3.Dışsal Olarak Gerekli Olan Bilgiler Nelerdir?	4.Şu Anda Mevcut Bilgiler Hangileridir?
Okuyucuların ihtiyaçlarına cevap vermek için düşünülmesi gereken unsurlar: Genellikle talep edilen bilgiler hangileridir. Yasalar, düzenlemeler, yönetim standartları dahil olmak üzere düzenleyici gereksinimleri. Sektör tüm kuruluşlarla ilgili olan (örn. su kullanımı ve karbon emisyonları gibi) sektöre özgü bilgiler Coğrafya bir coğrafik bölgede çalışırken gerekli olan bilgi	Hangi finansal ve finansal olmayan bilgiler vardır? Bilgi ne için kullanılır ve ne sıklıkta toplanır(aylık raporlama/teşvik programları/düzenleyici şartlar gibi) Yıllık raporda tarihsel olarak sağlanan bilgiler hangileridir? İç veya dış bilgi mi? Bilgi ne kadar güvenilirdir?
5.Bilgi Eksikliği Analiz Ediliyor mu?	
Bir eksiklik analizi organizasyonda var olan ve gerekli olan bilgi kullanılarak yapıldığında,	

¹³⁷(Yüksel, 2017, s. 84-85)

eksiklikleri kapatmak ne için ne kadar hızlı karar verildiği ve bilginin miktarına değil kalitesine odaklanmak

Kaynak:(IRC, 2014, s. 36)

Kuruluş aynı zamanda kilit risk göstergelerini (KRI) önemli riskleri yansıtacak şekilde belirlemelidir.¹³⁸

3.1.1.3.7. Genel Görünüş

Stratejinin uygulanması sırasında, dış çevrede meydana gelebilecek ve işletmeyi etkileyebilecek olan değişiklikler ve zorluklara karşı cevap verme yeteneğine ilişkin bilgileri kapsar. Bu Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde ilke 4.34 ile ilke 4.39 arasında incelenmiştir. İşletme gelecekte gerçekleşmesi beklenen değişiklikleri ve bu değişikliklerin işlemenin finansal ve finansal olmayan performansına etkilerini gerçekçi bir şekilde analiz etmeli ve bu analizlerin sonuçlarını da raporlamalıdır. Ayrıca kullanılan sermaye öğeleri, performans değerlendirme sonuçları, işletme planları ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması, sapmaların tespit edilmesi, gerekirse alınacak olan düzeltici ve iyileştirici önlemlerin raporlanması gerekmektedir.¹³⁹

3.1.1.3.8. Hazırlık ve Sunum

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde ilke 4.4 ile ilke 4.48 arasında entegre raporun hazırlanması ve sunumuna ilişkin ilkelere yer verilmiştir. Bu çerçevede entegre raporda yer alması gereken bilgiler;

- ✓ Kuruluşun önemlilik belirleme sürecinin bir özeti
- ✓ Raporlama sınırı ve nasıl belirlendiği hakkında bir açıklama

¹³⁸IRC. (2014). Preparing an Integrated Report A Starter's Guide. IRC.

¹³⁹(Yüksel, 2017, s. 85-86)

✓ Maddi konuları nitelemek veya değerlendirmek için kullanılan başlıca çerçevelerin ve yöntemlerin bir özeti¹⁴⁰

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan ilkelere göre entegre rapor hazırlanırken dikkat edilecek hazırlık ve sunum konuları özetlemek gerekirse;

➤ Entegre raporda, önemlilik belirleme sürecinin özeti, önemlilik belirleme sürecinde üst yönetimin rolü yer almalıdır.

➤ Entegre raporda, bağlı kuruluşlarla ilgili risk ve fırsatlara ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Diğer paydaşlarla ilgili risk ve fırsatlara ise, işletmenin değer yaratma sürecine etkisi ölçüsünde yer verilir.

➤ Güvenilir verilere ulaşılmaması, ortaya çıkabilecek risk ve fırsatların ve bunların sonuçlarının tam olarak tespit edilmemesi gibi raporlama kapsamını sınırlayabilen durumlar da entegre raporda açıklanmalıdır.

➤ Finansal ve finansal olmayan önemli bilgileri açıklamak ve raporlamak için kullanılan muhasebe standartları, finansal raporlama standartları, sürdürülebilirlik raporlaması ilkeleri gibi standartlar ve çerçeveler, müşteri memnuniyeti ölçmede, pazar analizi gibi konularda işletme tarafından kullanılan yöntemler entegre raporda özetlenebilir.¹⁴¹

Entegre raporların bazen belirli paydaşların ilgisini çekebilecek bilgileri ihmal edebileceğini ve bu bilgiyi diğer kanallar aracılığıyla vermenin 'gerekli' olduğu belirtilmektedir. Ulusal Avustralya Bankası, belirli konular hakkında daha fazla bilgi sağlamak için gazeteler yayımlar ve ayrıca entegre rapor tarafından sağlanmanın dışında bilgi sahibi olmak veya bilgi edinmek isteyen paydaşlara ulaşma ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu sebeple sunum aşamasında paydaşlara tam ve rahat ulaşabilecek şekilde yayımlanmalıdır.¹⁴²

¹⁴⁰(IIRC, IIRC Framework (2013a), s. 30)

¹⁴¹(Yüksel, 2017, s. 86)

¹⁴²Initiative, G. R. (2013). The sustainability content of integrated reports- a survey of pioneers. GRI.

3.2. ENTEGRE RAPOR HAZIRLAMA SÜRECİ

Entegre raporlama mevcut kurumsal raporlama araçlarından farklı bir raporlama yaklaşımıdır. Vancity tarafından desteklenen, Solstice Sustainability Work Inc. tarafından Ağustos 2005’de yayınlanan “Integrated Reporting: Issues And Implication for Reports” göre entegre raporlama 3 şekilde karakterize edilmelidir. Bunlar birleştirilmiş raporlar, finansal entegrasyon ve bütüncül raporlama. Bu çalışmada birleştirilmiş rapor entegre raporlamanın ilk adımı olarak nitelendirilmiş, finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlamanın tek bir raporda sunulması olarak tanımlanmıştır. Finansal entegrasyon, finansal performansın ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantıları açıklayan rapordur; entegre raporlama ise işletme ve paydaşların bütüncül bakış açısından doğan raporlama olarak açıklanmıştır.

Entegre raporlamadan bahsetmek için belli aşamalardan geçmek gerekebilir,

İlk aşama, yıllık raporlar veya sürdürülebilirlik raporlarına ilave edilebilecek tek bir rapor hazırlamak;

İkinci aşama, yıllık raporlar ve sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgilerin birleştirilmesi;

Üçüncü aşama, rehber ilkeler doğrultusunda hazırlanan, tüm finansal ve finansal olmayan bilgileri içeren, girdi, süreç, çıktı ve sonuç arasındaki ilişkileri gösteren, bütüncül bir yaklaşımla hazırlanan entegre raporlardır.¹⁴³

Solstice Sustainability Work Inc. ve Pwc tarafından yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgilerin, bilgiler arası bağlantı kurulmaksızın tek bir raporda sunulması tam anlamıyla bir entegre rapor olmasa bile, entegre raporlama için ilk aşamadır. Tam anlamıyla entegre rapordan bahsedebilmek için, finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgiler arasında bütüncül bir bağlantı kurulmalıdır.¹⁴⁴

¹⁴³PWC. (2012). *Integrated Reporting – The Future of Corporate Reporting* . PWC

¹⁴⁴(Yüksel, 2017, s. 88-89)

25 Ocak 2011 tarihinde yayınlanan “Framework For Integrated Reporting and The Integrated Report Discussion Paper” adlı çalışma kağıdına göre entegre rapor geliştirme süreci aşağıdaki adımlarından oluşmaktadır.

1. **Adım:** Entegre raporlamanın muhtemel etkilerine ilişkin örgütsel anlayışı sağlamak
2. **Adım:** Raporlama sürecini planlamak ve raporun kapsamı ve sınırlarını belirlemek
3. **Adım:** Örgütün değer yaratma ve sürdürme yeteneğini etkileyen önemli risk ve fırsatları tanımlamak
4. **Adım:** Örgütün temel paydaşlara duyarlılığını sağlayan sistemleri uygulamaya geçirmek
5. **Adım:** Performans verilerini doğru bir şekilde izlemek ve elde etmek için iç sistemleri oluşturmak
6. **Adım:** Uygun bir güvence sistemi geliştirmek ve oluşturmak
7. **Adım:** Entegre raporu yapılandırmak ve derlemek
8. **Adım:** Örgütün yönetim yapısının raporu onaylamasını sağlamak
9. **Adım:** Entegre raporu yayımlamak

IRC of South Afrika (2014)’e göre entegre raporun derlenmesi ve yazılmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şunlardır;

- İlgi çekici ve okunması kolay olmalı(basit bir dil kullanılmalı ve terimlerden kaçınma)
- Bilgiyi daha özlü, erişilebilir ve karşılaştırılabilir hale getirmek için görsel öğeler kullanılmalı(Grafik, tablolar, akış şemaları vb.)
- Örgütün sektördeki diğer işletmelerle ve geçmiş performansı ile karşılaştırılmasını kolaylaştırmalı,
- Örgütün önemli konularına odaklanmalı,
- Örgüt ve performansı üzerinde önemli olan olumlu ve olumsuz bilgileri içerecek şekilde dengelenmeli,

- Tarihi performansı ile gelecekteki görünüm arasında dengeli olmalı,¹⁴⁵

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesine göre entegre rapor hazırlamada kılavuz ilkeler ve içerik öğelerine uygun olarak davranılmasını önermektedir. Bu durumda basit bir şekilde finansal raporlama ve sürdürülebilirlik raporlamasında yer alan bilgilerin tek bir raporda sunulmasını sağlayan bir rapor olmayacaktır. Çerçeveye uygun bir şekilde hazırlanan entegre rapor, bütün değer yaratma sürecine ilişkin sebep ve sonuçları gösteren bütüncül bir rapor olacaktır. Hesap verebilirliği, şeffaflığı ve dolayısıyla güvenilirliği artıracak olan entegre raporu hazırlamak yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu, entegre raporlama sürecini yönetecek bir üst düzey yönetici tayin eder. Yöneticiler ve liderler, öncelikle işletmede entegre düşüncenin benimsenmesini sağlamalıdır. Atanan yönetici, entegre raporu hazırlayacak bir takım oluşturmalıdır. Takım oluşturmada, işletme faaliyetleri, süreçleri ve ilişkileri hakkında bilgi sahibi olan kişiler seçilmeli, bu kişilerin rol ve sorumlulukları da belirlenmelidir.¹⁴⁶

Entegre raporlama entegre düşünce temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla işletme, stratejinin oluşturmasından, performans değerlemesi ve düzeltici önlemlerin alınmasına kadar her aşamada, sürdürülebilirlik konuları dikkate alınarak, tüm paydaşlar için değer yaratmaya çalışılmalıdır. Bu nedenle entegre raporlama sürecini bir bütün olarak şu şekilde ifade etmek mümkündür;

1. Entegre rapor hazırlanması için yönetim kurulu tarafından üst yöneticinin görevlendirmesi,
2. Üst yönetici tarafından entegre raporlama takımı oluşturulması,
3. Entegre raporlama takımının, entegre raporlama için hazırlık planı yapması,
4. Entegre raporlama takımının paydaşlarla iletişim kurması, işletmenin mevcut durumuyla ilgili bilgi toplaması, paydaşlarla ilişkiler ve işletmenin mevcut durumuna ilişkin bilgilere raporda yer verilmesi,
5. Paydaşlardan toplanan bilgiler doğrultusunda önemli konulara ilişkin bilgilere raporda yer verilmesi,

¹⁴⁵(IIRC, International Integrated Reporting Framework., 2014, s. 44)

¹⁴⁶(Yüksel, 2017, s. 90-91)

6. Girdi, iş faaliyetleri, çıktı, sonuçlardan oluşan iş modelinin oluşturulması, iş modeline ilişkin bilgilere raporda yer verilmesi,
7. İş modeli doğrultusunda strateji tespiti ve sermaye öğelerine kaynak tahsisi, işletme stratejisine ilişkin bilgilere raporda yer verilmesi,
8. Stratejinin hayata geçirilmesine engel olabilecek riskler ile işletme tarafından faydalanılabilecek fırsatların tespiti, bu risk ve fırsatların raporda açıklanması
9. Performans değerlendirme için performans kriterlerinin belirlenmesi ve faaliyetler sonucunda gösterilen performansın değerlendirilmesi, kullanılan temel performans kriterlerine ilişkin bilgilere raporda yer verilmesi,
10. Raporda, kurumsal genel görünüm, dış çevre, kurumsal yönetime ilişkin bilgiler ile kurumsal yönetim sorumlularının açıklamalarına yer verilmesi,
11. Raporda, gelecekle ilgili beklentilere, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere, bu değişikliklerin işletmenin değer yaratma sürecine etkilerine ilişkin bilgilere yer verilmesi.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ENTEĞRE RAPORLAMANN REEL SEKTÖRDE BİR UYGULAMASI

Uluslararası entegre raporlama çerçevesi baz alınarak reel sektörden bir firmanın verileri alınarak raporlama çalışması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın amacı ülkemizde hali hazırda tam bir standart format oluşmaması ve raporlamanın nasıl hazırlanacağı yönünde yeterli bilgiye sahip olunamamasından kaynaklı oluşan belirsizlikler için bir örnek teşkil etmesidir. Raporlama çalışması adımları ve bilgilerin entegrasyonu açıklanmıştır.

Raporun şekil ve içerik düzeni Avrupa, Asya, Afrika ve Amerika merkezli firmaların hazırladığı ve <http://examples.integratedreporting.org> sitesinde yayınlanan raporlar irdelenerek oluşturulmuştur. İncelenen firma raporlarının bilgileri aşağıdaki gibidir. Bununla birlikte tespit edilen birtakım sorunlar hakkında açıklamalar yapılarak bunlara dair çözüm önerileri ileri sürülmüştür. Söz konusu sorunlar ve çözüm öneri, bu alanda çalışma yapacak diğer araştırmacı ve yazarlar için bakış açısı kazandırması bakımından önemli görülmektedir.

