

ENTEĞRE RAPORLAMA VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cuma ERCAN

Yrd. Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
cercan@kilis.edu.tr

Ali KESTANE

Arş. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü
alikestane@kilis.edu.tr

Özet

Amaç: 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.

Yöntem: Bu çalışmada, 2016 yılında Türkiye'de entegre raporlama hazırlayan işletmelerin hazırlamış oldukları raporların içerik analizi yapılmıştır. Analizde Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council – IIRC) tarafından hazırlanmış olan entegre raporlama çerçevesi esas alınmıştır. Söz konusu analiz; değer yaratma süreci kapsamında yapılmış ve elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bulgular: Araştırma sonucunda, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde bile değer yaratma süreci bağlamında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu durum entegre raporlamanın Türkiye'de henüz gelişme aşamasında olduğunu ve entegre raporlama konusunda bir standardizasyona gidilmesi gerektiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, Değer Yaratma, Kurumsal Raporlama.

Bilgilendirme: Bu çalışma, 11-15 Eylül 2017 tarihinde düzenlenen Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Araştırmaları Kongresi'nde sunulan "Entegre Raporlama ve Türkiye Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bildiriden geliştirilmiştir.

INTEGRATED REPORTING AND A RESEARCH ON APPLICATION SAMPLES IN TURKEY

Abstract

Objectives: Factors such as globalization, economic crises, technological developments have increased the information demands of information users. Existing corporate reporting has been inadequate to meet these growing demands of information users and consequently the concept of integrated reporting has emerged as a new form of reporting. Integrated reporting that is applied in some countries is a very new concept for businesses in Turkey. For this reason, the number of enterprises that prepare integrated reports in Turkey is limited to a few enterprises.

Methods: In this study, the content analysis of the reports prepared by the enterprises preparing integrated reporting in Turkey in 2016 was made. The analysis is based on the integrated reporting framework prepared by the International Integrated Reporting Council. Relevant analysis was done within the framework of value creation process and the results obtained are evaluated comparatively.

Results: As a result of the research, it was determined that even in the enterprises operating in the same sector, there are differences in the context of value creation process. This shows that integrated reporting is still in development stage in Turkey and a standardization on integrated reporting should be undertaken.

Keywords: Integrated Reporting, Create Value, Corporate Reporting.

Giriş

Küreselleşme ile birlikte kurumsal raporlama da değişim sürecine girmiştir. İlk olarak kurumsal raporlama çatısı altında paydaşlara işletmelerin faaliyetlerine ilişkin sunulan finansal bilgiler, finansal raporlama olarak adlandırılmıştır. Daha sonra değişen ihtiyaçlar paralelinde paydaşların sahip oldukları finansal bilgiler karar almada gerekli yeterliliği sağlayamamış ve bunun devamında işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını dikkate alan sürdürülebilirlik kavramı ile beraber sürdürülebilirlik raporlaması gündeme gelmiştir. Günümüzde ise işletmelerin sürdürdükleri faaliyetlerine ilişkin kısa, orta ve uzun vadede ekonomik, çevresel ve sosyal performansları kapsamında nasıl değer yarattıkları ve paydaşlarıyla nasıl etkileşim kurdukları sorgulanmaya başlamış ve bunun sonucunda ise entegre raporlama kavramı ortaya çıkmıştır.

Finansal raporlama, endüstri döneminin raporlaması olarak kabul edilmekle birlikte işlevini ve önemini hiçbir zaman yitirmemiştir. Ancak kuruluşun değer yaratma yeteneğini yansıtmakta yetersiz kalmıştır. Finansal raporlama ile başlayan kurumsal raporlamanın gelişimi, detaylı ve çeşitlilik arz eden raporlarla devam etmektedir. Sürdürülebilirlik raporlaması 2000'li yıllarda, entegre raporlama ise 2010'lu yıllarda kurumsal raporlamaya dahil olmuştur. 2020'li yıllarda, entegre raporlama etki ve kapsam olarak finansal raporlamanın bir adım önüne geçeceği beklenmektedir. Finansal raporlama genel olarak zorunlu bir uygulama iken, finansal olmayan bilgilerin raporlanması ise isteğe bağlı bir uygulamadır (Karğın vd., 2013: 29-31).

Entegre raporlama hazırlamak isteyen tüm kurumlara yön göstermek ve uluslararası düzeyde kabul görmüş bir entegre raporlama çerçevesini hazırlamak amacıyla 2010 yılında IIRC kurulmuştur. IIRC'nin kurulması ile birlikte, entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar kurumsal bir yapı kazanmıştır. IIRC, bu çerçevede hazırlamış olduğu ilk dokümanını 2011 yılında tartışmaya açmış ve daha sonra birçok ülkedeki özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda son halini verdiği Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesini (International IR Framework) 2013 yılının Aralık ayında yayımlamıştır (ERTA, 2015). Bu çerçeve birçok ülkede yayımlandığı gibi, ülkemizde de Türkçeye çevrilerek yayınlanmıştır. Uygulamada ortaya çıkan sorunların ve aksaklıkların giderilmesi ve entegre raporun hazırlanması konusunda Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelere yol göstermesi amacıyla "Entegre Raporlama Türkiye Ağı – ERTA" kurulmuş ve günümüzde çalışmalarını yürütmektedir.

Bugün gelinen noktada dünyanın pek çok ülkesinde kendine uygulama alanı bulan ve henüz gelişme evresinde olan entegre raporlama Türkiye'de de yeni kullanılmaya başlamıştır. Bu çalışmada, Türkiye'de 2016 yılı itibarıyla entegre raporlama hazırlayan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların; IIRC tarafından hazırlanan çerçeve ve prensipler doğrultusunda karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve Türkiye'de entegre raporlama anlayışının ilk kez uygulamaya nasıl geçirildiğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede, Türkiye'de 2016 yılında entegre rapor hazırlayan; Argüden Yönetişim Akademi (AYA), Adana Çimento Sanayii T.A.Ş., Çimsa Çimento Sanayii T.A.Ş., Aslan Çimento Sanayii T.A.Ş., Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Bu çerçevede çalışmada öncelikle literatüre yer verilmiş, daha sonra entegre raporlama ile ilgili genel bilgiler açıklanmış ve son olarak Türkiye'de entegre rapor yayınlayan işletmelerin raporlarının incelendiği araştırma kısmını takiben tartışma ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

1. Literatür

Entegre raporlama tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de işletmelerin ve akademisyenlerin ilgi alanına yeni girmiş bir konudur. Entegre raporlama ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar kronolojik sıraya göre aşağıda verilmiştir;

Entegre raporlama ile ilgili ilk akademik çalışma Karğın ve arkadaşları (2013) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, entegre raporlamanın içeriği ve dünyadaki uygulamaları değerlendirilmiştir. Ayrıca bu tarihte Türkiye'de henüz entegre raporlama uygulamaları mevcut olmadığını için Türkiye'de de uygulanması önerisinde bulunulmuş ve Uluslararası entegre raporlama standartlarının yerleşmesi ile birlikte Türkiye'de de yaygınlaşacağı vurgulanmıştır. Aras ve Sarıoğlu (2015), dünyadaki kurumsal raporlama alanındaki son gelişmeleri Türkiye'deki işletmelerin gündemine taşımak, entegre raporlamanın temel kavramları hakkında işletmeleri bilgilendirmek ve entegre raporlamaya ilişkin uygulamaları ve deneyimleri paylaşmak amacıyla rehber niteliğinde bir çalışma yapmıştır. Kaya (2015) yaptığı çalışmada, entegre raporlamanın ortaya çıkış sebeplerini ve işletmelere sağlayacağı faydaları ele almıştır. Bu çerçevede entegre raporlamanın hangi bilgileri içereceği, nasıl yapılacağı, dünya uygulamalarının hangi yönde olduğu gibi konular ele alınmıştır. Topçu ve Korkmaz (2015), entegre raporlamanın kavramsal incelemesini sunmak ve bu çerçevede olası

çalışma alanlarını ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Entegre raporlamanın dünyada henüz yeni şekillenmeye başladığını ve bu yüzden kuramsal olarak geliştirilecek bir ölçek aracılığıyla öncelikle SPK'ya tabi işletmelerde uygulanmak üzere, ampirik bir araştırmayla genişletilebileceğini vurgulamışlar. Aydın (2015) yaptığı çalışmada, kurumsal raporlamanın evrilme sürecini incelemiştir. Bu çerçevede, sürdürülebilirlik raporlaması ve entegre raporlama kavramsal olarak açıklanmıştır. Gökten (2016) yaptığı çalışmada, entegre raporlama çerçevesine dayanarak, entegre raporlamanın ne olduğunu temel birleşenler çerçevesinde izah etmek ve özellikle uygulayıcılar için sistematik bir yol haritası önermektir. Kaya ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada, entegre raporlama ile ilgili dünyadaki uygulama örneklerini incelemiştir. Bu çerçevede 13 farklı ülkedeki işletmelerin yayınladıkları entegre raporlar kapsam ve içerik açısından ele alınmıştır. Gençoğlu ve Aytaç (2016), kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik ve entegre raporlama literatüre dayanılarak kavramsal olarak ele alınmış ve ülkemizde faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Altınay (2016) yaptığı çalışmada, entegre raporlama ve sürdürülebilirlik muhasebesini kavramsal olarak incelemiştir. Bu çerçevede entegre raporlamada sürdürülebilirlik muhasebesinin katkıları ele alınmıştır. Türkiye'de yapılan yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde genellikle hepsinin teoriye dayandığı görülmektedir. Sadece Kaya ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları çalışmada işletmelerin sundukları entegre raporlar incelenmiştir. Bu çalışmada da farklı ülkelerdeki uygulamalar ele alınmıştır. Çalışma bu yönüyle önem arz etmekte ve literatürdeki farkını ortaya koymaktadır.

