

# İŞLETMELERDE DEĞER DEĞİŞİMİNİN RAPORLANMASI: ENTEGRE RAPORLAMA VE ÜNİVERSİTELER İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ\*

Arş. Gör. Belgin Rana ÇARDAK\*\*

Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN\*\*\*

Araştırma Makalesi/Research Article

Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi  
Eylül 2023, 25(3), 437-464

## ÖZ

Entegre raporlar, işletmenin değer değişim sürecini merkeze alarak finansal ve finansal olmayan bilginin birlikte sunulduğu raporlardır. Bir işletmenin dönemin başındaki ve sonundaki değeri arasındaki değişim işletmenin sahip olduğu kaynakları nasıl kullandığını gösterir. Entegre raporlarda da işletmenin sahip olduğu kaynaklar (entelektüel, insan, ilişkisel ve sosyal, doğal, ve üretilmiş sermaye) ile nasıl değer yaratıldığı, şeffaflık ve hesap verebilirlik çerçevesinde açıklanmaktadır. Evrensel değer yaratma süreçlerinde önemli yeri olan üniversiteler de entegre raporlar hazırlayarak değer değişim hikâyelerini anlatabilmektedirler. Çalışmada, İngiltere’den Edinburgh, Güney Afrika’dan North-West, Türkiye’den Yıldız Teknik Üniversitesi’nin hazırladığı entegre raporlar uluslararası entegre raporlama çerçevesinde incelenmiş ve üniversiteler için bir model önerisinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal Olmayan Bilgi, Değer Değişimi, Entegre Düşünce, Entegre Raporlama, Üniversitenin Entegre Raporu

**JEL Sınıflandırması:** M21, M40, M41

\* Makale Geliş Tarihi (Date of Submission): 08.07.2022; Makale Kabul Tarihi (Date of Acceptance): 28.08.2023

\*\* Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [branacardak@baskent.edu.tr](mailto:branacardak@baskent.edu.tr), [id orcid.org/0000-0002-3519-4576](https://orcid.org/0000-0002-3519-4576)

\*\*\* Başkent Üniversitesi, Muhasebe ve Finansal Yönetim Programı, [duerhan@baskent.edu.tr](mailto:duerhan@baskent.edu.tr), [id orcid.org/0000-0001-5909-0045](https://orcid.org/0000-0001-5909-0045)

**Atıf (Citation):** Çardak, B. R. & Doğan, D. U. (2023). İşletmelerde Değer Değişiminin Raporlanması: Entegre Raporlama ve Üniversiteler için Bir Model Önerisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 25(3), 437-464. <https://doi.org/10.31460/mbdd.1142745>

## **REPORTING VALUE CHANGE IN ENTERPRISES: INTEGRATED REPORTING AND A MODEL PROPOSAL FOR UNIVERSITIES**

### **ABSTRACT**

Integrated reports place the evolving value of an enterprise at its core and encompass both financial and non-financial data. It captures the shifts between the initial and final valuations over a period, shedding light on how an enterprise leverages its internal resources, including intellectual, human, social and relational, natural, and produced capital. Universities generate universal value and integrated reports provide a platform to articulate their narratives of value transformation. Analyzing the integrated reports of Edinburgh University in England, North West University in South Africa, and Yıldız Technical University in Turkey, this study formulates a pioneering model for an exemplary report.

**Keywords:** Non-Financial Information, Changing Value, Integrated Thinking, Integrated Reporting, Integrated Reports of Universities

**JEL Classification:** G00, M21, M40, M41

### **EXTENDED SUMMARY**

#### **PURPOSE AND MOTIVATION**

Integrated reporting brings business enterprises the ability to look at reporting in a different perspective. This ability enables the universities to understand and express how they create value, not only for themselves but also for the society and other stakeholders. This study examines the information included in universities' integrated reports and what the ideal form of these reports should be and suggests a model. Therefore, this study will benefit the universities that consider preparing integrated reports.

#### **METHODOLOGY**

This study is conducted to present a suggested model for universities in preparing their integrated reports that enable them to better explain their value change stories. Within the scope of this study, the international integrated reporting framework and the universities' integrated reports in the IIRC (International Integrated Reporting Organization) Database are scrutinized. The study is prepared by considering the integrated reports of Edinburgh University in England for 2020, North West University in South Africa for 2019 and Yıldız Technical University in Turkey for 2018. In addition to these integrated reports, Prof. Carol. A. Adams' report on value creation in universities, titled "Let's talk value: How universities create value for students, staff and society", prepared for the UK's Higher Education Institution (AdvanceHE) has been used as a guideline. Also, phases I and II of the study titled "Helping

universities tell their stories better", prepared jointly by BUDFG (British Universities Directors Financial Group) and IIRC, published in 2016 and 2017, are utilized. Based on the sources used in the suggested model, the ideal form of integrated reports, the information that should be presented, and how universities should explain their own value change stories are all included in the study. The reason for choosing a South American university in this research is that it is the starting point of integrated reports. The UK is chosen because it is a leading country in the field of integrated reporting and their regulatory bodies are closely involved in this field. In addition, considering the International Integrated Reporting framework, we believe that it would be beneficial to include an example from Turkey, so that these different sources can be examined and compared in detail.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

When preparing an integrated report, universities should first determine their basic activities that contribute to value creation and different types of capital that are converted in the value creation processes. Value creation involves (or should consider) who the university's stakeholders and financiers are, how the university creates value for them, what needs to be added to the value beyond the financial point of view, the university's features and values, its vision and mission, its goals and core activities, and how it creates value for key stakeholders. It also includes ideas about enriching society and its role in social heritage. Additionally, information on which types of capital are involved in the value change and how they are used should also be included in the integrated reports. The university should also include explanations about how to manage its risks and evaluate its opportunities within the framework of its business model. It may also be useful for the university to provide more strategic information and explanations about what its goals are. Moreover, focusing solely on financial output and productivity by key stakeholders means that universities may have difficulty determining output in terms of other capital components. This is, what the university does to create relationships with key stakeholders and partners (Social and Relational Capital), how it provides the environment for the university staff to thrive (Human Capital), how the university uses its facilities to create value for society (Manufactured Capital), its support services should all be considered when preparing an integrated report. It also requires consideration of questions such as how university defines its processes and helps us capture value (Intellectual Capital). Furthermore, what the core activities that lead to value creation are such as interdisciplinary course opportunities offered to develop the student's ability to critically analyze global challenges and key activities like building and maintaining relationships with alumni also need to be identified.

## **CONCLUSION AND IMPLICATIONS**

The integrated report allows a university to explain its own story of value change. In the report, the university should include information on how it creates value in the short, medium and long term.

Additionally, within the framework of its business model of value change, it should include information about which capital elements are involved and how they are used and converted into output. Universities contribute to the development of society by educating qualified manpower and by carrying out academic studies. In other words, they create universal value and create the opportunity to explain this to society and its stakeholders with an integrated report. It is also important to include information about the strategic goals of the university in the value change process in the short, medium and long term and how to manage its risks and evaluate its opportunities. This information enables the university to build up its qualified academic power and find funds easily. When the national literature is examined, there are studies on how the integrated reports should be prepared for businesses, yet there is no such study for universities. From this point of view, this study plays a guiding role for universities that consider preparing integrated reports.

## 1. GİRİŞ

Entegre raporlama, bir kuruluşun faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sunarak şeffaflık ve hesap verebilirliğe odaklanan bir raporlama yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, raporun ana işlevi; işletmelerin sadece finansal başarıları değil aynı zamanda çevresel, sosyal ve yönetim performanslarının da ölçülmesine ve paydaşlarına iletilmesine olanak sağlamaktır. Entegre raporlar yoluyla, üniversitelerin sadece akademik başarıları değil aynı zamanda sosyal, çevresel ve kurumsal etkileri de raporlanabilir. Böylece üniversiteler, öğrencilerine, mezunlarına, çalışanlarına, araştırma ortaklarına ve topluma değerlerindeki değişimi bütüncül olarak anlatma fırsatı bulabilirler.

Bu çalışma, üniversitelerin entegre rapor hazırlama konusunda öncü olmaları gerektiği düşüncesinden hareketle, üniversitelere kendi değer değişim hikayelerini anlatabilmelerini sağlayacak bir model önermek amacıyla yapılmıştır. Uluslararası Entegre Raporlama Örgütü (IIRC) veri tabanında yer alan üniversitelerin ve Güney Afrika, İngiltere ve Türkiye'de entegre rapor hazırlayan üniversitelerin raporları incelenerek, entegre rapor hazırlamak isteyen üniversiteler için bir model önerisi sunulmuştur. Önerilen modelde üniversitelerin kullandıkları kaynaklara dayanarak, ideal bir entegre raporda yer alması gereken bilgilerin neler olması gerektiği konusu ele alınmıştır.

## 2. FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN BİLGİLER YOLUYLA İŞLETMELERDE DEĞER DEĞİŞİMİNİN RAPORLANMASI: ENTEGRE RAPORLAMA

İşletmelerin mevcut raporlama düzeninde finansal ve finansal olmayan bilgilerini sundukları çeşitli raporlar bulunmaktadır. Bu raporlarda yer alan bilgiler arasındaki bağlantıların net olarak kurulamaması

paydaşların işletme performansını bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Entegre raporlamaya duyulan gereksinimin altındaki temel neden, finansal raporlamanın paydaşlarının bilgi gereksinimini karşılamada yetersiz kalmasıdır. İşletmelerin değer değişim sürecini takip edebilmek amacıyla finansal ve finansal olmayan bilgiler ve değer ilişkisinin ortaya konulması önem taşımaktadır (Wahl ve diğerleri, 2020; Eccles & Krzus, 2010; Clarkson, 1995).