Firma İsmi	Raporlama Yılı	Ülke
Diesel & Motor Engineering Plc (Dımo)	2017	Avusturalya
Fujitsu Limited	2017	Asya
Grupa Lotos S.A	2017	Avrupa
Hsbc	2019	Avrupa
Ing Group	2018	Avrupa
Itochu Corporation	2018	Asya
Mitsubishi Corporation	2018	Asya
Vodacom	2018	Afrika
Fujitsu Limited	2018	Asya
Çimsa	2017	Türkiye

XYZ ANONİM ŞİRKETİ 2017 YILI ENTEGRE RAPORU

4.1. Entegre Rapor Hakkında

Entegre Raporlama aracılığıyla, kurumlar paydaşları ile daha şeffaf bir iletişim halinde olurlar, faaliyetlerinin sürekliliğini gösterirler, adil ve sorumlu bir şekilde kaynakları ne derece etkili kullandıklarını ortaya koyacak somut göstergeler sunarlar. Bu gayretler, paydaşların süreçlere daha etkin katılımını ve kurumun da onlar karşısında daha hesap verebilir olmasını sağlar.

Bu rapor bir grup ikon bilgiyi nasıl entegre bir şekilde işlediğimizi gösteren, bir iş modeli ve stratejimiz hakkında bilgi verir. Bu raporda yer alan tüm bilgiler, aksi belirtilmediği sürece 2017 yıl sonu verileridir.

Rapor, aynı zamanda, XYZ 'nin entegre düşüncüyü ve sürdürülebilirliği tüm iş süreçlerinde içselleştirdiğine de işaret etmektedir. Benimsenen bu yaklaşım, XYZ 'nin işi, üyesi olduğu toplum ve dünyamız için en doğru olanı yapma çabasına güçlü bir şekilde destek olmaktadır.

Hazırlanan bu entegre rapor ile faaliyetlerinin güncel çıktılarını, geleceğe dair planlarını ve hedeflerini sermaye kategorizasyonu kapsamında, entegre bir bakış açısı ile ele almakta, analiz etmekte ve paydaşlarına raporlamaktadır.

Bu rapor, IIRC tarafından önerilen Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne uygun olarak düzenlenmiştir.

4.2. Kısaca XYZ A.Ş.

XYZ topluluğu, 23 bine yakın çalışanıyla, 14 ülkede üretim yapan ve satışları 151 ülkeye ulaşan, düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar ana iş kollarında faaliyet gösteren küresel bir sanayi topluluğudur. A Bankası tarafından kurulan XYZ, 85 yılı aşan geçmişiyle Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından biri olmanın yanı sıra

ih-tis-as-laş-ma de-re-ce-si ve re-ka-bet gü-cü yük-sek fa-a-li-yet-le-ri-yle dü-nyanın en seç-kin ü-re-ti-ci-le-ri ar-a-sın-da yer al-mak-ta-dır.

Ül-kem-i-zin tem-el cam ü-rün-le-ri ge-rek-si-ni-mi-ni kar-şı-la-mak ü-zere ku-rulan XYZ to-plu-lu-ğu, gün-ü-müz-de Tür-ki-ye'nin en gü-ç-lü sa-na-yi ku-ru-luş-la-rın-dan bi-ri ol-man-ın ö-te-sin-de, 154 ül-ke-ye ih-ra-ca-tı ve 13 ül-ke-de-ki fa-a-li-yet-le-ri-yle ger-çek an-lam-da kü-re-sel bi-ri oy-un-cu-du-r.

İl-k kez 1959'lı yıl-lar-da “pa-zar-ı-mız dü-nyadır” il-ke-si do-ğ-rultu-sun-da dü-nya pa-zar-la-rı-na aç-ı-lan, 1970'ler-den i-ti-ba-ren ise fa-a-li-yet-le-ri-ni çe-şit-len-di-re-rek hız-lı bi-ri bü-yü-me sü-re-ci-ne gi-ren XYZ to-plu-lu-ğu, 2000'li yıl-lar-da ye-ni pa-zar-la-ra yö-ne-le-rek ü-rün-le-ri-ni La-tin A-me-ri-ka'dan Ok-ya-nu-sya'ya, Ku-zey A-vr-u-pa'dan Gü-ne-y A-fr-i-ka'ya, dü-nyanın her kö-şes-i-ne ula-ş-tır-ma-ya baş-la-mış-tır. U-lus-la-rar-a-sı bi-li-nir-li-ğ-i-ni ve pa-zar pa-yı-nı ist-i-krar-lı bi-ri şe-ki-le ar-tı-ran to-plu-luk, sa-tış ta-ra-fın-da el-de et-ti-ği pa-zar çe-şit-li-li-ğ-i-ni ü-re-tim ta-ra-fın-da da el-de ede-bil-mek için yur-t-dış-ın-da çok sa-yı-da te-sis ya-tı-rı-mı-na gi-riş-miş-tir. XYZ, bu çer-çev-de A-sya, A-me-ri-ka, A-fr-i-ka ve Do-ğu A-vr-u-pa'da ya-tı-rım fır-sat-la-rı-nı de-ğér-len-di-re-rek, ü-re-tim al-a-nı-nı ge-niş-le-tme ön-ce-li-ğ-i-ni bu-gün de sü-r-dür-mek-tedir.

4.3. Vizyon, Misyon ve Değerlerimiz

4.3.1. Vizyonumuz

Cam-da ve fa-a-li-yet al-an-la-rın-da ön-cü bi-ri ge-le-ce-ğe oynarken iş or-tak-la-rı ile ya-ratıcı çö-zümler ü-re-ten, tek-no-lo-ji ve mark-a-ları ile fark ya-ratan, bi-re-ye ve çev-re-ye say-gı-lı bi-ri dü-nya şir-ke-ti ol-mak.

4.3.2 Misyonumuz

XYZ, kal-i-te-li ve kon-for ya-ratan ü-rün-le-ri-yle ya-şama de-ğér ka-tan; in-sa-na, do-ğ-a-ya, ya-sa-ya say-gı-lı bi-ri şir-ke-ttir.

4.3.3. Değerlerimiz

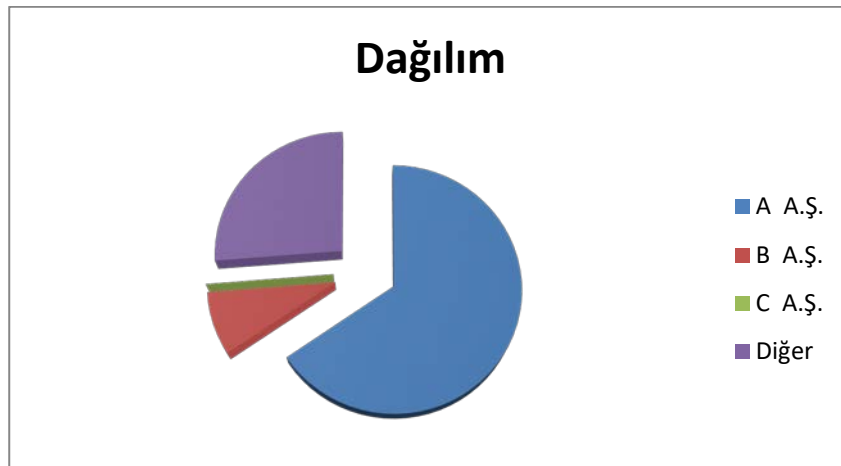
- Ge-lenek-le-rim-i-zden gü-ç al-ır, bi-ri-bi-rim-i-zi de-ş-tek-le-riz.

- Birlikte gelişir ve geliştiririz.
- Çevremize duyarlıyız.
- Adil ve şeffaf yönetim anlayışı benimseriz.
- Farklılıklara saygı gösteririz.

4.4. Ortaklık Yapısı

2017 yılı güncel XYZ 'nin ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir;

Hissedar Adı	Pay(%)
A Bankası A.Ş.	65,47
B Holding A.Ş.	8,23
C Emeklilik A.Ş.	0,05
Diğer	26,25



4.5. Kurumsal Profil

XYZ, düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj ve kimyasallar ana işkollarında uluslararası seviyede faaliyet gösteren bir sanayi topluluğudur. XYZ 'ı bugünlere taşıyan çağdaş yönetim ve sanayicilik ilkeleri, yüksek kurumsallaşma düzeyi, pazara ve Ar-Ge'ye odaklılık gibi hususlar, geleceğin daha güçlü XYZ'nin de temel dayanaklarını oluşturmaktadır. XYZ topluluğu, camda ve faaliyet alanlarında öncü bir geleceğe oynarken iş ortaklarıyla yaratıcı çözümler üreten, teknoloji ve markalarıyla fark yaratan, bireye ve çevreye saygılı bir dünya şirketi olmak vizyonunu bu temeller üzerinde, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni benimseyerek daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Şirketimiz, kurumsal yönetim uygulamalarında, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerine uyuma azami özen göstermektedir.

4.6. Ürünler

4.6.1.Düzcam

XYZ topluluğu üretim kapasitesi itibarıyla kendi sektöründe dünyada 5. ve Avrupa'da 1. sırada yer almaktadır. Düzcam kısmında tuzca, buzlu cam, ayna, lamine cam ve kaplamalı cam, ulaşım araçları camları, güneş enerjisi camları, beyaz eşya camları olmak üzere faaliyet sürdürmektedir.

4.6.2. Cam Ev Eşyası

XYZ topluluğunun kurduğu ilk şirket olan, ev, ikram ve endüstri olmak üzere üç farklı kesime yönelik üretim, tasarım ve pazarlama faaliyetleri gerçekleştiren XYZ, bugün cam ev eşyası sektöründe dünyada 3. Avrupa'da ise 2. Büyük kuruluşur.

4.6.3. Cam Ambalaj

Gıda, içecek, ecza ve kozmetik sektörlerine çeşitli hacim ve renklere tasarımı cam ambalaj üreten XYZ Cam Ambalaj toplam 2,3 milyon ton/yıl üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük, dünyanın ve Avrupa'nın ise 5. büyük cam ambalaj üreticisidir.

4.6.4. Kimyasallar

Çevre dostu teknolojiler ile müşterilerine küresel çözümle üreten, soda, krom kimyasalları, cam elyaf, endüstriyel hammadde, vitamin K3 türevleri ve sodyum metabisülfid alanlarında faaliyet göstermekte, olan XYZ Kimyasallar soda üretiminde Avrupa'da 4. ve dünyada 10. sırada, sodyum bikromat ve bazik kromsülfat üretiminde dünyada ilk sırada, kromik asit üretiminde ise dünyada 4. sırada bulunmaktadır.

4.7. Kilometre Taşları

- 1935 yılında 400 çalışanıyla faaliyete geçti
- 1960 yılında 3 tane mağaza açıldı.
- 1963 yılında ilk şişe ihracatı yapıldı.
- 1973 yılında ilk cam çubuk üretimi gerçekleştirildi.
- 1974 yılında ulaşım sektörü için ilk cam üretimi yapıldı.
- 1985 yılında geri dönüşüm amacıyla hurda camlar toplanıp üretim sürecinde tekrar kullanıldı
- 1988 yılında bazı birimlerde robot kullanılarak otomasyon sistemine geçildi.
- 1994 yılında tamamıyla yerli yapılmış tam otomatik makine üretimde kullanılmaya başlandı.
- 1995 yılında Almanya ve İtalya Trieste Temsilciliği açıldı, ilk kurşun geçirmez cam üretimi gerçekleştirildi.
- 2000 yılında hisselerinin %15'i halka arz edildi ve yurt dışında çeşitli stratejik sözleşmeler imzalandı.
- 1995-2005 yılına kadar çeşitli ülkelerde üretim ve satış için fabrikalar ve mağazalar açıldı.

- 2005 -2016 yılları arasında çeşitli fabrikalar açıldı ve yeni fabrikalar alındı.
- 2016 yılında atık ısıdan elektrik üretim tesisi devreye alındı.

4.8. Strateji

Şirketin stratejileri oluşturulmasında en önemli rol oynayan yönetim kurulumdur. Bu kapsamda Yönetim Kurulu, topluluğun vizyonunu “Camda ve faaliyet alanlarında öncü bir geleceğe oynarken iş ortaklarıyla yaratıcı çözümler üreten, teknoloji ve markalarıyla fark yaratan, bireye ve çevreye saygılı bir dünya şirketi olmak” misyonunu ise “Kaliteli ve konfor yaratan ürünleriyle yaşama değer katan; insana, doğaya, yasaya saygılı bir şirket olmak” şeklindedir.

Misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan şirket kültürü ise değerler seti ile belirlenmiştir. Belirlenen değerler XYZ A.Ş. genelinde tanımlanmakta ve topluluğun tüm kuruluşlarını kapsamaktadır. Topluluk, vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda uzun vadeli hedeflerini oluşturmakta, bu hedeflere paralel olarak 5 yıllık stratejik planlarını ve yıllık bütçelerini hazırlamakta, tüm çalışanlarına da bütçe doğrultusunda hedefler belirlemektedir. Her faaliyet döneminin sonunda belirlenen hedefler doğrultusunda da performans değerlendirmeleri gerçekleştirilmektedir.

4.9. Sürdürülebilirlik Hedefleri

XYZ 'de sürdürülebilirlik topluluk vizyonu ve stratejileri doğrultusunda daha hızlı ve etkin karar alma becerilerinin geliştirilmesi, köklü yapının günün rekabetçi koşullarına daha uygun ve daha etkin bir şekilde yönetilebilir hale getirilmesi amaçlarıyla Kurumsal Gelişim ve Sürdürülebilirlik Başkanlığı bünyesinde yürütülmektedir. Sürdürülebilirlik fonksiyonu kapsamında topluluğun çevre yönetimi konusundaki strateji ve politikalarına katkı sağlanması ve uygulanmasının takibi, enerji verimliliğini sağlayacak verimlilik projeleri için yol haritasının belirlenmesi ve uygulamaya alınması, kalite sistemlerinin merkezi yönetimine ilişkin prosedür ve standartlarının tasarlanarak uygulanmasının sağlanması yer almaktadır.

2015 yılında kurulan XYZ Sürdürülebilirlik Komitesi sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk ve fırsatlar, esas olarak Sürdürülebilirlik Direktörlüğü'nce belirlenir ve Sürdürülebilirlik Komitesi'nde değerlendirilmek üzere görüşe sunulur. Aynı zamanda XYZ İcra Kurulu üyesi olan KGSB, konuları İcra Kurulunun aylık toplantılarında görüşe sunar ve gerekiyorsa karar alınmasını sağlar. Benzer süreç yine aylık yapılan Yönetim Kurulu toplantılarında, İcra Kurulu Başkanı (Genel Müdür) tarafından yürütülür.

