

YATIRIMCILARA BİLGİ SAĞLAMA ARACI OLARAK ENTEGRE RAPORLAMA *

Prof. Dr. Metin SABAN**

Yrd. Doç. Dr. Hakan VARGÜN***

Yrd. Doç. Dr. Serhan GÜRKAN****

Muhasebe Bilim
Dünyası Dergisi
Aralık 2017; 19(4); 915-936

ÖZ

Gün geçtikçe paydaşların işletme faaliyetleri hakkında bilgiye ulaşma çabaları daha da artmaktadır. Günümüzde birçok işletme, paydaşların gereksinim duydukları bilgileri sadece finansal boyutta karşılamakta ve kurumsal raporlama çerçevesinde insana, çevreye ve eğitime yaptıkları katkıları sorumluluk raporları ve sürdürülebilirlik raporları ile kamuoyu ile paylaşmaktadırlar. Ancak bu durum işletmelerin faaliyetleri ile faaliyet gösterilen çevre, ekonomik ve sosyal şartlar arasında bağ kurulmasını zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mevcut raporlama sisteminin en önemli eksikliği, işletmelerin finansal bilgiler ile finansal olmayan bilgileri entegre bir şekilde sunamamasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada entegre rapor kavramına ilişkin çeşitli açıklamalara yer verilmektedir. Çalışmada ayrıca entegre raporların kılavuz ilkeleri ve içerik öğeleri mevcut yayımlanmış raporlar üzerinden örneklendirilerek tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Entegre Raporlama, Değer Yaratma.

JEL Sınıflandırması: M41

INTEGRATED REPORTING AS A TOOL OF PROVIDING INFORMATION FOR INVESTORS

ABSTRACT

The stakeholders' efforts to reach information about business enterprises' activities have risen day by day. Many business enterprises compensate information needed by business enterprises in only financial

* Bu çalışma 20-21 Ekim 2016 tarihlerinde İzmir'de düzenlenmiş olan 13. Uluslararası Muhasebe Konferansı'nda sunulmuştur. Makale gönderim tarihi: 21.06.2017; kabul tarihi: 28.09.2017

** Bartın Üniversitesi, İİBF, orcid.org/0000-0002- 7839-1932, sabanmetin@gmail.com

*** Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, orcid.org/0000-0002- 7781-0912, hakanvargun@karabuk.edu.tr

**** Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, orcid.org/0000-0001- 9606-4479, serhangurkan@karabuk.edu.tr

way and share contributions to people, environment and education, reports of responsibilities and sustainability in institutional reporting frame with public opinion. This situation complicates the connection between business enterprises' activities and environment, economic and social conditions. In other words, the most important deficiency of present reporting system arises from lack of presenting financial and non-financial information in an integrated way by business enterprises. In this study, various explanations about integrated reporting take place. Also, integrated report's guide principals and content factors have been argued by exemplifying through present published reports.

Keywords: Sustainability, Integrated Reporting, Value Creation.