### **2.1. Finansal ve Finansal Olmayan Bilgi ve Değer İlişkisi**

Toplumdaki gereksinimleri karşılamak amacı ile kurulan işletmelerin her faaliyeti doğrudan veya dolaylı olarak tüm paydaş guruplarını etkilemektedir. Günümüzde paydaş kavramı gelecek kuşakları da içine alarak tüm toplumu kapsamaktadır. İşletmeleri sorgulayabilecek, işletmelere “neden” sorusunu yöneltebilecek tüm kesimler işletmelerin paydaşı olarak kabul edilebilir. İşletme faaliyetleri toplumu ve gelecek kuşakları etkileyebileceğinden işletme içerisindeki karar alıcıların karar alma süreçlerinde kendilerinin de toplumun bir parçası oldukları gerçeğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Günümüzde bu bütünsel bakış açısıyla birlikte işletmelerin faaliyetlerini tasarlarken alacakları kararların toplum ve çevre açısından etkilerinin dikkate alınması önem taşımaktadır. İşletme kararlarının işletmenin değer yaratma sürecine olumlu veya olumsuz katkısı göz önünde bulundurularak işletme ve çevresine yaptığı etki dikkate alınmalıdır (Ertuna, 2012).

Muhasebenin sözlük anlamı “hesaplaşma” demektir (Türk Dil Kurumu, 2023). Bu nedenle işletmelerin hesap verme yükümlülükleri muhasebe süreçleri yoluyla gerçekleştirilmektedir. Muhasebe sürecini işletmelerin hesap verme yükümlülüğü açısından değerlendirdiğimizde muhasebenin “finansal muhasebeden” “sosyal muhasebeye” evrildiğini ve raporlama sürecinin finansal raporlama ile birlikte finansal olmayan raporları da kapsadığını söyleyebiliriz.

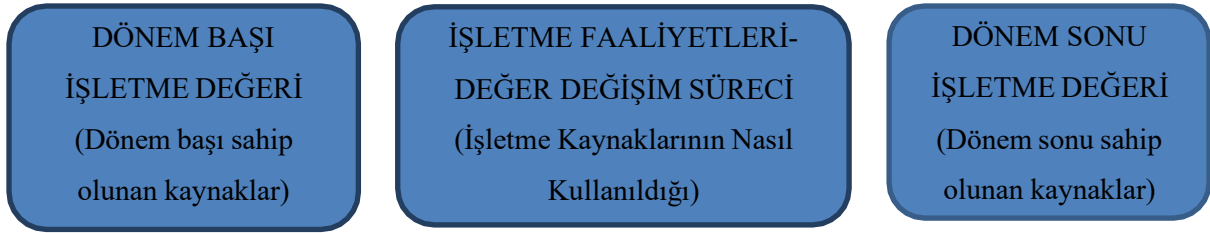
Ticaret hayatının küreselleşmesiyle birlikte paydaşların bilgi gereksinimi artmış ve işletmelerin faaliyetlerinin sadece finansal sonuçları değil bu finansal sonuçlara “ne yaparak” ulaşıldığının sorgulanması gereği gündeme gelmiştir. Finansal bilgi kullanıcıları artık işletmelere yatırım yaparken ve fon sağlarken ya da farklı nedenlerle işletmelerle ilgilenirken kârlı olmalarının yanı sıra bu kârın nasıl elde edildiğini de sorgulamaktadırlar. Bir başka ifade ile işletme, finansal sonuçlara ulaşılırken hangi stratejiyi, hangi iş modelini kullanmıştır; bu konu kullanıcılar için merak konusu haline gelmiştir.

İşletmelerin hesap verme yükümlülüğü, finansal kaynakların etkin kullanımının yanı sıra diğer kaynakların (insan kaynakları, doğal kaynaklar vb.) da ne ölçüde etkin kullanıldığına dair bilgilerin raporlanmasını kapsamaktadır. (Wahl ve diğerleri, 2020). İşletmenin finansal sermayesi ile birlikte entelektüel sermayesi, insan sermayesi, doğal sermaye, üretilmiş sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere altı sermaye ögesi bulunmaktadır ve işletmelerde bu sermaye ögeleri aracılığı ile değer değişimi gerçekleşmektedir (Aras ve diğerleri, 2015; Ülker & Arslan, 2020). Bu bilgiler çerçevesinde değer her zaman pozitif olmayacağı gerçeği de göz önünde bulundurularak, "değer değişimi" ifadesinin daha

kapsayıcı ve üç senaryoyu da (artış, azalış ve korunması) içermesi nedeniyle ifade edebilme özelliğine sahiptir.

## 2.2. Değer Değişim Süreci

Entegre raporlamaya özgünlük kazandıran temel nitelik “değer değişimi” üzerine odaklanmış olmasıdır. Değer değişim süreci, sistem yaklaşımı ve IIRC'nin revize çerçevesinde yer alan iş modelinden yararlanarak Şekil 1'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1. Değer Değişim Süreci

IIRC'ye göre, işletmenin yarattığı değer iş modeli yoluyla gerçekleşir. İş modeli, sermaye öğelerini veya diğer kaynakları girdi olarak alır ve işletmenin faaliyetleri arasındaki etkileşim sonucunda çıktıya dönüştür. Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun 2020 yılında yayınladığı "Değer Yaratmayı Anlamak" başlıklı çalışmasında, değer değişimini izlemeden ve ölçmeden önce, iş modelini etkinleştirmek ve değer değişimine neden olan faktörleri anlamak gerektiği belirtilmektedir. Ocak 2021'de yayınlanan revize entegre raporlama çerçevesinde ise, değer değişimi ilkesi "değerin korunması, artması ve erozyonu ya da aşınması" kavramları eklenerek güncellenmiştir (IIRC, 2021). Burada dinamik yapılar olan işletmelerde mutlaka bir değişim olacağı da vurgulanabilir.

Bir işletme için zaman içinde yaratılan, korunan ya da aşınan değer işletmenin faaliyetleri ve çıktılarından kaynaklanan sermaye öğelerinin dönüşümüyle gerçekleşmektedir. Bu değerlerin birbiriyle ilişkili iki yönü bulunduğunu göstermektedir. Bunlar;

- İşletmenin kendisi için yarattığı, koruduğu ya da aşındırdığı değer.
- İşletmenin paydaşları ve geniş anlamda toplum için yarattığı, koruduğu ya da aşındırdığı değer.

IIRC ve Ernst & Young (EY) iş birliği ile hazırlanan (Value Creation Background Paper for <IR>) Değer Yaratmanın Arka Planı çalışmasında işletmelerde değer yaratma süreci 10 madde ile açıklanmaktadır. Bunlar:

- Değer yaratma belirli bir süreci içermektedir. (İşletmenin iş modeline uygun olarak gerçekleştirilen faaliyetlerini içeren bir süreçtir)
- Finansal değer, değer yaratmak ile ilişkilidir fakat yeterli değildir. (Değer değişiminde sadece finansal kaynakların değil tüm işletme kaynaklarının etkisi bulunmakta ve dikkate alınmaktadır)

- Değer, maddi ve maddi olmayan kaynaklardan yaratılır. (İşletmenin maddi kaynaklar olduğu gibi insan kaynakları, doğal kaynaklar gibi maddi olmayan kaynakları da değer değişim sürecinde önem taşımaktadır)
- Değer özel ve kamusal kaynaklardan yaratılır (Değer değişim sürecinde işletmeye ait kaynaklarlabirlikte kamusal kaynakların da kullanımı ve bu kaynakların nasıl etkilendiği de önem taşımaktadır)
- Değer işletme ve paydaşları için yaratılır (Değer değişiminden işletme etkilendiği gibi diğer tümpaydaşlar da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir.)
- Değer farklı sermaye öğeleri (kaynaklar) arasındaki bağlantı ile yaratılır. (İşletme kaynaklarının değişim ve gelişim yönü birbirlerini etkilemektedir)
- Değer değişim süreci sonucunda işletme değeri değişir. (Değer değişimi sürecinin sonunda değerkorunabilir, artabilir ya da aşınabilir, böylece işletme değeri dönem başına göre değişim gösterir)
- Yenilik değer değişiminin merkezidir (Süreç içerisinde yapılan değişiklikler iş süreçlerin geliştirilmesine yönelik yenilikler değer değişimini doğrudan etkilemektedir)
- İşletme faaliyetleri, nasıl ve ne tür bir değer yaratıldığı konusunda rol oynar. (Değer değişimininyönü doğrudan işletme faaliyetlerinden etkilenmektedir)
- Değer değişimine ilişkin ölçüler geliştirilmeye çalışılmaktadır. (İş süreçlerinde yapılan her şey değer değişimini etkilemektedir bu nedenle değişimi takip edebilmek için ölçüler geliştirilebilmesi önem taşımaktadır) (IIRC & LLP(EY), 2013).

Yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda, değer yaratma süreci çok yönlü olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin ürün veya hizmet üretiminde kullandıkları kaynakların dönüşüm süreci, işletmelerin dış çevre ve paydaşları üzerindeki etkileri de dahil edilerek değer değişimi sürecine entegre edilmiştir. İşletmelerin çevrelerine pozitif etki yaparak büyümelerinin işletme ve çevresine sağlayacağı etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aras & Sarıoğlu, 2015; Yüksel, 2017):

- Üretim veya hizmet kapasitesinin artması,
- Daha fazla kişiye istihdam olanağı sağlanması,
- Tedarikçiler için yeni fırsatlar oluşması,
- İşletmenin bilinirliğinin artması,
- İşletmeye duyulan güvenin korunması ve gelişmesi,

- İşletmenin sürekliliğinin sağlanması

Değer değişim sürecinde dış çevre başlığı altında yer alan ekonomik koşullar, teknoloji ve toplumsal sorunlar iyi analiz edilmeli; işletmenin misyonu, vizyonu ve amacı belirlenmelidir. Bu noktada işletmenin misyon ve vizyonuna ek olarak işletmenin amacı revize çerçeveye eklenmiştir. (IIRC, 2021). Kurumsal yönetim yapısı da bu süreci etkin olarak gerçekleştirmeye yönelik oluşturulmalıdır. Dış çevre analizi ile mevcut ve olası risk ve fırsatlar belirlenerek işletmenin stratejisi ve iş modeli oluşturulur. (IIRC, 2021; Yüksel, 2017). Değer değişim süreci entegre düşünce anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. İşletme içerisinde yer alan tüm fonksiyonların birbirleri ile etkileşim halinde ve iş birliği içerisinde değer değişim sürecine girmesi ve sürecin buna göre kurgulanması önem taşımaktadır.