XYZ sürdürülebilirlik konusundaki önceliklerini bu güçlü sürdürülebilirlik yönetim yapısının katkısıyla periyodik olarak gözden geçirmektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik olarak önceliklerimizi ve hedeflerimizi 3 başlık olarak sıralarsak;

Küresel Pazarda İlk 3 Oyuncu Arasında Yer Almak	Küresel Varlık	Küresel Bir Aile
Ar-Ge Yenilikçi ürünler İş etiği İş sürekliliği Müşteri memnuniyeti Pazarlama iletişimi Risk yönetimi Tedarik zincirinde çalışma koşulları Ürün bilgilendirmeleri Ürün sorumluluğu ve ürün güvenliği Yaratılan ekonomik değer artırılması Yasal uyum Yerel satın alma Yolsuzlukla mücadele	Atık yönetimi Emisyon yönetimi Endüstri işbirlikleri Enerji verimliliği sağlayan çevreci ürünler Enerji yönetimi İklim değişikliği ile mücadele Kaynakların verimli kullanımı Su yönetimi Tedarik zincirinde çevre yönetimi Toplumsal gelişime katkı Sosyal sorumluluk projelerine katılımı artırmak ve teşvik etmek Tüm cam fırınlarında spesifik enerji tüketiminin %1 azalması	Adil çalışma koşulları Çalışan hakları Çalışan katılımı Çalışanları motive etmek İş hayatında eşitlik İş sağlığı ve güvenliği Yetenek yönetimi Etkin sürdürülebilirlik prensipleri oluşturmak

4.10. Riskler ve Fırsatlar

XYZ topluluğunda risk yönetimi ve iç denetim faaliyetleri, ana şirket bünyesinde yapılandırılmıştır. Faaliyetler, topluluğun temel iş alanlarını yöneten

başkanlıklar ile koordinasyon içerisinde, ana şirket yönetim kuruluna bağlı olarak yürütülmekte, halka açık şirketler bünyesinde yapılandırılan “Riskin Erken Saptanması Komitesi”, “Denetimden Sorumlu Komite” ve “Kurumsal Yönetim Komitesi” ile yapılan düzenli ve planlı toplantıların sonuçları yönetim kurullarına mevzuata uygun şekilde raporlanmaktadır.

Kurumsal bir yapının tesis edilmesi, paydaşlara gereken güvencenin sağlanması, topluluğun maddi ve maddi olmayan varlıklarının, kaynaklarının ve çevrenin korunması, belirsizliklerden kaynaklanan kayıpların en aza indirilmesi ve olası fırsatlardan en yüksek faydanın sağlanması amacıyla yapılan çalışmalar esnasında, iç denetim ve risk yönetimi fonksiyonlarının birbirleri ile olan iletişimi en üst seviyede tutulmakta ve karar verme sürecinin desteklenmesi ve yönetim etkinliğinin artırılması hedeflenmektedir.

XYZ topluluğunda risk yönetimi faaliyetleri kurumsal risk yönetimi prensipleri esas alınarak sürdürülmekte, bütünsel ve proaktif bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

4.11. Risk Yönetimi ve İç Denetim Faaliyetleri

Yoğun bir iç ve dış rekabet ortamında faaliyet gösteren XYZ topluluğu, paydaşlarına yeterli düzeyde risk güvencesi sağlayabilmek için etkin risk yönetimi ve iç denetim süreçleri uygulamaktadır.

Finansal krizler, yoğunlaşan devletlerarası çıkar çatışmaları, jeopolitik faktörlerin tetiklediği güvenlik sorunları, endüstri 4.0 gibi teknolojik gelişmeler, iklim değişikliğinin dramatik sonuçları ve toplumsal sorunlar dünyayı, geçmişten farklı siyasi, ekonomik, teknolojik ve çevresel riskler barındıran bir yer haline getirmiştir.

Global risklerin kişilerin, şirketlerin ve devletlerin hayatını yeni ve alışılmadık şekillerde etkilemeye başlaması yanında risklerin önemli bölümünün sigortalanamaz mahiyette oluşu, tüm dünyada risklere bakış açısını farklılaştırmış ve bir disiplin olarak risk yönetiminin önemini büyük ölçüde artırmıştır. Bu kapsamda, geçmiş yıllarda olduğu gibi 2017 yılında da risk yönetimi ve iç denetim süreçlerinin etkinliği sürekli olarak gözden geçirilmiş, kurumsal yönetimin önemli unsurlarını oluşturan söz konusu iki fonksiyon daha geniş bir perspektifle ve daha etkin bir şekilde yönetilmiştir.

Bu yapı kapsamında, topluluğumuz mevcut ve potansiyel riskleri proaktif bir yaklaşımla ele almakta ve denetim faaliyetlerini risk odaklı bakış açısı ile sürdürmektedir.

4.11.1. Risk Yönetimi

XYZ topluluğunda risk yönetimi faaliyetleri kurumsal risk yönetimi prensipleri esas alınarak sürdürülmekte, bütünsel ve proaktif bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Topluluk, gerek küresel gelişmelerin yarattığı belirsizlikleri daha etkin yönetebilmek, gerekse keskin iç ve dış rekabet ortamında paydaşlarına sağladığı risk güvencesini sürdürmek amacıyla, risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırmaya odaklanmıştır.

Bu kurumsal risk yönetimi anlayışı kapsamında belirlenen, önceliklendirilen ve risk iştahı doğrultusunda eylem planlarına bağlanan risklerin yönetimi için önceki yıllarda olduğu gibi topluluk genelinde iletişim ve koordinasyon faaliyetlerine ağırlık verilmekte, teknolojik imkânlar kullanılmakta, sürecin sağlıklı izlemesini sağlayacak olan raporlamalar da yine mevzuata uygun olarak devam etmektedir.

4.11.2. İç Denetim

Firmamızda yıllardır sürdürülen iç denetim faaliyetlerinin amacı, topluluk Şirketlerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesine ve uygulamada birlik ve beraberliğin sağlanmasına yardımcı olmak, faaliyetlerin iç ve dış mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini ve düzeltici tedbirlerin zamanında alınmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, topluluğun yurt içi ve yurt dışı kuruluşları bünyesinde süreklilik arz edecek şekilde denetim çalışmaları yapılmakta ve denetim çalışmaları neticesinde ilgili aksiyonlar alınmaktadır. İç denetim faaliyetleri sayesinde firmamızda oluşabilecek aksaklıkların önüne geçilmektedir.

İç denetim faaliyetleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanan dönemsel denetim programları kapsamında yürütülmektedir. Denetim programları oluşturulurken risk yönetimi çalışmalarından elde edilen sonuçlardan da faydalanılmakta, bir diğer anlamıyla “risk odaklı denetim” uygulamaları faaliyetinde bulunmaktadır.

4.12. Paydaşlar

Belirlediğimiz sürdürülebilirlik önceliklerimize yönelik performansımızı düzenli olarak sürdürülebilirlik raporumuz aracılığıyla paydaşlarımızın görüşüne sunmaktayız. Elde ettiğimiz geribildirimler performansımızı ileri noktalara taşımak için kullandığımız en önemli araçlardan biri konumundadır. Paydaşlarımızla diyalogumuzu farklı platformlarda ve iletişim durumunun gerektirdiği sıklık doğrultusunda sürdürmekteyiz. Bunlarla birlikte, bütün paydaşlarımız, kurumsal internet sitelerinde yer alan telefon ve e-posta adreslerini kullanarak bizimle iletişim kurabilirler. Paydaşlarımız topluluk şirketlerine göre farklılık gösterebilmektedir.

İÇ PAYDAŞLAR			
Paydaş Grubu	Katılım Platformları	Paydaş Katılım Sıklığı	Katılımın Raporlama Dönemi İçindeki Değerlendirmesi
Üst Yönetim	<ul style="list-style-type: none">•İcra Kurulu Toplantıları•E-posta iletişim	Ayda en az bir kere	Kurumsal Gelişim ve Sürdürülebilirlik Başkanı'nın da dahil olduğu İcra Kurulu, raporlama döneminde düzenli olarak toplanarak, farklı sürdürülebilirlik konularını ve fırsatlarını değerlendirmektedir. Sürdürülebilirlik konularındaki stratejik yol haritası ve ilgili faaliyetler Kurumsal Gelişim ve Sürdürülebilirlik Başkanı liderliğinde gerçekleşmektedir. Sürdürülebilirlik Komitesi belirlenen sürdürülebilirlik önceliklerine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesinden sorumludur.
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none">•Çalışan Memnuniyeti Anketi• Öneri ve Fikir Paylaşım Platformları• Çalışanlarla Görüşmeler• Kıdem Teşvik Ödülü	Katılım çeşidine göre değişen sıklıkta	XYZ 'in en önemli varlığı çalışanlarıdır. XYZ şirketleri, eğitim ve insan kaynağına verdikleri destek konusunda sektörlerinde lider firmalardır.

	•Tanıma Ödül Sistemi		
Hissedarlar, analistler ve yatırımcılar	<ul style="list-style-type: none"> • Genel Yönetim Kurulu Toplantıları •Analist ve yatırımcılarla toplantılar • Yatırımcılarla telefon/telekonferans ve e-posta iletişimi • Periyodik yayınlanan bilgilendirme raporları (Örn.: Yıllık Faaliyet Raporu, CDP raporlaması, gelir ve ara dönem faaliyet raporları) • Sosyal medya • Yatırımcı geri bildirimleri 	Katılım çeşidine göre değişen sıklıkta	Hissedar ve yatırımcıları ile sürekli iletişim halinde olan Şirket, raporlama döneminde Türk kanunlarının gerektirdiği tüm gereklilikleri yerine getirmektedir.

DIŞ PAYDAŞLAR			
Paydaş Grubu	Katılım Platformları	Paydaş Katılım Sıklığı	Katılımın Raporlama Dönemi İçindeki Değerlendirmesi
Müşteriler	XYZ 'ın müşterileriyle ilişkileri faaliyet gösterdiği alanlar özelinde ele alınmaktadır. Müşteri katılım platformlarına ilişkin ayrıntılı bilgiye XYZ Faaliyet Gruplarının 2015 sürdürülebilirlik raporlarından ulaşılabilir. Müşteri ilişkilerinde kullanılan temel araçlar müşteri	E-posta, sosyal medya ve telefon yoluyla sürekli iletişim Gerekliliği görüldüğünde yapılan plansız toplantılar.	XYZ , gerçekleştirdiği rutin iş faaliyetlerinin bir parçası olarak müşterileriyle sürekli iletişim içindedir. Müşterilerin, Şirketin çevresel ve sosyal performansına dair geri bildirimde bulunabilecekleri çeşitli kanallar bulunmaktadır. Farklı faaliyet alanlarının paydaş katılımı yaklaşımları için lütfen XYZ Faaliyet Grupları için ayrı hazırlanan 2016 Sürdürülebilirlik Raporlarına bakınız.

	memnuniyeti anketleri, sosyal medya, toplantı ve konferanslar ile telefon ve e-posta yoluyla alınan geri bildirimlerdir.		
Kamu kuruluşları/ Çeşitli düzenlemelere etkisi olan diğer kuruluşlar	*Düzenli raporlama * Toplantı, forum ve konferanslar *Basın açıklamaları *Birebir görüşmeler	Normal iş akışının genel bir parçası olarak sürekli (Örn.: e-posta, telefon ve yüz yüze görüşmeler) veya duruma özel olarak gerekli görüldüğünde	XYZ, bütün faaliyetlerinde yasa ve yönetmeliklere tam uyum konusuna büyük özen göstermektedir XYZ 'da Kurumsal Yönetim için lütfen Sürdürülebilirlik Raporu Kurumsal Yönetim bölümüne bakınız.
Tedarikçiler	XYZ 'ın ana tedarikçileri İstanbul'daki Genel Müdürlük binasına hizmet (elektrik, su temini, temizlik işleri gibi) sağlayan tedarikçilerdir. Ayrıca, XYZ Faaliyet Grupları'nın üretim aktiviteleriyle ilişkili bir çok değişik tedarikçisi bulunmaktadır. Tedarikçilerle ilişkiler genelde şu şekilde yürütülmektedir: • Günlük iş akışı • Toplantılar • E-posta iletişimi	Normal iş akışının genel bir parçası olarak sürekli (Örn.: e-posta, telefon ve yüz yüze görüşmeler) veya duruma özel olarak gerekli görüldüğünde	Farklı faaliyet alanlarının paydaş katılımı yaklaşımları için lütfen XYZ Faaliyet Grupları için ayrı hazırlanan 2016 Sürdürülebilirlik Raporlarına bakınız.
Sivil toplum örgütleri	•Stratejik işbirlikleri •Etkinlikler	Ayda en az 1 kere	Sosyal, ekonomik ve çevresel konularda ortak

	•Düzenli toplantılar		projeler yürütülerek sivil toplum örgütleri desteklenmektedir.
Medya	• Basın konferansları • Basın açıklamaları • Röportajlar	Ayda en az 1 kere	XYZ topluluğu herhangi bir soruyu cevaplamak ve şirketle ilgili farkındalığı artırmak için ulusal ve uluslararası medya ile sürekli iletişim halindedir.
Toplum	• Medya	Girişimin türüne göre değişen sıklıkta	XYZ bütün etkinliklerini medya yoluyla açıklamaktadır.

4.13. Gelişmenin Satırbaşları

Gelişmenin satır başlarını 4 ana koldan özetlersek;

4.13.1. Düzcam

Yeni devreye alınan hatların tam verimle çalışması ve satın alma yoluyla Gruba dahil olan tesislerin entegrasyonu ile XYZ Düzcam, 2017 yılında tüm tesislerinde yüksek verim ile çalışmış ve düzcam kapasitesi bazında Avrupa'daki 1'inciliğini pekiştirmiştir.

Yurt içi pazarında varlığını sürdürerek konumunu güçlendiren ve yurt dışı pazarlardaki yatırımlarına ve girişimlerine artan ivmeyle devam eden Şirketimiz, Türkiye'de düzcam pazar genişlemesi paralelinde Polatlı'da düzcam hat yatırımı kararı alarak üretim altyapımızı daha da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Yenişehir Fabrikası'nda yatırımına başlanan 7 milyon m² kapasiteli kaplama hattının 2018 yılının ilk yarısında devreye girmesi hedeflenmiş olup, Mersin Fabrikası'nda ise Kasım 2017'de 6,2 MW kapasiteli Güneş Enerjisi Santrali (GES) yatırımı başarı ile tamamlanmıştır.