JEL Classification: M41

1. GİRİŞ

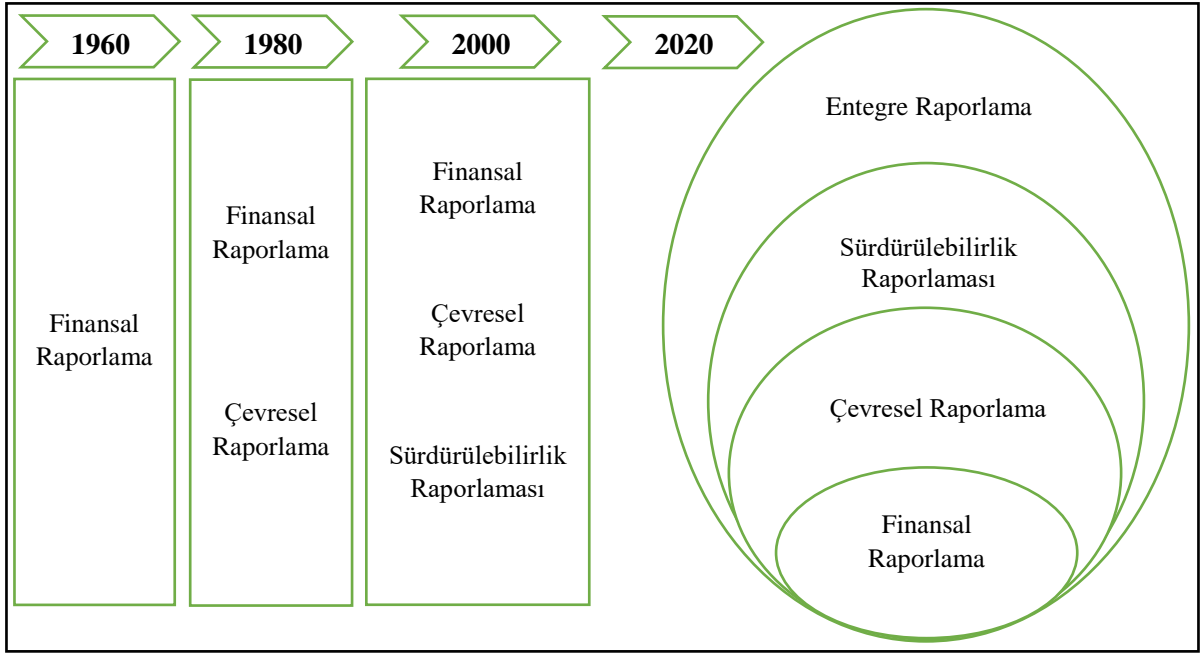
Kurumsal raporlama sürecine bakıldığında finansal raporların bu sürecin ilk basamağını oluşturduğunu söylemek mümkündür. Fakat finansal raporlamanın işletmelerin sadece varlık ve yükümlülükleri ile faaliyet performansına yönelik sadece finansal bilgileri içermesi söz konusu raporların günümüz dünyasının gereklerine cevap verme konusunda yetersiz kaldıklarını göstermiştir. Özellikle kurumsallaşmaya önem veren ve kurumsal yönetim ilkelerinin hâkim olduğu işletmelerde finansal olmayan unsurlara ilişkin bilgilerin de periyodik olarak kamuoyu ile paylaşılmasına önem verilmiştir. Bu doğrultuda birçok işletme tarafından finansal tablolardan bağımsız olarak sorumluluk raporları ile sürdürülebilirlik raporları yayımlanmaktadır. Sorumluluk raporları kurumsal raporlamanın ikinci basamağını oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları ise, kurumsal raporlama sürecinin üçüncü basamağını oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları ile genel olarak işletmelerin enerji verimliliği, yeşil çevre ve eğitim gibi birçok sosyal ve yönetsel alandaki performansları hakkında bilgiler paylaşılmaktadır.

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

2. ENTEGRE RAPORLAMA KAVRAMI

Ekonomik işlemlerin birçok ülkede farklı muhasebe politikalarına göre raporlanması özellikle sınır ötesi ticareti ve dolayısıyla sermaye hareketliliğini olumsuz etkilemekteydi. Bu amaçla 1973 yılında uluslararası ticaret hacminin artırılması ve yatırımcıların ortak bir raporlama dili çerçevesinde oluşturulan finansal raporları dikkate alarak daha sağlıklı kararlar alabilmeleri amacıyla Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi tarafından “Uluslararası Muhasebe Standartları” belirlenmiştir. Bu standartlar daha sonra birçok ülkede finansal raporlamanın ortak bir dili olarak “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları” olarak değiştirilmiştir (Büdeyri ve Kısa 2016, 183).

Dünya üzerinde yaşanan finansal krizler, finansal ve finansal olmayan unsurlar arasında bağ kurulması temelinde şeffaf bir raporlama sisteminin oluşturulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, küresel çapta etki alanına sahip olan iklim değişimi, kaynakların azalması, yoksulluk ve eşitsizlik gibi hususların giderek belirgin hale gelmesi entegre raporlamanın ekonomik, sosyal ve çevresel istikrarın sağlanabilmesi açısından bir fırsat olduğu savunulmaktadır (Iona ve Tudor 2013, 276). 2000’li yılların başından itibaren Novozymes, Novo Nordisk, Natura ve Philips gibi şirketler entegre raporlama yapmaya başlamıştır. Ancak entegre raporlamanın geniş çapta iş dünyasının gündemine girmesi 2000’li yılların sonunu bulmuştur (Aras ve Sarıoğlu 2015, 37). Kurumsal raporlamanın tarihsel gelişimi Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: Aras ve Sarioğlu 2015, 38.

