

Entegre Ve Akıllı Raporlama Gerekliliklerine Göre Kalkınma Ajansları Raporlama Sürecinin Analizi

Ahmet EFE ¹

Özet

Türkiye'de kamu idareleri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanuna göre hesap verebilirlik çerçevesinde performans raporu hazırlamakla yükümlüdür. Bu faaliyet raporları, kamu idarelerinin faaliyetlerinin sonuçlarını görmeye temel hesap verebilirlik aracı olmasının yanı sıra kamu yönetiminin mevcut performans durumunu da göstermektedir. Ancak anılan Kanuna tabi olmayan kamu kurumları için raporlamalarda standart bir uygulama mevcut olmadığından her kurumda çeşitli yaklaşımlara göre farklı raporlama uygulamaları geliştirilmiştir. Bu çalışmada, Türkiye kamu mali yönetimindeki performansa dayalı bütçeleme sistemi unsurlarına göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilmiş olan kalkınma ajanslarındaki yıllık faaliyet raporu uygulamalarının yapısı, Entegre Raporlama (ER) Standartlarına göre analiz edilip değerlendirilmektedir. Çalışmada kısmen literatür taraması yöntemi ile karşılaştırmalı nitel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Özellikle mali riskleri oldukça yüksek olan bu ajanslarda 2021 Kasım ayından itibaren iç ve dış denetim süreçlerinin tamamen kaldırılmış olması Türk idari teamülüne ve uluslararası kurumsal standartlara aykırı bir uygulama olarak raporlama ve değerlendirme süreçlerindeki güvence faaliyetinde büyük bir zafiyet ve risk teşkil etmektedir. Çalışmada, raporlama süreçlerindeki temel sorunlar irdelenmekte, kamu sektöründe kalkınma ajansları raporlama süreçleri analiz edilmekte, iyi uygulama örneği olabilecek farklı raporlama standartlarına göre değerlendirmeler yapılarak raporlamanın kalkınma ajansları yönetim bilgi sistemlerine (KAYS) yapay zeka (YZ) ile entegre edilmesi durumunda hesap verebilirliği, kaynak verimliliğini ve sonuçlardaki etkiliğini sağlamanın daha kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: Entegre Raporlama, Performans Raporu, Kalkınma Ajansları, YBS Akıllı Raporlama.

Jel Kodu: M10, M12, O32, G322

Analysis of Regional Development Agencies' Reporting Processes for Integrated and Intelligent Reporting Requirements

Abstract

According to the Public Financial Management and Control Law No. 5018, public administrations in Turkey are obliged to prepare performance reports within accountability. Although these annual reports are the primary accountability tool in seeing the results of the activities of public administrations, they show the current performance status of the public administration. However, since there is no standard application in reporting for public institutions that are not subject to the Law mentioned above, different reporting applications have been developed according to various approaches in each institution. In this study, the structure of the annual report applications developed by the Ministry of Industry and Technology Development Agencies General Directorate according to the performance-based budgeting system elements in the Turkish public financial management is analyzed and evaluated according to the Integrated Reporting (IR) Standards. Our study used the literature review method and comparative qualitative analysis methods. As an application contrary to Turkish administrative practice and international institutional standards, the internal and external audit processes have been completely abolished as of November 2021 in development agencies, which have very high financial risks, pose significant weaknesses and risks in the assurance activity. In the study, the main problems in the reporting processes are examined in general and the reporting processes of the development agencies are analyzed, evaluations are made according to different reporting standards that can be good practice, and if the reporting is integrated with artificial intelligence (AI) in the development agencies management information systems (KAYS), it is thought that it may be easier to ensure its effectiveness in the results of accountability, and resource efficiency.

Keywords: Integrated Reporting, Performance Report, Development Agencies, MIS Smart Reporting

Jel Codes: M10, M12, O32, G322

CITATION PROPOSAL (APA): 1. Efe, A. (2023). Analysis of Regional Development Agencies' Reporting Processes for Integrated and Intelligent Reporting Requirements. *Izmir Journal of Management*, 4(2), 1-21. Doi: 10.56203/iyd.1250990

¹ Senior Auditor, International Federation of Red Cross and Red Crescent, Çankaya / Ankara, EMAIL: icsiacag@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2691-7517

1. GİRİŞ

Bir kurumsal raporun amacı, kuruluşun tüm alanlarında etkinlik ve harcamaların nasıl bir seyir izlediğine dair kritik bir analiz sağlamaktır. Faaliyet raporları, karar verme sürecini yönlendirmek ve işletme sahiplerine ve üst düzey yöneticilere, belirlenen sorunları araştırma ve çözme fırsatı tanımak için önemli araçlar kapsamında değerlendirilmektedir (PWC, 2007). Finans, satış, operasyonlar, envanter kontrolü veya performansın izlendiği ve ölçüldüğü herhangi bir iş alanı gibi belirli bir işlevsel alan içindeki veri ve enformasyonun derlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi süreci aracılığıyla etkin raporlama yapılır. Veri, enformasyon ve bilgi toplandıktan ve incelendikten sonra sonuçlar çıkarılabilir ve önerilerde bulunulabilir (Bédart ve diğ., 2016). Bir kurumsal raporun sonucu genelde bir sorunun neden ortaya çıktığını açıklayabilir, performans sorunlarını belirleyebilir veya düzeltici/önleyici/tamamlayıcı/tespit edici bir dizi kontrolleri içeren bir eylem planı önerebilir.

Mevcut raporlama modellerine onlarca yıldır finansal bilgiler ve mali tablolar hakimdir. Finansal bilgiler ve mali tablolar kritik derecede önemli olsa da normalde genel iş performansının sadece bir bölümünü sağlayabilmekte ve uzun vadeli katma değer potansiyellerine çok az vurgu yapılmaktadır. Bu gerçek, finansal bilgilerin hem hazırlayıcıları hem de kullanıcıları tarafından anlaşılma olup, çoğu kurum, şirket ve yatırımcı artık daha geniş bir bilgi kümesini yakalamak ve analiz etmek için kendilerince yeni yöntemler geliştirmeye veya danışmanlık hizmeti almaya yönlendirilebilmektedir. Bu nedenle kurumsal raporlama modelleri, gelişen yeni gereklilikler ile standartların veya düzenleyici otoritelere uyumluluğu sağlamak noktasındaki arayış ve beklentilerden dolayı yıllardır süren gözden geçirmeler ve yeni düzenlemelerin konusu olmuştur. Özellikle diğer idari gereksinimlerin yanı sıra, finansal raporlamanın karmaşıklığına ve anlaşılabilirliğine karşı artan direnç, standart belirleyicilerinin ve düzenleyici kamusal

otoritelerin daha çok ölçüm ve performans odaklanması ve tek bir küresel muhasebe standartlarına yönelik yakınsama gözlemlenmektedir. Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi kalkınma ajansları da ilgili mevzuatları gereğince yıllık faaliyet raporları hazırlamakla yükümlüdürler. Kalkınma ajanslarının faaliyetlerini izlemek ve koordine etmekle görevli olan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (KGM) de diğer hususlarda olduğu gibi raporlamalarla ilgili olarak da yeni gereklilikler ve formatlar belirleyerek raporların daha anlaşılabilir ve işlevsel olması için sürekli bir çaba içerisinde. Ancak kurumsal raporlama uygulamalarının bölge planı ve çalışma programıyla tam olarak hizalanmamış olması, elektronik araçların eksikliği ve rapor değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının tam olarak işlememesi ciddi sorunlar olarak dikkate çarpmaktadır.

Bu kapsamda dikkate alınması gereken diğer bir husus uluslararası standartların gerekliliklerinin tam olarak anlaşılabilmesi veya doğru bir şekilde uygulamaya yansıtılmamalarıdır. Genellikle raporlama standartlarında raporlamaların "*ontolojik*" varlığının ötesinde en önemli olan husus, raporlarda "*işlenen verilerin ve sağlanan bilgilerin doğru ve güvenilir olması*"dır. Ulusal pek çok kurumun benimsemiş olduğu COSO İç Kontrol çerçevesinin temel amaçlarından birisi de budur. Raporlamalara konu edilen veri, enformasyon ve bilgi farklı şeyler olduğundan çoğunlukla raporlamada istenilen ile raporlanan hususlar bu bağlamda da karıştırılabilmektedir. Veriler gerçekleri temsil ederlerken bilgi, belirli bir düzenleme veya uygulamalar dizisi ile iletilen veya temsil edilen durumlar ve çıkarsamalarıdır. Ne kadar çok veriye sahip olursanız, bunların birbirine nasıl uyduğunu ve bağlamını anlamak o kadar zor olabilir. Veri madenciliği teknikleri bazı kalıpları, eğilimleri ve ilişkileri bulabilmektedir. Özellikle YZ tabanlı raporlama araçlarının da artık kullanılabildiği günümüz yenilikçi teknoloji ortamında veri madenciliği yapma ve veri analitiği araç ve tekniklerini etkin olarak kullanabilme yetkinlik ve

becerileri de bu noktadaki ihtiyaçtan dolayı sürekli gelişmek durumundadır. Ancak kendi verilerine aşına olan kurumlar ve şirketler, bunları düzenleyici otoritelere veya yatırımcılara bilgi sağlayan anlamlı yollarla aktarabilmektedirler. Ayrıca, kendi hikayelerini ve performanslarını kurumsal bilgilerinin birincil kullanıcılarına uygun bir şekilde anlatmak için verileri düzenlemeleri, anlamlandırmaları ve kurumsal amaçlara uygun hedef kitlenin kolaylıkla anlayabileceği bilgiyi üretmeleri gerekmektedir. Bilginin temelini oluşturan enformasyon ve veriler doğru şekilde işlenir, özetlenir, analiz edilip değerlendirilebilirse, veriler kilit paydaşlar, vatandaşlar ve yatırımcıların ihtiyaç ve beklentilerine göre yeniden düzenlenebilir.

Kurumlarda hesap verebilirliği, kaliteyi ve güveni arttırmanın yanı sıra teknolojinin modern dünyaya getirdiği bilgi akışından ve iş şeffaflığından yararlanmak için “*entegre raporlama*” mekanizması oluşturulmuştur. 2009'da Galler Prensi, yatırımcılar, standart belirleyiciler, şirketler, muhasebe organları ve Prens'in Sürdürülebilirlik için Muhasebe Projesi, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) ve Küresel Raporlama Girişimi dahil olmak üzere BM temsilcilerinden oluşan üst düzey bir toplantı düzenleyerek küresel olarak kabul edilen bir Entegre Raporlama çerçevesinin oluşturulmasını denetleyecek bir organ olan Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi'ni (IIRC) kurmuş ve Kasım 2011'de Komite, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi olarak yeniden adlandırılmıştır (IIRC, 2013; Busco vd., 2013). Entegre raporlama, yeni bir raporlama yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Entegre raporlamanın temel amacı rapor kullanıcılarının bir başka deyişle işletme paydaşlarının ihtiyaçlarına karşılık vererek, işletmenin finansal ve finansal olmayan bilgilerinin arasındaki ilişkiyi rapor kullanıcılarına şeffaf karşılaştırılabilir şekilde sunmaktır (Eldemir ve Ataman Gökçen, 2019). Bölgesel kalkınma bağlamında kilit paydaşlara ihtiyaç duydukları özlü bilgiyi vermek ve yatırımcılara daha etkin sermaye tahsisi kararları vermeleri için ihtiyaç

duydukları bilgileri sağlamak, daha iyi uzun vadeli yatırım getirilerini kolaylaştırıcaktır. Bu nedenle YZ destekli uygulamalar ile desteklenen akıllı YBS raporlama mekanizmaları sürekli geliştirilmekte ve başarılı olmak isteyen kurumlar ve şirketler tarafından da hızlıca uyarlanarak kullanılmaktadır. KGM tarafından yönetilen Kalkınma Ajansları Yönetim Bilgi Sistemi (KAYS) da bu bağlamda sürekli bir gelişme göstermek durumundadır.