Otomotiv sektöründe 2017 yılında AB ve EFTA ülkeleri toplam pazarı, 2016 yılına oranla %3,3 büyüyerek 18,1 milyon adet seviyesine ulaşırken Türkiye'deki toplam otomotiv pazarı ise bir önceki yıla göre %3 düşüş göstererek 980 bin adet seviyesine

gerilemiştir. Otomotiv sektörünün itici gücü olan ihracat, Türkiye’de 2017 yılında %17 artarak 1,3 milyon adet olmuş; üretim ise bir önceki yıla göre %13 artarak 1,7 milyon adet olarak gerçekleşmiştir.

4.13.2. Cam Ev Eşyası

2017 yılı, yaşanan ekonomik gelişmelerin tüketicileri tasarrufa yönlendirdiği; cam ev eşyası pazarında daralmanın yaşandığı, rakiplerin yoğun rekabet ve fiyat baskısı ile mücadele ettiği bir yıl olmuştur.

Küresel piyasalarda artan rekabetle birlikte döviz kurunun artmasıyla artan talepler ile e-ticaret kanallarının satışa ivme kazandırmasıyla yoğun bir arz talebi gerçekleşmiştir.

Türkiye’de ise ek gümrük vergilerine bağlı olarak toplam ithalatın daralması; ancak Serbest Ticaret Anlaşması sebebi ile gümrük vergisinin olmaması sonucu Mısır’dan ithalatın artması, cam ev eşyası pazarını etkileyen temel gelişmelerdir.

CAM EV EŞYASI KOMBINE GÖSTERGELERİ* (Milyon TL)

	2016	2017
Satışlar	1.803,00	1.956,00
Uluslararası Satışlar	1.041,00	1.358,00
Brüt Kâr	614,00	661,00
Finansman Öncesi Faaliyet Kârı	8900	114,00
Dönem Kârı/(Zararı)	- 20,00	23,00
FAVÖK	199,00	282,00
Net Finansal Borçlar	1.105,00	1.012,00
Öz kaynaklar	1.763,00	1.707,00
Varlıklar Toplamı	3.265,00	3.312,00
Yatırımlar	331,00	144,00
Çalışan Sayısı	7.239	7.008

4.13.3. Cam Ambalaj

XYZ Cam Ambalaj, küresel gelişmelerin ve iç pazar dinamiklerinin hareketlilik arz ettiği 2017 yılı faaliyet döneminde de bulunduğu pazarlardaki güçlü konumunu koruyarak sürdürülebilir kârlı büyüme hedefleri doğrultusunda sağlam adımlarla ilerleyişini sürdürmüştür. Şirket, sürdürülebilir kârlı büyüme yaklaşımının yanı sıra gayri maddi değerlere verilen önemin daha da arttığı, küreselleşmeyi hedefleyen yenilikçi stratejilerin yön verdiği bir yılı geride bırakmıştır.

Müşteriye sunulan değeri her zaman ön planda tutan XYZ Cam Ambalaj, ürün çeşitliliği konusunda Türkiye’de lider cam ambalaj üreticisi olmaya devam etmektedir. Müşterileriyle stratejik iş birliği içinde çalışmalarını sürdürmekte olan Grup, 2017 yılında da Türkiye operasyonlarında yaklaşık 1,5 milyon tonluk rekor satış gerçekleştirmiştir.

2017 yılında XYZ Cam Ambalaj’ın satışları miktar bazında %7 artış göstermiştir. Şirket’in net cirosu 2.522 milyon TL’ye ulaşmış, satış gelirlerinin yaklaşık %51’si yurt dışı operasyonlardan sağlanmıştır.

4.13.4. Kimyasallar

Kimyasal ürün gruplarında 2017 yılı ortalarında özellikle rakiplerden birinin alınmasıyla çok güçlü ve farklı bir yöne evrildi. 2017 yılının sonunda satışlarda ciddi bir artış meydana getirmekle beraber 2018 ve 2019 yıllarında kapasite de %18 ve satışlarda %38’lik bir artış beklenmektedir. Buda kimyasal ürün gamındaki artışın şirket konsolide gelirlerinde %10 lük net bir kar artışı getirmesi beklenmektedir.

2017 yılında Rusya’ya deri ihracatının yeniden hız kazanması, ana müşteri sektörlerimizden biri olan deri üretiminin önemli oranda artmasını sağlamıştır. Yurt içi bazik krom sülfat pazarı geçen yıllara göre hissedilir oranda büyüme göstermiştir.

Faaliyetlerini yedi ülkede sürdüren XYZ Kimyasallar, 2017 yılında zorlu piyasa koşulları karşısında sergilediği başarılı performansla küresel ölçekteki güçlü konumunu pekiştirmiştir. Mevcut pazarlarındaki pozisyonunu güçlendirmenin yanı sıra, alternatif pazarlardaki fırsatları da değerlendirerek rekabet üstünlüğünü sürdüren

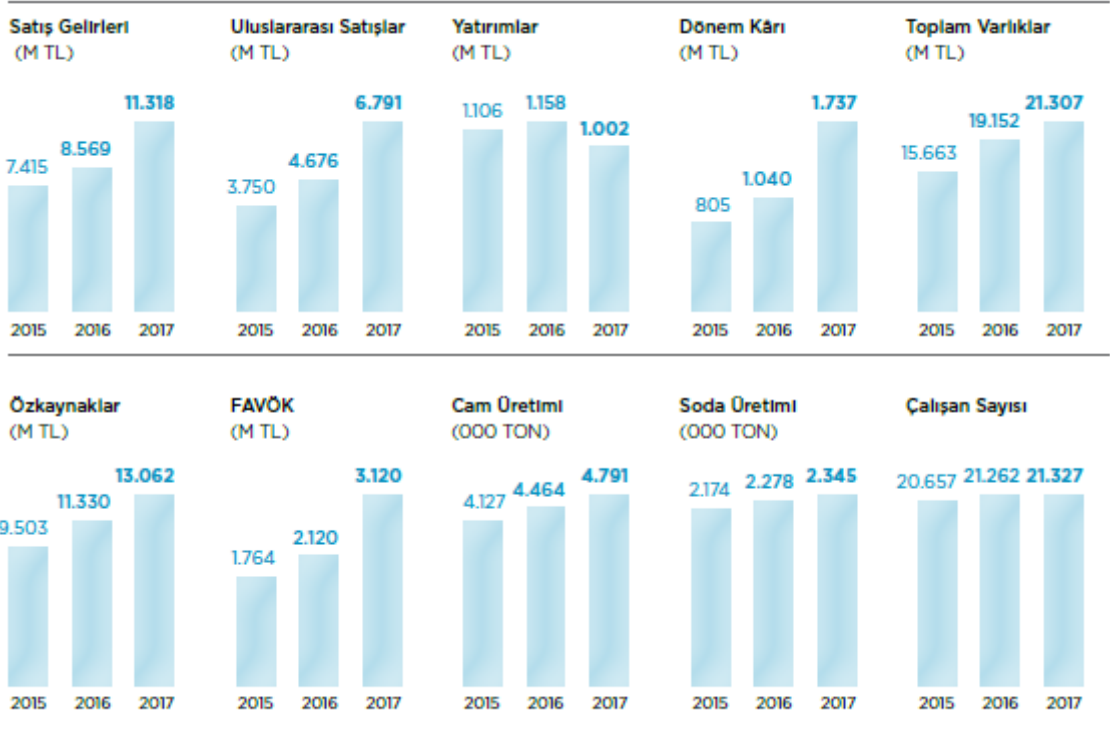
Grup, yıllık konsolide satış gelirlerinde bir önceki yıla göre %19 uluslararası satışlarda ise %50 artış sergilemiştir.

Soda satış gelirleri TL bazında önceki yıla göre %23 artış göstermiş; Mersin ve Bosna Hersek tesisleri ile Bulgaristan'daki üretim ortaklığı olan Solvay Sodi tesisinde toplam 2,3 milyon ton soda üretimi gerçekleştirilmiştir. Avrupa'da en büyük 4. soda üreticisi konumunda olan ve dünyada ilk 10 arasında yer alan XYZ Kimyasallar, bu üç tesisin konsolide toplam soda satışlarının %78'ini uluslararası pazarlarda yapmıştır. 2017 yılında yurt içinde etkinliğini artıran XYZ Kimyasallar, pazar payını önceki yıla göre 4-5 puan artırmıştır.

4.14. Ekonomik Performans

Finansal Göstergeler	2016		2017	
	(M TL)	(M USD)	(M TL)	(M USD)
Toplam Varlıklar	21.355	6.100	30.023	6.654
Öz kaynaklar	12.748	4.120	15.025	4.932
Satışlar	9.615	3.567	12.423	4.320
Brüt Kâr	3.156	993	4.010	988
Finansman Gideri Öncesi Kârı (FVÖK)	2.020	354	3.000	610
FAVÖK	1.990	801	4.350	783
Dönem Kârı	1.200	421	2.200	501
Net Finansal Borçlar	1.014	321	620	160

Finansal Oranlar	2016	2017
Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Yükümlülükler	2,26	3,34
Öz kaynaklar/Toplam Kaynaklar	%60,3	%63,4
Net Finansal Borçlar/Toplam Kaynaklar	%8,7	%3,8
Net Finansal Borçlar/Öz kaynaklar	%14,12	%5,5
Brüt Kâr/Satış Gelirleri	%40,1	%41,2
FAVÖK/Satış Gelirleri	%25,6	%30,7
FVÖK/Satış Gelirleri	%20,1	%20,1
Net Finansal Borçlar/FAVÖK	0,60	0,20



2017 yılı soda satış gelirleri TL bazında önceki yıla göre %30 artış göstermiş; yurtdışındaki tesislerinde toplam 2,4 milyon ton soda üretimi gerçekleştirilmiştir. Avrupa'da en büyük 4. Soda üreticisi konumunda olan ve dünyada ilk 10 arasında yer

alan XYZ Kimyasallar, bu dört tesisin konsolide toplam soda satışlarının %80'ini küresel pazarlarda yapmıştır.

XYZ kimyasallar soda üretim tesisleri, uluslararası rakipleriyle karşılaştırıldığında, sahip olduğu zengin hammadde kaynakları, etkin enerji yönetimi, yüksek üretim kalitesi, üst seviyedeki operasyonel verimliliği ve limana yakın konumunun sağladığı lojistik avantajı ile ön plana çıkmaktadır.

4.15. 2017 Yılı Yatırımları

Ürün gamı olarak yatırımları incelersek;

4.15.1. Düzcamlar

Düzcamlar ürün gamında 2016 yılında başlanılan fabrika yatırımı 2017 yılında hız kesmeden devam ettirilmiş ve 2017 yılının son çeyreğinde tamamlanmıştır. Üretime 2018 yılının hemen başında başlanacaktır. Toplamda 2,3 milyar TL'lik bir yatırımdan oluşan bu fabrika %85 üretim kapasiteyle çalışılması planlanmaktadır. Aynı zamanda da bu fabrikada geri dönüşüm teknolojisiyle donatılmış bir otonom fabrika özelliği taşımaktadır.

Yenilenebilir enerji kaynağı kullanımına yönelik olarak A Fabrikası'nın çatısına 80.400 m²'ye yayılan 7,1 MW'lık güneş santrali kurulmuştur. Türkiye ve Avrupa'da çatıda kurulu tek parça ikinci büyük santral olan tesiste kullanılan camların tamamı A kentindeki düzcamlar Fabrikası'nda üretilmiştir.

2018 Yılı Beklenti ve Hedefleri

Grup, düzcamlardaki talep artışına yönelik arz yaratmanın yanında, yaşama değer katan yenilikçi ürünler sunmayı da hedeflemektedir. Bu doğrultuda Grup, 2018'de Yenişehir Fabrikası'ndaki kaplama hattını devreye almayı ve Bulgaristan fabrikası beyaz eşya camları tesisinde kapasite artışı ve otomasyon yatırımını tamamlamayı planlamaktadır.

Türkiye'de beş farklı noktada sekiz düzcamlar hattı ile faaliyet gösteren Grup, 2018 yılında yeni fabrikası'nda 800 ton/gün kapasiteli ikinci düzcamlar yatırımına

başlayacaktır. Yatırım ile tesisin düzcam kapasitesi 1.800 ton/güne çıkacak ve tesisin katma değerli üretim imkânları da artmış olacaktır. Bu artışla bu ürün gamında %2 gibi ek bir karlılık beklenecektir.

4.15.2. Cam Ev Eşyası

Üretimde kullanılan makinelerin verimliliğini artırmak için firma olarak pek çok proje yönetimi gerçekleştirmiştir. Makine üreticileriyle yapılan ortak bir çalışmada geliştirilen ürünle daha verimli bir ürün hattı kurularak test edildi. Test sonucunda %45 daha verimli olan hattın kurulumu B kentindeki fabrikaya kurularak üretime başlanmıştır.

XYZ için 2017, 2016 yılının ortalarında başlanılan yeni tasarımlar ve yeni ürünler meyvesini vermeye başlamıştır. Ham madde girişi olan boya kaleminin yurt içinde tedarik edilmeye başlanmasıyla daha yüksek katma değerli ürünler elde edilmiştir. Satışlarda artan artışla beraber 2017 yılında beklentilerin üzerinde bir karlılık elde edilmiştir. Bu karlılığın en önemli etkenlerinden biri olan borcamın yeni tasarımı ile talebince ciddi bir artış gerçekleşmiştir.

Cam ev eşyası bölümünde 2017 yılında yeni tasarım ve arge gideri olarak yaklaşık 2,5 milyon TL'lik bir yatırım gerçekleşmiştir. Bu yatırımların ürün kalemlerindeki katma değeri artırması düşünülmektedir ve nihayetinde 2017 yılı sonunda satışların artmasında önemli bir katkı sağlanmıştır.