2. Entegre Raporlama

Entegre raporlamayı kısaca, bir kuruluşun finansal ve finansal olmayan bilgisini birleştiren yeni bir iletişim şekli olarak tanımlayabiliriz (Pozzol ve Gesuele, 2016: 23). Başka bir kaynakta entegre raporlama, "*toplumu temel alan entegre düşünce yapısını gerektiren, finansal ve finansal olmayan mevcut raporlama uygulamalarını konsolide etmeyi amaçlayan ve raporlarda kurumun geleceğe yönelik stratejilerini de tanımlayan bir raporlama yöntemi*" olarak tanımlanmıştır (BİST Bülteni, 2014:38) IIRC ise entegre raporlamayı, "*bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesi*" olarak tanımlamıştır (IIRC, 2013: 7).

Kurumların entegre raporlama ile uzun dönemli vizyonunu ve stratejisini paylaşması, bu esnada mevcut durumunu ve kaynaklarını, değerlerini, hedefine ulaşmak için uygulamayı planladığı yöntemleri ve izleyeceği yolu anlatması beklenir. Diğer raporlardan farklı olarak entegre raporlamada hem geriye dönük bilgiler, hem de ileriye dönük vizyon paylaşılır (BİST Rehberi, 2014:35). Entegre raporlamayı geleneksel raporlamadan ayıran en önemli özellik geleceğe odaklı olmasıdır. Geleneksel raporlama bir kuruluşun geçmiş dönemine ait faaliyet sonuçları temelinde bilgi sunarken, entegre raporlama geçmiş durumdan yola çıkarak kuruluşun gelecekteki değer oluşumuna ve değişimine ilişkin geniş kapsamlı bilgi sunmaktadır (Gökten, 2016: 745). Başka bir ifadeyle geleneksel raporlar bir kuruluşun belirli bir dönemdeki geçmiş performansını ortaya koyarken, entegre rapor ileriye dönük bir bakış açısıyla kuruluşun gelecekte yaratacağı değeri, risk ve fırsatlarını ve stratejisini ortaya koyar. Aslında entegre raporlamanın temelinde kuruluşun kullandığı tüm kaynakların birbirleriyle olan bağının kurulması ve bunların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya nasıl bir etkisi olduğunun anlaşılması yatmaktadır (Aras ve Sarıoğlu, 2015: 44-45).

Entegre raporlamanın temel amacı, bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını finansal sermaye sağlayan taraflara açıklamaktır. Bu noktada entegre raporlamanın amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (IIRC, 2013: 3):

- Finansal sermaye sağlayan kişilere sunulan bilgilerin kalitesini artırmak.
- Kurumsal raporlamaya daha bütünleşik ve etkili bir yaklaşım getirmek.
- Hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirmek.
- Kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya odaklanan entegre düşünce, karar verme ve harekete geçme unsurlarını desteklemek.

IIRC tarafından hazırlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 'ne göre kuruluşlar tarafından hazırlanan bir entegre rapor aşağıdaki kılavuz ilkeleri ve içerik öğelerini kapsamalı gerekmektedir. Kılavuz ilkeler bir entegre raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılır, raporun içeriği hakkında bilgi verir ve bilgilerin nasıl sunulduğunu gösterir. Söz konusu ilkeler şunlardır (IIRC,2013:5):

- *Stratejik odak ve geleceğe yönelim,*
- *Bilgiler arası bağlantı,*
- *Paydaşlarla ilişkiler,*
- *Önemlilik,*
- *Kısa ve öz olma,*
- *Güvenilirlik ve eksiksizlik,*
- *Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik.*

Bir entegre raporda birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz içerik ögesi bulunmaktadır. Bunlar (IIRC,2013:5):

- *Kurumsal genel görünüm ve dış çevre,*
- *Kurumsal Yönetim,*
- *İş modeli,*
- *Riskler ve fırsatlar,*
- *Strateji ve kaynak aktarımı,*
- *Performans,*
- *Genel görünüş,*
- *Sunumun temeli.*

IIRC tarafından hazırlanan entegre raporlama çerçevesi incelendiğinde entegre raporlamanın üç ana bileşene dayandığı görülmektedir. Bunlar:

- *Sermaye Öğeleri:* Bir kuruluşun faaliyetlerini yürütmek için kullandığı tüm kaynakları kapsar. Bunlar; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermaye olmak üzere altı kategoriye ayrılır (EY,2013:2). Sermaye öğeleri, kuruluşun faaliyetleri neticesinde artan, azalan ya da dönüştürülen bir değerler stoğudur. Sermaye öğeleri zaman içinde değişirken kendi aralarında ve içlerinde de sürekli bir akış söz konusudur. Örneğin, bir kuruluş çalışanlarını eğitirse insan sermayesini iyileştirmiş olur. Bunun karşılığında katlanılan eğitim maliyetlerinden dolayı finansal sermaye azalır. Bu durumda finansal sermaye, insan sermayesine dönüşmüş olur (IIRC, 2013: 11-12).
- *Değer Yaratma:* Değer yaratma entegre raporlamanın temelini oluşturur. Bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer kuruluşun faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye öğeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya dönüşümlerle kendini gösterir. Değer sadece bir kuruluş tarafından ya da kuruluş bünyesinde yaratılmaz. Söz konusu değer, dış çevredeki farklı kaynaklardan da etkilenir. Bu bağlamda kuruluşların yarattığı değerleri ikiye ayırabiliriz. Bunlar; kuruluşun kendisi için yaratılan değer ve diğerleri (paydaşlar ve geniş anlamda toplum) için yaratılan değerdir (IIRC, 2013: 10). Bir kuruluşun faaliyetleri, etkileşimleri ve ilişkileri, kullandığı ve etkilediği çeşitli sermayelerin giriş ve çıkışları, kuruluşun değer yaratma kabiliyetini ve bunun sürdürülebilirliğini etkiler (Dada, 2015).
- *Değer Yaratma Süreci:* Bir kuruluşun sermaye öğelerinin iş modelinden geçerek, nasıl değer yarattığını gösteren bir süreçtir. Değer yaratma sürecinin özünde, çeşitli sermayeleri ve girdileri kullanarak, iş faaliyetleri neticesinde bunları çıktılara dönüştüren bir işletmenin iş modeli bulunmaktadır (Dada, 2015). İş modeli, girdi olarak çeşitli sermaye öğelerini kullanarak, iş faaliyetleri yoluyla bunları çıktıya dönüştüren bir sistemdir. İş modeli; girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlar temel öğelerinden oluşur (IIRC, 2013: 13).