Bu çalışmada, Türkiye kamu mali yönetimindeki performans dayalı bütçeleme sistemi unsurlarına göre geliştirilmiş olan kalkınma ajanslarındaki yıllık faaliyet raporu uygulamalarının yapısı, Entegre Raporlama Standartlarına göre analiz edilip değerlendirilmektedir. Makalede, raporlamalarla ilgili kritik sorunların ve zafiyetlerin teşhisi yapılmakta, bu hususta eğilim ve arayışlar değerlendirilmekte, kamu sektöründe kalkınma ajansları raporlama süreçleri analiz edilmekte, iyi uygulama örneği olabilecek farklı raporlama standartlarına göre değerlendirmeler yapılmakta ve raporlamanın KAYS ile entegre edilmesi durumunda hesap verebilirliği, kaynak verimliliğini ve sonuçlardaki etkililiğini sağlamanın daha kolay olabileceği savunulmaktadır. Bu nedenle de YZ ve Fintech bağlamında bazı değerlendirmeler de yapılmaktadır. Bu amaçla çalışmada öncelikle; Kurumsal Raporlamalarda kritik konular ve problemler beş alt başlık içerisinde tespit edilmekte, literatür ışığında raporlamada etkinlik için Entegre Raporlama Modeli ve YBS otomasyonu dört alt başlık halinde değerlendirilmekte ve kalkınma ajansları raporlama sisteminin Entegre Raporlama sistemine göre uyarlanması için analizler yapılarak araştırma sonuçlandırılmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Scholar veri tabanında araştırmaların “*integrated reporting*” ibareleriyle yapılan taramada yayının herhangi bir yerinde geçmesine göre 6.180.000 civarında yayın olduğu, ancak sadece başlığında geçip geçmemesine göre bakıldığında 2000 adet yayının olduğu görülmeye karşın, bunlardan

sadece 5 tanesinin Türkçe literatür ile ilişkilendirilebildiği ve bu bağlamda bu alana çalışmamızın ciddi katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmalar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- “*Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları?*” isimli çalışmada, kurumsal sürdürülebilirlik ve entegre raporlama literatüre dayanılarak kavramsal olarak ele alınmakta ve ülkemizde faaliyet raporlarının hazırlanmasına ilişkin düzenlemeler üzerinde durulmaktadır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016).
- “*Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Ögelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği*” isimli çalışmada, entegre raporlamada değerlemenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve şeffaf bir ölçüm sunabilmesi için gerekli olan karşılaştırılabilir, temsil gücü yüksek göstergeleri belirleme yönüyle bir kılavuz niteliği taşıdığı savunulmuştur (Aras ve Yıldırım, 2019).
- “*Sustainability Reporting And Integrated Reporting: Evidence From Turkish High Performance Companies*” isimli çalışmada, ER ve SR yapmaya hazır olmaları bakımından yüksek performanslı şirketlerin yüksek performanslı olmayan şirketlere göre daha önde olduğu savunulmuştur (Sarı ve diğ, 2019).
- “*Muhasebede Yeni Bir Raporlama Modeli Olarak Entegre Raporlama*” isimli çalışmada, Entegre raporlama, işletme paydaşlarının belirtilen ihtiyaçlarına cevap verebilen modern bir raporlama konsepti olarak tanıtılmaktadır (Kızıl ve diğ, 2020a).
- “*Muhasebe ve Finans Açısından Entegre Raporlama Kavramının Analizi*” isimli çalışmada, Dünya’da entegre raporlama sistemi ortaya çıkmış ve sunulmuştur. Çalışmanın amacı entegre raporlama

kavramının açıklanması ve analiz edilmektedir (Kızıl ve diğ, 2020b).

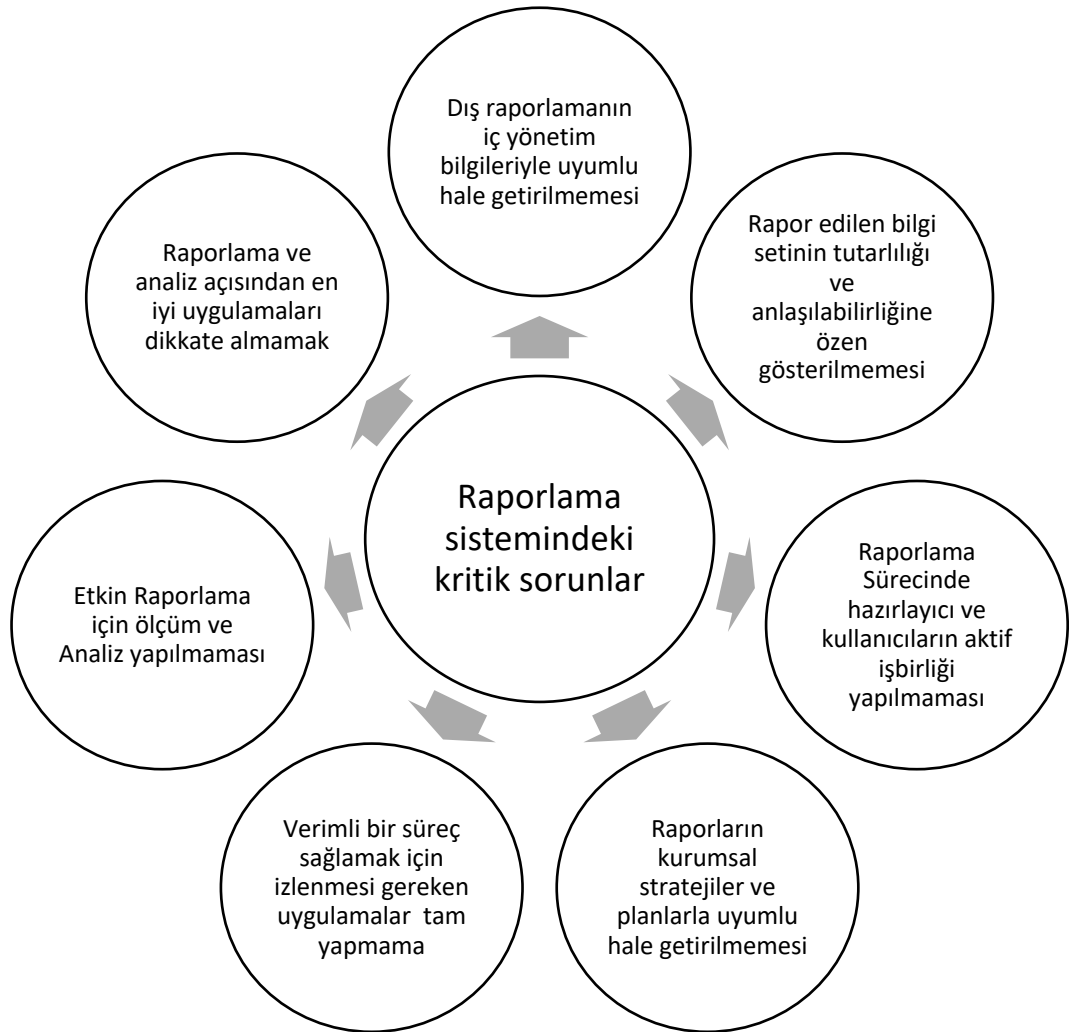
3. RAPORLAMA SÜREÇLERİNDEKİ KRİTİK ZAFİYETLER VE PROBLEMLER

Raporlama sistemleri iş sahipleri, hissedarlar, yatırımcı veya düzenleyici kurumlar tarafından hesap verebilirlik veya performans iyileştirmesi için istisnasız olarak veri, enformasyon ve bilgi bakımından az/çok, kapsam bakımından dar/geniş, fonksiyon bağlamından finansal/operasyonel ve zaman bakımından anlık, günlük, haftalık, aylık, 3’er aylık, 6’şar aylık, yıllık, geçmişe dönük, geleceğe dönük vb. gibi farklı türlerde olabilmektedirler. Kendilerine veya başkalarına hesap soranlar açısından bir nevi “amel defteri” olarak dikkate alınabilse de raporların doğruluğu, kapsamlılığı, ilgililiği ve anlaşılabilirliği noktasında çeşitli şüpheler ve sorunlar yaşanabilmektedir. Bu nedenle de araştırmacılar ve düzenleyici otoriteler sürekli yeni formatlar ve standartlar geliştirmek durumunda kalmakta ve otomasyoncular ise bunları daha kolay elde edilebilir ve anlaşılabilir bir sistematığe kavuşturmak için yazılım ve YBS geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Faaliyet ve performans raporları da karmaşık olan mali verilere bir sürü ifade ve tablolar ekleyerek raporların anlaşılabilirlik ve tutarlılıklarına şüphe ile yaklaşılmasına yol açmaktadır. Mali tabloları ve raporları doğrulayan ve onaylayan mekanizma ve denetim kurullarının da bazen adının kirlendiği ve yolsuzluk söylentileriyle bulaştırıldıkları da nadir değildir. Bu da ilgili düzenleyici otoritelerin sürekli yeni gereklilikler eklemeleriyle daha da karmaşık hale gelebilmektedir. Örneğin SPK mevzuatı ve AB müktesebatı gereğince bağımsız denetim şartlarında esnemeler meydana gelmekte ve 13.08.2021 tarihinde 4 sayılı CBK ile yapılan yasal değişiklikte görüldüğü üzere Kalkınma Ajanslarında bağımsız denetim ile iç denetim mekanizmalarının tamamen ortadan kaldırılmasından anlaşıldığı üzere mali ve idari raporlar üzerindeki güvence ve doğrulama süreçleri de bu değişim ve dönüşümden menfi bir şekilde nasibini almaktadır. Yani Kalkınma

Ajansları Genel Müdürlüğü gibi düzenleyici otoriteler de iç kontrol ve iç denetim standartlarına aşinalık bakımından teknik yetkinliği düşük yöneticiler sayesinde uğradıkları kafa karışıklığından, denetim süreçlerini önemsememekten ve muhtemelen yetersiz bilgi seviyesinden dolayı bazen uluslararası standartlar ve iyi uygulama

örneklerine aykırı işlemler yapabilmektedirler. Bu durum kurumsal açıdan ciddi bir mali ve operasyonel risk doğurmuştur. Bu nedenle şekil 1'de gösterilen çeşitli hususlar raporlamalardaki temel sorunlar olarak dikkate alınabildiğinden dolayı bu hususların kısaca irdelenmesinde yarar görülmektedir.