2018 Yılı Beklenti ve Hedefleri

Global ekonomide büyümenin en önemli faktörlerinden biri ekonominin büyük oyuncularını olan gelişmiş ülkelerin izlediği para politikasıdır. Gelişmiş ülkelerin dışında birde gelişmekte olan ülkelerin izlediği para politikasının sıkı olması ve hane halkının kendi ülkesine olan güveninin ne derece olduğudur. Ülkemizde 2017 yılının sonuna doğru para politikasının artık nispeten sıkılaşılamaya başlanacağını düşünmekteyiz grup olarak bunun için gerekli finansal pozisyon almakla beraber tüketici güveninin artmasıyla beraber pazar payının daralması beklenmemektedir. Özellikle artan elektronik pazarda grup olarak önemli bir paya sahip olmayı ön görmekteyiz. Küresel olarak 2018 ve 2019 yılında kademeli olarak pazar payını %10 ile %30 arasında bir artış gerçekleşeceğini beklemekteyiz.

Başta sağlık ve tasarımdaki alışkanlık değişikliklerinin 2018 yılında da cam ev eşyası büyümesine yön vereceği beklenmektedir. Büyük üreticiler nihai tüketiciye kişiselleştirilmiş bir hizmet sunmayı hedeflemektedir.

2018 yılında cam üreticilerinin daha düşük maliyet için attığı adımlar ile operasyon giderlerinin azaltmaya çalışması piyasada yaşanacak rekabetin daha da çetin geçmesi beklenmektedir. Bu sebeple artık üreticiler müşteri isteklerine daha duyarlı olarak hareket etmeyi düşünmektedir.

4.15.3. Cam Ambalaj

Cam ambalaj kısmında emin adımlarla Pazar payını koruyarak büyümeyi hedeflenmektedir. Şirket, sürdürülebilir kârlı büyüme yaklaşımının yanı sıra gayri maddi değerlere verilen önemin daha da arttığı, küreselleşmeyi hedefleyen yenilikçi stratejilerin yön verdiği bir yılı geride bırakmıştır.

Şirket olarak müşterini ihtiyaçları doğrultusunda 2017 yılında %8 büyüyerek üretimine devam etmekteyiz. Bu artış şirket ciromuzu 3.150 milyona getirmiştir. Bu satışlarımızın %55 kısmı yurt dışına yapılmıştır.

2017 yılında Türkiye, Rusya ve Gürcistan'da toplam 450 milyon TL tutarında modernizasyon ve iyileştirme yatırımı gerçekleştiren XYZ Cam Ambalaj, rekabetçi maliyet, tedarik zincirinde mükemmellik, yalın üretim ve yüksek otomasyon gibi konulara odaklanmaya devam etmektedir. Tüm fabrikalarında, enerji tasarrufu başta olmak üzere çeşitli geliştirme ve maliyet düşürme çalışmalarına hız veren şirket, Türkiye'de yaklaşık 30 milyon TL ve yurt dışı operasyonlarında 29 milyon TL tasarruf sağlamıştır.

2018 Yılı Beklenti ve Hedefleri

XYZ Cam Ambalaj, küresel ve ulusal pazarda en önemli oyuncularından biridir. Gelişen küresel ve ulusal rekabet dinamiklerine hazırlıklı olarak mevcut konumunu koruyarak büyümeyi sürdürme gayretini ilerideki yıllarda da devam ettirecektir.

Sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde gerek insana gerekse doğaya zarar vermeden cam ambalaj üretimini düzenli ayakları yere basacak şekilde artırmayı düşünmekteyiz. Bu amacımız çerçevesinde yaklaşık 10 Milyon TL'lik fabrika üretim kapasite artışı yapılacaktır. Yapılacak bu kapasite artışıyla gerek ülkemizde gerekse küresel piyasalarda Pazar payını %5 li bir artış gerçekleştirecektir. Orta vadeli planlarda ise üretim kapasitesini %50 oranında ve Pazar payını %30 artırarak bir küresel oyuncu olma yolundaki hedeflerimizi pekiştirmektedir.

4.15.4. Kimyasallar

Başta soda ve krom faaliyet alanları olmak üzere XYZ Kimyasallar bünyesindeki tüm şirketler, sürekli gelişim ve kârlı büyüme stratejileri doğrultusunda maliyetleri düşürme, işletme performansını güçlendirme ve verimliliği artırma odaklı yatırımlarına 2017 yılında da devam etmiştir. XYZ Kimyasallar, 2017 yılında yaklaşık 51 milyon ABD doları tutarında yatırım harcaması gerçekleştirmiştir. Yıllık konsolide satış gelirlerinde bir önceki yıla göre %19; uluslararası satışlarda ise %50 artış sergilemiştir.

Cam elyafı faaliyet alanında modern teknoloji ile donatılmış, düşük maliyetli üretimle başlayacak olan XYZ Elyaf tesisi yatırımına başlanmış olup, yeni tesisin 2018 yılının ikinci yarısında devreye alınması planlanmaktadır.

2018 yılı beklenti ve hedefleri;

Soda sektöründe, 2017 yılında ulaşılan küresel arz-talep dengesinin 2018'in büyük kısmında da devam etmesi beklenmektedir. 2018 yılında soda talebinde, düz cam başta olmak üzere cam ve diğer hizmet verilen sektörlerin büyüme öngörülerine bağlı olarak küresel bazda %3 büyüme tahmin edilmektedir.

Krom kimyasallarında uluslararası piyasalarda rekabetin artması bekleniyor. Rekabetin ulusal piyasalarda da devam edeceği düşünülmektedir. Küresel oyuncular arsasında ilk onda yer almaktayız. Kısa vadeli planlamada katma değeri yükseltmek için gerekli çalışmalara başlanması orta vade de ise bu elde edilen katma değerli üretim anlayışının harekete geçmesiyle uzun vadede küresel oyuncular arsasında ilk üç sırasına yerleşerek rekabeti ciddi bir oranda elinde tutma çalışması içindeyiz.

2018 yılında ham madde satışını %20 artırarak yurt içi ve yurt dışı piyasalarda ham madde tedarikçisi olma yolunda önemli bir yol alacağız. Ham madde tedarikinde küresel ve ulusal piyasada güven kazanmak yolunda önemli adımla atılacaktır.

4.16. AR-TE-GE

“Bilim, Teknoloji ve Sanayi” üçlemesi içinde Dünya Cam Endüstrisinde öne çıkan stratejik hedefler: 6 sigma kalitesi ile üretim yapmak, fabrika 4.0 (İnovasyon 4.0 + Endüstri 4.0 + Döngüsel Ekonomi) yaygınlaştırmak, cam üretiminde teorik ve gerçek enerji tüketimi arasındaki farkı %50 düzeyine indirmek, cam ve ürünleri üretim değer zincirinde emisyonları %21 azaltmak, cam kullanımının kişi başına 3 kg’dan büyük olduğu bölgelerde/ülkelerde %100 cam geri dönüşümü sağlamak, cam üretimin maliyetlerini toplamda %25 azaltmak, yeni ürünler ve üretim teknolojileri konusunda ezberleri bozmak ve pazara bakışı genişletmek şeklinde özetlenebilir. Bu hedeflere giderken “Araştırma, Teknolojik Geliştirme ve Tasarım” yol haritalarında öne çıkan alanlar: üretim verimliliği, enerji verimliliği, çevresel etkiler, inovatif teknolojiler, yeni uygulama alanları ve ürünler şeklinde gruplanabilir.

Araştırma ve Teknolojik Geliştirme Başkanlığı (ATGB) 2017 yılında, 145 tam zamanlı ArTeGe ve 18 tasarım personeli ile BTM bünyesindeki birimler ve hizmet verdiği yurt içinde 5, yurt dışında 4 bölgesel laboratuvar yanında Üretim Gruplarının 5 laboratuvarına da destek vererek XYZ stratejilerindeki hedeflere ölçülebilir katkılar sağlamıştır.

Araştırma Teknoloji Geliştirme Başkanlığı bünyesindeki personelin %60’ı lisansüstü dereceye sahip olup, araştırmacıların yetkinlikleriyle ilişkilendirilmiş hedeflerinin birinci adımı “mevcut, yakın dönüşümsel iş alanlarında teknoloji ve ürün optimizasyonu ile birlikte yeni teknoloji ve ürün geliştirilmesi için fırsatların belirlenmesi” iken; ikinci adımı “bu fırsatların XYZ Stratejileri doğrultusunda laboratuvar ölçeğinde yapılabirliklerinin test edilmesi”; üçüncü adımı ise “deneme üretimleri ve ticari boyutlara ve pazara hızlı taşınmasıdır.”

2017 yılında 18 adet geliştirme ve fırın yatırım projesi üzerinde çalışılmış olup, bu kapsamda 12 üretim hattı ve 7 fırına yönelik modelleme, projelendirme,

teknolojik geliştirme ve malzeme tedariki sağlanmış, 3 fırının montajı tamamlanarak devreye alınmıştır. Faal 46 fırının yıllık kapasitesi 6,5 milyon ton cama ulaşmıştır. Ergitme Teknolojileri ve Mühendislik alanında, 2017 yılında soğuk tamirleri gerçekleşen XYZ Cam Ambalaj Rusya tesislerinin fırınlarında yapılan tasarım değişiklikleri ile enerji tüketimi önceki kampanyaya göre sırasıyla %12 ve %7 iyileştirilmiştir.

Ar-Ge ekibi, 2017 yılında soda ürün grubunda, yeni ürün araştırması, alternatif hammadde kullanımının incelenmesi, analiz yöntemlerinin geliştirilmesi ve süreç modelleme faaliyetlerini sürdürmüştür. Krom ürün grubunda ise proses ve ürün kalitesi geliştirme konularında çalışmalar yürütmüş; mevcut analiz yöntemlerini inceleyerek yeni yöntemler oluşturmuş ve yeni deri kimyasalları geliştirmek üzere laboratuvar ve pilot ölçekli denemelere devam etmiştir. Ayrıca, çevre, ürün ve hammadde ile ilgili talepleri, bilimsel çerçevede incelemiştir.

4.17. Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları

4.17.1. Kurumsal Gelişim

Şirketimizin benimsediği, uygulamalarla hayata geçirdiği ve iş yapış biçiminin önemli belirleyicileri konumundaki en önemli değerler arasındadır. Tüm bu çerçevedeki uygulamalarımız, ilgili SPK düzenlemeleri kapsamında her yıl “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu” ile şeffaf bir şekilde paydaşlarımızın görüşüne sunulmaktadır.

2014 yılında yapılan değerlendirmeye göre 92,78 (10 üzerinden 9,28) olan Kurumsal Yönetim Derecelendirme notumuz 2015 yılı içerisinde gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucunda 93,53'e ve 2016yılı içerisinde 94,41'e yükselmiştir. Elde ettiğimiz bu başarıyı daha ileri noktalara taşımak için topluluk olarak dürüstlük, şeffaflık, tarafsızlık ile yasalara ve düzenlemelere uyum ana prensipleri çerçevesinde çalışmalarımızı geliştirerek sürdürmek değişmez hedeflerimiz arasında yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim İlkelerine uygun şekilde oluşturulmuş XYZ Yönetim Kurulu 9 üyeden oluşmaktadır. Yönetim kurulu; risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekte, şirketi bu

prensiplerle idare ve temsil etmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere olmaktadır. Genel Müdür İcracı Üye olarak Yönetim Kurulu'nda bulunmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür görevleri farklı kişilerce icra edilmektedir. Yönetim Kurulu'nda Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde öngörülen bağımsızlık kriterlerine uygun üç bağımsız üye bulunmaktadır.

XYZ Yönetim Kurulu'nun sorumluluğunda Kurumsal Yönetim Komitesi, Denetimden Sorumlu Komite ve Riskin Erken Saptanması Komitesi mevcuttur.

4.17.2. İnsan Kaynakları

Yaklaşık 14 ülkede 21.327 çalışanıyla dünyanın önde gelen sanayi kuruluşları arasında yer alan XYZ topluluğu; küresel olarak sürdürülebilir başarıyı hedefleyen, yenilikçi ve birlikte öğrenen kurum kültürünü yaygınlaştıran, faaliyet gösterdiği iş alanlarında en iyi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren ve tüm paydaşlarına değer katan bir insan kaynakları politikası uygulamaktadır.

4.18. İş Sağlığı ve Güvenliği

Üretim faaliyetlerimizin tüm aşamalarını sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında gerçekleştirmeyi hedeflemekteyiz. Bu hedef doğrultusunda sağlıklı bireylerin ve iş gücünün oluşturulmasına yönelik sorumluluğumuzun gereği olarak;

- İş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesi için gerekli tedbirleri belirleyerek uygulamayı,
- Çalışanların katılımını sağlayarak risk değerlendirmesi yapmayı ve kabul edilebilir risk seviyesine ulaşmayı,
- Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı için güvenli ekipman ve uygun teknolojiler kullanmayı,
- İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının iyileştirilmesi çalışmalarına organizasyonun her kademesinin ve paydaşlarımızın katılımını sağlamayı,

- İş Sağlığı ve Güvenliği kültürünü oluşturmayı ve yaşam tarzı haline getirmeyi, benimsiyoruz.

Bu doğrultuda;

- İş Sağlığı ve Güvenliği konusundaki yasal yükümlülükleri, ilgili standartları ve şartları karşılamayı,

- İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda proaktif bir yaklaşım ile süreçlerimizi sürekli iyileştirmeyi ve performansımızı artırmayı,

- İş Sağlığı ve Güvenliği ilkelerimizin benimsenmesi için çalışanlarımıza ve hizmet aldığımız alt işveren/tedarikçi firmaların çalışanlarına, ziyaretçilere, stajyerlere yönelik eğitim ve etkinlikleri geliştirerek sürdürmeyi, beyan ve taahhüt ederiz.

XYZ, İş Sağlığı ve Güvenliği kültürünün geliştirilmesi için 2017 yılı içinde hem mevzuat hem de global gelişmeler ışığında projeler gerçekleştirmiştir. Yapılan projelerin yanı sıra tüm iş birimlerine İSG konusunda destek vermeye devam etmektedir.

Gerçekleştirilen faaliyetler;

- ✓ Türkiye'deki fabrikalarda üretimde yer alan yöneticilere özel İSG liderlik eğitimleri verilmiştir.

- ✓ Mağaza yöneticilerine İSG eğitimleri verilmiştir.

- ✓ Yüksekte Güvenli Çalışma rehberi yayınlanmıştır.

- ✓ Türkiye Fabrikalarında İSG Çapraz Denetimleri gerçekleştirilmiştir.