3. Türkiye’de Entegre Raporlama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu çalışmada, Türkiye’de 2016 yılı itibariyle entegre rapor hazırlayan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların; IIRC tarafından hazırlanan çerçeve ve prensipler doğrultusunda karşılaştırmalı olarak incelenmesi ve entegre raporlama anlayışının uygulamaya nasıl geçirildiğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de 2016 yılında entegre rapor hazırlayan; *Argüden Yönetişim Akademi (AYA)*, *Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.*, *Çimsa Çimento Sanayii T.A.Ş.*, *Aslan Çimento Sanayii T.A.Ş.*, *Türkiye Sınai Kalkınma*

Bankası (TSKB) araştırma kapsamında ele alınmıştır. Entegre raporlama anlayışını Türkiye’de ilk kez hayata geçiren söz konusu kurum ve kuruluşların değerlendirilmesi; ülkemizde entegre raporlama algısının göstergesi olarak ileride yapılacak çalışmalar açısından bu çalışmanın önemini göstermekte, literatürdeki çalışmalardan farkını ortaya koymakta ve ayrıca gelecekte farklı işletmeler tarafından hazırlanacak raporlar ile de karşılaştırma olanağı sağlaması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi ve Değerlendirme

Türkiye’de henüz yeni bir oluşum sürecinde olan entegre raporların sayısının az olmasından dolayı, bu çalışmada işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörel farklılıklar dikkate alınmamış olup, söz konusu inceleme ve değerlendirmede IIRC tarafından hazırlanan çerçeve, temel kavramlar ve prensipler esas alınmış ve entegre raporlama anlayışının uygulamaya nasıl geçirildiğinin anlaşılması bakımından; “*sermaye öğeleri bağlamında değer yaratma süreci ve hazırlanan raporların uyumlu olduğu standartlar*” kapsamında incelemeler yapılmış ve ilgili raporların IIRC tarafından belirtilen çerçeveye uygunluğu entegre düşünce perspektifinde ve diğer kurum ve kuruluşlar ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Gelecekte oluşturulacak olan entegre raporlama bağlamında bir öngörü niteliğinde olan bu çalışma, mevcut uygulamada görülen entegre raporlar hakkında bir bakış açısı oluşturmaktadır. Çalışmanın izleyen aşamalarında, işletmelerin hazırlamış oldukları entegre raporlara ilişkin bulgulara tablolar halinde yer verilmekte ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

Tablo 1: ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİ Entegre Rapor Analizi

İŞLETME	Raporun IIRC'ye Uyumu	Uyumlu Olduğu Standartlar	Sermaye Öğeleri	Değer Yaratma Süreci	ÇIKTILAR
ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİ (AYA)	<p>İçerik bakımından; Yönetim, danışma ve akademik kurulu, kurumsal yönetim, iş modeli ve strateji, risk yönetimi, sermaye öğeleri ve kilit göstergeleri, risk yönetimi, geleceğe yönelik verilerin aktarımı, etki raporu gibi unsurları çatısı altında IIRC içerik öğelerine uyumludur.</p> <p>Raporda yer alan bilgiler; stratejik odak ve gelecek yönelimli, paydaşlarla ilişkiler bakımından bilgiler arası kapsamlı bağını, önemlilik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, şeffaf tutarlı ve karşılaştırılabilir niteliklerine uygun hazırlanmıştır.</p>	<p>IIRC (International Integrated Reporting Council)</p> <p>OECD (Organization for Economic Cooperation and Development: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü),</p> <p>UNGC (United Nations Global Compact: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)</p>	<p>Finansal: Kurumsal ve bireysel bağışlar, Hibe projeleri ile sağlanan kaynaklar, Kaldıraç etkisiyle kazanılanlar, İşletmeden sağlanan gelirler.</p> <p>İnsan: Danışma Kurulu, Yönetim Kurulu, Akademik Kurul, Ekipler, Gönüllüler, Eğitimciler</p> <p>Fikri: Benimsenen yönetim ilkeleri, Çeşitliliğe verilen önem, Kapsayıcı iş birliği kültürü, Bilgi birikimi ve deneyimler, Ulusal ve uluslararası ölçekte hazırlanan yayınlar</p> <p>Sosyal: Paydaşlarla olan iş birlikleri, Bilgi ortaklıkları, Sinerji yaratılan ilişkiler.</p>	<p>Eğitim: Müfredat, Eğitim Materyalleri, Eğitimciler, Sektör uzmanları temelinde; Eğitim değerlendirme sonuçları, Sertifika alan mezun sayısı, Katılım belgesi Alan kişi sayısı, Katılımcıların “Yönetişim” hakkındaki bilgi düzeyinin artması.</p> <p>Araştırma ve Yayın: Literatür Taraması, Anket Sonuçları, Uzmanlar, Uzman Görüşleri, Grup Çalışmaları, Uluslararası Öne Çıkan Kaynaklar sürecinde hazırlanan; Yayınlar, Makaleler, Anket sonuçları, Türkçe’ye kazandırılan uluslararası kaynaklar, Araştırmaları takip eden kişilerin “Yönetişim” hakkında bilgi düzeyinin artması, Yayınların basılı paylaşıldığı kişi sayısı, Uluslararası kurumların (OECD, IFC vb.) araştırma sonuçlarının incelendiği görüş raporları.</p> <p>İletişim: Konuşmacılar, Uzmanlar, Sunum Materyalleri Sosyal Medya Paylaşımları, Bülten Paylaşımları, Basın Bültenleri, Entegre Rapor Paylaşımları ile oluşturulan; Sunumlar, Bilgi ortaklığı protokolleri, Sosyal medyada erişilen kişi sayısı, Bültenler ile erişilen kişi sayısı, Yazılı basında erişilen kişi sayısı, Katılımcıların “Yönetişim” hakkında bilgi düzeyinin artması, Bursiyerlerin hazırladıkları yayınları.</p>	<p>Genel: Paydaşların farkındalık düzeyindeki artış, Görüş raporlarının ilgili kurumların (OECD, vb.) kayıtlarına geçmesi, Başkalarının çalışmalarında referans gösterilmek, Bilgi ortaklığı ilişkileri ile yaratılan etkiler, Yönetişim alanındaki uzmanların bulunduğu iletişim ağı, Ekip arkadaşlarının yönetim üzerine yaptığı çalışmalar, Yönetişim alanında araştırma yapmak isteyen öğrencilerin desteklenmesi</p> <p>Eğitim: 2015 yılında geliştirilen eğitimler devam ettirilmiş ve 23 kamu sektörü lideri eğitim programlarında sertifika almaya hak kazanmıştır.</p> <p>Eğitimcilerdeki çeşitlilik artırılmış, sektör deneyimi katılımcılarla buluşturulmuştur. Eğitimlerdeki aynı katkı oranı %46,2’ye yükseltilmiştir.</p> <p>Araştırma ve Yayın: Yerel ve uluslararası camiaya araştırmalarla katkı yaparak, 13 yayın/rapor ortaya çıkartılmıştır. Araştırmalara katkıda bulunan uzmanlarda çeşitlilik artırılmıştır. Yayınlarla ulaştığımız kişi sayısını önemli ölçüde artırarak, basılı ve internet erişimli materyaller ile 5.681 kişiden daha fazla kişiye ulaşılmıştır.</p> <p>İletişim: İyi yönetim odaklı organize edilen iletişim faaliyetlerine katılan kişi sayısı 135’ten 516’ya yükselmiştir. Birlikte yapılan işlerin gücüne ve etkisine inanılmakta, Önemlilik kriterleri ile uyumlu olarak iletişim faaliyetlerinde işbirliği yapılan kurum sayısı 12’den 33’e yükselmiştir. 2015 yılına oranla sosyal medyadaki güç önemli düzeyde artmıştır. 2016’da sosyal medyadaki 14.614 kişiyle etkileşimde bulunulmuştur.</p>

				Bültenler ile erişilen iletişim listesi daha hedef odaklı bir hale gelmiştir. İletişim faaliyetlerindeki aynı katkı oranı %79,1'e yükselmiştir.
--	--	--	--	---

Tablo 1’de Argüden Yönetişim Akademisi’nin hazırlamış olduğu entegre rapora bakıldığında; raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, IIRC, OECD ve UNGC çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı görülmekte, ancak söz konusu raporun gelecekte sürdürülebilirlik bakış açısıyla desteklenerek GRI, GRI G4 gibi diğer ilgili standartların dikkate alınarak hazırlanması hem şirketin kendisine hem de ülkede geçerli olan yasal düzenlemeler ve şeffaflık açısından olumlu yansımalar sağlayabilecektir. Diğer taraftan şirketin sermaye ögelerine bakıldığında, IIRC çerçevesinde belirlenen öğelere göre eksiklikler görülmektedir. Ancak bu durumun şirketin faaliyet alanından ileri geldiği anlaşılmaktadır. Daha çok yönetim, eğitim, araştırma üzerine yoğunlaşan şirketin değer yaratma faaliyeti ve sonucunda elde edilen çıktılara tabloda yer verilmiş olup, sunumun IIRC çerçevesinde hazırlandığı görülmektedir. Kurumsal raporlamanın temeli sayılan finansal raporlama ve devamında gelişen sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasına ilişkin uygulamada yer alan standartların ve düzenlemelerin (International Accounting Standard Board – IASB, International Financial Reporting Standard – IFRS, International Federation of Accountants – IFAC, International Organization of Securities Commissions – IOSCO, gibi) şirketin hazırlamış olduğu entegre raporunun alt yapısına entegre edilmesi gelecekte kurumsallaşması ve raporlamanın sağlam temellere dayandırılması açısından ise ayrı bir önem arz etmektedir.