Şekil 1. Raporlama sisteminde meydana gelen temel problemler

Kaynak: Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.1. Dış raporlamanın iç yönetim bilgileriyle uyumlu hale getirilmesi

Kurumsal yapı ve yatırımcı topluluklarında teknik olarak en yetkin olanlar bile birçok finansal raporun performans ve hedeflere erişimle ilgili stratejik mesajını net olarak deşifre etmekte zorlanabilmektedirler. Ayrıca, dış raporlama modelinin teknik

karmaşıklıklarını ele almak için gereken veriler, işi yönetmek için kullanılan veri kümesiyle veya paydaş beklentileriyle uyumlu olmayabilir. Mevcut kurumsal raporlama modelinin gelişmiş kullanıcıları tipik olarak şirketler tarafından iletilen bilgilerin yalnızca bazı bölümlerine dikkat etme eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle analitik

modellerini karşılamaya devam etmek için şirketlerin veya kurumların dışı kaynaklara başvurmadan veya danışmanlık hizmeti almaktan başka çareleri olmayabilir. Şirketler tarafından kullanılan iletişim kanalından bağımsız olarak (analist brifingi, yıllık rapor, düzenleyici dosyalama, yasal gereklilik gibi), bazı şirketlerin dışarıdan raporlamadığı kritik bilginin önemli unsurlarının mevcut olduğu söylenebilir (Bryan ve diğ., 2008). Kalkınma ajanslarındaki örnekte bağımsız iç ve dış denetim süreci kaldırıldığından dolayı Yönetim Kurulları sorumluluk alanlarındaki önemli idari ve mali riskler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabileceğinden dolayı yönetim ve yönetim süreçleri de olumsuz bir şekilde etkilenebilecektir.

3.2. Rapor edilen veri setinin tutarlılığı

Kayıtların değiştirilmesi olarak da bilinen hileli finansal raporlamanın geçmişi oldukça eskiye dayanmaktadır. ABD’de Enron skandalının ortaya çıkmasıyla birlikte şirketlerin, kamu kurumlarının ve kar amacı gütmeyen işletmelerin hileli finansal tablolar hazırladığı fark edilmiştir (Tahtlı, 2019). Hileli raporlama durumlarından dolayı uygulamada daha çok raporlamanın mevcudiyeti ile ilgilenilirken standartlar ve endişeli paydaşlar daha çok raporların doğruluk ve güvenilirliğine odaklanmaktadır. Bu nedenle COSO iç kontrol çerçevesinde “*raporlamanın doğruluğu ve güvenilirliği*” temel bir iç kontrol amacı olarak tesis edilmiştir. Finansal raporlama etrafında doğruluk, güvenilirlik ve tutarlılığı kalıcı bir şekilde sağlamak için küresel bazda çok fazla çaba harcanırken, bilginin diğer temel unsurları olan stratejik bağlam ve finansal olmayan sözel unsurlar arasında tutarlılık oluşturmaya genelde çok az odaklanılmaktadırlar. Eğer doğru bir şekilde veri analitiği teknik ve araçları da kullanılmamışsa, çoğunlukla da ilgisiz veya fazla detaycı bir sistematikte bilgi kirliliği veya kontrol dışına çıkma anlamında güvensizlik de verebilmektedirler. Ülkeden ülkeye veya düzenleyici sektörlere göre meydana gelebilen farklılıklar da kısmen, farklı kültürel ve toplumsal beklentileri yansıtabilmektedir. Bu bağlamda aslında

dürüstlük duygusu ve yetkinlik seviyesi en önemlileri olup, bunları kendini koruma ve/veya suçluyu kollama izler (Graaf, 2010).

3.3. Raporlama sürecinde hazırlayıcı ve kullanıcıların aktif iş birliği

Yapılan çeşitli araştırmalarda, paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmanın hesap verebilirliği, şeffaflığı ve paydaş katılımını artırdığı açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Paydaşlar, şirketin veya kurumun sahip olduğu iyi yönetim, liderlik, performans ve sosyal etkinin güçlü değerlerini daha iyi anlayabilir (Iannaci, 2020). Şirketler için “*değer*”, şirketin hikayesini yönetimin gözüyle ve yönetimin temel performans göstergelerini kullanarak doğru ve yeterli bir şekilde anlatmakta yatmaktadır. Çünkü gerçekte değer elde edildiği halde bunlar doğru ve tam bir şekilde ilgili raporlarda net olarak ortaya konulmadığında bu anlamda beklentiler ve gereklilikler karşılanmamış demektir. Bununla ilgili bir kazanım, uzun vadeli değer sağlamaya daha geniş bir yer vermek ve kısa vadeli finansal kazançlara odaklanmayı azaltmaktır. Yatırımcılar için kazanç, daha iyi temellere dayanan yatırım kararları almalarına izin veren kurumsal şeffaflıktır. Özellikle yatırım bekleyen girişimci firmalara ait mali raporların doğru ve güvenilir olması yatırımcı açısından büyük değer ifade etmektedir. Eşgüdümlü ve çok boyutlu kazanımları elde etmek, büyük ölçüde şirketler ve yatırımcılar arasında yeni ve standart belirleyicilerin, düzenleyicilerin ve denetçilerin kolaylaştırabileceği etkin, sistematik ve sürekli bir iletişim ve etkileşime bağlıdır.

3.4. Etkin raporlama için izleme, ölçüm ve Analiz

“*Ölçebiliyorsanız, yönetebilirsiniz*” diyen eski bir atasözü vardır. Stratejiyi analiz etmek için gereken doğru ve ilgili verilerin öncelikle mevcut, tam ve kolayca anlaşılır olması zorunludur. Aksi takdirde, stratejiyle ilgili performansı rapor etme veya analiz etme yeteneği olmayacağından dolayı strateji yönetilemez. Raporlama ve analiz, hedeflere ulaşma seviyesini, işin gelir artışını, maliyetleri ve karlılığı etkileyen alanlarına odaklanmalıdır. Her şirketin birkaç raporu vardır, ancak alınan

kararları etkilemek için raporların yönetim için bir değeri var mı? Şirketler veya kurumlar, KPI'leri (temel performans göstergeleri) sunan gösterge tabloları oluşturarak ve raporların karar verme üzerinde hiçbir etkisi olmadığı için birçok raporu ortadan kaldırmaya da çalışabilmektedirler. Deneyimlere göre, yüzlerce sekme içeren ve incelenecek binlerce tablolarla detaylandırılmış raporlar bazen kafa karışıklığı oluşturabilmektedir. Kafa karışıklığı olan yerde doğru ölçüm yapılması ve mevcut istikamete göre gidişatın kestirilmesi çok zordur. Yani, raporlama süreci, stratejiye ve analitiğe dayalı faaliyetlerin başarısına veya başarısızlığına da bağlanmalıdır. Örnek olarak, stratejinin bir hedefi program veya proje kapanışından sonraki 3 yıl içerisinde istihdamı %10, geliri %20 ve ihracatı %30 oranında artırmaksa, bu toplantılarda bu KPI'lar hedefle karşılaştırmalı olarak gözden geçirilmelidir. Hedeflere ulaşamıyorsa, stratejiyi ve hedefleri gözden geçirmek gerekir. Hedeflerin çok ütopyik veya agresif olup olmadığını veya stratejinin çalışıp çalışmadığını ve hedeflere ulaşmak için değiştirilmesi gerekip gerekmediğini tartışarak belirleyebilmek gerekir (Oshika ve Saka, 2017).

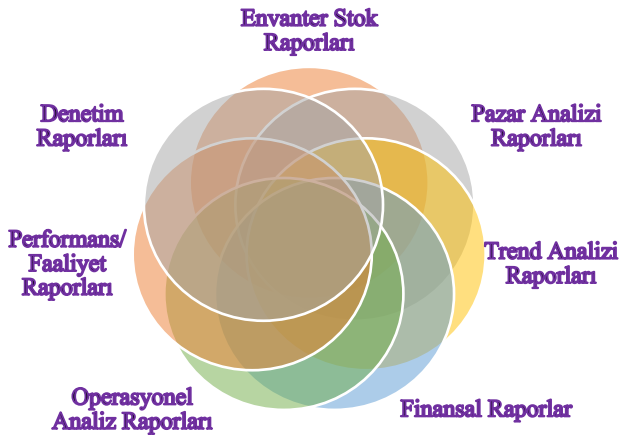
Özellikle yerel yönetimlerde raporlar sürekli manipülasyona maruz kalırken sonuçlarla ilgili hesap verme mekanizmaları genelde işletilememektedir. Her ay, yöneticiler veya düzenleyici idarelerin görevlileri herhangi bir yorum girmeli ve eğer sürekli olarak hedeflerinin altında kalıyorlarsa, o zaman uyarılar, resmi yazışmalar ve potansiyel olarak fesih, görevden alma veya rütbe düşürme gibi müeyyideler de olmalıdır.

3.5.Çeşitli kurumsal raporların stratejiler ve kurumsal planlarla uyumlu hale getirilmesi

Planlama kısaca hem yıllık bir bütçe hem de tahminler oluşturma süreçlerinden oluşur. Tahminler, hareketli tahmin, beş yıllık tahmin, aylık tahmin ve üç aylık tahminleri içerebilir. Bir bütçe veya tahmini bir araya getirme süreci, kuruluşlar için çok karmaşık ve zaman alıcı olabilir. Bütçeleme için, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir bütçe oluşturmak iyi bir uygulamadır. Yukarıdan aşağıya bütçe, strateji

tesisinin bir parçası olarak belirlenmelidir ve stratejilerin başarılı olup olmayacağını belirlemek için etkili bir uygulamadır. Bu, genel artışları ve azalmaları içerir normalde ancak, şirketin veya kurumun stratejisi ile uyumlu olmak durumundadır (KPMG, 2010). Aşağıdan yukarıya bütçe, stratejinin yönetim ekibi ve bütçeleme sürecine dahil olan çalışanlarla ilettilip sonuçlandırılmasının ardından çalışanlar tarafından belirlenecektir. İki sürecin sonunda önemli bir fark varsa, o zaman farklılıkları belirlemek için analiz edilmelidir. Bu kapsamdaki zorluk, stratejiyi planlama süreciyle uyumlu hale getirmektir. Yatırımlar, sponsorlar ve bütçe indirimleri üzerindeki birçok tartışma planlama sürecinden önce yapılmalıdır. Örneğin, üretimde herhangi bir kayıp olmadan daha fazla çalışan istihdam etmeden veya departman maliyetlerini %20 azaltmadan geliri %50 artırmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle, yatırım, işe alma ve finansman ile ilgili kararların planlama sürecinin başlamasından önce kesinleştirilmesi ve belgelenmesi zorunludur (Bowman, 1984).

Kurumsal ölçekte üretilebilen pek çeşitli raporlama türleri mevcuttur. Farklı raporlar, bir organizasyonun tüm işlevsel alanları için ayrı bir değer sağlayacaktır. Ancak bazen karmaşık raporlama süreçlerinin verimsizliği raporlardan beklenen etkinin elde edilmesini zorlaştırabilmektedir. Bazı yaygın raporların örnekleri arasında pazar analizi, trend analizi ve finansal analizin yanı sıra operasyonel, performans, faaliyet ve denetim raporları yer almaktadır. Bu raporların çoğunda içerik olarak birbirilerinden yararlanmakla birlikte raporlama amacına göre kapsam ve içerik olarak farklı noktalara odaklanmaktadır.