Entegre raporlama, bir organizasyonun stratejisinin, kurumsal yönetim anlayışının, performansının ve beklentilerinin organizasyonun dış çevresi açısından kısa, orta ve uzun dönemde değer yaratmanın nasıl sağlanacağına ilişkin olarak standartlara uygun şekilde hazırlanan bir raporlama sürecidir (IIRC 2013, 7). Entegre raporlama işletmelerde mevcut olan finansal raporlama üzerine işletme stratejisi, yönetim yapısı ve performansına ilişkin bilgilerin eklenmesi ile oluşmaktadır. Bu açıdan işletme hakkında bütünsel bir fotoğrafı yansıtmayı amaçlayan entegre raporlama sürecinde yaratılan değer nasıl sürdürülebilir kılınacağına ilişkin bilgiler de ortaya konulmaktadır (Mitchell 2016, 38).

Entegre raporlamanın genel olarak ortaya çıkış nedenlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Kaya 2015, 116).

- Bilgiye ihtiyaç duyanların bir işletmeyi sadece finansal açıdan veya işletmenin toplumsal sorunlara karşı duyarlılığını dikkate alarak tek yönlü değerlendirmek istememeleri,

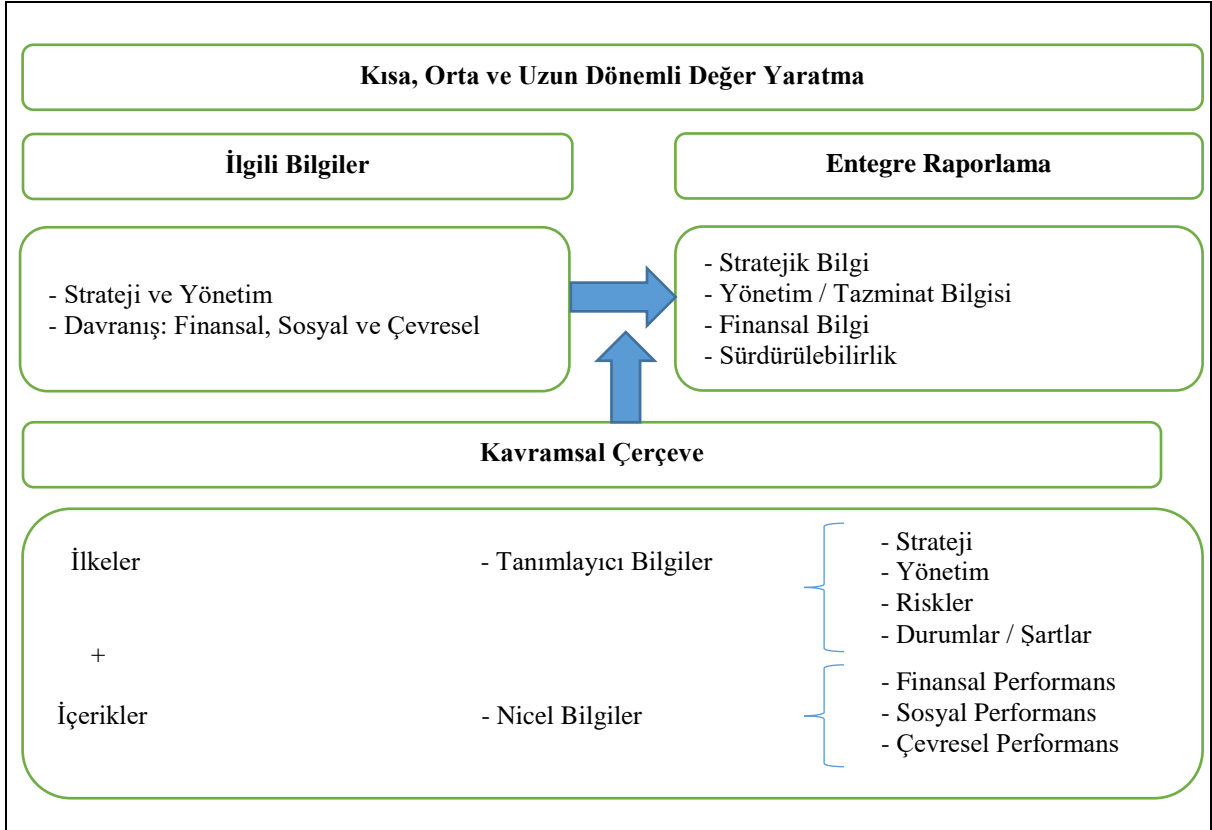
- Mevcut raporlamada bölümler arasında tutarsızlıkların bulunması ve raporların eksik bilgiler içermesi gibi nedenlerden ötürü bilgi kullanıcılarının ihtiyaçlarına cevap vermemesi,
- Finansal raporların sadece geçmişteki performansı ortaya koyması ve belirlenecek hedefler için yeterli ilgi sağlayamaması,
- Sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgilerin daha çok geleceğe yönelik öngörüler içermesi ve söz konusu raporlarda finansal tablo bilgilerine yeterli düzeyde yer verilmemesi,
- Bilgi kullanıcılarının işletme ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları tüm bilgileri tek bir rapordan elde etmek istemeleri,
- İşletmenin gelecekteki değerinin ve sürdürülebilirliğinin finansal veriler ile ortaya konulmasının bilgi kullanıcıları açısından daha güvenilir ve anlamlı olacağıdır.