Tablo 2: ADANA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş. Entegre Rapor Analizi

İŞLETME	Raporun IIRC'ye Uyumu	Uyumlu Olduğu Standartlar	Sermaye Öğeleri	Değer Yaratma Süreci	ÇIKTILAR
ADANA ÇİMENTO	İçerik bakımından; Entegre kurumsal yönetim, iş modeli ve strateji, entegre risk yönetimi, Ar-Ge ve inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ve enerji, sermaye ögeleri ve anahtar performans göstergeleri ve geleceğe yönelik veriler gibi unsurları çatısı altında IIRC içerik öğelerine uyumludur. Raporda yer alan bilgiler; stratejik odak ve gelecek yönelimli, paydaşlarla ilişkiler bakımından bilgiler arası kapsamlı olarak bağlantılı, önemlilik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, yaratıcılık, şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir, insana ve çevreye saygı, rekabetçilik, müşteri ve çalışanların mutluluğu ve dürüstlük niteliklerine uygun hazırlanmıştır.	IIRC (International Integrated Reporting Council) GRI G4 (Global Reporting Initiative – Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri 4. Versiyon) WBCSD-CSI (World Business Council For Sustainable Development – Dünya Sürdürülebilirlik Kalkınma İş Konseyi – Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi)	Finansal: Şirketin operasyonları için gerekli finansal kaynaklar ile yapılan yatırımlar, elde edilen satış gelirleri, yatırımcı fonları ve banka kredileri Fikri: Performansını daha da iyileştirmek ve uyguladığı prosedürler ve operasyonları kapsamında sahip olduğu belge ve insanlar Doğal: Üretim süreci başta olmak üzere, şirketin operasyonları için gerekli enerji, su, hammadde ve alternatif kaynaklar İnsan: Alanında yetkin, şirketin değerlerini benimseyen ve uygulamaya geçiren iç paydaşlar Üretilmiş: Şirketin faaliyetlerini yürüttüğü tesis ve operasyonlarında kullandığı ekipman ve sistemler Sosyal ve İlişkisel: Şirketin paydaş olarak tanımladığı tüm taraflar ile kurulan	Öğütülmüş cüruf ve hazır beton satışı ile satış hacminin artırılması amacıyla; pazar payı artışı, müşteri bağlılığı yaratılması ve mali risklerin yönetimi konularında destekleyici ürün olarak öğütülmüş cüruf satışı ile hazır beton tesisleriyle satış ağının genişletilmesi ve sonucunda müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplumla ile etkileşime geçilmesi ile değer yaratılmıştır. Ürünün pazarda satışa çıkarılması amacıyla Ar-Ge birimi tarafından geliştirilen TiPlus adlı kendi kendini ve havayı temizleyen nanoteknolojik çimento ürününe patent alınması ve StarcemPlus adlı markalı ürünün geliştirilmesi konusunda gelişen Pazar talebine yönelik yeni ürünler geliştirilmesi. %25 yakıt kullanımını hedefi ve yeni alternatif hammadde kaynakları eklenmesi suretiyle, alternatif yakıt ve hammadde kullanım oranları konusunda maliyetlerin optimizasyonunun sağlanması. 1.600.000 kW/s elektrik üretimi amacıyla güneş enerjisi santralinde üretilen yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanılması. 2017 yılında 20 saat/adam İş Sağlığı Güvenliği (İSG) eğitimi verilmesi amacıyla, iş kazalarının azaltımı ve İSG eğitimleri konusunda çalışanlara güvenli iş ortamı sağlanması. Beyaz klinker üretiminde %10 ısı enerjisi, %22 enerji tasarrufu sağlanması amacıyla, beyaz çimento üretiminde üretim maliyetlerinin düşürülmesi. Tedarikçi değerlendirmesi için yeni araçların geliştirilmesi amacıyla, tedarikçi değerlendirme uygulaması ile gelişime yönlendirilmesi	Karlılık Artışı: Karlılık oranlarında gün geçtikçe üst değerlerin yakalanması için çalışılması. Satış Gelirlerinin Artırılması: Piyasaya sunulan yenilikçi, rakipsiz ve çevre dostu ürünler ile satış gelirlerinin artırılması. Maliyet Optimizasyonu: Ürün kalitesinden ve müşteri memnuniyetinden ödün verilmeden maliyetlerinin optimizasyonunun sağlanması. Marka Değeri: Sadece sektörde değil müşterilerin zihninde de farklı bir yer edinerek marka değerinin artırılması. Risk Yönetimi: İç ve dış tüm risklere hazırlıklı olmayı sağlayan strateji geliştirilerek risklerden etkilenme oranının düşürülmesi.

		ilişkiler	konusunda geliştirilmesi.	tedarikçilerin	
--	--	-----------	---------------------------	----------------	--

Tablo 2’de ADANA Çimento’nun hazırlanmış olduğu entegre rapora bakıldığında; raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, IIRC, GRI G4 ve WBSCD-CSI çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı görülmekte ancak söz konusu raporun gelecekte sürdürülebilirlik bakış açısıyla desteklenerek çevresel, sosyal ve ekonomik alanları üzerinde kilit rol üstlenen standartların dikkate alınarak hazırlanması şirketin sürdürülebilir büyümesine ve içinde bulunduğu topluma da değer yaratmasını tetikleyebilecektir. Bu durum ise gelecekte işletmenin kurumsal yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirecek olup, hesap verebilir, adil yönetim, dürüst ve şeffaflık ilkelerinin vazgeçilmez bir standart olarak kabul edilmesini sağlayabilecek olup olumlu bir imaj kazanacaktır. Diğer taraftan şirketin sermaye ögelerine bakıldığında IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çimento üzerine faaliyet gösteren işletmenin, değer yaratma süreci ve sonucunda elde edilen değerler yorumlama kolaylığı açısından tabloda ilgili alanlarda sınıflandırılarak sunulmuştur.

Tablo 3: ASLAN ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş. Entegre Rapor Analizi