Şekil 2. Stratejiyle hizalanması gereken kurumsal ortamda üretilen çeşitli raporlar

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

- Envanter stok raporları

Envanter stok kayıtları, envanterin depoya ve depodan dışarı hareketini rapor eder (Ballard, 1996). Bir işletmenin ürün kaybı, eskimesi veya ölü stok gibi performansı etkileyen sorunları belirlemesine yardımcı olurlar.

- Pazar analizi raporları

İşletmeler, yatırımcılar, sermaye piyasaları ve daha geniş ekonominin tümü, kaynakların verimli ve etkili bir şekilde tahsis edilmesini sağlamak, yatırım için canlı bir ortamı teşvik etmek ve şeffaflığı kolaylaştırmak için şirketlerden yüksek kaliteli, değerle ilgili bilgilerin sağlanmasına bağlıdır (Zhou vd., 2017). Bu raporlar normalde işletme sahiplerinin kaynaklarını nasıl tahsis edeceklerine karar vermelerine yardımcı olurlar. Örneğin, piyasa analizi, takip eden iş yılının hızlı bir büyüme göreceği sonucuna varırsa, şirketler bundan yararlanmak için pazarlama bütçelerini artırabilirler.

- Trend analizi raporları

Trend analizi raporları, tüketici tercihleri, politik eğilimler ve en hızlı büyüme oranını yaşayan demografik gruplar gibi istatistiksel eğilimleri inceleyerek uzun vadeli iş gelişimini destekler (Hirsch ve diğ., 1982). Bir trend analizi

raporunun amacı, işletmelerin rakiplerinin önünde pazar payı oluşturmalarını sağlamak için büyüme fırsatlarını belirlemektir.

- Finansal raporlar

Finansal raporlar genellikle çoğu şirket tarafından düzenli olarak hazırlanır ve bunların gelir ve kar hedeflerine ulaşma yolunda ilerlemelerine yardımcı olur ve yasal mercilere karşı hesap verme mekanizmasını işletir (Baber ve Sen, 1982). Bu raporlar, yıllık iş planındaki tahminlerle karşılaştırıldığında finansal sonuçlardaki herhangi bir farklılığı vurgular ve herhangi bir önemli olumsuz varyansın nedenini açıklar.

- Operasyonel analiz raporları

Bu raporlar, bir şirketin ne kadar verimli çalıştığını gösterir ve üretkenliği daha da artırmanın yollarını önerirler. Envanter kontrolünün analizi, şirketin siparişlerin zamanında yerine getirilmesini engelleyen temel hammaddelerde periyodik kıtlıklar yaşadığını gösterebilir (Leimkuhler, 1977). Rapor, şirketin gerektiğinde kullanılabilirliği sağlamak için temel öğelerin yedek tedarikçilerini aramasını önerebilir.

- Performans/Faaliyet raporları

Performans eğilimlerini izlemek, şirketin işin en önemli yönlerine dayalı olarak KPI'ları hedeflere göre karşılaştırmaları ve iş hedeflerini belirlemesine yardımcı olur. Performans raporlama, işletmenin veya kurumun farklı zaman dilimlerinde performansı karşılaştırmasına olanak tanır ve rapor hedefleri, bunların karşılanıp karşılanmadığını veya aşıp aşılmadığını göstermek için her zaman nesnel, ölçülebilir ve objektif KPI'larla uyumlu olmalıdır. Faaliyet raporları, harcama, kar ve büyüme hakkında bilgiler gibi yönetim için yararlı bilgiler sağlar. Raporlar, gelecekteki tahminlerin, pazarlama planlarının geliştirilmesine, bütçe planlamasına rehberlik edilmesine ve karar verme sürecinin iyileştirilmesine yardımcı olmak için kullanılacak önemli ayrıntılar sağlayacaktır. Yöneticiler ayrıca ilerlemeyi ve büyümeyi izlemek, eğilimleri veya daha fazla araştırılması gerekebilecek düzensizlikleri

belirlemek için iş faaliyet raporlarını kullanır ki bunlar, önemli kararları yönlendirmeye yardımcı olmanın yanı sıra, yıllık bütçeleri, satışları, toplantıları ve planlama girişimlerini belgeleyen raporlar dahil olmak üzere iş faaliyetlerinin denetim izini oluşturmaya yardımcı olur. İş raporlaması şeffaflığı teşvik eder ve birçok halka açık şirket için yıllık rapor, hissedarlara, hükümete ve diğerlerine işletme hakkında finansal veriler ve mülkiyet bilgileri sağlamak için yasal bir gerekliliktir. Ek olarak, iş yılı boyunca düzenli raporlama, aynı sektördeki işletmelerin performanslarını diğerleriyle karşılaştırmasına ve ölçmesine olanak tanır (Rahman ve Hussain, 2012).

- Denetim raporları

İç ve dış denetim birimleri tarafından operasyonel süreçler veya finansal raporlamaların doğruluğuna dair güvence ve danışmanlık fonksiyonlarını gösteren çeşitli denetim ve teftiş raporlamaları mevcuttur. Bunlar ilgili olduğu mevzuat veya görev ve iş amaçlarına göre farklı niteliklerde ve derinliklerde olabilmektedirler. Ancak doğru süreç yapılandırmasının yapılmamış olması ve kurgusunun yetersiz olmasından dolayı bu raporların etkinliği ile ilgili şüpheler yaşanabilmektedir. Ayrıca bölgesel kalkınma ajansları birer harcamacı kuruluş ve kamu kaynaklarını kalkınma projeleri için hibe olarak veren finansal riski yüksek kurumlar olduklarından mali ve operasyonel risklerine dair güvence mekanizmalarının varlığı ve buna göre etkin raporlama mekanizmalarının güçlü olması beklenir. Ancak, 14.07.2021 tarihli 80 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kalkınma ajanslarında mevcut olan bağımsız dış denetim ile iç denetim mekanizmalarının kaldırılmış olması bu bağlamda ciddi bir zafiyet ve sorun olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü yönetim kurulları sorumluluk alanlarındaki önemli mali ve operasyonel riskler hakkında iç ve dış denetim raporlarından elde edilecek olan objektif ve sistematik bilgilendirme süreçlerinden mahrum kalmaktadırlar. Hem uluslararası standartlardan sapma olduğu gibi ulusal olarak kurumsal iyi uygulamalardan da ciddi bir ayrılmayı gösterebilmektedir.

4. ENTEGRE RAPORLAMA MODELİNİN VE YBS OTOMASYONU ORTAMINA GÖRE ANALİZİ

Entegre Raporlama, finansal ve finansal olmayan bilgilerin birleştirilmesiyle bir kuruluşun stratejik, çevresel, sosyal ve finansal performansını tam bir resimle sunmayı hedefler (IIRC, 2013). Bu yaklaşımın YBS ortamına entegrasyonu, daha geniş bir bakış açısı ve daha derin bir anlayış sağlar, böylece karar vericilere daha bilinçli kararlar almak için gerekli bilgileri sağlar (Eccles ve Serafeim, 2014).

YBS ortamına entegre raporlamanın uygulanabilirliğini analiz ederken, mevcut bilgi sistemlerinin esnekliği, bilgi toplama ve işleme kapasitesi, ve bu tür geniş kapsamlı bilgilerin işlenmesi ve sunulması için gereken teknoloji altyapısının varlığı dikkate alınmalıdır (Cheng et al., 2014). Finansal raporlama açısından işletmelerin kullandıkları ortak dil olarak bugün dünyada finansal raporlamaya yön veren standart seti olan ve Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından oluşturulan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) olarak görülmektedir. Finansal raporlamada Türkiye'deki duruma bakıldığında, Türk Ticaret Kanununun 2012 yılındaki yenilenmesine kadar Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının (TFRS -UFRS'lerin Türkçe çevirisi) kullanımı, SPK'ya tabi halka açık işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Türkiye'de finansal tablolar ile ilgili ilk düzenlemeler, 1992 yılında yayımlanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ile oluşturulmuştur. 2018 yılına gelindiğinde ise büyük ve orta boy işletmeler için UFRS ile uyumlu olan Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) yayımlanmıştır (Cavlak ve diğ., 2018). BOBİ FRS her ne kadar FRS 102 gibi Avrupa Birliği Muhasebe Direktifleri ile tam uyumlu bir standart seti olsa da Türkiye Finansal Raporlama Standartları'ndan (TFRS) bazı farklılıkları bulunmaktadır (Öztürk ve Diğ., 2018). Türk Ticaret Kanununun yenilenmesi aşamasında, halka açık olmayan diğer işletmelere de standartlara uygun bağımsız

denetim raporu hazırlama ve defter kayıtlarını standartlara göre oluşturma zorunluluğu getirilmesi ilgili şirketlerde büyük yankı uyandırmıştır. Sonraki süreçte ise kayıtların standartlara göre yapılması zorunluluğu TTK yürürlüğe girmeden kaldırılmış, ardından da bağımsız denetime tabi olacak işletme kriterlerinin Bakanlar kurulu kararı ile düzenlenmesi getirilmiştir. Bu düzenlemelerin ardından 2014 yılında Kamu Gözetimi Kurumu (KGG), TFRS uygulama kapsamını bağımsız denetim kapsamından ayırıştırarak, diğer ülke uygulamalarında olduğu gibi Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK) ile

sınırlandırmıştır (Cavlak ve Ataman, 2017). Halihazırda 25 adet TMS (Türkiye Muhasebe Standardı) ve 17 adet TFRS (Türkiye Finansal Raporlama Standardı) yayımlanmıştır (Ataman ve Gökçen, 2021). Raporlama standartları daha çok mali raporlama üzerinde odaklanarak çok detaylı standartlar ve formatlar geliştirmişlerdir. Bu formatlar pek çok idari ve mali süreçteki risklerin görünür olmasını ve yönetim mekanizmaları için bir hesap sorma, şeffaflık ve güvence araçları olarak görülebilmektedirler. Örnek olarak aşağıdaki standartlar hyperlink üzerinde incelenebilir.