4.19. Çevre Yönetimi

XYZ topluluğunun yurt içi tesislerinde, Çevre önetim Sistemi (ISO 14001) esasları, çevre mevzuatı ve diğer şartlara (uluslararası kriterler) uygunluk ile ilgili konularda 2015 yılından bu yana her yıl çapraz kontroller gerçekleştirilmektedir. Topluluğun farklı tesislerinde çalışan çevre mühendislerinin katılımıyla gerçekleşen

çapraz kontroller sonucunda her tesisteki mevcut uygulamalar, öne çıkan iyi uygulamalar ve olumsuz bulgulara ilişkin raporlamalar yapılmaktadır. Bu sayede hem tesislerde uygulanan mevcut uygulamalar hakkında güncel bilgiler derlenmekte hem de farklı üretim faaliyetlerinde çalışan topluluk çevre mühendislerinin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaları sağlanmaktadır.

Atık yönetimi yaklaşımı, atığı kaynağında azaltma, geri dönüştürme ve yeniden kullanım uygulamalarını kapsamaktadır. Ayrıca farkındalık çalışmaları gerçekleştirerek paydaşlar ile birlikte geri dönüşüm yaygınlaştırılmasına yönelik aktif çalışmalar da sürdürülmektedir. XYZ topluluğunda toplam atık oluşumunun %99'unu tehlikesiz atıklar oluşturmaktadır. Geri dönüştürülebilir tüm atıklar, geri dönüşüm tesislerinde işlemden geçerek tekrar üretime kazandırılmış. Dönüştürülemeyen diğer atıklar ise nihai bertaraf için gerekli belge ve izinlere sahip tesislere gönderilmiştir.

XYZ 2017 yılında, bir önceki yıl piyasaya sürdüğü ürünlerin ambalajlandığı malzemelerin %53'ünün piyasadan toplanarak geri kazanılmasını sağlamıştır. Yaklaşık 16.000 ton kâğıt, karton, plastik ve ahşabın geri dönüşümü gerçekleşmiş. Bu amaçla anlaşma yapılan yetkilendirilmiş kuruluşun geri dönüşüm projelerinin yanı sıra öğrencilere yönelik eğitim, destek ve bilinçlendirme faaliyetlerine katkı sağlanmıştır.

Ülkemizde 2017 yılı sonu itibariyle;

- ✓ 25 ilde 164 ilçe belediyesiyle iş birliği gerçekleştirmiş,
- ✓ 20.798 adet cam kumbarasını belediyelerin kullanımına sunmuş ve,
- ✓ 271 bin ilköğretim öğrencisine geri dönüşüm konusunda eğitimler vermiştir,
- ✓ 985 bin ton camın çöpe gitmesi önlenmiş,
- ✓ 40.550 konutun ısınma ve sıcak su ihtiyacını karşılayacak seviyede enerji tasarrufu sağlanmış,

✓ 330.540 otomobilin trafikten çekilmesine eşdeğer karbondioksit salımı engellenmiş ve

✓ 30.330.000 ağacın temizlediği havaya eşdeğer karbondioksit salımı önlenmiştir.

4.20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

XYZ A.Ş, Kurumsal sosyal sorumluluk projelerini çevre, spor, kültür-sanat ve eğitim alanlarında önceliklendirmektedir.

4.20.1. Kültürel Değerlere Katkı

XYZ topluluğunun kültürel değerleri korumak amacıyla bir araya getirdiği ve yaklaşık 3.500 senelik bir tarihin yansıması olan 520 eski cam eserden oluşan koleksiyonu, İstanbul Arkeoloji Müzesi'ne kayıtlıdır ve koleksiyon, XYZ 'ın yeni Genel Merkezi'nde özel olarak hazırlanan alanda korunmakta ve sergilenmektedir. Ayrıca ülkedeki tek, dünyada ise sayılı sualtı arkeoloji müzelerinden olan Bodrum Sualtı Arkeoloji Müzesi Cam Salonu, 1985 yılında XYZ 'ın desteğiyle ziyarete açılarak tarih severlerin hizmetine girmiştir.

XYZ topluluğunun kültürel mirası koruma ve gelecek kuşaklara aktarma misyonu doğrultusunda, Anadolu'daki tarih ve kültür birikiminin cama yansıtıldığı Tarih-Kültür-Cam Koleksiyonlarının ilki 1999 yılında XYZ Mağazaları'nda yerini almıştır. Her biri sınırlı sayıda üretilen koleksiyon ürünlerinden bugüne kadar 500'e yakın farklı ürün geliştirilmiştir. Osmanlı, Camda Mavi Beyaz, Camda Sanatlı Yazı, Mineli Camlar, Mozaik, Anadolu Medeniyetleri, Aşure, İstanbul, Kristalin Çiniler, Konuşan Paralar/Sikkeler ve Zevk-i Selim ve son olarak Camda Dünya Mirası olmak üzere bugüne kadar toplam 13 koleksiyon hayata geçirilmiştir.

4.20.2. Eğitim ve Öğretime Katkı

XYZ çalışanlarına ve çalışanlarının öğrenim gören çocuklarına Eğitim Teşvik Bursu vermektedir. Bu kapsamda, 2017 yılında 4.123.000 TL burs verilmiştir.

XYZ olarak gençlerimizin eğitimine önem veriyoruz ve onların meslek edinmesi için ülkemizde 2017 yılında inşa ettiğimiz meslek lisesini gençlerimiz eğitime açtık. Bu meslek lisesi Millî Eğitim Bakanlığına devredilerek toplam 20 derslik hizmete açılmıştır. Dersliklerin yanında gençlerin aktivite ve çalışma atölye alanları da inşa edilmiştir.

B kentindeki cam fabrikasında ise gençlerimiz mesleki gelişimleri için staj imkânı verilmektedir. Bu fabrika alanında usta çırak ilişkisi öğrenilip üretim süreçlerinin tecrübe etmektedirler. Bu sayede 15-22 yaş gençlerimiz hem teorik hem de pratik bilgileri öğreniyorlar.

4.20.3. Çevresel Değerlere Katkı

XYZ topluluğuna ait tüm tesislerin sınırları içerisinde ortalama beş ile on dönümlük alan ağaçlandırmaya ayrılarak, faaliyet gösterilen bölgelerde XYZ Ormanları oluşturulmaktadır. Bu kapsamda XYZ Madencilik A.Ş. ocak ve tesislerinin bulunduğu Yalıköy bölgesinde 2000 yılında başlattığı ağaçlandırma çalışmalarıyla bugün 368 dönüme ulaşan XYZ Ormanı'na sahiptir. 2017 yılında Karabük Eflani Kırma – Eleme Tesisi etrafında yaklaşık 32.000 m²'lik alanda ağaçlandırma planlanmış, 5.000 m²'lik alanda ağaçlandırma yapılmıştır. 2018 yılının ilk 3 ayında kalan 27.000 m²'lik alanın da ağaçlandırmasının tamamlanması hedeflenmektedir.

Yaklaşık %50'si yeşil alan olan fabrika alanına 2017 yılında 465 'si meyve olmak üzere 900 adet fidan dikimi gerçekleştirilmiştir. Fabrika sahası içerisindeki ağaç ve fidan sayısı toplamda yaklaşık 19.000 adede ulaşmıştır.

4.20.4. Spora Katkı

XYZ tarafından C Spor Kulübü Derneği adı altında kurulan XYZ Çayır Spor Kulübü, gençlerin spora yönlendirilmesi, gelişimlerine olumlu katkıda bulunulması amacıyla 1992 yılında Çayır Sosyal Tesisleri'nde faaliyetlerine başlamış ve 1984 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü nezdinde federe kulüp statüsünü elde etmiştir. Spor Kulübü yaklaşık 120 kişilik sporcu ve yönetici kadrosuyla yelken, kürek ve kano dalında genç sporcular yetişmesine katkı sağlamaktadır. Ülke sporuna

katkı sağlayan Kulüp 2017 yılında da milli takıma kano dalında 2 sporcu, kürek alanında da 3 sporcu kazandırmıştır.

2017 yılı faaliyet programında yer alan tüm yarışmalara katılan Kano Şubesi toplamda 22 birincilik, 10 ikincilik, 21 üçüncülük kazanmıştır. Ocak ve aralık ayları arasında yapılan Milli Takım hazırlık kampına katılan kano sporcularından 2 kişi Milli Takım kadrosuna seçilerek Uluslararası Piestany Yarışları'na katılmıştır.

XYZ Çayır Spor Kulübü Yelken şubesi sporcuları Türkiye Yelken Federasyonu 2017 yılı faaliyet programında yer alan 13 adet bölgesel, 12 adet ulusal olmak üzere Optimist Laser ve Pirat sınıflarında toplam 24 yarışa katılarak bu yarışlarda genel- kız- genç ve junior klasmanlarında 22 altın, 29 gümüş, 19 bronz madalya kazanmıştır. XYZ Çayır Spor Kulübü Yelken şubesinden iki sporcu, 2018 yılında Almanya'da yapılacak olan U23 gençler Pirat Avrupa Şampiyonası'na katılmaya hak kazanmıştır.

4.21. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu; aldığı stratejik kararlarla, Şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla Şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözetmekte, Şirketi bu prensiplerle idare ve temsil etmektedir.

Yönetim Kurulu'nda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunmaktadır. İcrada görevli olmayan Yönetim Kurulu üyesi, Yönetim Kurulu üyeliği haricinde Şirket'te başkaca herhangi bir idari görevi bulunmayan ve Şirket'in günlük iş akışına ve olağan faaliyetlerine müdahil olmayan kişidir. Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşmaktadır. Genel Müdür Prof. Dr. Ahmet ATA İcracı üye olarak Yönetim Kurulu'nda bulunmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür aynı kişi değildir. Yönetim Kurulu'nda Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde öngörülen bağımsızlık kriterlerine uygun üç bağımsız üye bulunmaktadır. Bağımsız üyeler, Kurumsal yönetim ilkelerinde öngörülen süreçlere uygun olarak belirlenmiş ve Yönetim Kuruluna sunulmuştur. Yönetim Kurulumuzun 20 Ocak 2017 tarihli toplantısında da uygun bulunan bağımsız üyelerin seçimine ilişkin

olarak, SPK'nın 3 Şubat 2017 tarih 29833736-199-E.1431 sayılı yazıları ile olumsuz görüş bildirilmemiştir. Bu kapsamda belirlenen bağımsız üyeler ile bağımsız olmayan Yönetim Kurulu üyeleri, 2017 yılına ilişkin olarak 30 Mart 2017 tarihinde yapılan Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda 1 yıl için seçilmiştir. Yönetim Kurulu üyelerinin 1 yıllık görev sürelerinin, 21 Mart 2018 tarihinde yapılacak olağan genel kurul toplantı tarihinde sona erecek olması nedeniyle, anılan olağan genel kurul toplantısında yönetim kurulu üyeleri için seçim yapılacaktır. Şirket'in bağlı ortaklıkları ve iştirakleri mevcuttur. Şirket Yönetim Kurulu üyelerinin bu şirketlerin yönetiminde de yer almalarının, topluluk menfaatine olacağı düşünüülerek, Şirket dışındaki bu görevleri alması sınırlandırılmamış olup, yönetim kurulu üyelerinin şirket dışındaki görevleri aşağıda belirtilmiştir.

Adı Soyadı	Görevi	Son Durum İtibarıyla Ortaklık Dışında Aldığı Görevler
Adı-Soyadı	Yönetim Kurulu Başkanı	
Adı-Soyadı	Yönetim Kurulu Başkan Vekili – Genel Müdür	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	
Adı-Soyadı	Üye	

4.22. Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu

1) Görüş

XYZ Anonim Şirketi'nin (“Şirket”) bağlı ortaklıklarının (“Grup”) 1 Ocak - 31 Aralık 2017 hesap dönemine ilişkin yıllık faaliyet raporunu denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan konsolide finansal bilgiler ile Yönetim Kurulunun Grup'un durumu hakkında yaptığı irdelemeler, tüm önemli yönleriyle, denetlenen tam set konsolide finansal tablolarla ve bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bilgilerle tutarlıdır ve gerçeği yansıtmaktadır.

2) Görüşün Dayanağı

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu'nca yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, tarafından yayınlanan Muhasebe Standartlarına uygundur.

Grup'un 1 Ocak - 31 Aralık 2017 hesap dönemine ilişkin tam set konsolide finansal tabloları hakkında 27 Şubat 2018 tarihli denetçi raporumuzda olumlu görüş bildirmiş bulunuyoruz.

4.23. Konsolide Finansal Tablolar Denetim Raporu

BAĞIMSIZ DENETÇİ RAPORU

XYZ A.Ş. Genel Kurulu'na

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Görüş

Görüşümüze göre ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2017 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS'lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Diğer Husus

Grup'un TMS'lere uygun olarak 31 Aralık 2016 tarihi itibarıyla düzenlenmiş konsolide finansal tablolarının denetimi başka denetim şirketi tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu denetim şirketi 6 Mart 2017 tarihli denetim raporunda olumlu görüş beyan etmiştir.

B) Mevzuattan Kaynaklanan Diğer Yükümlülükler

TTK'nın 402'nci maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca Yönetim Kurulu tarafımıza denetim kapsamında istenen açıklamaları yapmış ve talep edilen belgeleri vermiş ve herhangi bir olumsuzluğa rastlanılmamıştır.

4.24. Kar Dağıtım önerisi ve Sonuç

Sayın Ortaklarımız,

XYZ A.Ş. yönetimi tarafından hazırlanan ve ABC Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Anonim Şirketi tarafından denetlenen, 1 Ocak-31 Aralık 2017 hesap dönemine ilişkin TMS esasına göre hazırlanan konsolide finansal tablolarda ana ortaklığa isabet eden 2.552.890 Bin Türk Lirası tutarındaki net dönem kârımızın 753.890 Bin TL'sinin nakit olarak dağıtılması hususlarını,

Görüş ve onaylarınıza sunarız.