İŞLETME	Raporun IIRC’ye Uyumu	Uyumlu Olduğu Standartlar	Sermaye Ögeleri	Değer Yaratma Süreci	ÇIKTILAR
ASLAN ÇİMENTO	İçerik bakımından; Entegre kurumsal yönetim, yönetim stratejisi, iş modeli ve strateji, entegre risk yönetimi, Ar-Ge ve inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ve enerji, sermaye ögeleri ve anahtar performans göstergeleri ve geleceğe yönelik veriler gibi unsurları çatısı altında IIRC içerik ögelerine uyumludur. Raporda yer alan bilgiler; stratejik odak ve gelecek yönelimli, paydaşlarla ilişkiler bakımından bilgiler arası kapsamlı olarak bağlantılı, önemlilik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, yaratıcılık, şeffaflık ve karşılaştırılabilir, insana ve çevreye saygı, rekabetçilik, müşteri ve çalışanların mutluluğu ve dürüstlük niteliklerine uygun hazırlanmıştır.	IIRC (International Integrated Reporting Council) GRI G4 (Global Reporting Initiative – Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri 4. Versiyon) WBSCD-CSI (World Business Council For Sustainable Development – Dünya Sürdürülebilirlik Kalkınma İş Konseyi – Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi)	Finansal: Şirketin operasyonları için gerekli finansal kaynaklar ile yapılan yatırımlar, elde edilen satış gelirleri, yatırımcı fonları ve banka kredileri Üretilmiş: Şirketin operasyonlarını gerçekleştirdiği tesis ve operasyonlarında kullandığı ekipman ve sistemler Fikri: Sektörünün ilk temsilcisi olmanın verdiği bilgi birikimi ile performansını daha da iyileştirmek için uygulamış olduğu prosedürler ve sahip olduğu insan kaynağı Doğal: Üretim süreci başta olmak üzere, şirketin operasyonları için gerekli enerji, su, hammadde ve alternatif kaynaklar İnsan: Konusunda yetkin, şirketin değerlerini benimseyen ve uygulamaya geçiren iç paydaşlar Sosyal ve İlişkisel: Şirketin paydaş olarak tanımladığı tüm taraflar ile kurulan ilişkiler	Nakliye maliyetlerinin ve hızının optimizasyonu, trafik yoğunluğunun azaltılması, Pazar payı artışı, müşteri bağlılığı ayarlanması ve mali risklerin yönetimi amacıyla; Aslan Çimento İskelesi ile nakliye optimizasyonu, yeni fabrika yolu ile ulaşım kolaylığı, yüksek dayanımlı ve katkılı ürün profili, cüfur ve agrega gibi destekleyici ile satış maksimizasyonu çalışmaları yapılmaktadır. Çalışanlara verilen eğitim saatleri, İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitim Programının kullanımı, Ar-Ge için ayrılan bütçe ve diğer kaynaklar bağlamında; İSG eğitim merkezi ile İSG kültürü yüksek çalışan profil oluşturulması ve çalışan davranışlarının geliştirilmesi, İSGES yazılım ile İSG süreçlerinin profesyonel yönetimi, ARGE ve Endüstri 4 çalışmaları, Deniz suyu soğutma sistemleri kullanılarak çıkış suyu kullanılarak katma değer yaratılması, Otomatik laboratuvar çalışmaları Alternatif yakıt ve hammadde kullanımı, atık ısıdan elektrik enerjisi tesisi ile sağlanan CO ₂ tasarruf miktarı ve katkı oranı hedeflerinin maksimize edilmesi üzere; alternatif yakıt ve hammadde kullanımı ile yakıt maliyetlerinin optimizasyonu ve doğal kaynak kullanımı azaltılması, atık ısıdan elektrik enerjisi tesisi ile dış kaynaklı elektrik tedariki esasında üretilecek olan CO ₂ emisyonlarının önlenmesi, ana ürün profilinin katkı çimento ile oluşturularak CO ₂ tasarrufu sağlanması. Çalışan memnuniyeti kapsamında iç motivasyon kontrolü üzerine yapılan çalışmalar, Çalışan destek programları (OYAK Etik, LEAP) Toplam satın alma bütçesinin yerel tedarikçilerden karşılanması bağlamında yerel tedarikçi destekle programlarının uygulamaya konulması	Değer yaratımı sonucunda Karlılık Artışı, Satış Gelirlerinin, Artırılması, Maliyet Optimizasyonu, Marka Değeri ve Risk Yönetimi gibi konularda aşağıdaki çıktılar elde edilmiştir: Limandan şirket ihtiyacı olan 593.587 ton hammadde tahmil ve tahliyesi gerçekleştirilmiştir. Limandan 3. taraflar için 379.289 ton malzeme tahmil ve tahliyesi yapılmıştır. Kamyon trafiği konulu iletilen şikayetler ortadan kalkmış ve şehir içinde yaşanan trafik kazaları vakaları sona ermiştir. Gece 24:00’den itibaren satış yapma imkanı oluşmuştur. Müşteri memnuniyeti %86 dolayında yükselmiştir. 636 kişiye 16488 adamxsaat eğitim verilmiştir. Tüm çalışanlara ait İSG kayıtları oluşturulmuş ve sisteme işlenmiştir. Döner fırın toplam ısı gücün %24,3’ü alternatif yakıtlar ile sağlanmaktadır. Kullanılan hammaddelerin %6,8’i alternatif hammaddeler ile karşılanmaktadır. İhtiyaç duyulan elektrik enerjisinin %29’u atık ısıdan elektrik enerjisi tesisinden karşılanmıştır ve 27.190 CO ₂ tasarrufu sağlanmıştır. 2013 yılında 3,41/5 olan genel çalışan memnuniyeti 2015 yılında 4,38/5’e yükselmiştir. OYAK Etik Hattı: Telefon ya da internet yoluyla çalışanların şikayetlerini toplama ve çözümleme aracı ÇDP (Çalışan Destek Programı) oluşturulmuştur. Tedarikçiler için ayrılan satın alma bütçesinin %88’i yerel tedarikçilerden meydana gelmektedir.

Tablo 3’de ASLAN Çimento’nun hazırlamış olduğu entegre rapora bakıldığında; raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, IIRC, GRI G4 ve WBSCD-CSI çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı görülmektedir. Kurumsal raporlamanın temeli sayılan finansal raporlama ve devamında gelişen sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasına ilişkin uygulamada yer alan standartların ve düzenlemelerin – IASB, IFRS, IFAC, IOSCO, UNGC gibi – şirketin hazırlamış olduğu entegre raporunun alt yapısına entegre edilmesi gelecekte kurumsal raporlamanın güvenilirliğinin artırılması ve raporlamanın sağlam temellere dayandırılarak bilgi kullanıcıları ile etkileşime geçilmesi kilit önem taşımaktadır. Diğer taraftan şirketin sermaye ögelerine bakıldığında IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çimento üzerine faaliyet gösteren işletmenin, değer yaratma süreci ve sonucunda elde edilen değerler yorumlama kolaylığı bakımından tabloda ilgili alanlarda sınıflandırılarak sunulmuştur. Değer yaratma süreci bağlamında Adana Çimento ve Aslan Çimento işletmeleri karşılaştırıldığında; sınıflandırılan kavramlar açısından benzerlik göstermekte olup bu durum her iki işletmenin de aynı sektörde faaliyet göstermesinden kaynaklanabileceği açıktır.

Tablo 4: ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş. Entegre Rapor Analizi

İŞLETME	Raporun IIRC'ye Uyumu	Uyumlu Olduğu Standartlar	Sermaye Ögeleri	Değer Yaratma Süreci	ÇIKTILAR
ÇİMSA ÇİMENTO	<i>İçerik bakımından;</i> Misyon ve değerler, kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç denetim, iş modeli ve strateji, Ar-Ge ve inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ve enerji, sermaye ögeleri ve anahtar performans göstergeleri, iş sağlığı ve güvenliği, performans tabloları, kurumsal gelişim ve insan kaynakları ve geleceğe yönelik riskler ve fırsatlar gibi unsurları çatısı altında IIRC içerik öğelerine uyumludur. <i>Raporda yer alan bilgiler;</i> stratejik odak ve gelecek yönelimli, paydaşlarla ilişkiler bakımından kapsamlı olarak bağlantılı bilgi paylaşımı, önemlilik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir ve kurumsal sosyal sorumluluk niteliklerine uygun hazırlanmıştır.	IIRC (International Integrated Reporting Council) GRI G4 (Global Reporting Initiative – Sürdürülebilirlik Raporlama İlkeleri 4. Versiyon) WBSCD-CSI (World Business Council For Sustainable Development – Dünya Sürdürülebilirlik Kalkınma İş Konseyi – Çimento Sürdürülebilirlik Girişimi) UNGC (United Nations Global Compact: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)	Finansal: Şirketin operasyonları için gerekli finansal kaynaklar: 1,4 milyar TL özkaynak (2016 yılsonu itibarıyla), 246 milyon TL kâr (2016 yılsonu itibarıyla) Fikri: 45 yıllık bir deneyimin ürünü olan Çimsa know-how’ı, Türkiye’nin ilk çimento araştırma ve uygulama merkezi, 4 adet patent ve EPD belgeleri, Leed sertifikası, Ülke standartlarına uyum. Doğal: Üretimde kullanılmak üzere, şirketin operasyonları için gerekli enerji, su ve hammadde İnsan: Alanında yetkin, şirketin değerlerini benimseyen ve uygulamaya geçiren iç paydaşlar (2500 kişilik ekip) Üretilmiş: Şirketin faaliyetlerini yürüttüğü tesis ve operasyonlarında kullandığı donanım ve sistemler: fabrikalar, hazır	ÇİMSA Çimento, 2016 yılından hazırlamış olduğu entegre raporunda sermaye ögelerini ve içeriklerini açıklamıştır. Diğer taraftan değer yaratma süreci konusunda raporda görsel bir şekil oluşturulmuş ancak sermaye ögelerinin iş modelinden nasıl geçirdiğini belirtilen bir açıklamaya entegre raporda rastlanılmamış olup, söz konusu sermaye ögelerinin bütünü bağlamında yaratılan değerler hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. ÇİMSA’nın sermaye ögeleri bağlamında; (finansal, fikri, doğal, insan, üretilmiş, sosyal ve ilişkisel) ortaya koymuş olduğu değerler ise bir bütün halinde ilgili tablonun “ÇIKTILAR” sütununda; • Genel • Ar-Ge ve İnovasyon • Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları • İş Sağlığı ve Güvenliği • İklim ve Enerji • Çevre Yönetimi • Kurumsal Sosyal Sorumluluk başlıkları altında açıklanmıştır.	Genel: Aktif büyüklüğü 2.541 milyon Çalışanlara yapılan maaş, emeklilik, sosyal ve yan hak ödemeleri: 98 milyon TL, Yapılan çevre yatırımı: 10,4 milyon TL Yerel ve uluslararası tedarikçilere ve müteahhitlere yapılan ödeme: 726 milyon TL Sosyal sorumluluk projelerine yapılan ödemeler: 1,2 milyon TL, Hissedarlara ödenen Temettü: 201 milyon TL, Devlete ve yerel otoritelere ödenen vergiler: 55 milyon TL Erkek çalışan sayısı: 1.071 Kadın çalışan sayısı: 58 Üst yönetimde kadın çalışan oranı: %37 Toplam Eğitim saati: 58.361 kişi saat Yaz Çocukları KSS Projesi toplam katılımcı sayısı 595 çocuk Brüt CO ₂ emisyon miktarı: 4,5 milyon ton (gri+beyaz) Alternatif yakıt kullanım oranı: %8,67 Alternatif hammadde kullanım oranı: %3,10 (gri) %9,6 (beyaz) Spesifik toz emisyonu 19,1 gr/ton klinker. Alternatif Hammadde kullanım oranı: %9,6 Ar-Ge ve İnovasyon: Türkiye’nin ilk ve halen tek olan çimento araştırma ve uygulama merkezi kurulmuş ve faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Bu bağlamda 2016 yılı itibarıyla müşteri bağımlılığı %83 dolayında olup 9 adet patent elde etmiştir. Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları: Yüksek performans kültürü oluşturmak ve insan gücünün etkinliğini artırmak adına