Tablo 1. Uluslararası IFRS Raporlama Standartları

IFRS 1 IFRS İlk Kez Uygulanması	IFRS 2 Paya dayalı ödeme	IFRS 3 İşletme kombinasyonları	IFRS 5 Duran Varlıklar	IFRS 6 Maden Kaynakları
IFRS 7 Finansal Açıklamalar	IFRS 8 Çalışma Bölümleri	IFRS 9 Finansal araçlar	IFRS 10 Konsolide Tablolar	IFRS 11 Ortak Düzenlemeler
IFRS 12 Kuruluş Payları	IFRS 13 Uygun Değer Ölçümü	IFRS 14 Düzenleyici Erteleme Hesapları	IFRS 15 Sözleşmelerden Gelir	IFRS 16 kiralama
IFRS 17 Sigorta Sözleşmeleri	IAS 1 Mali Tabloların Sunumu	IAS 2 stoklar	IAS 7 Nakit Akış Tablosu	IAS 8 Muhasebe Politikaları
IAS 10 Rapor Sonrası Olaylar	IAS 12 Gelir vergileri	IAS 16 Mülkiyet, tesis ve ekipman	IAS 19 Çalışanlara sağlanan faydalar	IAS 20 Devlet Teşvikleri
IAS 21 Döviz Değişiklikleri	IAS 23 Borçlanma maliyetleri	IAS 24 İlişkili Taraf Açıklamaları	IAS 26 Emeklilik Raporlama	IAS 27 Ayrı Mali Tablolar
IAS 28 Girişimler ve Yatırımlar	IAS 29 Finansal Raporlama	IAS 32 Finansal Araçlar	IAS 33 Hisse başına kazanç	IAS 34 Finansal Raporlama
IAS 36 Varlık değer düşüklüğü	IAS 37 Karşılıklar Koşullu Borçlar	IAS 38 Maddi Olmayan Varlıklar	IAS 39 Muhasebe ve Ölçme	IAS 40 Yatırım Mülkü
IAS 41 Tarım	IFRIC 1 Restorasyon	IFRIC 2 Kooperatif Kuruluşları Payları	IFRIC 5 Hizmetten Çıkarma, Restorasyon	IFRIC 6 Pazara Katılım
IFRIC 7 Yeniden Düzenleme	IFRIC 10 Ara Finansal Raporlama	IFRIC 12 İmtiyaz Düzenlemeleri	IFRIC 14 Fon Gereksinimleri	IFRIC 16 Yabancı Net Yatırım
IFRIC 17 Nakdi Olmayan Varlık	IFRIC 19 Özkaynak Araçları	IFRIC 20 Madenin Maliyetleri	IFRIC 21 harçlar	IFRIC 22 Döviz İşlemleri ve Avans
IFRIC 23 Gelir Vergisi Belirsizlik	SIC 32 Maddi Olmayan Varlıklar	SIC 10 Devlet Yardımı-	SIC 25 Gelir Vergileri	SIC 29 Hizmet İmtiyaz

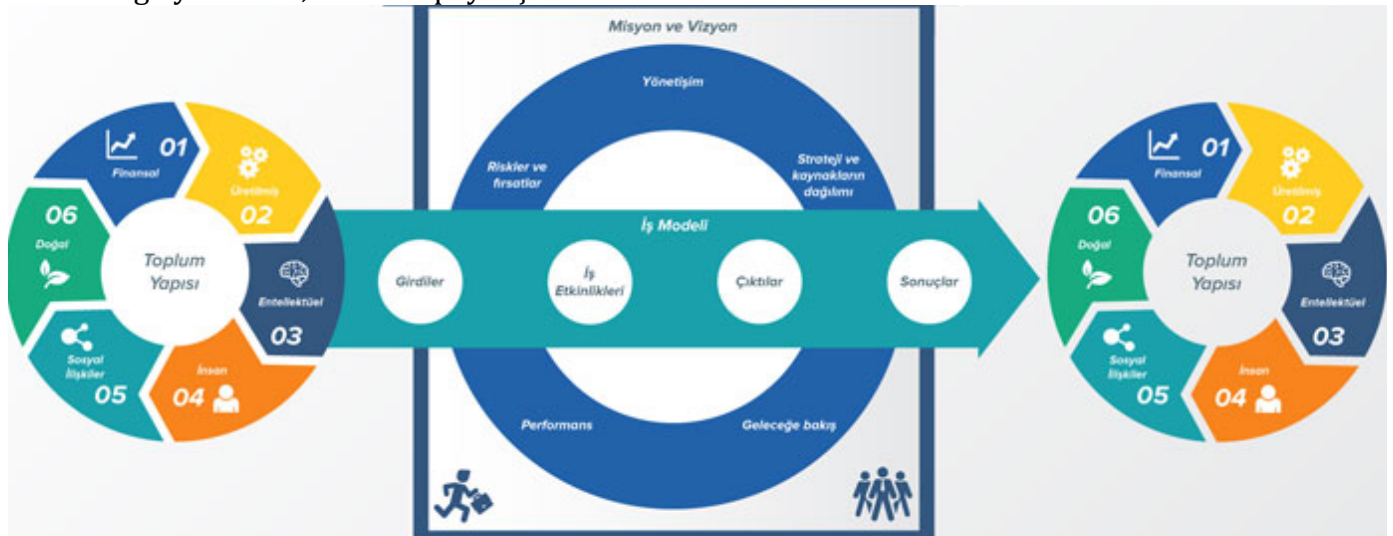
Kaynak: Araştırmacı tarafından <https://www.ifrs.org/content/ifrs/home/issued-standards/> yararlanarak derlenmiştir.

Ayrıca bunların Türkiye’de uygulanabilirliğine dair yorumlar ile ilgili olarak yayımlanan Tebliğ¹ de incelenebilir. Bunun yanı sıra bunların kamu sektörüne yansıyan kısımlarının Türkiye² uygulaması için Hazine ve Maliye Bakanlığı internet sayfası ile özel kesimi ilgilendiren gereklilikler için Kamu Gözetim Kurumu³ internet sayfası incelenebilir. Yukarıda verilen standartlardan farklı olarak kapsamlı çevresel raporlama, kurumsal raporlama, finansal raporlama ile sürdürülebilirlik raporlamasını birleştiren Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (Ocak 2021) dünya çapında entegre raporlama çıkmasını kolaylaştırmak için kullanılmaktadır. Entegre raporlama şunları hedeflemektedir (Adams, 2013):

- Daha verimli ve üretken bir sermaye tahsisi sağlamak için finansal sermaye sağlayıcılarına, kilit paydaşlara ve

düzenleyici otoritelere sunulan bilgi kalitesinin iyileştirilmesi,

- Kurumsal raporlamaya, farklı raporlama yollarından yararlanan ve bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneğini maddi olarak etkileyen tüm faktörleri ileten daha tutarlı ve verimli bir yaklaşımın teşvik edilmesi,
- Geniş sermaye tabanı (finansal, operasyonel, idari, sosyal ve ekonomik) için hesap verebilirliği ve idareyi geliştirmek ve bağımsızlıklarının anlaşılmasını teşvik etmek,
- Kısa, orta ve uzun vadede değer oluşturmaya odaklanan entegre düşünmeyi, karar vermeyi ve eylemleri desteklemek.



Şekil 3. Entegre raporlama modelinin iş modeli, dış ortam ve değer üretimi orijinal çerçevesi

Kaynak: <https://integratedreporting.org/>

IIRC⁴, kilit paydaşların verecekleri önemli kararlar açısından daha faydalı bir

raporlamaya olanak sağlamak için Ocak 2021'de ER Çerçevesinde revizyonlar

¹ Konu ile ilgili yayımlanmış olan Tebliği incelemek için bkz: <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=14836&mevzuatTur=Tebliğ&mevzuatTertip=5>

² Devlet Muhasebe Standartları detayları için bkz: <https://www.hmb.gov.tr/devlet-muhasebesi-standartlari>

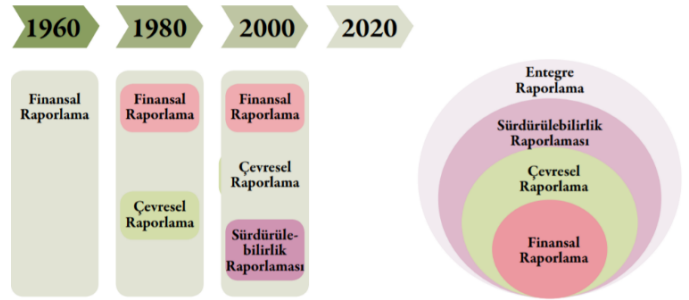
³ KGK raporlamaları için bkz: <https://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/4105/TurkiyeMuhasabeStandartlar%C4%B1>

⁴ Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ile ilgili detaylı bilgiler için bkz: <https://integratedreporting.org/>

yayınlanmıştır. Bu revizyonlar, 55 farklı alanda 1.470 kişiyle yapılan kapsamlı sektör istişaresinin sonucunda yapılmıştır. Entegre raporlama, uluslararası kuruluşların gündemindedir, örneğin IOSCO¹, dünya çapındaki pazar zorluklarına yanıtın bir parçası olarak entegre raporlamaya büyük ilgi duymaktadır. Japonya, Hindistan ve Birleşik Krallık gibi ülkelerdeki düzenleyiciler de Avrupa Komisyonu'nun entegre raporlamayı 'bir adım önde' olarak etiketlemesiyle, daha uyumlu raporlama ve finansal istikrarı teşvik etmeye yönelik bir yol olarak entegre raporlamaya daha fazla ilgi duyanlar arasındadır. IIRC, bu ivmeyi geliştirmeye devam etmek için çok çeşitli ortaklar ve destekçilerle birlikte çalışmakta ve entegre raporlamanın dünya çapında nasıl benimsendiği ve daha geniş küresel politika hareketlerine uygunluğu hakkında bir anlayış ve bilgi sağlamaktadır. Bir entegre raporun temel amacı, finansal sermaye sağlayıcılara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer sağladığını kolaylıkla açıklayacak mekanizmaları tesis etmektir. Entegre raporlamanın uygulanmasına yardımcı olmak için bir dizi program ve kaynak mevcuttur. Uluslararası ER Çerçevesi, entegre bir rapor oluşturmanın pratiklikleri konusunda rehberlik sağlamaktadır (<https://integratedreporting.com>).

4.1. Türkiye'de yayınlanan entegre raporlar

Türkiye'de entegre raporlama sistemi ilk olarak 2015 yılında başlamış ve bankacılık, borsa, yerel yönetimler, eğitim ve sivil toplum sektörü başta olmak üzere çeşitli sektörlerde yayılmaya başlamıştır. 'Entegre raporlama, bir şirketin mevcut raporlarındaki en önemli verileri bir araya getirebilmektedir. Bu tür verileri birbirine bağlayarak bu tür verilerin şirketi/kurumu bugün ve gelecekte değer yaratmak için nasıl etkilediğini gösterebilmektedir.



Şekil 4. Kurumsal Raporlamanın Gelişiminde ER kapsamı

Kaynak: (Aras ve Sarıoğlu TÜSİAD 2015)

Sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, düzenleyici ve denetleyici otoriteler ile yerel yönetimlerden bazı kurumların ER sistemine geçiş yaptıkları bilgisi Şekil 5'da görülebilmektedir. Görüldüğü üzere ER sisteminin henüz çok az bir kesim tarafından benimsendiği anlaşılmaktadır.