### 3. ÜNİVERSİTELER İÇİN ENTEGRE RAPOR MODEL ÖNERİSİ

Entegre raporlama, işletmelerin kapsamlı olarak değerlendirilmesinde bir araçtır. İşletmeler paydaşları ile hazırladıkları raporlar aracılığı ile iletişim kurmaktadır. Entegre raporlamanın amaçlarından biri de paydaşlar arasında iyi iletişim sağlama aracı olarak, iletişimin kalitesini arttırmak ve işletme faaliyetlerini açık ve anlaşılır olarak ifade edebilmektir. Entegre raporlar, işletmelerin topluma, paydaşlara ve yatırımcılara iletmek istedikleri mesajları net olarak iletmelerini sağlar. Üniversiteler gibi yüksek öğrenim kurumları da sadece kendileri için değil toplum ve çevre için nasıl değer yarattıklarını ve faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkilerini anlamak için entegre raporlama uygulayabilirler. Bu çalışmanın amacı üniversitelerin entegre raporlarında yer vermesi gereken bilgilere odaklanarak ideal bir rapor modeli önermektedir. Ayrıca çalışmanın, entegre rapor hazırlama sürecinde ilerleyen üniversitelere ve literatürde katkı sağlayacağı ve üniversitelerin entegre raporlarını etkili bir şekilde hazırlamalarına rehberlik edeceği düşünülmektedir.

#### 3.1. Üniversiteler İçin Entegre Raporlamanın Önemi

Küreselleşmenin etkisi ile dünyada ticaret hayatının tek bir pazara dönüşmesi her alanda yoğun bir rekabet ortamı oluşmasına neden olmuştur. Üniversitelerin temel görevi nitelikli araştırmalar yaparak ve insan yetiştirerek topluma katkı verebilmektir. Bu nedenle üniversitelerin öğrencilerine, akademik ve idari personeline sağladıkları değeri, kaynaklarını nasıl kullandıklarını, yaptıkları faaliyetleri ve hedeflerine ilişkin bilgileri hazırladıkları raporlar aracılığı ile doğru ve ihtiyaca uygun olarak ifade edebilmeleri önem taşımaktadır. Ayrıca, üniversiteler projelerini gerçekleştirirken genellikle fonlara ihtiyaç duyarlar ve bu nedenle farklı kurumlarla iş birlikleri yaparlar. Bu nedenle üniversiteler tüm paydaşları için, değer değişimlerinin nasıl olduğunu gösterebilmeli ve özellikle kendi hikayelerini anlatabilmelidirler.



Üniversiteler tarafından hazırlanan entegre raporlardan fayda sağlanabilmesi için aşağıda belirtilen unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar;

- Üniversite yönetiminin ve üst yönetimden sorumlu olanların rapor hazırlama sürecine aktif olarak katılım göstermeleri,
- Raporu hazırlayan ekibin yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip olmaları,
- Dinamik yapılar içinde gerçekleşen değişimin raporlara yansıtılması, düzenli olarak güncellenmesi ve iyileştirilmesidir.

Ayrıca, raporda yer alan bilgilerin üniversitenin organizasyon yapısını, gelir kaynaklarını, katılan maliyetleri ve bunları sürdürülebilir bir anlayışla yürütebilmek için ortak bir perspektifin oluşturulması da önemlidir. Bu sayede entegre raporlar, üniversitelerin karar verme sürecini iyileştirirken, fon bulma ihtiyacını kolaylaştırır ve değer değişimini gösterebilmek adına da önemli bir fırsat sunar.

### **3.2. Üniversite Kimler İçin Değer Yaratır?**

Entegre rapor hazırlamada ilk adım, üniversitenin kimler için değer yarattığının belirlenmesidir. Prof. Carol Adams'ın hazırladığı “Değeri Konuşalım: Üniversiteler öğrenciler, personel ve toplum için nasıl değer yaratır” başlıklı rapordan, 2022 yılında yayınlanan Şirketler İçin Entegre Raporlama Rehberinden ve yine 2022 yılında Değer Raporlama Kurulu tarafından yayınlanan Integrated Thinking Principles kılavuzundan, Edinburgh Üniversitesi 2022 yılı, North-West Üniversitesi 2022 yılı ve Yıldız Teknik Üniversitesi 2019-2021 yılı entegre raporlarından yararlanarak, üniversitelerin kim için ve nasıl değer yarattıklarına ilişkin bilgiler Tablo 1’de özetlendiği gibidir:

**Tablo 1. Üniversiteler Kimler İçin Nasıl Değer Yaratır**

KIMLER İÇİN	NASIL
Öğrenciler	Bilgi ve deneyim aktarımı, Meslek kazandırma Eleştirel düşünme becerileri kazandırılması, Yeteneklerinin ve yaratıcılıklarının geliştirilmesi Bütünsel düşünme becerisinin kazandırılması Gelişimin sürekliliği bakış açısının kazandırılması Yaratıcı düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi Toplumun gelişiminin bireysel gelişimle desteklenmesi Kurumsal kültür ve kurumsallaşmanın önemi Ekosisteme ve doğaya etkinin dikkate alınması Atık yönetimi farkındalığı İklim değişikliği farkındalığı
Üniversite personeli	Dünyadaki gelişmelerin takip edilmesinin desteklenmesi Yüksek standartlarda araştırmalar yürütülerek, ulusal ve uluslararası çevrede nitelikli araştırmacıların bir araya getirilmesi Araştırmaların teşvik edilmesi Yapılanların etkisinin değerlendirilmesi Toplumun gelişimine önderlik Mesleki gelişimin teşvik edilmesi İdari ve yardımcı personelin gelişiminin desteklenmesi
İşverenler	Öğrencilerde geliştirilen beceriler Sürekli eğitim ve gelişim yoluyla üniversitelerle yapılan işbirlikleri
Toplum	Öğrencilerde geliştirilen beceriler Bütünsel bakış açısıyla yaptıklarımızın birbirimizi dolayısıyla toplumu etkilemesi Nitelikli, etik değerle sahip, insan haklarına saygılı bireylerin toplumun niteliğine katkı sağlaması Üniversitenin konumlandığı bölge ve şehirde toplumun ve diğer paydaşların sağlığını iyileştirmeye katkı sağlamak için ekosistemi koruyucu faaliyetlerde öncü projeler geliştirmek Üniversitenin araştırma bulguları ve bilgi birikimini (entelektüel sermaye), başarılı ticari faaliyetlere dönüştürerek zenginlik yaratmak bunun sonucunda toplumu iyileştirmeye katkı sunmak Teknolojik ilerleme ve gelişim ile eğitim olanaklarının mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilmesi
Gelecek Nesiller	Öğrencilerin kazanımlarını aktarmaları yoluyla mevcut ve gelecekteki aileleri için
Endüstriler	Yeni uygulamalar ve işbirlikleri ile deneyim aktarımı Staj ve kurumsal eğitimler
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	Araştırmalar Gelişmeye açık alanların belirlenmesi STK ve üniversite işbirlikleri Toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında ortak projeler yürütülmesi
Hükümetler	Araştırmalar Kamu kurumları ile iş birlikleri yoluyla Kurumsal kültür kazanmanın önemi
Çevre	Çevreyi korumaya yönelik projeler geliştirilme Atık yönetimi, iklim değişikliği ve enerji verimliliği Toplumsal çevre duyarlılığının geliştirilmesi Yeşil bina uygulamaları Verimli su kullanımı Kampüste yer alan biyoçeşitliliği koruma ve geliştirme çalışmaları
Ekonomi	Dünyayı değiştirme ve araştırma çabası sağlayan bir ortam geliştirilmesini desteklemek İş imkânı ve iş birliği projeleri İstihdam yönetimi
Sanat	Konservatuar Öğrenci sanat toplulukları Edebiyat toplulukları Sanat etkinlikleri Film ve tiyatro etkinlikleri ve söyleşiler

**Kaynak:** Adams, 2018; Edinburgh University, 2022; North-West University, 2022; Yıldız Teknik Üniversitesi, 2018; Yıldız Teknik Üniversitesi, 2019-2021; Integrated Thinking Principles,2022; Borsa İstanbul, 2022.