Entegre raporlama, bir organizasyonun stratejik, yönetsel ve finansal performansı ile onun faaliyet gösterdiği sosyal, çevresel ve ekonomik şartlar arasındaki bağlantıları ortaya koymaktadır. Söz konusu bu bağlantıların güçlendirilmesiyle entegre raporlama, işletmelerde daha fazla sürdürülebilir kararların alınmasına ve yatırımcılar ile diğer paydaşların işletmenin gerçek performansının hangi düzeyde olduğunu anlamalarına imkân sağlamaktadır (Thomson 2015, 19). Bu açıdan entegre raporların başta işletmeye sermaye koyan yatırımcılara bilgi verecek şekilde hazırlanması kadar aynı şekilde çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, iş ortaklıklarının, yerel otoritelerin, düzenleyici kuruluşların kural koyucuların ve bunun gibi tüm paydaşların bir organizasyonun yeteneklerinin zamanla nasıl değer yarattığını görebilecekleri şekilde tasarlanması gerekmektedir. Entegre raporlamanın temel hedefi, maddi ve maddi olmayan varlıkların idare ve sorumluluğunu geniş bir tabana yayarak bu varlıkları arttırmak ve söz konusu bu varlıklar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamaktır (Busco ve diğerleri 2014, 24). Bu temel hedefin yanı sıra entegre raporlamanın diğer hedeflerini; (i) daha etkin ve kapsamlı raporlama yapmak, (ii) yatırım kararları için bilgiler sağlamak, (iii) hesap verebilirliği ve hizmet verme anlayışını yaygın hale getirmek ve (iv) entegre düşünce yapısını desteklemek şeklinde özetlemek mümkündür (Topcu ve Korkmaz 2015, 4 ve PRI Initiative 2013).

Yukarıda belirtilen hedeflere ulaşılması ve işletmelerde kısa, orta ve uzun dönemde değer yaratılabilmesi için entegre raporlama sürecinde işletmeye ait bilgiler ile IIRC tarafından

belirlenen kavramsal çerçevede belirtilen esaslar dikkate alınmalıdır. Entegre raporlama ile işletmelerde değer yaratma süreçleri arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmektedir.

2017/4
920



Şekil 2: Entegre Raporlama ve Değer Yaratma Arasındaki İlişki

Kaynak: Lizcano ve diğerleri 2016, 4.

Entegre raporlama, paydaşların bakış açısını ön planda tutarak ve uzun dönemdeki etkilere odaklanarak işletmelerin sürdürülebilirliklerine önemli ölçüde katkı sağlayan entegre bir araç niteliğindedir. Önemli nitelikteki finansal ve sürdürülebilirlik verilerini birbirine bağlantılı şekilde sunan entegre raporlama sürdürülebilirliğin somut sonuçlarla daha iyi bir şekilde algılanmasına ve bu sayede iş modellerine entegrasyonunun sağlanmasına zemin hazırlamaktadır (Yılmaz 2016, 35).