DEĞERLENDİRME

Örnek seçilen firmadan alınan bilgiler neticesinde oluşturulan entegre rapor bu çalışmanın dördüncü bölümünde yer almaktadır. Yapılan çalışma neticesinde izlenen yol hakkında detaylı bilgi giriş kısmında ayrıca belirtilmiştir. Oluşturulan yeni raporlama taslağını başlıklar halinde irdelediğimizde;

4.1. Entegre Rapor Hakkında

Entegre raporlamanın kapak sayfasından sonra içindekiler sayfası mutlaka raporun içine konulmalıdır. Raporun içindekiler sayfasından sonra Yönetim Kurulu başkanının entegre rapor hakkında mesajına yer verilmeli. İçindekiler sayfasının veya entegre rapor hakkında firmanın duruşu ve uygulayacağı çerçeveyi açıklayan mesajında yer alması gerekmektedir ve incelenen uygulamalarda en çok görülen formatlardan biridir. Yönetim Kurulu Başkanının mesajının içindekiler sayfasından sonra eklenmesi tavsiye edilmektedir. Bunun yanında genel müdürün mesajı da Yönetim Kurulu Başkanı mesajından hemen sonra eklenmelidir. Entegre rapor hakkındaki başlıkta firmanın entegre rapora olan bakış açısı, ne zamandan beri yayınladığı ve entegre raporlama hazırlarken uyguladığı raporlama çerçevesi hakkında bilgi aktarmalıdır. Burada en çok karşılaşılabilecek noktalardan bir tanesi şirketin entegre raporlamaya olan bakış açısı ve entegre raporlamanın şirkete olabilecek katkılarından bahsetmektir. Şirket entegre raporlamanın katkılarını hesaplarken ya da belirlerken başvurulabilecek araştırmalar bu çalışmamızda ayrıca belirtilmektedir.

4.2. Kısaca XYZ A.Ş.

Şirket, entegre raporlamanın bu bölümünde ise firma hakkında kısaca bilgilere yer vermelidir. Bu bilgiler aynı noktalara çok değinmeden açık ve net olabilecek şekilde firma hakkındaki bilgilerden oluşturmalıdır. Örnek olarak şirket, çalışan sayısını, faaliyet konusunu ve nasıl bir süreçten geçtiklerini kısaca aktarabilir.

4.3. Vizyon, Misyon ve Değerlerimiz

Şirket bu bölümde ise firmanın mevcut vizyon, misyon ve değerlerinden bahsetmelidir. Bundan bahsedilirken açıklayıcı olmalı ve gereksiz cümlelerden kaçınmalıdır.

4.4. Ortaklık Yapısı

Şirketin mevcut ortaklık yapısından bahsetmelidir. Ortaklık yapısı açıklanırken, şekil ve tablolar ile destekleyerek açıklayıcı bir şekilde aktarmalıdır.

4.5. Kurumsal Profil

Şirket bu bölümde firmanın mevcut kurumsal kimliğinde bahsetmeli ve bu çerçevede kurumsal yönetim ilkelerine ne kadar uyumlu olduğu açıklamalıdır. Kurumsal Yönetim Uyum Endeksi'ndeki puanından ve ilkelere ne denli bağlı olduklarından bahsedilmelidir. Aynı zamanda varsa Sürdürülebilirlik Raporundan da yararlanmalıdır.

4.6. Ürünler

Şirket kendisi hakkında kısaca bilgi verdikten sonra, bu bölümde şirketin faaliyet konusu çerçevesinde ürün üretiyorsa ürün, hizmet veriyorsa hizmet kalemlerinden bahsetmelidir. Yaptığımız uygulama çalışmasında firma bir üretim işletmesidir ve ürettiği kalemler hakkında bilgi verilmektedir. Burada önemli noktalardan bir tanesi ise üretim kalemlerinden bahsederken sadece finansal olmayan bilgilerden veya finansal bilgilerden tek bahsedilmemelidir. Firma kalemleri hakkında bilgiyi verirken finansal ve finansal olmayan kalemlerin entegre raporlamanın entegre düşünce temeline dayanarak entegre edilip aktarmalıdır. Bu bölümde ürün kalemlerinin çok detayına inilmemelidir. Sadece üretilen kalemler hakkında bilgi verilmelidir. Burada karşılaşılan zorluklardan bir tanesi ise işletmenin üretilen ürün miktarı ile satılan ürün miktarının verilmesinin dışına çıkmaktır. Üretilen ürün ne kadar katma değerli ve işletmenin nasıl rekabet avantajı sağladığı veya rakiplerle olan rekabetin ne derece farklı kıldığıdır. Bir ürün üretiliyor ise bu ürünü ne kadar zamanda satışını gerçekleştirilebiliyor. Şirket olası zor durumlarda ürünüyle ne kadar farklılık yaratabiliyor. Hizmet işletmesi ise sadece verdiği hizmet sınıflandırması yapılmalı ve gereksiz sözcük ve kelimelerden kaçınılmalıdır. Entegre

raporlama mantığında bu bilgiler verilirken iyice değerlendirilmeli ve neyin önemli olup olmadığı ayrıntı yapılarak açıklanmalıdır. Şirket bu durumda rekabet avantajını kaybedecek bir durum oluşacağını düşündüğü konularda açıklamaktan kaçınabilir.

4.8. Strateji

Firma bu bölümde şirketin izlediği stratejileri açıklamalı ve kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir strateji izlediklerini açıklamalıdır. Firmaların zorlanacağı noktalardan bir tanesi ise burada açıklayacağı stratejilerdir. Firma stratejilerini açıklarken özellikle rakip firmaların lehine veya aleyhine olabilecek bir durumun ortaya çıkmasıdır. Firma bu durumda stratejilerini açıklarken dikkat etmeli ve durumun analizi yaparak uygun bir şekilde açıklamalıdır.

4.9. Sürdürülebilirlik Hedefleri

Şirket bu bölümde sürdürülebilirlik hedeflerini açık ve net bir şekilde aktarmalıdır. Bu bölümde en çok faydalanılacak rapor sürdürülebilirlik raporlamasıdır. Burada sürdürülebilirlik raporlamasından alınacak finansal olmayan bilgiler ile şirketin faaliyet raporundaki finansal bilgiler entegre edilerek açıklanmalıdır.

4.10. Riskler ve Fırsatlar

Şirket bu bölümde firmayı bekleyen risk ve fırsatlara değinmeli bu risk ve fırsatlar için belirlenen aksiyonlara yer vermelidir. Uygulamada en çok görülen sunum tarzı risk ve fırsat matrisi ya da tablosu kullanarak sade ve anlaşılabilir bir şekilde aktarmalıdır. Şirketin varsa Riskin Erken Saptama Komitesinin raporlarına atıfta bulunmalıdır.

4.11. Risk Yönetimi ve İç Denetim Faaliyetleri

Bu bölümde de riskin nasıl yönetildiğini ve özellikle varsa iç denetim biriminin aktivitelerinden bahsedilmeli ve varsa raporlarına atıfta bulunulmalıdır.

4.12. Paydaşlar

Paydaşlar kısmında şirket paydaşların firma için nasıl görüldüğü ve onlara ulaşma konusunda hangi aktiviteler düzenlediğini belirtmelidir.

4.13. Gelişmenin Satırbaşları

Şirketin belki de entegrasyonun en yoğun olduğu bölümlerden bir tanesi olan gelişmenin satır başları kısmında faaliyet kalemlerinin gelişmelerine ayrı olarak başlıklar halinde yer verilmelidir. Kalemler hakkında gelişmeler aktarılırken kalem bazlı yıllık gelişimleri ve gelecekte planlanan seviye hakkında hem finansal hem de finansal olmayan bilgilere yer verilmelidir.

4.14. Ekonomik Performans

Şirket performansının nereden nereye geldiği finansal bilgilerin yanında finansal olmayan bilgiler içerecek şekilde verilmelidir. Aynı zamanda şirket gelecekte yani kısa, orta ve uzun vadede nasıl bir performans sergileneceğiyle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilere yer vermelidir.

4.15. 2017 Yılı Yatırımları

Şirket mevcut raporlamayı yaptığı yılın yatırımlarından bahsetmelidir. Aynı zamanda şirket geçmiş yıllarda yaptığı yatırımlardan ve önceki yıllardan yapılan yatırımların getirileri anlaşılabilir bir şekilde açıklamalıdır. Şirket gelecek hakkında yapacağı yatırımları ve mevcutta hala devam eden yatırımları anlaşılabilir bir şekilde gerekirse tablolar kullanarak açıklamalıdır.

4.16. AR-TE-GE (AR-GE)

Firma ARGE kısmında yaptığı çalışmaları açık ve anlaşılabilir bir şekilde sunmalı ve aynı zamanda şirketin ARGE'ye yaptığı yatırımlar geçmiş yıllardan bu yıla ve aynı zamanda gelecekte planlanan yatırımlar hakkında hem finansal hem de finansal olmayan bilgiler açıklamalıdır.

4.17. Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları

Şirket, kurumsal gelişiminden ve insan kaynakları politikasından bahsetmelidir. Çalışanların mevcut durumdan, gelecek için planlanan organizasyon bölümünden bahsetmelidir.

4.18. İş Sağlığı ve Güvenliği

Şirketin iş sağlığı ve güvenliği hakkında uyguladığı politikaları ve yasal mevzuat çerçevesinde yaptığı uygulamaları açık ve anlaşılabilir bir şekilde aktarmakla beraber varsa bunlara ilişkin raporlara atıfta bulunarak şirketin finansalları üzerindeki etkilerinden bahsetmelidir.

4.19. Çevre Yönetimi ve 4.20. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Firma sürdürülebilirlik raporlamasından faydalanarak hem çevre yönetiminden hem de sosyal sorumluluk hakkında uygulanan mevzuatlara atıfta bulunarak aldığı aksiyonlardan açıklayıcı bir şekilde belirtmelidir. Firma üstüne düşen yasal yükümlülükleri açıklarken, olabilecek finansal etkiye de atıfta bulunmalıdır.

4.21. Yönetim Kurulu

Şirket yönetiminin mevcut yıl içinde görevde olan yetkililerin isimleri ve görev tanımlamaları açıklanmalıdır.

4.22. Yönetim Kurulu Yıllık Faaliyet Raporuna İlişkin Bağımsız Denetçi Raporu, 4.23. Konsolide Finansal Tablolar Denetim Raporu, 4.24. Kar Dağıtım önerisi ve Sonuç

Firma bu bölümde bu bilgileri bağımsız denetim firması tarafından sağlanan bilgileri özet ve açıklayıcı bir şekilde entegre rapora aktarmalıdır. Bilgiler aktarılırken aynı zamanda firmanın beklentilere ne kadar yakın olduğu ve gelecek dönemlerde neler olabileceğini açıkça belirtmelidir. Burada zorlanılan durumlardan bir tanesi ise bağımsız denetim raporundan alınan bilgilerin geçen yıl bilgilerini vermesidir. Firmanın üstüne düşen nokta ise bu finansal rakamların bugüne taşınması ve gelecekte oluşabilecek finansal

rakamların iyi saptanması gerekmektedir. Gelecekte oluşabilecek değeri firma çeşitli teknikler kullanarak ulaşabilmelidir. Finansal bilgiler açıklanırken de aynı zamanda yıllık olarak finansal olmayan bilgilere de açıkça yer verilmelidir. Finansal olmayan bilgilere yer verirken de finansal bilgilerle entegre düşünce temelinde aktarılmasıdır. Bunu yaparken gereksiz cümlelere yer verilmemeli ve bilgiler açıkça sunulmalıdır.



SONUÇ

Kurumsal yönetimin detaylı bir şekilde ele alındığı ilk rapor Cadbury raporudur. Bu raporda kurumsal yönetimin finansal boyutunun ele alınmasıyla beraber şirketlerin yönetiminin artık sermayedarların değil sermayedarlar tarafından oluşturulacak yönetim tarafından idare edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sermayedarlar, işletmenin hedeflerine ulaşip ulaşılmadığının denetlenmesinden sorumlu tutulmuştur. Sermayedarlar tarafından oluşturulacak yönetim kurulu ile şirketin yönetilmesi öngörülmüştür. Şirketin başarılı bir yönetim performansı gösterebilmesi, kurumsal başarısızlık ve sistematik krizlerin önlenmesi, hissedarların ve diğer tüm paydaşların menfaatlerinin korunması ve maksimize edilmesi için işletmeler kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmelidirler. Bu çerçevede yönetim, kendine emanet edilmiş kaynakları nasıl kullandığını sermayedarlara ve iştiraklere finansal raporlamalarla bildirmeye başlamıştır.

Küreselleşmeyle beraber patlak veren krizler ile çevresel faktörlerin işletmeler üzerinde büyük baskı yaratmasıyla işletmeler çevre ve yasal düzenlemelere olan ilişkisini aynı zamanda sürdürülebilirlik raporlamasıyla açıklamaya çalışmıştır.

Finansal raporlamaların karmaşıklığıyla beraber işletmenin geçmiş dönem finansal bilgilerini gösterdiği, bu sebeple bazı finansal olmayan bilgilere yer verilmesi mümkün olmamasından kaynaklı sermayedarların gelecekte firmanın performansının nasıl olacağını kestirmesi oldukça zordur. İşletmenin bir diğer raporu olan sürdürülebilirlik raporunda ise işletmenin sadece finansal olmayan bilgilerine yer verildiği için finansal kısmıyla bağdaştırma konusunda zorlanılmaktadır. Şirketler tarafından oluşturulan raporlamalar çeşitliliği ile raporlamaların içeriğinin çok fazla karmaşık hale gelmesiyle beraber yatırımcılar karar verme aşamasında oldukça güçlük çekmeye başlamıştır.

Firmalar bu raporlama karmaşasında işletmelerin rekabet avantajını elde etmek ve yatırımcının kararlarını kolaylaştırması açısından kurumsal yönetim raporlamasının

bir sonraki evresi olan entegre raporlamaya geçişine başlamaktadır. Entegre raporlamayı kurumsal raporlamanın yeni yüzü olarak tanımlayabiliriz.

Entegre raporlama menfaat sahiplerinin bilgi ihtiyacını karşılama konusunda özellikle gelecek hakkında kararlar vermesinde kısa, öz ve değer yaratmaya yönelik bilgi akışının sağlanmasında geleneksel kurumsal raporlamanın eksikliklerinin giderilmesini amaçlamaktadır. Entegre raporlama hazırlama şirketlere bir rekabet avantajı sunmaktadır. İşletme entegre düşüncüyü şirket organizasyonuna entegre ederek katma değerli bir organizasyon yapısı elde edebilir.