### 3.3. Üniversitelerde İdeal Entegre Rapor Hazırlanması

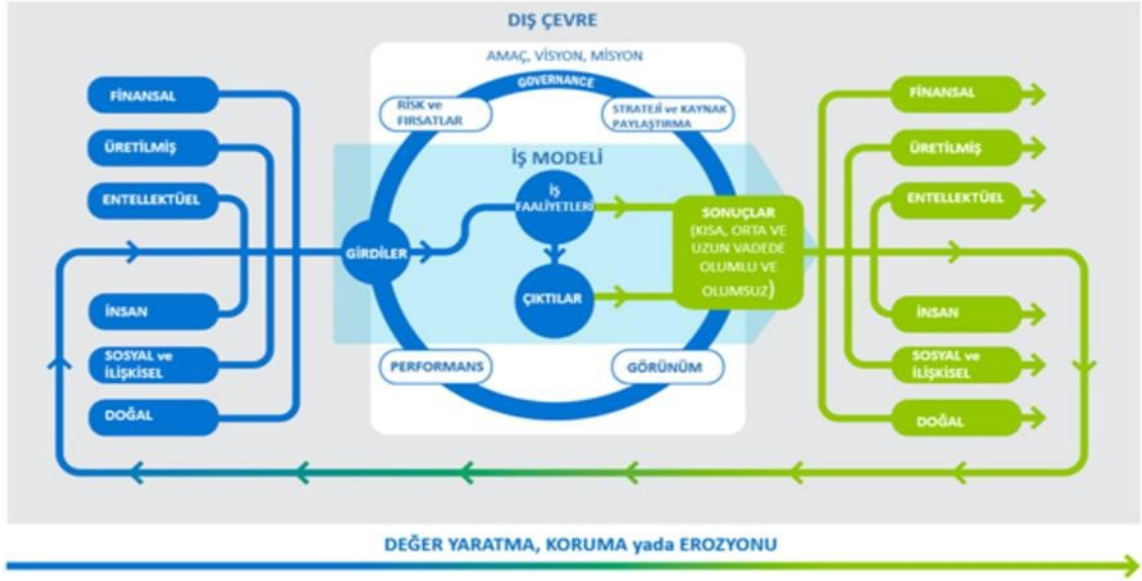
Entegre raporlama, üniversitelerin paydaşlarıyla sürdürülebilir ilişkiler kurmalarına ve paydaşların güvenini artırarak itibarlarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu raporlar, üniversitelerin topluma sağladığı hizmetleri, toplumsal faydaya ve sürdürülebilirlik hedeflerine olan katkılarını açıkça göstermektedir. Şeffaflık temelli yaklaşımla hazırlanan raporlar, aynı zamanda paydaş teorisini ve meşruiyet teorisini desteklemektedir. Paydaş teorisine göre üniversiteler, uzun vadeli başarı için tüm paydaş gruplarına (çalışanlar, öğrenciler, gelecek nesiller, üniversite personeli, toplum, çevre vb.) odaklanmalıdır. Paydaşlarla sürdürülebilir ilişki kurarak, üniversiteler toplumda kabul görmeyi ve uzun vadeli başarı elde etmeyi sağlayabilirler. Meşruiyet teorisine göre değerlendirme yaptığımızda, işletmeler toplumun beklenti ve normlarına uygun davranarak toplumda meşru ve başarılı olabilirler (Yücenurşen, 2022, s.49-63).

Bu raporlama anlayışı, üniversitelerin toplumda meşruiyetini artırmak ve toplumsal fayda sağladığını net bir şekilde aktarmak için etkili bir araç olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte üniversitelerin toplumda güvenilir ve itibarlı bir konuma gelmelerine de katkı sağlamaktadır. Paydaş teorisi ve meşruiyet teorisi ile uyumlu olarak, üniversitelerin tüm paydaşlarına odaklanmaları ve toplumsal beklentilere uygun davranmaları önemlidir. Bu doğrultuda üniversitelerin rapor içeriklerinin ve niteliklerinin incelendiği çalışmalardan elde edilen bulgular, finansal ve finansal olmayan bilgilere bütünlük bir şekilde yer verdiklerinde üniversitelerin değer değişim süreçlerini ve topluma olan katkılarını etkili bir şekilde anlatabilecekleri yönündedir (Sun ve diğerleri, 2023).

Farklı ülkelerde yer alan üniversitelerin raporlarının ele alındığı bir araştırmada, Güney Afrika üniversitelerinin içerik açısından Japon üniversitelerine göre daha başarılı performans sergilediği görülmüştür. Japon üniversitelerinin raporlarında karmaşık bir dil kullanımı, raporların anlaşılabilirliğini azaltması nedeniyle eleştirilmiştir. Güney Afrika North West Üniversitesinin raporunda, paydaş kavramı tanımlanmıştır. Bu paydaş tanımında, üniversitenin değer değişimine nasıl katkı sağladığı ile ilgili yeterli açıklamaya yer verilmediği tespit edilmiştir. (Casonato ve diğerleri, 2019; Omran ve diğerleri, 2021; Sun ve diğerleri, 2023). Ayrıca, İspanya Cadiz Üniversitesinin raporunun incelendiği başka bir çalışmada, farklı sermaye ögeleri ile değer değişim süreci arasında bağlantının kurulamadığı görülmüştür. Bu durum, raporun daha çok sürdürülebilirlik raporu olarak nitelendirilebileceğini ortaya koymuştur (Brusca ve diğerleri, 2018). İtalya devlet üniversitelerinin raporlarını inceleyen çalışmada ise, raporlarda yer alması gereken içerik unsurlarında eksiklikler tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, Udine Üniversitesi'nin raporu hazırlanırken uluslararası entegre raporlama çerçevesinin tam olarak takip edilmediği, ancak özgün bir raporlama sistemi uygulandığı belirtilmiştir (Lacuzzi ve diğerleri, 2020; Mauro ve diğerleri, 2020).

Bu çalışma, entegre raporlama konusunda önde gelen Edinburgh Üniversitesi (İngiltere), North West Üniversitesi (Güney Afrika) ve Yıldız Teknik Üniversitesi (Türkiye) tarafından hazırlanan raporlar ve Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesini temel almaktadır. Ayrıca, İngiltere'deki Yüksek Eğitim Kurumu'na (AdvanceHE) hazırlanan "Değeri Konuşalım: Üniversiteler Öğrenciler, Personel ve Toplum İçin Nasıl Değer Yaratır" başlıklı rapor Prof. Carol Adams tarafından kaleme alınmıştır ve bu çalışmada kaynak olarak kullanılmıştır. Benzer şekilde, rehberlik misyonu olan British Universities Directors Financial Group (BUDFG) ve IIRC'nin birlikte hazırladığı "Helping Universities Tell Their Stories Better" başlıklı çalışmanın Faz I ve Faz II aşamaları da bu çalışmada kullanılan kaynaklardır. Aynı zamanda daha önce yapılan çalışmalarda tespit edilen eksiklikler ve önemi vurgulanan konular dikkate alınarak bir model önerisi geliştirilmiştir.

Üniversitenin değer değişimi, stratejik hedeflerini merkeze alarak kaynaklarını nasıl kullandığını ve üniversitenin bu kaynaklara nasıl etki ettiğini gösterir. Girdi olarak, gelir kaynaklarını (finansal sermaye), akademik ve idari personeli (insan sermayesi), binaları ve ekipmanları (üretmiş sermaye) ve akademik programları (entelektüel sermaye) kullanarak değer değişimi meydana getirir (insan sermayesi). Bu değer değişiminde; günlük faaliyetleri sırasında (örneğin, topluluk girişimleri) topluluklara ulaşarak sosyal ve ilişkisel sermayesini güçlendirirken araştırma sonuçları (entelektüel sermaye) ise çıktılarının bir parçasını oluşturur, dış dünya ile iyi ilişkiler kurarak sosyal ve ilişkisel sermayesini artırır ve güçlendirir. Elde ettiği bu sonuçları, toplum ve ülkedeki sorunlara çözüm bulmak için uygular. Böylece insanların hayatını değiştirir ve daha iyi bir gelecek yaratır, bu da çıktılarının bir parçasıdır. Ayrıca değer değişimi, doğal sermayenin sorumlu kullanımına bağlıdır, aslında tüm sermaye öğeleri doğal kaynakların bulunabilirliğine dayanmaktadır. Örneğin, akademik ve idari personelin ve öğrencilerin (insan sermayesi) hayatını sürdürmek için suya ihtiyacımız var. Ayrıca üniversitenin kaynaklarının potansiyelini en üst düzeye çıkararak paydaşları için değerlerinde meydana gelen değişimi Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 'ne katkıda bulunarak nasıl sağladığını göstermektedir.



Şekil 2. Değer Değişim Modeli

Kaynak: IIRC, 2021, s. 22

Üniversitelerde entegre rapor hazırlanırken, entegre raporlamanın genel yaklaşımına uygun olarak raporda sunulacak bilgiler kılavuz ilkeler ve içerik öğelerinden şekillenecektir.

### 3.4. Üniversitenin Entegre Raporunda Kılavuz İlkeler Çerçevesi Bileşenleri

Entegre raporlama kılavuz ilkeleri, entegre raporda bulunması gereken bilgilerin çerçevesinin belirlenmesine ve raporda sunulan bilgilerin taşınması gereken niteliksel özelliklerin neler olması gerektiği konusunda rehberlik sunmaktadır. Entegre rapor kılavuz ilkeler çerçevesi, ilke bazlı bir yaklaşım kullanarak hazırlanmıştır. Bu yaklaşım, işletmelere rapor hazırlama sürecinde daha esnek bir alan sağlayarak, hangi bilgiye ne kadar yer verileceğine karar vermelerine ve gereksiz bilgilerden kaçınılmasına imkân tanımaktadır. Ayrıca, bu ilkeler aracılığıyla işletmeler, doğru karar almak için gerekli bilgilere ve ideal bilgi düzeyine kolayca erişebilirler. Entegre Rapor Kılavuz İlkeler Çerçevesi Bileşenleri altı grupta sınıflandırılmıştır (IIRC, 2021).

Üniversite entegre raporlarının hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken bu unsurlar alt başlıklarda ele alınmıştır.

#### 3.4.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Bu kısımda, üniversitenin kısa, orta ve uzun vadedeki değer değişiminin nasıl olduğu ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejik amaçlarına ulaşmak için finansal, entelektüel, beşerî (insan) ve doğal sermayesini nasıl kullandıklarına dair açıklamalar (Örneğin, nitelikli ve adil bir akademik personel ve öğrenci profili oluşturmak isteyen bir üniversite bunu gerçekleştirmek için ne yapmaktadır).

- Üniversitenin, akademik ve idari personelinin beceri ve deneyimlerini, kampüste yer alan tesisleri ve finansal kaynaklarını gelecek nesilleri eğitmek, araştırmalar yapmak ve desteklemek için nasıl kullandığına ilişkin açıklamalar.
- Üniversite mevcut durumu dikkate alınarak gelecekte nerede olmak istediğine, amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmak için nasıl bir yol izleyeceğine ilişkin bilgiler (Örneğin, akademik personelin ve öğrencilerin farklı ülkelerde ve üniversitelerde çalışma yapabilmesi için hangi olanakları sağladığına dair bilgiler).
- Üniversiteler yaptığı çalışmaların 2030 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirilmesi ve faaliyetleri neticesinde meydana gelen değer değişiminin bu amaçlardan hangisine katkı sağladığına ilişkin açıklamalar.