¹ Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonları Örgütü ile ilgili detaylar için bkz: <https://www.iosco.org/>

Düzenleyici ve Denetleyici Otoriteler	Kamu Kurumları	Şirketler	Sivil Toplum Kuruluşları (STK)	Yerel yönetimler
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)				
Arguden Yönetişim Akademisi				
2019 Entegre Rapor				
2018 Entegre Raporu				
2017 Entegre Raporu				
2016 Entegre Rapor				
2015 Entegre Rapor				
TEGV				
2019 Entegre Faaliyet Raporu				
2018 Entegre Faaliyet Raporu				
Düzenleyici ve Denetleyici Otoriteler				
Borsa İstanbul				
2019 Entegre Faaliyet Raporu				
2018 Entegre Faaliyet Raporu				
2017 Entegre Faaliyet Raporu				
Kamu Kurumları				
Bankacılık sektörü				
VakıfBank				
2019 Entegre Rapor				
Ziraat Bank				
2019 Entegre Rapor				
Eğitim Sektörü				
YTU Finans Yönetişimi ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CFGS)				
2017 Entegre Raporu				
Yıldız Teknik Üniversitesi				
2018 Entegre Raporu				
Yerel yönetimler				
Kadıköy Municipality				
2018 Entegre Raporu				

Şekil 5 Türkiye'de Entegre raporlama sistemiyle ilgili verilerin bulunduğu sistemden ekran görüntüsü

Kaynak: <http://www.entegreraporlamatr.org/en/integrated-reporting/integrated-reports-released-in-turkey.aspx>

4.2. Yapay zekâ ile akıllı YBS sistemlerinde otomatik raporlama mekanizmaları

FinTek kavramı “*Financial Technology*” ifadesinin kısaltılmış hali olarak bankacılık ve finans sektöründe kullanılan özel YBS yazılımlarına verilen isimdir. Çevik ve yenilikçi iş yapma anlayışını karşılayan bu ifade kimi zaman girişimci şirketleri anlatırken genel manada finans sektöründeki yenilikçi teknolojik hizmetleri ifade etmektedir. Dünyada ve Türkiye’de sayıları hızla artan bu teknolojiler finans ve bankacılık sektörünü sarsıcı biçimde etkilerken yeni bir dünyanın kapılarını aralamaktadır (Canbaz ve Erbaş, 2021).

Yeni yayınlanan Ulusal YZ Stratejisi¹, ilk olarak temel terimlerle YZ'nin ne olduğunu, küresel trendleri ve mevcut yetkinlikler üzerinde

konulan kilit hedefleri açıklamaktadır. Strateji, standart bir tanımın “*makinelere insan benzeri zekanın yaratılması ve araştırılmasıyla ilgilenen bir bilgisayar bilimi dalı*” olduğunu belirtirken, daha sonra bilgisayarlaştırma ve otomasyonda öncü olarak kabul edilen YZ fikrine odaklanılmaktadır. Robotik, makine dili ve doğal dil işleme gibi alanları da içeren YZ'nin iki temel ilkesi şunlardır:

- 1) Net bir dizi kuralın kullanılabileceği oldukça rutin öğeleri işlemek için oldukça verimli ve
- 2) Nesnel ve pratik insan etkileşimi için fazla hacimli bilgilerle çalışmak için oldukça etkili.

Kurumsal raporlama süreçlerinde YZ'nin benimsenmesi bir dizi işletme ve sektörde hızlanmaya devam etmektedir. Bankalar, çevrimiçi bankacılıkta gerçek zamanlı kimlik

¹ Stratejinin detaylarına ulaşmak için bkz: <https://cbddo.gov.tr/uyzs>

Birim ve İdare Faaliyet Raporlarının Şekli

-YILI
- FAALİYET RAPORU
- BAKAN SUNUŞU^[1]
- ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU^[2]
- İÇİNDEKİLER
- YÖNETİCİ ÖZETİ^[3]
- I- GENEL BİLGİLER
 - A- Misyon ve Vizyon
 - B- Yetki, Görev ve Sorumluluklar
 - C- İdareye İlişkin Bilgiler
 - 1- Fiziksel Yapı
 - 2- Teşkilat Yapısı
 - 3- Teknoloji ve Bilişim Altyapısı
 - 4- İnsan Kaynakları
 - 5- Sunulan Hizmetler
 - 6- Yönetim ve İç Kontrol Sistemi
 - D- Diğer Hususlar
- II- AMAÇLAR ve HEDEFLER
 - A- Temel Politika ve Öncelikler
 - B- İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefler
 - C- Diğer Hususlar
- III- FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER
 - A- Mali Bilgiler
 - 1- Bütçe Uygulama Sonuçları
 - 2- Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar
 - 3- Mali Denetim Sonuçları
 - 4- Diğer Hususlar
 - B- Performans Bilgileri
 - 1- Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri
 - 2- Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi
 - i. Alt program hedef ve göstergeleriyle ilgili gerçekleştirme sonuçları ve değerlendirmeler
 - ii. Performans denetim sonuçları
 - 3- Stratejik Plan Değerlendirme Tabloları
 - 4- Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi
 - 5- Diğer Hususlar
- IV- KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ
 - A- Üstünlükler
 - B- Zayıflıklar
 - C- Değerlendirme
- V- ÖNERİ VE TEDBİRLER
- EKLER

tespiti ve dolandırıcılığın önlenmesi için YZ kullanarak anlık raporlama süreçlerini sürekli geliştirmekte ve vergi denetim birimleri ise şüpheli hesapları YZ algoritmalarıyla geliştirilen risk kategorilerine göre anlık raporlama alabilmektedirler. YZ, müşterilerin kredi kartı işlemlerinin olasılığını gerçek zamanlı olarak kontrol edebilmekte, yeni işlemleri önceki tutarlar ve konumlarla karşılaştırabilmekte ve bir risk belirlendiğinde önceden tesis edilmiş mantıksal algoritmalara göre bunları anlık raporlayabilmekte veya önleyici çevrimiçi kontrollerle müdahale ederek engelleyebilmektedir. Teknoloji şirketleri, makbuzların okunmasından onay süreçlerine kadar faturaların ve ödemelerin işlenmesiyle ilgili görevleri otomatikleştirmek için YZ kullanabilmektedirler. YZ, COVID-19 virüsü için bir aşı bulmaya çalışan tıp araştırmacıları için de paha biçilmez olduğunu kanıtlamıştır. Diğer marifetlerinin yanı sıra,

binlerce araştırma makalesini araştırmak ve bir aşı için doğru bileşenleri bulmak amacıyla virüsün protein yapısını analiz etmek için bile YZ kullanmaktadırlar. Dolayısıyla mevcut olanaklar dikkate alındığında raporlama sistemlerinde YZ kullanmak artık olağan bir süreç haline gelebileceği kolaylıkla söylenebilmektedir.

Finansal raporlamada güven ve şeffaflığın sağlanması temel beklentilerdir. Buna göre, raporlama süreçlerinde YZ entegrasyonu üzerinde kapsamlı olarak hazırlanan bir rapora göre YZ'yi dikkate alırken ele alınan üç temel zorluk mevcuttur (FRC, 2019):

1. İşlemleri birden çok varlık arasında kaydetme, bir araya getirme ve ardından bu verileri önceden belirlenmiş farklı standartlara göre harici bir iletişim dokümanına dönüştürme verimliliği,
 2. Kurum tarafından sağlanan ve kurum hakkında bildirilen bilgileri kullanarak ortaya çıkan iletişim üzerinde iç veya dış güvence sağlamanın verimliliği ve etkinliği,
 3. Veriyi enformasyona, bilgiye ve hikmete dönüştürerek nihayetinde kurumsal hedeflerle uygun sonuç alıcı makul eyleme dönüştürebilme.
- 4. KALKINMA AJANSLARI RAPORLAMA SİSTEMİNİN ENTEGRE RAPORLAMA SİSTEMİNE GÖRE ANALİZİ**

5018 sayılı Kanuna tabi kurum ve kuruluşlar tarafından hazırlanması gereken raporlama standardı Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmekteydi. Ancak 2018 yılından sonra Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından belirlenmeye başlanmıştır. Bu bağlamda periyodik olarak bazı genelge ve yönetmelikler çıkarılmakta ve güncelleme çalışmaları da yayımlanmaktadır. Bu konuda en son yürürlükteki mevzuat 22 Nisan 2021 tarih ve 31462 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş bulunan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak

Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”tir (SBB, 2021).

Kalkınma ajansları 5018 sayılı Kanuna tabi olmadıkları için onların koordinasyonundan sorumlu olan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından çeşitli tarihlerde raporlama şekilleri ile ilgili talimatlar yayımlanmaktadır. Yukarıda belirtilen Yönetmelik yürürlüğe girdikten sonra Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kalkınma ajansları faaliyet raporlaması için Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından ajanslara yayımlanan iç genelgeyle oluşturulmuş olan sistematik aşağıda verilmiştir. İçerik olarak anılan Yönetmelik’teki şeklin korunduğu ancak Sonuç Odaklı Programların yapısına uygun bir şekilde farklı düzenlemelerin de yapılmış olduğu kolaylıkla görülebilmektedir (STB, 2021).

Entegre raporlama küçük ölçekli işletmeler açısından daha verimli sonuçlar doğurabilir (James, 2013). Kamu sektöründe entegre raporlama sisteminin uygulanabilirliğine dair çalışmalar mevcuttur. (Hoffman, 2012). Kalkınma ajansları yıllık faaliyet raporu manuel ortamda yürütülmekte, sonuç ve çıktı göstergeleri SOP ölçeğinde mevcut olduğu halde ajans performans göstergelerinin dahil edilmediği, yıllara göre değerlerin karşılaştırılmadığı, iç ve dış denetim raporlarındaki bulgu ve önerilere yer verilmediği, diğer akran ajanslarla hizalama yapılamadığı ve gerek stratejik plan gerek çalışma programı ve gerekse bölge kalkınma planıyla ilgili referans ve göstergelerin mevcut olmadığı, bu yönde bir değerlendirme yapılmasının olanaklı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenlerle ajanslardaki raporlama sisteminin entegre raporlama kapsamında değerlendirilmesi olanaklı olmamakla birlikte bir dizi iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi mümkündür (STB, 2021).

Kuşkusuz raporların doğru kullanımı kurumların başarısının anlaşılmasını daha olanaklı kılar. Maksimum çıktı elde etmek için

daha az kaynağın verimli bir şekilde kullanımı etkili kaynak kullanımı olup bu da aslında raporlarda anlaşılabilir. Yazılım yapılandırılabilir, kullanımı kolay ve güçlü bir kaynak planlayıcı olarak kurumsal değer üretebilir. Programlar, mevcut kaynakların kolayca dolaşmasına olanak tanıyan basit bir görsel arayüz, kopyalama ve yapıştırma yetenekleriyle kolayca yönetilebilmektedir. Personelin verimli ve etkili bir şekilde görevlendirilmesine ve kuruluşun çeşitli departmanlarından gerçek zamanlı bilgi alınmasına olanak tanıyabilmektedir. Plan ve programlar ile projelerde kullanılan tesisler, makineler ve araçlar, yazılımın kullanımıyla istenilen amaçlar doğrultusunda değerlendirilebilir.