Entegre raporlamanın yararlarını kısaca aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kanzer 2010, 46-47 akt: Karğın ve diğerleri 2013, 32);

- Entegre raporlama, tek başına dikkate alınmayan sürdürülebilirlik raporlarının finansal verilerle ilişkisini kurarak birçok analist ve bilgi kullanıcısının gereksinim duyduğu bilgileri sunar,
- Entegre raporlama, kurumsal sürdürülebilirlik performansının sadece ilgili bölümle sınırlı kalmadığını ortaya koyar,
- Entegre raporlama aracılığıyla işletme değeri ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin somut bir şekilde ortaya konması ve ölçülmesi üst yönetim tarafından alınacak kararları etkileyecektir,
- Entegre raporlamanın etkin bir şekilde yapılması finansal ve sürdürülebilirlik performanslarının artırılmasına katkı sağlar.

3. ENTEGRE RAPORLAMADA SERMAYE ÖĞELERİ

Entegre raporlama perspektifinde bir işletmenin sermayedarları ve diğer paydaşları için değer yaratılabilmesi öncelikle sermayenin varlığının yanı sıra sermayenin söz konusu faaliyetleri etkin şekilde yürütülebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu açıdan organizasyonların başarıya ulaşabilmeleri çeşitli sermaye unsurlarının varlığı ile mümkündür. Ancak organizasyonlar faaliyetlerini sürdürürken bazı sermaye unsurlarında artış yaşanırken bazı sermaye unsurlarında ise azalış meydana gelebilmektedir. Ancak söz konusu sermaye artış ve azalışları yaratılan toplam değer çerçevesinde ele alınmalıdır. Sermaye öğelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (IIRC 2013, 10-11).

- **Finansal Sermaye:** Bir organizasyonun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulanlar ile finansman veya faaliyetler aracılığıyla sağlananlar.
- **Üretilmiş Sermaye:** Bir organizasyonun mal veya hizmet üretimi için kullanılan bina, makine, altyapı gibi fiziki varlıkları kapsamaktadır.
- **Fikri Sermaye:** Bir organizasyona ait patent, telif hakkı, yazılım, hak, lisans gibi fikri mülkiyet hakları ile oluşturulan sistemler, politika ve prosedürleri kapsamaktadır.
- **İnsan Sermayesi:** Bir organizasyonda çalışan insanların yeterlilikleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonları ve yeteneklerini kapsamaktadır.
- **Sosyal ve İlişkisel Sermaye:** Toplumlar, paydaş grupları ve diğer bağlantıların kendi aralarındaki gelenekleri ve ilişkileri ile bireysel ve toplu olarak refahın artırılması amacıyla oluşturulmuş bilgi paylaşım yeteneklerini kapsamaktadır.

- **Doğal Sermaye:** Bir organizasyonun geçmişte ve içinde bulunulan dönemde sahip olduğu ve gelecek dönemlerde sahip olacağı refah düzeyini destekleyen mal ve hizmetlerin sunulmasına imkân veren yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynak ve süreçleri kapsamaktadır.

4. ENTEGRE RAPORLAMANIN KILAVUZ İLKELERİ

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), entegre raporun hazırlanmasında temel olarak kullanılacak yedi ilke belirlemiştir. Söz konusu yedi ilke, raporların içeriği hakkında bilgi vermekte ve bilgilerin nasıl sunulması gerektiği noktasında rehber oluşturmaktadır. Entegre raporlamanın yedi kılavuz ilkesi ve kısa içerikleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Entegre Raporlamanın Kılavuz İlkeleri

<p style="text-align: center;"><u>Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim</u></p> <p>Bir entegre rapor kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Bilgiler Arası Bağlantı</u></p> <p>Bir entegre rapor kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunmalıdır.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Paydaşlarla İlişkiler</u></p> <p>Bir entegre rapor kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Önemlilik</u></p> <p>Bir entegre rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Kısa ve Öz Olma</u></p> <p>Bir entegre rapor kısa ve öz olmalıdır.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Güvenilirlik ve Eksiksizlik</u></p> <p>Bir entegre rapor olumlu ya da olumsuz tüm maddi hususları dengeli ve maddi hata içermeyecek bir şekilde içermelidir.</p>

Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Bir entegre rapordaki bilgiler, zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve kuruluşun kendi zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulmalıdır.

Kaynak: IIRC 2013, 5.