### 3.4.2. Bilgiler Arası Bağlantı

Üniversiteler, değer değişimini etkileyen faktörlerin kombinasyonunu, karşılıklı ilişkilerini ve birbirleriyle bağlantılarını bütünsel bir bakış açısıyla analiz edebilmelidir. Bu analiz strateji merkezli bir yaklaşımla yapılmalı, riskler yönetilmeli ve fırsatlar iş modeliyle birleştirilerek değer değişimi gösterilmelidir. Ayrıca değerde meydana gelen değişim, stratejisini merkeze alarak, risklerinin yönetilmesi ve fırsatlarının değerlendirilmesi ve bunların iş modeliyle birlikte çıktıya dönüştürülmesi şeklinde ifade edilir. Entegre raporlama, bu düşünce sisteminin ürünü olması nedeniyle üniversitelerin raporlarının hazırlanmasında aşağıda belirtilen unsurların dikkate alınması önem taşımaktadır. Bunlar:

- Üniversitenin değer değişimine etkisi olan iç ve dış faktörlerin anlaşılması,
- Üniversitenin değer değişimine etkisi olan bilgiler ve birbirleriyle olan ilişkileri koordineli ve bütüncül bakış açısıyla raporlanması,
- Üniversitenin entegre düşünce sistemini, üniversitenin tüm birimlerine, faaliyetlerine ve iş modeline entegre etmesi bilgiler arası bağlantıyı paydaşlarına ve topluma aktarabilmesi,
- Bu bilgilerin etkisinin değerlendirilebilmesi ve raporlanmasının hem nicel hem de nitel bilgilerle desteklenmesi,
- Bağlantılı bilgiler ve üniversitenin performansının ilişkisinin ortaya koyulması.

### 3.4.3. Paydaşlarla İlişkiler

Üniversitenin paydaşları tanımlanmalıdır. (Bu paydaşlar üniversite için asgari düzeyde; mevcut öğrenciler ve potansiyel öğrenci adayları ve aileleri, akademik personel, kampüsteki topluluklar, idari personel, işverenler, sanatçılar, iş dünyası, fon sağlayan kurum ve kuruluşlar, mezunlar, medya, toplum, devlet, düzenleyici kuruluşlar, bağış yapan kişi ve kurumlardan oluşmaktadır). Paydaş ilişkilerine ilişkin raporda sunulacak bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversitenin değer değişiminde paydaşların sağladığı katkıya ilişkin bilgiler.
- Üniversitenin ve paydaşlarının gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimlerin nasıl karşılandığına ilişkin açıklamalar.
- Üniversitenin paydaşlarıyla iletişim kurma yolları, hangi iletişim kanallarının kullanıldığı ve bu kanallarla yeterli düzeyde iletişimi sağlayıp sağlayamadığı ile ilgili geri bildirimlere ilişkin bilgiler.
- Paydaş ilişkileri üniversitelerin değer yaratma kabiliyeti için önemli olduğundan paydaş gruplarıyla olan bağlantılara ilişkin bilgiler.

#### **3.4.4. Önemlilik**

Rapor kapsamına hangi konuların dâhil edileceğini belirlemede “önemlilik” kavramı dikkate alınmalıdır. Önemlilik, raporu kullanacakların alacakları kararları etkileme potansiyeline sahip bilgilerdir. Bu nedenle entegre raporlarda verilecek bilgiler kullanıcı kararlarını etkileme kapasitesi dikkate alınarak belirlenmelidir. Bu kapsamda raporda verilecek bilgilerin neler olması gerektiği dikkate alınırken aşağıda belirtilen durumlar da dikkate alınmalıdır:

- Uzman bir ekip oluşturularak üniversitenin değer değişimine önemli etkisi olacağı düşünülen konular bu ekip tarafından belirlenmelidir.
- Üniversitelerin kısa, orta ve uzun vadede değer değişim kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular belirlenmelidir. (Örneğin; üniversitenin kamu ve sivil toplum kuruluşları işbirliği ile ortak projeler üretmesi, çalışan memnuniyeti, nitelikli eğitim ile sağlanan fırsat ve cinsiyet eşitliği gibi konular)
- Üniversite değer değişimine etkisi olan dış çevreyi etkileyen faktörlere ilişkin bilgiler belirlenmelidir. (Örneğin; toplumun ırk, cinsiyet, kültür, cinsellik, din, endüstri trendleri, teknoloji ve erişilebilirlik algısına ilişkin bilgiler)
- Bazı paydaş gurupları ilgili dönemde daha öne çıkabilir bu nedenle ilgili dönemdeki öncelikli paydaş gurubu belirlenmelidir.

#### **3.4.5. Kısa ve Öz Olma**

Raporda yer alan bilgiler kullanıcıların gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra kısa ve öz olmalıdır. Raporda verilecek bilgilerin kısa ve öz olması için aşağıda belirtilen unsurların dikkate alınması önem taşımaktadır. Bunlar:

- Yer verilen bilgiler raporu inceleyen paydaşları sıkmamalıdır, okuması incelenmesi kolay bir rapor olmalıdır,

- Raporda sade bir dil kullanılmalı ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmalıdır,
- Raporda uzun açıklamalar gerektiren bilgiler için referanslar verilerek yönlendirmeler yapılmalıdır,
- Bilgilerin sunumunda tablolar, istatistiksel grafikler, diyagramlar şekiller kullanılması metnin kısalmasını sağlayarak okuma kolaylığını arttırabilir,
- Görsellerin kullanımında sürdürülebilir kalkınma amaçlarında vurgulanan konuların öne çıkması dikkate alınabilir,
- Görsellerde cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi önem taşımaktadır.

#### 3.4.6. Güvenilirlik ve Tamlık

Güvenilirlik ve tamlık raporda verilen bilgilerin gerçeği yansıtmaya değeri taşımasıyla ilişkilidir. Verilen bilgiler doğru değil ise veya bilgiler eksik verildiyse kullanıcıyı da yanlış yönlendirecek ve yanlış kararlar alınmasına neden olabilecektir. Raporda verilen bilgilerin, üniversitenin faaliyetlerini tarafsızca değerlendirebilmesini sağlayacak nitelikte olması gerekmektedir. Raporda yer alan bilgilerin yönlendirici, vurgu yapılmış veya eksik verilmiş olması raporların güvenilirlik ve tamlığını zedeleyecek unsurlardır. Bu kapsamsa üniversitelerde entegre rapor hazırlanması sürecinde güvenilirlik ve tamlığın sağlanabilmesi için aşağıda belirtilen unsurların dikkate alınması önem taşımaktadır. Bunlar:

- Üniversite yönetimi felsefesini, değerlerini somut olarak belirtmelidir,
- Kurumsal kültür oluşmasını destekleyen faaliyetlerinin neler olduğu belirtilmelidir. (Örneğin; etkin bir iç denetim mekanizmasının varlığı, kurumsal yönetim uygulamaları gibi)
- Raporda sadece olumlu bilgilere odaklanmak güvenilirliğin azalmasına yol açabilir. Bu nedenle yaşanan olumsuz gelişmelerin üniversitelerde nasıl ele alındığı ve bu durumların raporlama sürecine nasıl yansıtıldığı güvenilirlik ve tamlık açısından önemli ve dikkatle ele alınması gereken konulardır. Rapor tarafsızlık bakış açısı ile hazırlanmalı, olumlu ve olumsuz gelişmeler birlikte ele alınmalıdır.
- Rapora pazarlama ya da tanıtım aracı olma bakış açısından uzak durulması gerekir.
- Üniversitenin performansını iyileştirmek için hâlihazırda yapılan faaliyetlerin neler olduğu ve gelecekte yapılması hedeflenenlerin neler olduğuna ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Süreçte karşılaşılan zorluklara yer verilmesi raporun objektifliğini arttırılmasına katkı sağlar. Belirtilen hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği ve gerçekleştirilemeyen hedefler de sorumlu bir bakış açısıyla ele alınmalıdır.
- Hedefler arasında belirtilen öğrenci sayılarına ulaşip ulaşamadığına ilişkin açıklamaya yer



verilerek bu sayıya ulaşılamaması halinde bu sorunun nedenleri ve çözüme yönelik önlemlerden bahsedilmelidir.

- Hedeflenen performansın, akademik çalışmanın ve projelerin gerçekleşmemesi durumunun raporda yer alması zayıflık göstergesi ya da rekabet üstünlüğü sağlayamama olarak algılanmamalı aksine, başarının olağan olması kadar başarısızlığın da olağan olduğu gerçeğinin raporlara şeffaf bir şekilde yansıtılması bu konuya ilişkin farkındalığın oluştuğu ve buna yönelik neler yapılması gerektiğine odaklanılmasını desteklemektedir.
- Üniversite, akademik takvim yılı başlangıcında belirlemiş olduğu hedeflerin akademik takvimin bitişinde ne kadarını gerçekleştirmiş olduğu ile ilgili açıklamalara yer vermelidir.

### **3.4.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik**

Raporda yer alacak bilgilerin tutarlı olması yıllar itibariyle karşılaştırılabilir olmasını da destekleyecektir. Tutarlılık ve karşılaştırılabilirliğin sağlanması amacıyla rapor hazırlanırken dikkate alınması gereken unsurlar aşağıda belirtildiği gibidir:

- Üniversiteler kilit performans göstergelerini (KPI- Key Performance Indicator) belirlemeli ve karşılaştırılabilirliği sağlamak amacıyla bu göstergelere ilişkin gelişmeleri raporlamalıdır. Yıllara göre performansında iyileşme, düşüş veya değişiklik olup olmadığına raporunda yer vermelidir.
- Üniversitenin raporunda stratejisine, performansına, beklentilerine, akademik çalışmalarına ve projelerine yer vermesi diğer üniversitelerle karşılaştırma olanağı sağlayabilir.
- Raporda yer alan bilginin niteliği ve düzeyi geçmiş yıl raporları ile orantılı olması tutarlılığını ve karşılaştırma yapabilmeyi arttırabilir. Böylelikle, geçmiş yıl ve mevcut dönem verileri ile objektif değerlendirme olanağı sunabilir.