			beton tesisleri, yurt dışı terminalleri, lojistik ve bayi ağı. Sosyal ve İlişkisel: Şirketin paydaş olarak tanımladığı tüm taraflar: toplum, müşteriler tedarikçiler ve iş ortakları		<p>58.361 kişi/saat eğitim düzenlenmiştir. Çimsa Yönetim Yolu Gelişim Programı, Kariyer Mutfağı, Yeni Çimsalı Gelişim Programı, Küresel İşbaşında Eğitim Ağı, Süreç İyileştirme Mühendisliği Gelişim Programı gibi eğitim ve geliştirme programları oluşturulmuştur.</p> <p>İş Sağlığı ve Güvenliği: 2016 yılı itibarıyla, 7 İSG komitesinde 15'i çalışan temsilcisi olmak üzere 112 üye görev yapmaktadır. Altın Baret Projesi hayata geçirilmiş ve sürekli eğitim programları düzenlenmiştir.</p> <p>İklim ve Enerji: 2016 yılında Eskişehir fabrikası 2. fırınında 18,2 futbol sahası hacminde, 58.503 ton alternatif yakıt birlikte yakılarak yakıt kullanım oranı %33'e yükselmiştir. Ayrıca sera gazı emisyonları, toz emisyonu ve döner fırın emisyonları gibi uygulamalar da hayata geçirilmiştir.</p> <p>Çevre Yönetimi: Su ve atık su yönetimi, tehlikeli ve tehlikesiz atıkların yönetimi, gaz ve toz emisyonları ile çevreye duyarlı şirket olma imajını sürdürmeye devam etmektedir.</p> <p>Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Gönüllük platformu, yaz çocukları projesi gibi uygulamalar ile çocukların eğitim ve gelişimlerini desteklemektedir.</p>
--	--	--	--	--	--

Tablo 4'te ÇİMSA Çimento'nun hazırlamış olduğu entegre rapor incelendiğinde; raporun sunum ve kapsam ile açıklanan bilginin niteliği bakımından IIRC çerçevesi ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca, IIRC, GRI G4 WBSCD-CSI ve UNGC çerçeveleri ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı görülmektedir. Kurumsal raporlamanın dünyada geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde önem arz eden söz konusu standartlara uyumun sağlanması ve ilgili diğer standartların da gerek yasal gerekse meslek örgütleri tarafından gelecekte uygulamaya geçirilmesi durumunda işletmelerin sürdürülebilir kalkınmada daha fazla rol alacağı açıktır. Ayrıca bütün paydaşlar tarafından sosyal, çevresel, ekonomik, kültürel ve diğer konularda daha fazla ilgi ağı kurulacağı ve bu doğrultuda da ÇİMSA'nın sürdürülebilir marka değeri oluşturabileceği açıktır. Ayrıca, işletmenin sermaye ögeleri değerlendirildiğinde IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu görülmekte olup, değer yaratma süreci konusunda raporda görsel bir şekil oluşturulmuş ancak sermaye ögelerinin iş modelinden nasıl geçirdiğini belirtilen bir açıklamaya entegre raporda **rastlanılmamış** ve söz konusu sermaye ögelerinin bütünü bağlamında yaratılan değerler konusunda açıklamalar yapılmıştır. ÇİMSA'nın sermaye ögeleri bağlamında; (*finansal, fikri, doğal, insan, üretilmiş, sosyal ve ilişkisel*) ortaya koymuş olduğu değerler ise bir bütün halinde Tablo 4'te *çıktılar* sütununda doğru yorumlamalarda bulunabilmek adına; *Genel, Ar-Ge ve İnovasyon, Kurumsal Gelişim ve İnsan Kaynakları, İş Sağlığı ve Güvenliği, İklim ve Enerji, Çevre Yönetimi, Kurumsal Sosyal Sorumluluk* başlıkları altında açıklanmıştır. Entegre raporlamanın; iş modeli temelinde değer yaratma, sermaye ögeleri ve değer yaratma süreci temelinde oluşturulduğu göz önünde bulundurulduğunda, ÇİMSA Çimento işletmesinin iş modeli hakkında entegre raporda bilgi vermemesi ilgili raporun öneminin tam olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Değer yaratma süreci bağlamında ÇİMSA Çimento, ADANA Çimento ve ASLAN Çimento işletmeleri ile karşılaştırıldığında aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen değer yaratma süreci konusunda farklılıklar olduğu tablolardan anlaşılmaktadır. Bu durum Türkiye'de henüz gelişme aşamasında olan entegre raporlamanın

standardizasyonu konusunda eksiklikler olduğunu göstermekte olup, işletmelerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve özellikle tutarlı ve karşılaştırılabilir bir entegre rapor formatının belirlenmesini gerekli kılmaktadır.

Tablo 5: Türkiye Sınai Kalkınma Bankası – TSKB – Entegre Rapor Analizi

İŞLETME	Raporun IIRC'ye Uyumu	Uyumlu Olduğu Standartlar	Sermaye Ögeleri	Değer Yaratma Süreci	ÇIKTILAR
TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI (TSKB)	<p>İçerik bakımından; Miyon ve vizyon, kurumsal yönetim, denetim, kontrol ve risk yönetimi, iş modeli ve strateji, Ar-Ge ve inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik, sermaye ögeleri ve anahtar performans göstergeleri, performans tabloları, geleceğe yönelik riskler ve fırsatlar ile hedeflerin ve beklentilerin aktarımı gibi unsurların çatısı altında IIRC içerik öğelerine uyumludur.</p> <p>Raporda yer alan bilgiler; stratejik odak ve gelecek yönelimli, paydaş ilişkileri, önemlilik, hesap verebilirlik, güvenilirlik, şeffaflık ve tutarlı ve karşılaştırılabilir ve niteliklerine uygun hazırlanmıştır.</p>	<p>IIRC (International Integrated Reporting Council)</p> <p>GRI (Global Reporting Initiative – Küresel Raporlama Girişimi)</p> <p>UNGC (United Nations Global Compact: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)</p> <p>UNEP FI (United Nations Environment Programme Finance Initiative: BM Çevre Programı Finans İnisiyatifi)</p> <p>ISO 14001 ISO 14064 – Çevre Yönetim Sistemleri</p>	<p>Finansal: Kalkınma ve bankacılığı faaliyetleri ile danışmanlık hizmetlerinden elde edilen nakit akışları, özsermaye artışı, aktif büyüklüğü, kredi portföyünden oluşmaktadır.</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağlanan kaynaklarda artış • Artan kredi hacmi • Finansal sürdürülebilirlik • Artan yatırımcı ilgisi <p>Toplumsal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sürdürülebilir kalkınmaya katkı • Paydaşlar nezdinde güvenilir çözüm ortağı • Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren yapılandırılmış ürünler • Güçlü hisse senedi performansı 	<ul style="list-style-type: none"> • %75'ini Yatırım ve APEX Kredilerinin oluşturduğu bir portföy • %15 gider/gelir oranı • %17,6 özsermaye karlılığı
			<p>Fikri: Kalkınma bankacılığında finansal analiz, teknik uzmanlık ve ekonomik vizyonu iş modelinde buluşturan yeni bir teknoloji, yeni ürün olarak Türkiye'de ilk yeşil tahvil ihracı, Ar-Ge harcamaları, Türkiye'nin karbon emisyon ölçümüne yönelik yapılan test ve çalışmalar, İştirak gücü kullanımı ile marka bilinirliği açısından müşterilere sunulan paket hizmetlerden oluşmaktadır.</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi ürünler ve hizmetler • Düşük takipteki alacaklar oranı • Gelir çeşitlendirmesi <p>Toplumsal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çözüm odaklı bankacılık hizmetleri • İştiraklerimizle müşterilerimize sunulan entegre çözümler • Geniş perspektifli sektör raporları 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye ve CEEMEA bölgesinin ilk Yeşil /Sürdürülebilir Tahvil ihracı • 2016 yılında yayınlanan toplam 192 adet sektörel rapor/analiz çalışması • Çevresel sosyal risk değerlendirmesini kredi surecine entegre eden ve modelleyen ilk banka
			<p>Doğal: Sürdürülebilirlik stratejisi ile oluşturulan yenilenebilir enerji projeleri, enerji ve kaynak verimliliği projeleri, karbon bankacılık ve kaynakların korunması amacıyla kâğıtsız TSKB hizmetleri</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fon sağlayıcı ve paydaşların beklentilerini karşılayan sorumlu bankacılık anlayışı • Paydaşlar nezdinde artan itibar • Çevresel ve sosyal risklerin azaltılması ve yönetilmesi <p>Toplumsal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşük karbonlu ve çevre dostu ekonomik büyüme ve kalkınmaya katkı • İş dünyasında farkındalık yaratmak • Türkiye'de yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve kaynak verimliliği uygulamalarının gelişimine katkı 	<ul style="list-style-type: none"> • Kredi portföyünün %57'si sürdürülebilir temalı fonlar • 13 milyon ton CO₂e emisyonu azaltımına destek • Son 3 yılda paydaşların 15.000 ton karbon ayak izinin silinmesi • %100 yeşil enerji kullanımı ve karbon sıfır banka • 2015 yılından itibaren BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alma