Gerçek zamanlı rapor oluşturma, kuruluşun bilgileri anlık alması açısından önemlidir. Rol tabanlı bilgiye karşı görünür bir kaynak sağlayarak bir işgücünün kaynaklarının kullanılması, iş gücü genelinde kullanılabilir kaynakların görselleştirilmesini sağlayacaktır. Yakın geçmişte akıllı YBS raporlama yazılımının ürettiği raporları doğru şekilde inceleyerek, arz ve talep yoluyla kaynak gereksinimlerinin tahmin edilmesi mümkün hale gelmiştir. Yazılımın oluşturduğu piyasa bilgilerine dayalı olarak gelecekteki kaynaklar kolaylıkla planlanabilmektedir. Atamalar ve kaynak talebi, faaliyetlerin kaynakların ortak bir amaca uygun hale getirilmesi yoluyla mümkündür. Kurumlar, kullanılan bir strateji hakkında karar verirken günlük raporları kullandığından dolayı personelden yönetim ekibine olan iletişim, birimlerin harekete geçmek için ihtiyaç duyduğu tüm gerekli ayrıntıları kapsamak durumundadır. Plan, program ve projeler kapsamındaki uygulamalarda kullanılan gerçek zamanın, bütçelemenin, hak edişlerin ve diğer kaynakların izlenmesi ve takibi, bir zaman gerektirdiği için yazılımla daha kolay hale getirilebilir ve böylece kaynak verimliliği elde edilebilir. Raporlar, program ve projelerdeki yararlanıcıların kar veya zarar getirip getirmediğini, KPI ve performans hedeflerini

gerçekleştirip gerçekleştirmediğini kolaylıkla belirleyebilir. Yönetim ekibi, personelden aldığı raporlar ile organizasyonda neler olup bittiğini bilebilir ve yazılım her an ihtiyaç duyulduğunda gerçek zamanlı bilgi verebilir. Üretilen raporlar, çok boyutlu bir analizde kullanıcı tanımlı filtreleme ve grafik yeteneklere sahip detaya inme olanakları sağlayabilir. Özetle, KAYS ile bütünleşmiş akıllı raporlama modüllerinin kullanımı, belirli bir program, proje veya faaliyetin gerçekleştirilmesinde kullanılan sürenin azalması nedeniyle iş performansını artırabilir.

Entegre Raporlama (IR), bir organizasyonun stratejik hedeflerini, iş modelini, performansını ve yönetişimini kapsayan bir raporlama yöntemidir. IR, mali ve mali olmayan bilgilerin birleştirilmesini teşvik eder, böylece paydaşların organizasyonun sürdürülebilirliği ve değer yaratma yeteneği hakkında daha bütünsel bir görüş elde etmesine yardımcı olur (International Integrated Reporting Council [IIRC], 2021).

Kalkınma ajansları, toplumların sürdürülebilir kalkınmasını destekleyen kuruluşlardır. Bu tür ajansların çıktıları genellikle maddi olmayan ve sosyal etkiye odaklanır. Bu nedenle, IR modeli, kalkınma ajanslarının değer yaratma stratejilerini ve etkilerini daha eksiksiz bir şekilde aktarmak için kullanılabilir.

IR modelinin kalkınma ajanslarına uyarlanabilirliği, aşağıdaki faktörlerin analizi ile değerlendirilebilir:

1. **Strateji ve İş Modeli:** Kalkınma ajanslarının stratejileri ve iş modelleri, IR modelinin anlatım formatına uygun şekilde aktarılabilir mi?
2. **Risk ve Fırsatlar:** Ajanslar, IR modelini kullanarak risk ve fırsatları nasıl yansıtabilir? Ajansın faaliyetlerinin karşılaştığı belirsizlikler ve potansiyel etkiler bu modelde nasıl ele alınabilir?
3. **Performans Ölçümü:** Ajansın hedefleri ve performansı, IR modelinin gerektirdiği geniş kapsamlı ölçüm ve

değerlendirme kriterlerine uygun şekilde ölçülebilir mi?

4. **Yönetişim:** IR modeli, ajansın yönetim yapısını ve bu yapının strateji ve risk yönetimine nasıl katkıda bulunduğunu yeterince aktarabilir mi?
5. **Gelecek Odaklı Bilgi:** IR modeli, ajansın gelecekteki beklentilerini ve planlarını, değer yaratma sürecine nasıl katkı sağladığını yansıtabilir mi?

Bu faktörlerin her biri, kalkınma ajanslarının IR modelini etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğini belirler. Ayrıca, bu uygulanabilirliğin değerlendirilmesi, ajansın özgün koşullarına ve ihtiyaçlarına bağlıdır (Adams, 2015).

Raporlama süreçlerinde IR modeli sayesinde verimlilik ve etkinlik sağlanabilmesi için öncelikle iç ve dış denetimlere dair mekanizmaların yeniden kurulması, raporlarındaki bulguların yıllık faaliyet raporuyla entegre bir hale getirilmesi, KAYS çevrimiçi sistemi üzerinden verilerin ve raporlamaların denetim personeline erişilebilir olması, veri analitiğinin sistem üzerindeki otomatik araçlar üzerinden yapılabilmesi, belirli bir standardın uygulanması, iş akışı sürecinin yapılandırılmış olması, zaman çizelgesine bağlanması ve belli bir süreçten sonra kapatılabilmesi gerekir:

- **Standartlaştırma:** Ajanslar genelinde standartlaştırılmış ve güvenli şablonlar kullanmak çok önemlidir. Sektör veya düzenleyici otoritelerin gereklilikleri dikkate alınmalıdır. Çalışanlar şablonları kendileri değiştirememeli ve şablonlar, her departmanın belirli bir şablona ihtiyaç duyması yerine birden çok departmanda kullanılmalıdır.
- **İş akışı ve süreç yapılandırma:** Yönetimin durumu gerçek zamanlı olarak gözden geçirmesine ve onay sürecini güçlendirmesine olanak tanıyan pratik bir iş akışına ve zaman çizelgesine sahip olunması gerekir. İş akışında

belirlenmesi gereken roller ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi çok önemlidir.

- *Zaman çizelgesi:* Zaman çizelgesini belirlemek, ayrıntılı olarak belgelemek ve ilgili tüm taraflara iletmek önemlidir. Zaman çizelgesi, bütçe yöneticilerinin onay yoluyla bütçeye ne zaman başladığını ve son olarak bütçenin konsolidasyonunu içermelidir.
- *Kilitleme:* Bütçe tamamlandığında kilitlenmelidir. Her bir rapor ilgili olduğu döneme has olarak değişime ve manipülasyona kapalı olmalıdır.
- *Yazılım:* Çoğu Ajans çalışma planları için hala Excel kullandığından birleştirmek zordur, hatalara meyillidir, bakımı zor bağlantılar içerir ve genel olarak çok zaman alıcı olabilir. Daha verimli araçlar, daha az hata, daha az manuel çalışma ve daha iyi erişilebilirlik sağlayabilen planlama yazılımı özelliklerinin KAYS ile entegre edilmesinde büyük yarar vardır. Planlama modülü ayrıca sürüm kontrolüne, birleştirme becerisine, şablon kontrolüne, güvenliğe ve gelişmiş raporlama ve analize de izin verir. Hiç yoktan bir Excel eklenti ürünü, yöneticiler için en iyi çözüm olabilir, çünkü zaten Excel becerilerine sahipler ve ardından son kullanıcıların verilerini girmeleri için bir web portalı kullanıyorlardır. Ancak artık planlamada olduğu gibi raporlamalarda da YZ destekli uygulamalar kullanılmaktadır. Bunlara hazırlıklı olmakta büyük yarar vardır. Yukarıdaki hususlarda alınacak önlemler kadar, anlamlı YZ uygulamaları için kaliteli verilere sahip olmanın en büyük önemi tartışılırken, şu soruların dikkat edilmesi gerekenler olduğu görülmüştür:

- Sistemi eğitmek için hangi veriler kullanıldı, nereden geldi, kalite

ve önyargı eksikliği nasıl sağlandı?

- Mali süreçlerdeki değişikliklerde YZ için bilgi toplama ve optimize etme fırsatları var mı?
- YZ için hangi kontrollerin ve süreçlerin değiştirilmesi veya değiştirilmesi gerekiyor?
- Denetim bulgu ve önerilerine dair eylem planları sonuçları faaliyet raporlarında yer almakta mıdır?

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu ve özel sektördeki kurum ve kuruluşların sağladığı değeri en kısa, öz ve anlaşılır şekilde paydaşlarına aktarabilme yolu olarak ortaya çıkan entegre raporlama, bugün birçok ülkede çok sayıda şirket tarafından kullanılan bir raporlama yöntemi haline gelmiştir (Aras, Sarıoğlu, 2015). Yüksek kaliteli finansal raporlama, güven oluşturmak ve sürdürmek ve sınırlı fonların ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bir ön koşuldur (ACCA, 2016). Finansal raporlama ile başlayan kurumsal raporlama gelişimi, detaylı ve çeşitli rapor yapıları ile devam etmektedir. 5018 ile Türkiye'de 2003 yılından itibaren performans bütçesine uygun bir raporlama sistemi geliştirildi. Ancak 5018 sayılı Kanuna tabi olmayan kurumlar bir istisna oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlik raporlaması, 2000'li yıllarda kurumsal raporlama standartlarına, 2010'larda bütünleşmiş raporlamaya dahil edilmiştir (EY, 2014). 2020'lerde bütünleşmiş raporlamanın etki ve kapsam açısından finansal raporlardan bir adım öne geçmesi olasıdır. Türkiye gibi birçok ülkede entegre raporlamanın çok erken bir aşamada yer aldığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaşması ile entegre raporlamanın ön plana çıkacağı düşünülebilir.

Yıllık faaliyet raporları, işletmeyi veya kurumu yürütmekten sorumlu olanların, yönetimin karşı karşıya olduğu riskler ve fırsatlar

hakkındaki değerlendirmelerini sunmalarına olanak tanınmalıdır. Yıllık bir rapor, yönetimin kullanabileceği tüm dahili bilgileri özetlemeli ve yatırımcılar için odaklanmış ve sindirilebilir bir dizi bilgi halinde filtrelemeli ve kuruluşun mali durumu ve performansının yazılı bir hesabı olarak eksiksiz bir belge olacak şekilde tasarlanmalıdır. Raporların içeriği, bilginin sunulma sırası ve hangi hususların özellikle vurgulanması gerektiği dahil olmak üzere raporun nasıl sunulacağı konusunda çok dikkatli olmak gerekir.

Genel olarak, Entegre Raporlamayı ciddiye alan şirketler ve kurumlar, kurumsal yönetişimde daha iyi puan alabilmektedir. İç denetim ve dış denetim, kurumların iç kontrol sisteminin ve risk yönetiminin etkinliğine ilişkin yönetim kuruluna güvence verilmesinde önemli bir rol oynar. Yönetim kurulu, Entegre Rapor'da iç kontrol sisteminin etkinliği hakkında rapor verirken iç denetçinin danışmanlık rolünden istifade etmelidir.

Entegre raporlama, öze, stratejik uygunluğa ve geleceğe yönelime odaklanarak kurumsal raporlamanın bir ileri seviyesini gösterir. Nihai raporda yer alan bilgilerin kalitesini artırmanın yanı sıra, entegre raporlama, raporlama sürecinin kendisini daha verimli hale getirerek somut faydalar sağlamaya odaklanır. Entegre raporlama, bir kuruluşun zaman içinde değer yaratma yeteneğini maddi olarak etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan entegre düşünmeyi gerektirir. Uluslararası ER Çerçevesinde belirtildiği gibi, bir entegre rapor, bir kuruluşun stratejisinin, yönetiminin, performansının ve beklentilerinin, temel çerçevesi bağlamında, kısa, orta ve uzun vadeli yüksek düzeyde değer sağlamaya nasıl yol açtığına dair kısa bir iletişimdir.