### **3.4.8. Üniversitelerin Entegre Raporunda İçerik Öğeleri Kapsamında Yer Alması Gereken Bilgiler**

İçerik öğeleri, temel olarak birbiriyle ilişkilidir bu nedenle raporların hazırlanmasında bütünsel bakış açısına sahip olmak önem taşımaktadır. İçerik öğelerine ilişkin bilgileri üniversiteler tercih edecekleri sıralamada verilebilirler. Entegre Rapor İçerik Öğeleri yedi grupta sınıflandırılmıştır (IIRC, 2021) Üniversite entegre raporlarının hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar alt başlıklarda ele alınmıştır.

### 3.4.9. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Kurumsal genel görünüm ve dış çevre üniversitenin değerleri, amaçları ve kontrol ortamını kapsayan fiziki çevreyi oluşturmaktadır. Burada üniversitelerin fiziki ortamları, üniversite yönetiminin değerleri, felsefesi, kurum kültürü ile birlikte ele alınmaktadır. Bu ortam kurum faaliyetlerini bunların nasıl ele alındığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bu yapının doğru ortaya konabilmesi önem taşımaktadır. Bu kısımda yer verilmesi gereken bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversitenin kuruluşu, misyonu, vizyonu, amacı, hedefi, etik ilkeleri ve değerleri ile bilgiler,
- Temel faaliyetleri ve faaliyet gösterdiği çevre, (Üniversitelerin en önemli özellikleri evrensel gelişime sağladıkları katkı olması nedeniyle faaliyet gösterdiği ve etki yaptığı çevre açısından ne kadar küresel olduğunun belirtilmesi ve bu durumun faaliyetleri ile desteklenebilmesi önem taşımaktadır.)
- Yükseköğrenim sektöründeki konumu,
- Fiziki koşulları ve kampüs yerleşimi,
- Akademik ve profesyonel hizmet yapısına ilişkin bilgiler,
- Üniversitenin yönetim organlarında kimlerin yer aldığı, nasıl seçildikleri, seçimlerin hangi koşul ve ilkeler çerçevesinde gerçekleştiğine ilişkin bilgiler,
- Üniversite yönetiminde yer alan kişilerin rol ve sorumlulukları bunların gerçekleştirilmesine yönelik şeffaf ve kanıtlarla desteklenen bilgiler,
- Yönetim organlarının, üniversitenin kaynaklarını nasıl ve nerede kullandığına ilişkin kanıtlarla desteklenen bilgiler, kaynakların adil dağılımına ilişkin bilgiler. Bu kaynaklarının, hangi ilkeler ve yasalar ile uyum çerçevesinde kullandığına ilişkin açıklamalar,
- Üniversite yönetiminin insan haklarının korunması ile ilgili tutumlarına ilişkin açıklamalar ve bununla birlikte ekosistemin korunması ve gelişmesine yönelik faaliyetler,
- Üniversite yönetiminin şeffaflık beyanı ve açık politikaları,
- Üniversitenin açık teknoloji gelişimine katkısı ve uygulamaları, erişime açık uygulamalarına ilişkin bilgiler,
- Üniversitenin gerçekleştirdiği bilimsel ve sosyal gelişime ilişkin toplantılara ilişkin bilgiler,
- Rektörün faaliyet yılı ile ilgili mesajları ve değerlendirmesi (burada üniversitenin kurumsal kültüründen kaynaklanan etki ve o yıl gerçekleştirilen faaliyetlerin etkisinin belirtilmesi önem taşımaktadır.)
- Entegre raporu hazırlayan kurul başkanının, risk ve denetimden sorumlu ekibin raporda yer

alan bilgilerin doğruluğunun ve entegre raporlama çerçevesi kapsamında hazırlandığının beyanı,

- Üniversite yönetiminin bu rapora bakışı ve raporun üniversiteye sağladığı faydaya ilişkin inancın belirtilmesi, (Raporun iletişim değerini artıracak bir unsur olması nedeniyle önem taşımaktadır.)
- Kısa, orta ve uzun vadede değer değişimine etkisi olan konuların hedeflerle ilişkisi,
- Üniversitenin, dünya sıralamasında yeri ve önceki yıllarla karşılaştırılması ve sonraki dönem için hedeflerin belirtilmesi,
- Üniversitedeki yabancı öğrenci ve akademik personel sayısı bunlardaki gelişmelere ilişkin hedeflerin belirtilmesi,
- Üniversitenin toplam gelirinin mevcut ve önceki dönemlerle karşılaştırılması ve geliri etkileyen unsurlardaki farklılaşmalar,
- Üniversite gelirinin dağılımı ve üniversitenin gelişimine yapılan yatırımlar,
- Geçmiş dönemlere göre yaşanan büyük değişimleri gösteren nicel ve nitel bilgiler, (Bunlar öğrenci sayısı, proje başarısı, nitelikli dergilerde yayınlanan makale sayısı, uluslararası platformlarda elde edilen ödül sayısı gibi bilgilerdir.)
- Üniversiteye yapılan bağışlara ilişkin sorumluluk beyanı, bu bağışların nasıl kullanıldığına ilişkin bilgiler,
- Üniversitenin finansal sürdürülebilirliğinin bir göstergesi olarak nakit akış yönetimine ilişkin bilgiler ve nakit akışlarındaki önemli değişiklikler ve nedenleri,
- Üniversitenin verdiği burslar, desteklediği sosyal sorumluluk projeleri, yerel ve bölgesel kalkınmaya desteklemeye yönelik çalışmaları,
- Bölgesel ve evrensel kalkınma projelerine destek harcamalarında meydana gelen artış ve azalışlara dair açıklamalar,
- Üniversite personeli tarafından yürütülen projeler ve bu projelerin nasıl desteklendiğine ilişkin bilgiler,
- Üniversitenin değer değişiminde etkisi olan dış faktörlere, bu faktörlerin stratejik hedeflere ulaşmadaki rolüne ve üniversitenin bu faktörlere nasıl tepki verdiğine ilişkin analizler,
- İlgili yılda gerçekleşen önemli olaylar bu olayların üniversitede nasıl ele alındığı ve faaliyetlere etkisi,
- Üniversite yönetiminin, aldığı kararların yol açtığı olumsuz durumların belirtilmesi, (Örneğin:

öğrencilere faydalı olacağını düşünülen bir uygulamadan beklenen performansın elde edilememesinin açıklanması vb.)

- Üniversite yönetim organları tarafından alınan önemli kararların bugünkü ve gelecekteki değer değişimine beklenen olumlu ve olumsuz etkilerin açıklanması,
- Üniversite yönetim organlarının üniversite stratejik hedeflerine ulaşılması için yapılan çalışmalar ve sağlanan ilerlemelere ilişkin bilgiler,
- Üniversite çalışanlarının aldığı ödüllerle birlikte yürütülen soruşturmalar verilen cezalara ilişkin bilgiler,
- Yürütülen öğrenci soruşturmalarına ilişkin şeffaf bilgiler,
- Tüm paydaşların şikâyetleri ve düşüncelerini iletebilecekleri ve bunların güvenilir olarak değerlendirilebileceği etkin şikâyet mekanizmalarının raporlarına ilişkin bilgiler.

#### **3.4.10. İş Modeli**

Üniversitelerin iş modellerinin oluşturulması entegre rapor hazırlamalarının kilit unsuru olarak değerlendirilebilir. İş modeli yönetimin iş yapma biçimini ve değerlerini, kurumsal kültürün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. İş modeline ilişkin entegre raporda yer alması beklenen bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İş modelinin oluşturulmasında belirlenen girdilerin (sermaye öğelerinin) neler olduğu ve bunların performans göstergeleri ile ifade edilmesi,
- Üniversitenin topluma katkı sağlama hedeflerinin stratejik hedeflerle bağlantısının kurulması,
- Üniversitenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak ve sürdürmek için finansal, entelektüel, insan, doğal, üretilmiş, sosyal ve ilişkisel kaynakları nasıl kullandığına ilişkin açıklamalar,
- Üniversitenin iş modelinin finansal gelir ve gider verileriyle ilişkilendirilmesi,
- Üniversitenin iş modeli aracılığıyla kendi değer değişim hikâyesini ifade eden diyagramı hazırlaması.

#### **3.4.11. Risk ve Fırsatlar**

Günümüzde her alanda olduğu gibi üniversite yönetiminde de risk odaklı bir yaklaşımla karar alma süreçlerinin tasarlanması, risk değerlendirmelerinin sürekli gözden geçirilmesi sürekliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Üniversitelerde entegre raporların hazırlanmasında da değerlendirilen tehdit niteliğindeki risklere ilişkin yapılanlar ve fırsatların nasıl ele alındığına yönelik değerlendirmeler yapılırken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversite için risk grupları oluşturulurken, risklerin kabul edilebilir, devredilebilir, kontrol

edilebilir ve kaçınılabilir olarak sınıflandırılarak risk belirlemelerinin yapılması,

- Kabul edilebilir risk seviyesinin belirlenmesinde önceliklendirme şemasının hazırlanması, (Risklerin gerçekleşme olasılıkları ve üniversiteye olan etkilerinin dikkate alınarak tüm risklerin derecelendirilmesi)
- Belirlenen risklerin ve fırsatların kısa, orta ve uzun vadede iş modeli aracılığıyla değer değişimine nasıl bir etkisinin olduğunun belirlenmesi,
- Mevcut ve potansiyel önem derecesi yüksek risklerin olası etkilerine, üniversitenin söz konusu riskleri nasıl yönettiği ve aldığı önlemlere ilişkin bilgiler,
- Değer değişimine etkisi olan önemli fırsatların ne olduğu ve bu fırsatlardan nasıl yararlandığı ya da yararlanmasının planlandığına ilişkin açıklamalar,
- Değer değişiminde, risklerin ana sermaye öğeleri üzerinde etkisinin olduğu noktaların belirtilmesi.