Entegre raporlamanın gelişimine destek olmak ve entegre raporlamayı belli bir standartta tutturmak için hem ulusal hem de uluslararası organizasyonlar kurulmuştur. Ülkemizde ERTA örnek gösterilebilirken uluslararası alanda hizmet veren örgüt ise IIRC'dir. IIRC tarafından oluşturulan Uluslararası Entegre Raporlama Standardı çerçevesinde ülkemizde entegre raporlamanın uygulanması esnasında oluşabilecek zorluklar mevcuttur. Bu zorluklarından biri ise firmaların entegre raporlama hakkında olan bilgi eksiklikleridir. Entegre raporlamanın Türkiye ayağı olan ERTA önderliğinde 2019 yılında yapılan bir araştırmaya göre araştırmaya katılan firmaların sadece %50 si entegre rapor hakkında bilgi sahibidir. Yine aynı araştırmaya göre katılımcıların %90 ı ise entegre raporlama hazırlama konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duymuştur. Araştırma sonuçlarını dikkate aldığımızda, ülkemizde entegre raporlamayı hazırlanmakta zorlanıldığı açıktır. Ülkemizde entegre raporlamanın firma değerlerini ne kadar etkileyeceği veya yatırımcıların entegre raporlamaya olan bakış açısı ayrı bir araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.

Entegre rapor hazırlama sürecine başlamadan önce entegre raporlama süreci planlanmalı ve raporun kapsamı belirlenmelidir. Örgütün değer yaratma süreci ele alınmalı ve önemli risk ve fırsatlar belirlenmelidir. Entegre rapor hazırlama sürecinde yaşanan zorluklardan bir diğeri ise risk ve fırsatların belirlenmesi ile bu risk ve fırsatların hangilerinin açıklanması gerektiğidir. Risk, fırsat ve işletme stratejileri belirlendikten sonra bu bilgileri paylaşma konusunda işletme iyice düşünmelidir. Nitekim açıklayacağı bu bilgiler işletmeye rekabet avantajını kaybettirebilir. Açıklanan işletme verileri dürüst ve açıklayıcı olmalıdır. Entegre raporlama sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluk ise

entegre raporlamada açıklanan verilerin güvencesidir. Entegre raporlamanın bilgi güvenilirliği kısmında ise şirketin bağımsız bir denetim firması tarafından alabileceği güvence metni rapora eklenebilir.

Entegre raporlama işletmenin finansal ve finansal olmayan bilgilerini entegre düşünceyle entegre ederek şirketin ilgili dönemde nasıl değer yarattığını ve gelecekte işletmeyi bekleyen risk ve fırsatları belirterek işletmenin kısa, orta ve uzun vadede stratejik planlarına yer verilmesiyle gelecekte nasıl bir değer yaratacağını belirtmesidir. Bu sayede yatırımcılar, işletmenin stratejisini ve yarattığı katma değeri göz önünde bulundurarak şirketin gelecek yıllarda nasıl bir yol izleyeceğini bilmesi sonucu karar vermede zorluk çekmeyecektir. Kurumsal yönetimin yeni raporlaması olan entegre raporla işletmeler rekabet avantajı elde edebilecektir.

KAYNAKÇA

- (Gri), G. R. (2012). The Inaugural Australian Gri Conference On Sustainability And Integrated Reporting Was Hosted By Gri's Focal Point Australia. (S. 7). Avusturalya: Gri.
- <Ir>. (2012). *Materiality Background Paper For Integrated Reporting*.<Ir>.
- (2016/3). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 25, 47-64.*
- (2018). Integrated Reporting Committee Of Sout Africa:
<https://integratedreportingsa.org/about/about-the-irc-of-sa/> Adresinden Alınmıştır
- (2018). Institute Of Directors Southern Africa:
<https://www.iodsa.co.za/page/our-timeline> Adresinden Alınmıştır
- (2018). Integrated Reporting (Irc): <http://integratedreporting.org/the-irc-2/> Adresinden Alınmıştır
- Accounting For Sustainability*. (2018).
<https://www.accountingforsustainability.org/content/a4s/corporate/en/about-us/overview.html> Adresinden Alınmıştır
- Africa, İ. R. (2017). *Preparing An Integrated Report: A Starter's Guide*.
www.integratedreportingsa.org Adresinden Alınmıştır
- Africa, T. I. (2011, Ocak 25). *Report, Framework For Integrated Reporting And The Integrated*. Sustainabilitysa: www.sustainabilitysa.org Adresinden Alınmıştır
- Ağdeniz, Ş. (2018). Entegre Raporlamada İç Denetimin Rolü. *Mali Çözüm*, 121-138.
- America, U. S. (2013). *Sustainability*. Washington, D.C.: National Academies Press.
- Asiye Nur Zengin, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Standartları.
Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 654-702.
- Aydın, S. (2015). S. Aydın İçinde, *Entegre Raporlama*. İstanbul: Türkmen Kitap Evi.
- Aydın, S. (2016). An Examination On The Evolution Process. *Mali Çözüm*, 60-71.
- Aykup Alp Berk, A. K. (2013, Kasım). İş Modeli Kavramını Tanımlama Ve Strateji Kavramı İle Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma . *Savunma Bilimleri Dergisi*, 97-98.
- Burcu Demirel, I. E. (2016). *Investigation Of Integrated Reporting As A New Approach Of Corporate Reporting*. International Journal Of Business And Social Research.

- Chiara Demartini, S. T. (2017). *Integrated Reporting And Audit Quality*. İtaly: Springer International Publishing.
- Cristiano Busco, M. L. (2013). *Integrated Reporting: Concepts And Cases That Redefine Corporate Accountability*. London: Springer Cham.
- Crowther, G. A. (2016). *A Handbook Of Corporate Governance*. Ggower.
- Cuma Ercan, A. K. (2017). Entegre Raporlama Ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Deloitte. (2012). *Navigating Your Way To A Truly Integrated Report*. Deloitte.
- Derneği, T. K. (2013). *Kurumsal Yönetim Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Caretta Reklam Ve Halkla İlişkiler Tic. Ltd. Şti.
- Desai, N. (2002). *Finance For Sustainable Development* . New York: United Nations.
- Dion Shango, A. V. (2016). *Pwc*. Pwc: [Http://Www.Pwc.Co.Za/Kingiv](http://www.pwc.co.za/kingiv) Adresinden Alınmıştır
- Ebru Uzunoğlu, B. Ö. (Tarih Yok). *Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi*. Dergi Park: [Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/235241](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/235241) Adresinden Alınmıştır
- Eda Köse, T. Ç. (2017). Kurumsal Ve Entegre Raporlama: Bir Araştırma. Siirt: Siirt Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Epameinondas Katsikas, F. M. (2017). *Towards Integrated Reporting: Accounting Change In The Public Sector*. Cham: Springer.
- Erta. (2019, 01 08). *Entegre Raporlama Türkiye Ağı*. [Http://Www.Entegreraporlamatr.Org/Tr/Hakkimizda/Biz-Kimiz.aspx](http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx) Adresinden Alınmıştır
- Ey Survey In Cooperation With Greenbiz. (2013). *2013 Six Growing Trends In Corporate Sustainability*. Ey.
- Filiz Yüksel, H. A. (2017). Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma. Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Filiz Yüksel, H. A. (2017). Hizmet İşletmelerine Ait Raporların Entegre Raporlama İlkeleri Açısından İrdelenmesi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 729-748.
- Gaye Uğur Sarıoğlu, G. A. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. İstanbul, Tepebaşı. [Http://Tusiad.Org/Tr/Yayinlar/Raporlar/İtem/8539-Kurumsal-Raporlamada-Yeni-Donem-Entegre-Raporlama](http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8539-kurumsal-raporlamada-yeni-donem-entegre-aporlama) Adresinden Alınmıştır

- (2016). *Global Trends In Sustainability Reporting Regulation And Policy*. Kpmg, Gri, Unep.
- Gökmen, E. Ö. (2013). Entegre Raporlama Ve Sürdürülebilirlik. *Global Conferance On Sustainability And Reporting*. Amsterdam: Tkyd.
- Gri. (2012). The Australian Gri Conference On Sustainability And Integrated Reporting. Australia: Gri.
- Gri. (2018). *Global Reporting*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/pages/default.aspx> Adresinden Alınmıştır
- Güçlü, H. (2017). <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/soru-cevap/kurumsal-yonetim/> Adresinden Alınmıştır
- Güler Aras, G. U. (2015). *Tüsiad*. www.tusiad.org:
<http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8539-kurumsal-raporlamada-yeni-donem-entegre-raporlama> Adresinden Alınmıştır
- Gündoğdu, A. (2015). *Türkiyede Değişen Piyasanın Yüzü*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan Haşit, A. U. (Tarih Yok). *Spk Kurumsal Yönetim İlkelerinden Yönetim Kurulu İlkesinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü.
- Hakan Aracı, F. Y. (2017). Entegre Raporlama, Türk İşletmelerinin Entegre Raporlamaya Bakışı Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 740-757.
- Irc. (2013, 08 19). *Irc Framework (2013a)*.
[Integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/](http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/) Adresinden Alınmıştır
- Irc. (2014, 08 14). *Business And Investors Explore The Sustainability Perspective Of Integred Reporting*. Irc: www.theirc.org/wp-content/uploads/2013/irc-pp-yearbook-2013_pdf4_pages.pdf Adresinden Alınmıştır
- Irc. (2014, 8 19). *International Integred Reporting Framework*. Irc:
[Integraporting.org/resource/international-ir-framework/](http://integraporting.org/resource/international-ir-framework/) Adresinden Alınmıştır
- Initiative, G. R. (2013). *The Sustainability Content Of Integrated Reports- A Survey Of Pioneers*. Gri.
- Irc. (2014). *Preparing An Integrated Report A Starter's Guide*. Irc.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İçinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Krzus, M. P. (2012). Entegre Raporlama: Şimdi Değilse, Ne Zaman? *Tkyd Kurumsal Yönetim Dergisi*, 40-51.

- Küçükgergerli, N. (2017). *Şirket Değerlemesinde Yeni Bir Yaklaşım: Entegre Raporlama Endeksi*. İstanbul: Türkmen Kitp Evi.
- Magdi R. Iskander, N. C. (2010). *Corporate Governance: A Framework For Implementation*. Washington. D.C.: The World Bank Group.
- Metin Saban, H. V. (2017). Yatırımcılara Bilgi Sağlama Aracı Olarak Entegre Raporlama. *Muhasebe Bilim Dünyası*, 915-935.
- Michael P. Krzus, R. G. (2015). *The Integrated Reporting Movement*. New Jersey: Wiley.
- Mio, C. (2016). *Integrated Reporting : A New Accounting Disclosure*. London: S Palgrave Macmillan .
- Morck, R. K. (2005). *A History Of Corporate Governance Around The World*. Chicago And London: The University Of Chicago Press.
- Mustafa Kemal Topcu, G. K. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2-24.
- Nadereh Chamlou, M. R. (2000). *Corporate Governance: A Framework For Implementation* (S. Vi). İçinde World: [Http://Documents.Worldbank.Org/Curated/En/810311468739547854/Corporate-Governance-A-Framework-For-Implementation](http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/Corporate-Governance-A-Framework-For-Implementation).
- Nitin Nohria, R. G. (2014). *The Landscape Of Integrated Reporting*. Boston: Harvard Business School.
- Orhan Elmacı, Ş. S. (2017). Entegre Raporlamada Küresel Gelişmeler Ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. *Uluslararası Sosyal Ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18-36.
- Paul Duruckman, C. T. (2014). *Tomorrows Business Success*. London: Studio401.
- Pehlivan, D. (2010). *Modern İç Denetim*. İstanbul: Beta.
- Pwc. (2012). *Integrated Reporting – The Future Of Corporate Reporting* . Pwc.
- Robert G. Eccles, G. S. (2011). Entegre Raporlamanın Kullanımını Hizlandırmada Yönetim Kurulunun Rolü. *Tkyd Kurumsal Yönetim Dergisi*, 47-54.
- Robert G. Eccles, M. P. (2010). *Integrated Reporting For A Sustainable Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- S.Karğın, H. A. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Entegre Raporlama Perspektifi. *Ankara Smmmo Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 27-46.
- Sarah Myles, S. G. (2014). *Realizing The Benefits: The Impact Of Integrated Reporting*. [Www.Blacksunplc.Com](http://www.Blacksunplc.Com) Adresinden Alınmıştır

- Taner Budeyri, A. K. (2016). Integred Reporting (Ir): Literature Research. *Proceedings Of Socioint 2016 3rd International Conference On Education, Social Sciences And Humanities*, 180-188.
- Tetik, N. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Yeni Türk Ticaret Kanunu Düzenlemelerinin İşletmelerin Finansal Yönetimi Üzerinde Etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 44-58.
- Thomson. (2016). *But Does Sustainability Need Capitalism Or An Integrated Report' A Commentary On 'The International Integrated Reporting Council: A Story Of Failure' By Flower, J.* Journal Of Cleaner Production.
- Tkyd. (2019, 01 04). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği : [Http://Tkyd.Org/Tr/Sss-Kurumsal-Yonetim-Uyum-Raporu-Nedir.Html](http://Tkyd.Org/Tr/Sss-Kurumsal-Yonetim-Uyum-Raporu-Nedir.Html) Adresinden Alınmıştır
- Tkyd. (Tarih Yok). *Tkyd.* [Http://Tkyd.Org/Tr/Sss-Kurumsal-Yonetim-Nedir.Html](http://Tkyd.Org/Tr/Sss-Kurumsal-Yonetim-Nedir.Html) Adresinden Alınmıştır
- Uğur Kaya, D. A. (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama Ve Dünyadaki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 85-101.
- Uluslararası <Ir> Çerçevesi.* (2015). [Www.Theiirc.Org](http://www.theiirc.org): [Http://Integratedreporting.Org/Resource/International-Ir-Framework/](http://Integratedreporting.Org/Resource/International-Ir-Framework/) Adresinden Alınmıştır
- Ümit Gücenme Gençoğlu, A. A. (2016). Denetim İlke Ve Esasları. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, 51-65.
- Ümit Gücenme Gençoğlu, A. A. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi Ve Bıst Uygulamaları. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*.
- Vivien Beattie, W. M. (2017). *Integrated Report.* London: National Bureau Of Economic Research.
- Yavaşoğlu, M. (2001). *Sermaye Piyasası Mevzuatında Bağımsız Denetim.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeşilürdü, T. (2012). *Yatırım Fonları Ve Kurumsal Yönetim* (S. 27). İçinde İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Yüksel, F. (2017). *Entegre Raporlama.* Ekin Basım Yayın Dağıtım.