IIRC, entegre raporlamanın yapısı ve içeriği ile ilgili olarak herhangi bir standart ortaya koymamaktadır. Bunun yerine Tablo 1’de yer alan temel ilkeler çerçevesinde entegre raporlama yapılmasını önermekte; formatı şirketlere bırakmaktadır. Bu durumda sayılan ilkelerin iyi anlaşılması ve mevcut raporların incelenerek eksiklerinin ve üstün yönlerinin ortaya konulması yararlı görülebilir.

4.1. Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim

Entegre raporların öncelikle bir işletmenin stratejik hedeflerini açık bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Bu aşamada ortaya konulan stratejik hedeflerin, işletmenin değer yaratma ve sürdürülebilirlik süreçleri ile ilişkisinin açıklanması önemlidir.

Yatırımcılar, yatırım sürecinde işletmenin gelecekteki değer yaratma potansiyeli hakkında çıkarımlarda bulunmak zorundadır. Diğer bir ifade ile yatırımcılar, işletmeye ödünç olarak verdikleri fonun gelecekte kendilerine ekonomik bir fayda sağlayacağı konusunda ikna edilmeyi beklemektedir.

Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesi, entegre raporların yönetimin belirlediği stratejik hedeflerin gelecekte değer yaratma sürecine nasıl etki edeceğini açıklamaya zorlamaktadır. Sadece işletmenin stratejik hedeflerinin açıklanması, yatırımcıların çıkarsamalarda bulunmasını zorlaştırabilmektedir. Belirlenen stratejik hedeflerin değer yaratma sürecine olan katkısının açıklanması gerek yatırımcıları gerekse diğer fon sağlayıcıları ikna etmeleri durumunda işletmelerin fon bulmasına olumlu katkı yapacağı söylenebilir. Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesi, kuruluşun pazardaki konumunu ve iş modelini etkileyen önemli risklerin, fırsatların ve bağımlılıkların vurgulanmasını ifade etmektedir. Ayrıca, geçmiş ve gelecek performans arasındaki ilişki ve bu ilişkiyi değiştirebilecek faktörlerin ortaya konulmasının

raporun kalitesini artıracığı vurgulanmaktadır. ING grubunun 2015 yılına ait faaliyet raporu, stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesine uygunluk açısından örnek teşkil edebilir.

ING grubunun 2015 yılına ait faaliyet raporunun 7. – 13. sayfaları arasında “Stratejilerimiz ve İlerlemelerimiz” başlığı altında stratejik hedeflerinden ve bu hedeflerinin işletmenin değer yaratma sürecine olası katkılarından bahsedilmektedir. ING grup, müşterilerine hayatta bir adım önde olduklarını hissettirmeyi stratejik hedeflerinden biri olarak gördüklerini ifade etmektedir. Bu hedef doğrultusunda “Think Forward” sloganı ile hayata geçirdikleri stratejinin müşterileri ile ilişkilerini güçlendirdiğini ve müşterilerine farklılık hissettirdiğini ifade etmektedir. Raporunda “Think Forward” ile birlikte hem finansal göstergelerinin daha da güçlendiğini hem de faaliyet gösterdikleri 7 bölgede kendilerinin müşteriler tarafından en iyi banka olarak seçildiği bilgisine yer verilmektedir. “Think Forward” uygulamasının dinamik bir süreç olduğu ve geliştirilerek devam edeceği vurgulanmaktadır. Raporun devamında “müşterilerine hayatta bir adım önde olduklarını hissettirme” hedefi doğrultusunda gelecekte atılacak adımlar dört ayrı başlık altında sıralanmakta ve söz konusu adımların ING gruba nasıl avantajlar sağlayabileceği mevcut gelişmeler ile desteklenerek açıklanmaktadır.

Antofagasta ise 2015 yılı faaliyet raporunda stratejik hedeflerini, stratejik hedeflerinin 2015 yılına nasıl yansımaları olduğunu ve 2016 yılında nasıl etkilerinin olmasını beklemediklerini tablo şeklinde sunmaktadır.

4.2. Bilgiler Arası Bağlantı

Bir işletmenin değer yaratma kabiliyeti üzerinde birden çok faktör etkili olmaktadır. Entegre raporlarda işletmenin değer yaratma sürecine etki ettiği düşünülen faktörlerin ayrı ayrı sıralanması ve söz konusu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konulmalıdır. Bu sayede işletmenin değer yaratma süreci hakkında bütünsel bir bakış açısına sahip olunabileceği düşünülmektedir.