#### **3.4.12. Strateji ve Kaynak Aktarımı**

Strateji ve kaynak aktarımı üniversitelerin sahip oldukları kaynakların yönetilmesine ilişkin stratejisinin belirlenmesi ve kaynak yönetimini nasıl yapacağını belirttiği bölüm olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda üniversitelerin entegre rapor hazırlama sürecinde dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversitenin, stratejik amaçlarının genel ifadelerden uzak spesifik ifadelerle tanımlanması,
- Stratejik amaçlara ulaşmaya çalışırken ne yaptığı ve bu amaçların ne kadarının gerçekleştiği ile ilgili açıklamalar,
- Yükseköğrenim çevresinde (pazarında) net ifadeler kullanarak üniversitenin kendini nasıl farklılaştırdığına ilişkin bilgiler,
- Stratejik amaçlar gerçekleştirilirken finansal sermaye, insan sermayesi ve doğal sermaye gibi sermaye öğelerinin nasıl kullanıldığına ilişkin detaylı bilgiler,
- Üniversitenin stratejisinin, kaynak tahsisine etkisinin açıklanması,
- Stratejik amaçlar iş modeline uygun olacak şekilde kısa, orta veya uzun vadeli olarak belirlenmesine ilişkin bilgiler.

#### **3.4.13. Performans**

Günümüzde bütünsel bakış açısı ile yapılan tüm faaliyetler hem kurumların performansını hem de dış çevreyi etkilemektedir. Bu nedenle entegre raporlarda performansa ilişkin değerlendirmeler

yapılırken hem kurum hem de dış çevre dikkate alınmalıdır. Üniversitelerde yürütülen faaliyetlerin bütünsel etkisinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversitelerin faaliyetleri aracılığıyla paydaşların gereksinimlerine nasıl cevap verdiği ve bu faaliyetlerle çıktı ve sonuçlarını nasıl elde ettiği, sermaye öğelerinin değerindeki dönüşümün belirlenmesi,
- Performans göstergelerinin stratejik hedeflerle ilişkilendirilmesi,
- Temel performans göstergeleri ile sayısallaştırılmış performans göstergelerinden yararlanarak açıklama yapılması,
- Üniversitenin hedeflediği performans çıktısının ne kadarına ulaştığına ilişkin bilgiler,
- Üniversitelerin geleceğe yönelik performans hedeflerine ilişkin bilgiler.

Üniversitelerin temel performans göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Lisans, yüksek lisans ve doktora mezun olan öğrenci sayıları, geçmiş dönemlere göre artış oranları, gelecek yıllarda beklenen öğrenci sayıları,
- Öğrenci başarısı, akademik ve idari personel memnuniyet oranları,
- Mezun öğrencilerin istihdam oranı,
- Öğrenci akademik deneyim anketi,
- Mevcut ve mezun öğrencilerle iletişim oranları,
- Öğrenci gelişimi için uygulanan proje ve programların nicel göstergeleri, (Finansal olarak ayrılan kaynak tutarı ile ilgili bilgilendirmeler.)
- Tamamlanan proje sayıları,
- Uluslararası ve ulusal nitelikli dergilerde yayınlanan ve öğretim görevlisi başına düşen akademik makale sayısı,
- İş dünyası ile yapılan anlaşmalar,
- Üniversiteyi tercih eden uluslararası öğrenci ve öğretim görevlilerine ilişkin sayısal veriler,
- Uluslararası öğrenci değişim programlarına ve projelerine katılan öğrenci sayıları, bu programların sonucunda yapılan öğrenci memnuniyet anketi sonuçları,
- Üniversitenin akademik çalışmalara verdiği finansal desteklere ilişkin bilgiler,
- Başvurulan patent, marka, proje sayıları ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarına ilişkin bilgiler,

- Üniversitenin kütüphanesi, sosyal tesisleri, spor ve barınma olanakları, ulaşım ve ekipmana ilişkin bilgilerdeki ilerlemeler,
- Öğrencinin, akademik ve diğer personelin nitelik ve niceliğini artırma ile ilgili yapılan girişimler ve finansal destekler,
- Dünya ve ülke gündemine ilişkin konularda yapılan etkinliklerin sayısı,
- Çevresel duyarlılığa ilişkin göstergeler, (Kampüs uygulamaları, projeler vb.)
- Uluslararası kuruluşların gündem maddelerine ilişkin faaliyetler, (OECD, AB gibi)
- Toplumsal duyarlılığı geliştirmeye yönelik faaliyetler,
- Üniversitelerin fiziksel olanaklarında kaydedilen gelişmeler ve yapılan yatırım ve iyileştirmeye ilişkin çalışmalar,
- SKA'larını destekleyen faaliyetlerdeki gelişmeler,
- Doğal kaynakların kullanımı ile ilgili performans çıktıları ve geri dönüşüm çalışmalarıyla ilgili bilgiler, ayrıca bu çalışmaların yıllara göre gelişimi ile ilgili açıklamalar.

#### **3.4.14. Genel Görünüş**

Üniversite hazırlayacağı entegre raporda geleceğe dair beklentileri ile ilgili bilgilere yer vermelidir. Üniversitenin performansı ile ilgili bilgileri açıklarken mevcut ve geçmiş performansına ek olarak geleceğe ilişkin performans beklentilerine yer vermesi değer değişiminin daha net görülebilmesine olanak sağlayabilir. Bu kapsamda raporda yer alabilecek bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üniversitenin performansını ve değer değişimini etkileyebilecek olası zorluklara ve bunların üstesinden gelebilecek bilgi ve donanımına sahip olup olmadığı ile ilgili bilgiler,
- Raporda; kısa, orta ve uzun vadede yer alan hedef ve planlara yer verilmesi daha nitelikli bir rapor için önemli olabilir,
- Bütünlüğü sağlama amacıyla üniversitenin gelecek beklentilerinin, nicel ve nitel olarak performans sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesine ilişkin bilgiler.

#### **3.4.15. Hazırlık ve Sunum Temeli**

Hazırlık ve sunum temeli entegre raporun hazırlanma sürecinde yapılan çalışmaların bir özeti olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, rapora özgünlük katan bir bölüm olarak nitelendirilebilir ve kurumların kendi hikâyelerini nasıl anlattıklarını ifade etmektedir. Üniversitelerin hazırlayacağı entegre raporların ilgili bölümünde yer alması beklenen bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Rapora hangi konuların dâhil edildiği, bunların nasıl belirlendiği, önemlilik konusundaki

yaklaşımlar ve bu konuların nasıl sayısallaştırıldığı veya açıklandığı ile ilgili bilgiler,

- Üniversitelerin rapora hangi unsurları dahil edip, etmeyeceğine ilişkin karar alma süreci bilgileri,
- Raporu okuyacaklar ve inceleyecekler için raporun nasıl daha kolay okunabilir olduğuna ilişkin bir açıklama notunun oluşturulması.

Entegre raporların daha kolay okunabilir hale getirilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İlgi çekici görseller kullanılması ve görsellerde cinsiyet eşitliğinin, insan ve hayvan haklarının, ekosistemin korunduğunun teyit edilmesi,
- Raporun kapsayıcılığı açısından evrensel bir anlatım dili kullanıldığının teyit edilmesi,
- Anlatım akışının iyi tasarlanarak güçlü ve akıcı bir anlatım dili kullanıldığının teyit edilmesi,
- Dünya gündemine ilişkin konuların ele alındığının doğrulanması,
- Teknik ifadelere olabildiğince az yer verilmeli kullanılan farklı terimler dil net bir şekilde açıklanmalı ve belirsiz bir dil kullanımından kaçınılmalı, (Kullanılan dil üniversitenin sesi olacağı için oldukça önemlidir.)
- Metin ve görsel bilgilerin uygun bir dağılımının yapıldığının teyit edilmesi,
- Nicel bilgileri ve dikkat çekilmek istenilen noktaları belirtmek için tablo, çizelge ve şekil kullanımı yapıldığının teyit edilmesi,
- Basit ve anlaşılır bir dil kullanıldığının teyit edilmesi,
- Raporu inceleyenlerde devamını getirmek için merak ve heyecan uyandıracak bilgilerin verildiğinin teyit edilmesi,
- Rapordaki görsellerin renk seçimine dikkat edilmesi, iyi bir renklendirme ve görsel koordinasyonun sağlanmış olduğunun teyit edilmesi,
- Raporun özgün bir içeriğe sahip olduğunun teyit edilmesi.

Üniversitenin hazırlayacağı entegre raporların diğer raporlarda verilebilecek finansal veriler ve tabloların açıklanması yerine üniversitenin kendi değer değişim hikâyesini anlatma aracı olarak kullanılması daha uygun olacaktır. Bu değer dönüşüm hikâyesi iyi anlatılmazsa hem hikâyenin dinlenme olasılığı hem de akılda kalma olasılığı az olacaktır bu nedenle entegre rapor üniversitenin yaptığı faaliyetlerin evrensel önemine vurgu yapacak biçimde hazırlanmalıdır (BUFDG, 2016, 2017; Edinburgh University, 2020; Edinburgh University, 2022; IIRC, 2021; North-West University, 2019; North-West University, 2022; Yıldız Teknik Üniversitesi, 2018; Yıldız Teknik Üniversitesi, 2019-2022)



#### 4. SONUÇ

Entegre raporlama sadece ticari işletmelerin mevcut ve potansiyel yatırımcısı ile iletişim kurduğu bir rapor değildir. Değer değişim hikâyesini iyi bir şekilde ve yalın bir dil ile anlatmak isteyen her kurum tarafından tercih edilebilir. Geniş perspektiften bakıldığında, temel görevi nitelikli insan gücü yetiştirmek olan ve yapılan akademik çalışmalar neticesinde elde edilen çıktılarla toplumun gelişimi ve dönüşümü üzerinde büyük öneme sahip olan üniversitelerin değer değişimlerini ifade edebilmeleri için entegre rapor önemli bir iletişim aracıdır. Üniversiteler dünyanın geleceğini şekillendirmede önemli etkiye sahiptir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemenin hız kazanmasıyla birlikte üniversitelerin, eğitim olanaklarını dijital platformlara taşınması, üniversitelerin değişimde öncü olmasının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yaşanan dijital dönüşümün etkisiyle eğitimde mekân kısıtının ortadan kalkmış olduğu söylenebilir. Ayrıca, dil kısıtı da eş zamanlı çeviri programlarının kullanımı ile ortadan kalkabilecektir. Bu dönüşümlerle üniversiteler kapılarını dünyaya açmış olacak ve uluslararası değişim programları farklı üniversitelerden alınan dersler ile gerçekleştirilebilecektir. Çeşitli üniversiteler ile işbirliği sağlanarak hem öğrenci hem de akademisyen mobilitesinin artırılması akademik ve kültürel çeşitlilik sağlayacaktır. Bu gelişmeler üniversiteler tarafından paydaşlarına dijital ortamlarda sunulabilecek entegre raporlar aracılığı ile anlatabilirler.