			<p>İnsan: Yönetim kadrosu, çalışan sayısı, eğitim programlarına yönelik yapılan yatırımlar, fırsat eşitliği, çalışan kulüpleri (Geleceğe bakış buluşmaları, fotoğraf atölyesi, maraton, kürek takımını, masa tenisi)</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> Nitelikli insan kaynağı gücü Rekabet gücü Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı Büyük TSKB Ailesi <p>Toplumsal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Topluma katma değer sağlayan projelerde imza Toplumsal eşitliğe katkı Nitelikli insan kaynağı İstihdama katkı 	<p>•Yönetim kadrosunda: Kadın: %56, Erkek %44</p> <p>• Kişi başı ortalama eğitim saati: 55,9</p> <p>• Memnuniyet anketine %95 katılım</p>
			<p>Üretilmiş: Bilgi teknolojisi alt yapısına yönelik; ağ alt yapısı, bilgi güvenliği, sanallaştırma, donanım ve cihazların yenilenmesi, yedekleme, merkezi kontrol ve iyileştirmeleri acil durum merkezi şeklinde yapılan yatırımlar, bina ve sunulan hizmetlere yönelik; gün ışığından daha fazla yararlanma, aydınlatma, ısı ve ses yalıtımı, ISG mevzuatına uyum, açık ofis düzenlemeleri, toplantı ve konferansa salonlarının artırılması, spor salonunun genişletilmesi bakımından yapılan yatırımlar...</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> İş süreçlerinde verimlilik artışı Bilginin kurumsallaştırılması <p>Toplumsal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve hızlı yanıt verme Artan müşteri memnuniyeti 	<p>•Süreçlerde verimlilik</p> <p>• İştiraklerle entegre hizmet binası</p> <p>• Sağlıklı, verimli ve ergonomik çalışma ortamı</p>
			<p>Sosyal ve İlişkisel: Paydaş iletişim platformu (çalışanlar, müşteriler, bankacılık sektörü, medya, hissedarlar, STK'lar, tedarikçiler, finansal kurumlar, üniversiteler, düzenleyici otoriteler, iştirakler), müşteri memnuniyeti kapsamında yapılan yatırımlar, sosyal sorumluluk projeleri (kültür ve sanata sürdürülebilir destek, sıfır karbon konseri ve çalışmaları ile gönüllü yatırımlar)</p>	<p>Kurumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> Paydaşlar nezdinde artan itibar Ulusal ve uluslararası tanınırlık Nitelikli insan kaynağını çekme gücü İç kapasite artışı <p>Toplumsal;</p> <ul style="list-style-type: none"> Nitelikli insan kaynağı gücüne katkı İklim değişikliği ve sürdürülebilirlik alanlarında paydaşlar nezdinde farkındalık yaratma Topumda fırsat ve cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi Kamu otoriteleriyle mevzuat düzenlemelerinde görüş ve bilgi paylaşımı 	<p>•cevreciyiz.com aracılığıyla sürdürülebilirlik alanında bilinçlendirme</p> <p>• İKSV Sıfır Karbon konserlerle sanata destek</p> <p>• Patara Antik Kenti'nde yapılan kazı çalışmalarısıyla kültürel destek</p>

Tablo 5'te Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın hazırlamış olduğu entegre rapor incelendiğinde; raporun sunum ve kapsam ile açıklanan bilginin niteliği bakımından IIRC çerçevesi ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, IIRC, GRI, UNGC ve UNEP FI çerçeveleri ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı görülmektedir. Finansal raporlama standartları ile başlayan daha sonra sürdürülebilirlik çalışmaları ile devam eden ve günümüzde entegre raporlama kavramıyla bütünleşen kurumsal raporlama, temelinde yukarıda belirtilen standartlar ve düzenlemeler yer almakta olup, ayrıca bankanın çevresel konulardaki hassasiyetinin belirtilmesi bakımından çevre yönetim sistemleri standartlarına (ISO 14001, ISO 14064) sahip olması; gelecekte bütün paydaşların gözünde değer kazanmasına işaret etmekte ve finans sektöründe ilk raporlama olarak ta Türkiye'deki önemini göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınma vizyonuyla hareket eden bankanın hazırlamış olduğu entegre raporlamada; ilgili standartlara bankanın uyumlu hareket etmesi,

sunulan bilginin güvenilirliği ve kalitesini de olumlu yönde etkileyebileceğini açıkça göstermektedir. Ayrıca yukarıda belirtilen standartlar dışında bankanın gelecekte ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda daha farklı standartlarla uyumlu olarak faaliyetlerini şekillendirmesi ve paydaşlarına gerekli bilgileri sunması halinde Türkiye’de finans sektörünün sürdürülebilir kalkınmasında rol model olarak kabul edilmesini sağlayabilecektir. Bankanın, sermaye ögeleri değerlendirildiğinde IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu görülmekte, kalkınma ve yatırım bankacılığı faaliyetleri gösteren bankanın, değer yaratma sürecinde kendisine kurumsal olarak yarattığı değerler ile topluma yarattığı değerler ve sonucunda elde edilen çıktılar yorumlama kolaylığı açısından tabloda ilgili alanlarda sınıflandırılarak sunulmuştur.

Tartışma ve Sonuç

Dünyada henüz şekillenmeye başlayan ve Türkiye uygulamalarına da yansıyan entegre raporlama konusunda, ülkemizde yeni adımlar atılmaya başlanmıştır. İlki 2015 yılında Argüden Yönetişim Akademisi tarafından yayımlanan raporu daha sonra Adana Çimento, Aslan Çimento, Çimsa Çimento ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası takip etmiştir. Bu çalışmada söz konusu kuruluşların 2016 yılında hazırlamış oldukları entegre raporlar IIRC tarafından hazırlanan Entegre Raporlama Çerçevesi kapsamında incelenmiş ve ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Argüden Yönetişim Akademisi bakımından;

- Kurumun hazırlamış olduğu entegre raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu,
- Raporun; IIRC, OECD ve UNGC çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı,
- Sermaye ögelerine bakıldığında IIRC çerçevesinde belirlenen ögelere göre eksiklikler olduğu ancak bu durumun şirketin faaliyet alanından ileri geldiği,
- Yönetişim, eğitim, araştırma üzerine yoğunlaşan şirketin değer yaratma faaliyeti ve sonucunda elde edilen çıktılarının IIRC çerçevesi ile uyumlu olarak sunulduğu tespit edilmiştir.