Sonuç olarak, Entegre Raporlama sürecinin ve Entegre Raporun yönetişimi ile rapor edilen kurumun yönetim yapısının ve sürecinin açıklanması Entegre Raporlamada kritik bir rol oynamaktadır. Yönetim kurulunun katılımı olmadan rapor, yönetişimden sorumlu olanların entegre düşüncelerinin bir yansıması

olduğunu iddia edemez ve kurumun en üst seviyesinde entegre düşüncenin kamuya açık bir şekilde başarmak için dışarı sergilenmesi olmadan Entegre Rapor, belirlediği yüksek beklentiyi karşılamayacaktır. İç de dış denetim süreçlerinin operasyonel ve mali risklere dair bulgu, değerlendirme ve önerileri olmadan da entegre raporlamanın etkili olması mümkün değildir. Bu nedenle kamu kaynaklarını hibe olarak verdiğinden dolayı mali riskleri oldukça yüksek olan kalkınma ajanslarındaki bu zafiyetin ivedilikle giderilmesi büyük önemi haizdir.

Yukarıda yapılan analiz ve değerlendirmeler ışığında kalkınma ajansları raporlama sisteminin entegre raporlama standardına yakınsatılması için aşığıdaki önerilerin uygulanabileceği düşünülmektedir:

1. Kalkınma ajanslarında iç ve dış denetim sistemlerinin yeniden kurularak sistem, uygunluk, verimlilik, ekonomiklik ve etkinliğe dair güvence ve danışmanlık süreçlerinin ajansların yıllık faaliyet raporuyla bütünleşmiş hale getirilmesi,
2. Kalkınma Ajansları Yönetim Bilgi Sisteminde (KAYS) raporlama modülü geliştirilerek veri girişlerinin çevrimiçi ortamda yapılmasının temin edilmesi,
3. Sonuç ve çıktı göstergelerin mali, kurumsal, ekonomik, çevresel ve sosyal gibi temel bileşenlere ayrıştırılması,
4. Program ve proje kapanış raporlarının etki analizine yoğunlaşılması, bölge planı ile çalışma programındaki göstergelerle karşılaştırmalı bir analiz yapılmasının sağlanması, etkilerin sadece mali değil, sosyal, ekonomik, çevresel ve kurumsal öğrenme boyutlarıyla kapsamlı olarak değerlendirilmesi,
5. Ajans performans değerlendirme uygulamasının raporlama modülüne entegre bir şekilde işletilerek verilerin otomatik olarak rapor modülünden çekilmesinin sağlanması,

6. Ajansların yıllık bazda performansının ve yıllık rapora konu edilen temel başlıklardaki ilerlemelerin karşılaştırılmasına olanak sağlayacak otomatik üretilebilecek tabloların geliştirilmesi,
7. Ajans performanslarının birbirleriyle karşılaştırılmasına olanak sağlanması ve bunun Ajanslar tarafından da görüntülenebilmesi,
8. Çalışma planı ve bölge planıyla hizalanması için rapor başlıkları ve tablolarda referans maddelerin konulması.
9. Çalışma planlarında KPI sisteminin entegre edilerek belirli bir aralık değerlerin (aktivite, eğitim, proje, sonuç çıktılar ve memnuniyet düzeyi gibi) konulması ve bu değerlerin altında raporlama yapıldığında kırmızı renkle renklendirmenin sağlanması.

KAYNAKÇA

ACCA (2016). The Future: 50 Drivers of Change in The Public Sector. The Association of Chartered Certified Accountants, https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/Future/pi-highlights-drivers-change-public-sector.pdf (20.03.2021)

Adams, C. (2013). Understanding Integrated Reporting: The Concise Guide to Integrated Thinking and the Future of Corporate Reporting. Do Sustainability, DoShorts

Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. Critical Perspectives on Accounting, 27, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>

Aras G. ve Yıldırım F. M. (2019) Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Ögelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi: Türk Bankacılık Sektörü Örneği (Determining Indicators Representing Multiple Capitals in Integrated Reporting: The Case of Turkish Banking Sector) Mehmet Akif Ersoy

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 408-422.

Aras G., Sarıoğlu G.U. (2015) Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama, TUSİAD Yayını, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8539-kurumsal-raporlamada-yeni-donem-entegre-raporlama>

Ataman, B. ve Gökçen, G. (2021). Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Hesap Planı (FRSHP) İle Tekdüzen Hesap Planı (TDHP) Bilanço Hesap Gruplarının Karşılaştırılması ve Değerlendirmesi. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (1) , 151-159 . DOI: 10.29106/fesa.868910

Baber W.R. ve Sen P. K. (1984) The role of generally accepted reporting methods in the public sector: An empirical test, Journal of Accounting and Public Policy, Volume 3, Issue 2, Pages 91-106, ISSN 0278-4254, [https://doi.org/10.1016/0278-4254\(84\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0278-4254(84)90002-4)

Ballard, R.L. (1996), "Methods of inventory monitoring and measurement", Logistics Information Management, Vol. 9 No. 3, pp. 11-18. <https://doi.org/10.1108/09576059610116653>

Bowman E. H. (1984) Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk, Journal on Applied Analytics Vol. 14, No. 1, Published Online:1 Feb 1984, <https://doi.org/10.1287/inte.14.1.61>

Bryan J., Barfield R., Hansen F. L. (2008) Journal of Risk Management in Financial Institutions, Henry Steward Publications, Volume 2 / Number 1 / Winter, 2008, pp. 57-68 (12), <https://www.ingentaconnect.com/content/hs/jrmfi/2008/00000002/00000001/art0006#expand/collapse>

Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. (2013). Integrated Reporting Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability.

Switzerland: Springer International Publishing
ISBN 978-3-319-02168-3

Canbaz, M. F. ve Erbaş, S. (2021). Katılım Bankacılığında FinTek Eğilimleri ve Sektöre Katkıları. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6 (3), 477-489. DOI: 10.29106/fesa.977015ÇOLAK, H.B. (2008), Konu Anlatımlı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Ümit Ofset Matbaası, Ankara.

Cavlak, H. ve Ataman, B. (2017). Büyük Ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı (BOBİ FRS) İle Tam Set Türkiye Muhasebe Ve Türkiye Finansal Raporlama Standartlarının (TMS/TFRS) Karşılaştırılması. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (3), 153-168. DOI: 10.29106/fesa.348486

Cavlak, H., Ataman, B. ve Gökçen, G. (2018). Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'ne (MSUGT) Göre Hazırlanan Finansal Tabloların Büyük ve Orta Boy İşletmeler İçin Finansal Raporlama Standardı'na (BOBİ FRS'ye) Uyarlanması ve Rasyo Yöntemi ile Analizi. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (2), 458-477. DOI: 10.29106/fesa.424763

Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., ve Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. Journal of International Financial Management & Accounting.

Eccles, R. G., ve Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. Harvard Business School.

Eldemir, E. ve Ataman Gökçen, B. (2019). Entegre Raporlama ve Türk İşletmelerinde Uygulanmasına İlişkin Bir İnceleme. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (3), 357-378. DOI: 10.29106/fesa.610364

EY (2014). LLP, Boston College Center for Corporate Citizenship. Value Of Sustainability Reporting.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Value_of_sustainability_reporting/\\$FILE/](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/)

[EY-Value-of-SustainabilityReporting.pdf](#)
(Erişim Tarihi: 21.03.2017)

FRC, (2019) Artificial Intelligence and corporate reporting- How does it measure up?, UK Financial Reporting Council, <https://t.ly/6KjA>

Gençoğlu, Ü. G. ve Aytaç, A. (2016) Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları?The Importance of Integrated Reporting in Terms of Corporate Sustainability and BIST Applications, Muhasebe ve Finansman Dergisi; Istanbul Iss. 72,

Graaf G. D. (2010) A Report On Reporting: Why Peers Report Integrity and Law Violations in Public Organizations, RAP Journal, Volume70, Issue5 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02204.x>

Hoffman, M. (2012). Applying Integrated Reporting Principles in the Public Sector.

Iannaci D., (2020) Reporting tools for social enterprises: between impact measurement and stakeholder needs, University of Turin - Department of Management, <https://doi.org/10.13135/2704-9906/4486>

IIRC (2013). International Integrated Reporting Framework.

IIRC (2014). Realizing the Benefits: The Impact of Integrated Reporting. BlackSun Plc.

IIRC. (2021). The International <IR> Framework. <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

IIRC, CIPFA, WB. (2016). International Integrated Reporting Council, the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, International Bank for Reconstruction and Development. Integrated Thinking and Reporting Focusing on Value Creation in The Public Sector, an Introduction for Leaders. <http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector- vFINAL.pdf>

(15.03.2017).

IIRC. (2011a). Towards Integrated Reporting Communicating Value in the 21st Century. www.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper2011_spreads.pdf, (19.08.2022)

James, M.L. (2013). Sustainability And Integrated Reporting: Opportunities And Strategies For Small And Midsize Companies. *Entrepreneurial Executive*. 18: 17-28

Kızıl C., Akman V. ve Ergün A. (2020a) Muhasebede Yeni Bir Raporlama Modeli Olarak Entegre Raporlama (Integrated Reporting as a New Reporting Model in Accounting), 3rd Asia Pacific International Congress on Contemporary Sciences, 1-2 June, Seoul, South Korea, 20-25.

Kızıl C., Akman V. ve Ergün A. (2020b) Muhasebe ve Finans Açısından Entegre Raporlama Kavramının Analizi (The Analysis of Integrated Reporting Concept from an Accounting and Finance Perspective) 3rd Asia Pacific International Congress on Contemporary Sciences, 1-2 June, Seoul, South Korea, 308-314.

KPMG. (2010). Integrated Reporting Closing the Loop of Strategy.

Leimkuhler F. F. (1977) Operational analysis of library systems, *Information Processing & Management*, Volume 13, Issue 2, 1977, Pages 79-93, ISSN 0306-4573, [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(77\)90042-5](https://doi.org/10.1016/0306-4573(77)90042-5).

Oshika, T. and Saka, C. (2017), "Sustainability KPIs for integrated reporting", *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 625-642. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0122>

Öztürk, E, Gökçen, G. ve Güleç, Ö. F. (2018). BOBİ FRS ve TFRS'NİN Finansal Raporlara Etkileri Açısından Karşılaştırılması. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 437-457. DOI: 10.29106/fesa.425384

PWC, (2007) Corporate reporting – a time for reflection - A survey of the Fortune Global 500 companies' narrative reporting, <https://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting-services/pdf/reflection.pdf>

Rahman, M. ve Hussain, M. (2012), "Social business, accountability, and performance reporting", *Humanomics*, Vol. 28 No. 2, pp. 118-132. <https://doi.org/10.1108/08288661211228889>

Sarı, E. S., Can, M., Güngör, N., Türel, A. ve Needles, B. E. (2019) Sustainability Reporting and Integrated Reporting: Evidence from Turkish High Performance Companies. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 257-270. doi: 10.17218/hititsosbil.603228

SBB (2021) Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, TC. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38547&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5>

STB (2021) Kalkınma Ajansları Faaliyet Raporlamasına Dair Usul ve Esaslar, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, İç Genelge.

Tahtlı, F. (2019). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İşletmedeki Hileleri Önlemedeki Rolü Ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (2), 177-205. DOI: 10.29106/fesa.548087

Zhou S., Simnett R., ve Green W., (2017) Does Integrated Reporting Matter to the Capital Market?, *ABAKUS* Wiley, <https://doi.org/10.1111/abac.12104>