Bu çalışma, değişimin ve yeniliğin öncüsü olan üniversitelerin entegre raporlama sürecinde duyarlı ve öncü olması gerektiğini vurgulamaktadır. Raporda, üniversitenin kaynaklarını kullanarak, stratejisini merkeze alarak iş modeli ile birlikte risklerini nasıl yönettiği ve fırsatlarını nasıl değerlendirdiği ve değerinde meydana gelen değişim ile ilgili açıklamalara yer vermelidir. Bu unsurların birleşiminde nasıl bir performans gösterdiği açıklanmalıdır.

Üniversitelerin entegre raporlarında bilgilerini görsel ifadelerle desteklemesi fark yaratan bir unsur olabilir. Günümüzde bir işletmenin değerlendirilmesinde en büyük beklenti yönetimin sorumluluk anlayışını görebilmektir, sorumluluk anlayışıyla hazırlanan entegre rapordaki yönetimin işletmenin sahip olduğu kaynaklara ilişkin sorumluluğunu şeffaf ve güvenilir olarak aktarabilmesi işletmelerin sürekliliğini açısından da önem taşımaktadır. Üniversite yönetimi, çalışanlarının cinsiyet, din, dil, ırk ayrımı gibi ayrıştırıcı politikalarından uzak durmasını temin edecek politika ve prosedürler geliştirmeli ve bunları raporlarında sunmalıdır. Rapor hazırlanırken etik bir temele oturtulmalı ve SKA da temel alınmalıdır. Üniversitelerin topluma ışık tutan ve rehber olan çalışmalarıyla yetiştirdiği insan gücüne dair bilgileri entegre rapordaki sunması oldukça yenilikçi ve ufuk açıcı bir yaklaşım olabilir.

Öneri niteliği taşıyan bu modelde, raporda ilk olarak entegre düşünce, değer değişimi ve sermaye öğeleri gibi temel kavramlara odaklanılmıştır. Ardından, iyi bir raporda olması gereken özelliklere yer verilmiştir. Böylece üniversiteler kısa, orta ve uzun vadede değer değişim hikâyelerini aktarabilme fırsatı bulabileceklerdir.

Entegre raporlama yoluyla üniversiteler, kendileri, paydaşları, toplum ve dünya için nasıl bir değer dönüşümüne neden olduklarını gösterebileceklerdir. Böylece hem üniversite yönetimi hem de diğer paydaşlar için farkındalık oluşması kolaylaşacak ve daha iyi bir gelecek tasarlayabilmek için neler yapılması gerektiği, geleceğe nasıl yön verilebileceği konusunda üniversite yönetimlerinde diyalektik bir bakış açısına oluşabilecektir.

---

## YAZARLARIN BEYANI

Bu çalışmada, Araştırma ve Yayın etiğine uyulmuştur, çıkar çatışması bulunmamaktadır ve bu çalışma için finansal destek alınmamıştır.

## AUTHORS' DECLARATION

This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support.

## YAZARLARIN KATKILARI

Çalışma Konsepti/Tasarım- DUD; Yazı Taslağı- BRÇ; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- BRÇ, DUD; Son Onay ve Sorumluluk- DUD.

## AUTHORS' CONTRIBUTIONS

Conception/Design of Study- DUD; Drafting Manuscript- BRÇ; Critical Revision of Manuscript- BRÇ, DUD; Final Approval of Accountability- DUD.

---

## KAYNAKÇA

- Adams, P. C. (2018). *Let's talk value: How universities create value for students, staff and society*. Advance HE.
- Aras, G., & Sarioğlu, G. U. (2015). *Kurumsal raporlamada yeni dönem: Entegre raporlama*. TÜSİAD.
- Aras, P. D., Özsözgün Çalışkan, A., Esen, D. D., & Furtuna, D. D. (2019). *Türkiye'de entegre raporlama: Mevcut durum, paydaşların algı ve beklentileri*. ACCA, CFGS, KPMG.
- Borsa İstanbul, (2022). *Erta-Borsa İstanbul A.Ş.: Şirketler için Entegre Raporlama Rehberi*. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/ERTA-Borsa-istanbul-AS-Sirketler-icin-Entegre-Raporlama-Rehberi.pdf> (Erişim Tarihi: 02.03.2023)
- BUFDG. (2016). *Integrated Reporting <IR> in HE*. <https://www.bufdg.ac.uk/ViewDocument.aspx?t=1&ID=3407&GUID=cca4a9ad-9b7f-46db-9d36-d584b658c9b3> (Erişim Tarihi: 10.06.2020)

- BUFDG. (2017). *Integrated Reporting in four British Universities*. Network.
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: a case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347-354.
- Casonato, F., Farneti, F., & Dumay, J. (2019). Social capital and integrated reporting: losing legitimacy when reporting talk is not supported by actions. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20(1), 144-164.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Eccles, R., & Krzus, M. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, Wiley & Sons, Hoboken NJ.
- Edinburgh University. (2020). *Annual report and accounts for the year to 31 July 2020*. [https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/202007\\_uoe\\_annual\\_accounts\\_2020\\_27\\_online.pdf](https://www.ed.ac.uk/files/atoms/files/202007_uoe_annual_accounts_2020_27_online.pdf) (Erişim Tarihi: 23.06.2021).
- Edinburgh University. (2022). *Annual report and accounts for the year to 31 July 2022*. [https://www.ed.ac.uk/sites/default/files/atoms/files/202207\\_uoe\\_annual\\_accounts\\_2022\\_20.pdf](https://www.ed.ac.uk/sites/default/files/atoms/files/202207_uoe_annual_accounts_2022_20.pdf) (Erişim Tarihi: 01.03.2023)
- Entegre Raporlama Türkiye. (2021, Nisan). *Stratejik odak ve geleceğe yönelimbaşkan'ının mesajı*. E-Bülten, <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/mailling/31032021/baskanin-mesaji.aspx>
- Ertuna, Ö. (2012). Muhasebe için yeni ufuklar: Sosyal muhasebe. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 3, 5-18.
- IIRC, & LLP(EY), E. (2013). *Value Creation: Background Paper for<IR>*. International Integrated Reporting Council.
- IIRC. (2021). *International <IR> Framework*. The International Integrating Reporting Council.
- KGK. (2018). <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2019Seti/Finansal%20Raporlamaya%20%C4%B0li%C5%9Fkin%20Kavramsal%20%C3%87er%C3%A7eve/F%C4%B0NANSAL%20RAPORLAMAYA%20%C4%B0L%C4%B0C5%9EK%C4%B> (Erişim Tarihi: 08.04.2021)
- Lacuzzi, S., Garlatti, A., Fedele, P., & Lombardo, A. (2020). Integrated reporting and change:evidence from public universities. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(2), 291-310.
- Mauro, S., Cinquini, L., Simonini, E., & Tenucci, A. (2020). Moving from social and sustainability reporting to integrated reporting: exploring the potential of Italian public-funded universities' reports. *Sustainability*, 12(8), 3172.

- McNaull, P. (2016). *Integrated reporting case study: University of Edinburgh*. <https://www.accaglobal.com/in/en/professional-insights/global-profession/Insights-into-integrated-reporting-2-walking-the-talk/university-of-edinburgh.html> (Erişim Tarihi: 12.06.2021).
- McNaull, P., & Day, S. (2020). *Top tips for integrated thinking and reporting – articulating institutional value*. <https://www.advance-he.ac.uk/news-and-views/top-tips-integrated-thinking-and-reporting-articulating-institutional-value> (Erişim Tarihi: 06.06.2021).
- North-West University (2019). *Value Creation with an Ethic of Care*.
- North-WestUniversity (2022). <https://www.nwu.ac.za/sites/www.nwu.ac.za/files/files/i-institutional-information/annual-report/IR-2021/NWU-Integrated-Report-2022-ENG.pdf> (Erişim Tarihi: 09.03.2023)
- Omran, M.S., Zaid, M.A., & Dwekat, A. (2021). The relationship between integrated reporting and corporate environmental performance: a green trial. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 427-445.
- Sun, Y., Ip, P.S., Arunachalam, M., & Davey, H. (2023). From ivory tower to a storyteller of value creation: integrated reporting at Japanese and South African universities. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 580-597. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0008>
- Türk Dil Kurumu. (2023). Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/?q=de%C4%9Fer&aranan=> (Erişim Tarihi: 05.05.2023).
- Ülker, D. Ö., & Arslan, D. Ö. (2020). *Finansal olmayan raporlamada değişim*. Gazi Kitabevi.
- Value Reporting Foundation. (2022). *Integrated thinking principles* [https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF\\_ITP-v1point0.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/07/VRF_ITP-v1point0.pdf). (Erişim Tarihi: 07.03.2023)
- Wahl, A., Charifzadeh, M., & Diefenbach, F. (2020). Voluntary adopters of integrated reporting – evidence on forecast accuracy and firm value. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2542-2556.
- Yıldız Teknik Üniversitesi (2019-2021). *Entegre faaliyet raporu 2019-2021*. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yıldız Teknik Üniversitesi. (2018). *Entegre faaliyet raporu 2018*. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yüksel, D. (2017). *Entegre raporlama: Finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegrasyonu*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Yücenurşen, M. (2022). *Davranışsal muhasebe çerçevesinde paydaş ve meşruiyet teorileri*. Kısa, M. (Ed.), Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler, Alanında Uluslararası Araştırmalar IV. (1.baskı) içinde (s.49-63) Eğitim Yayınevi.