Adana Çimento bakımından;

- İşletmenin hazırlamış olduğu entegre raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu,
- Raporun; IIRC, GRI G4 ve WBSCD-CSI çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı,
- Sermaye ögelerine bakıldığında IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu,
- Çimento üzerine faaliyet gösteren işletmenin, değer yaratma süreci ve sonucunda elde ettiği değerlerin IIRC çerçevesi ile uyumlu olarak sunulduğu tespit edilmiştir.

Aslan Çimento bakımından;

- İşletmenin hazırlamış olduğu entegre raporun içerik ve sunum ile sunulan bilginin niteliği bakımından IIRC ile uyumlu olduğu,
- Raporun; IIRC, GRI G4 ve WBSCD-CSI çerçevesine ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı,
- Sermaye ögelerine bakıldığında IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu,
- Çimento üzerine faaliyet gösteren işletmenin, değer yaratma süreci ve sonucunda elde edilen değerlerin IIRC çerçevesi ile uyumlu olarak sunulduğu tespit edilmiştir.

Çimsa Çimento bakımından;

- İşletmenin hazırlamış olduğu entegre raporun sunum ve kapsam ile açıklanan bilginin niteliği bakımından IIRC çerçevesi ile uyumlu olduğu,
- Raporun; IIRC, GRI G4, WBSCD-CSI ve UNGC çerçeveleri ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı,
- İşletmenin iş modeli hakkında entegre raporda bilgi vermemesi ilgili raporun öneminin tam olarak anlaşılmadığını göstermekte,
- Sermaye ögeleri değerlendirildiğinde IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu görülmekte olup, değer yaratma süreci konusunda raporda görsel bir şekil oluşturulmuş, ancak sermaye ögelerinin iş modelinden nasıl geçirdiğini belirtilen bir açıklamaya entegre raporda rastlanılmamıştır. Bu noktada IIRC çerçevesi ile uyumsuzluk olduğu tespit edilmiş ve söz konusu sermaye ögelerinin bütünü bağlamında yaratılan değerler konusunda ilgili raporda açıklamalar yapılmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası bakımından;

- Bankanın hazırlamış olduğu entegre raporun sunum ve kapsam ile açıklanan bilginin niteliği bakımından IIRC çerçevesi ile uyumlu olduğu,

- Raporun; IIRC, GRI, UNGC ve UNEP FI çerçeveleri ve düzenlemelerine uygun hazırlandığı,
- Bankanın çevresel konulardaki hassasiyetine ilişkin çevre yönetim sistemleri standartlarına (ISO 14001, ISO 14064) sahip olduğu,
- Sermaye ögeleri değerlendirildiğinde IIRC çerçevesinde belirlenen ögeler ile uyumlu olduğu,
- Kalkınma ve yatırım bankacılığı faaliyetleri gösteren bankanın değer yaratma süreci, kurumsal olarak kendisine yarattığı değerler ile topluma yarattığı değerlerin IIRC çerçevesi ile uyumlu olarak sunulduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklanan sonuçlar bir bütün halinde değerlendirildiğinde *Argüden Yönetişim Akademisi'nin* sermaye ögelerine ilişkin bilgilerin IIRC çerçevesi ile uyumsuz olduğu, ancak bu durumun faaliyet alanından kaynaklanabileceği ve Türkiye'de sektörel farklılıklara ilişkin belirlenen bir format olmadığını göstermektedir. Değer yaratma süreci bağlamında *ÇİMSA Çimento, ADANA Çimento ve ASLAN Çimento* işletmeleri karşılaştırıldığında aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen değer yaratma süreci konusunda farklılıklar olduğu raporlardan anlaşılmaktadır. Bu durum Türkiye'de henüz gelişme aşamasında olan entegre raporlamanın standardizasyonu konusunda eksiklikler olduğunu göstermekte olup, işletmelerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve özellikle tutarlı ve karşılaştırılabilir bir entegre rapor formatının belirlenmesini gerekli kılmaktadır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın hazırlamış olduğu rapor ise diğer işletmeler ile sektörel farklılıktan dolayı karşılaştırma imkânı olmaması nedeniyle IIRC kapsamında incelendiğinde içerik, sunum, sunulan bilginin niteliği ve değer yaratma sürecinin ilgili çerçeveye uyumlu olduğu söylenilebilmektedir.

Entegre raporlamanın dünya genelinde belirlenmiş standart bir formatının olmaması, Türkiye'de ilk kez oluşturulan entegre raporlarda da bir sorun olarak kendini göstermektedir. Entegre raporlamanın IIRC tarafından genel olarak sınırlarının belirlenmesine rağmen uygulamada henüz bir standart geliştirilmemesi, en iyi entegre rapor formatının tartışılmasına neden olmakta ve bu durum ise ilke bazlı bir yaklaşımdan ileri gelmektedir. Bundan dolayı hazırlanan entegre raporların karşılaştırılabilirliği, tutarlılığı, güvenilirliği ve özellikle denetimi karmaşık hale gelmektedir. Bu bağlamda entegre raporlamanın dünya çapında bir standardizasyona kavuşturulması konusunda IIRC'den farklı olarak uluslararası kurum ve kuruluşların oluşturulması hayati önem taşımaktadır. Gelecekte entegre raporlamanın formatına ilişkin bir standardizasyona gidilmesi entegre raporun hazırlanmasını teşvik edecek, bu anlamda isabetli sonuçların alınmasını sağlayacak ve ilgili raporlama yaklaşımını daha yaygın ve tercih edilebilir bir hale getirecektir. Böylece işletmelerin hazırlamış oldukları raporlar arasındaki farklılıklar minimize edilecek, paylaşılan bilgilerin; tutarlılığı, güvenilirliği, karşılaştırılabilirliği mümkün hale gelecektir.

Entegre raporlama anlayışını Türkiye'de ilk kez hayata geçiren söz konusu kurum ve kuruluşların değerlendirilmesi; ülkemizde entegre raporlama algısının göstergesi olarak ileride yapılacak çalışmalar açısından bu çalışmanın önemini göstermekte, literatürdeki çalışmalardan farkını ortaya koymakta ve ayrıca gelecekte farklı işletmeler tarafından hazırlanacak raporlar ile de karşılaştırma olanağı oluşturması beklenmektedir.

Kaynakça

- Altınay, A. T. (2016). Entegre Raporlama Ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences*, 3(25), 47-64.
- Aras, G., Sarıoğlu, G. U. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama. *Tusiad*, Yayın No: T/2015, 10-564, İstanbul.
- Aydın, S. (2015). Kurumsal Raporlamanın Evrilme Sürecine İlişkin Bir İrdeleme. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, 25(130).
- BİST, (2014). Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Bülteni, <http://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/yayinlar/borsa-istanbul-2014-surdurulebilirlik-bulteni.pdf?sfvrsn=4> (E.T: 01.08.2017).
- BİST, (2014). Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi, <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> (E.T: 01.08.2017).
- Dada, A. (2015). Benefit of International Integrated Reporting Framework to All Economies. *The News*, <http://thenewsnigeria.com.ng/2015/11/benefit-of-international-integrated-reporting-framework-to-all-economies/> (E.T: 08.08.2017).
- Erta, (2015). Entegre Raporlama. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/>. (E.T: 15.07.2017).
- Ey (2013). The Concept Of 'Capital' in Integrated Reporting,

[Http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-capital-in-integrated-reporting/\\$file/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-capital-in-integrated-reporting/$file/ey-capital-in-integrated-reporting.pdf).(e.t:01.08.2017)

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

Gökten, S. (2016). Entegre Raporlama Yaklaşımı İçin Uygulamaya Yönelik Sistematik Bir Öneri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18 (4), 741-765.

IIRC,(2013). International Integrated Reporting Council. Uluslararası ER Çerçevesi, 2013, 1-37.<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>.(E.T:11.06.2017).

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

Kaya, H.,P. (2015). Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri Ve Şirketlere Sağladığı Faydalar. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 15 (45), 113-129.

Kaya, U. Aygün, D., Yazan, Ö. (2016). Yeni Bir Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama ve Dünyadaki Örnekleri Üzerine Bir Araştırma. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11).

Pozzoli, M., Gesuele, B. (2016). The Quality Of Integrated Reporting In The Public Utilities Sector: First Empirical Impressions. *International Journal Of Business Research And Development*, 5(1), 23-31.

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

<http://argudenacademy.org/> (Erişim Tarihi: 09.08.2017)

<http://www.aslancimento.com.tr/> (Erişim Tarihi: 20.08.2017)

<http://www.adanacimento.com.tr/>(Erişim Tarihi: 27.08.2017)

<https://www.cimsa.com.tr/> (Erişim Tarihi: 01.09.2017)

<http://www.tskb.com.tr/> (Erişim Tarihi: 04.09.2017)