İşletmenin hedeflediği performansa ulaşmak amacıyla hangi kaynakları kullanmayı planladığı ve kaynakları nasıl birleştirebileceği bilgisi, yatırımcılara analiz yapma konusunda yardımcı olacaktır. Buna ek olarak işletmenin herhangi bir fırsatla karşılaştığında veya yeni bir risk ile karşı karşıya kaldığında mevcut stratejisini nasıl değiştireceği bilgisi de bilgiler arası

bağlantı ilkesi kapsamında ele alınmaktadır. Bunlara ek olarak sermaye öğelerinin neler olduğu, bu öğeler arasındaki bağlantıların nasıl olduğu ve bu öğelerin değer yaratma sürecine nasıl entegre edilecekleri de yatırım analizi noktasında önemli bilgi olarak görülmektedir. Bilgiler arası bağlantı ilkesi kapsamında hedeflerin finansal kalemler üzerinde nasıl etkiler yaratabileceğinin de açıklanması gerekmektedir.

Örneğin Marks & Spencer firmasının 2015 yılı faaliyet raporunda (sayfa 44 – 45) sadece başlıca risk faktörleri sayılmamış ayrıca olası risklerin diğer alanlara ve sonuçta işletmenin finansal performansına etkilerine de yer verilmiştir. Raporunda risk kaynakları ayrı başlıklar altında ele alınmış, birbirleri ile ilişkileri değerlendirilmiş, riskler karşısında hangi stratejilerin uygulanacağı açıklanmıştır.

Bilgiler arası bağlantı ilkesi, rapor kapsamına dahil edilen bilgilerin açık ve kolay anlaşılabilir şekilde sunulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda Marks & Spencer, risk yönetimini şema ile görsel olarak da finansal bilgi kullanıcılarına sunmuştur.

SAP firması ise 2015 yılı faaliyet raporunda değer yaratma sürecine etki ettiğini düşündüğü hem finansal hem de finansal olmayan kaynakları şema halinde sunmaktadır. Değer yaratma sürecini bütünsel bir açıdan anlamak adına finansal olmayan çıktıların ve geleceğe yönelik öngörülerin açık bir şekilde raporlanması SAP firmasının 2015 yılı faaliyet raporunu bilgiler arası bağlantı ilkesi açısından örnek rapor formatına koymaktadır.

National Grid firması ise 2015 yılı faaliyet raporunda altı adet stratejik hedefini sıralayarak bunların birbirleri ile ilişkisini açık şekilde belirtmektedir. Dahası, National Grid firması, söz konusu hedeflere nasıl ulaşabileceği başlığı altında kullanmayı planladığı kaynakları açıklamaktadır. Raporun devamında ise stratejik hedefler ile finansal performans arasında bağlantı kurularak olası etkiler bilgi kullanıcılarına sunulmaktadır.

4.3. Paydaşlarla İlişkiler

İşletme ile ilişki içerisinde bulunan tüm taraflar paydaş olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada işletme hakkındaki bilgilerin paydaşlara zamanında ve doğru şekilde aktarılması hesap verilebilirlik ve güvenilirlik noktasında oldukça önemlidir. İşletmenin kendisini ilgilendiren konularda mevcut paydaşları ile nasıl ilişki kurduğu ve kurduğu ilişkinin kalitesi de son derece

önemlidir. Yeni bilgi ne kadar hızlı ve doğru şekilde paydaşlara iletilirse paydaşların yeni duruma göre kendilerini ayarlaması da kolaylaşacaktır.

Mark & Spencer firmasının 2015 yılı faaliyet raporunda “Başkanın Mesajı” başlığı altında başkanın şirketin performansı ve geleceği hakkında uzun ve ayrıntılı değerlendirmesi yer almaktadır. Mesajda işletmenin kültürü hakkında da değerlendirmeler yer almakta; ayrıca yönetim kurulunun öncelikleri ve prensipleri de açıkça belirtilmektedir.

Paydaşlarla ilişkiler ilkesi gereği işletmenin paydaşlarının değer yaratma sürecine hangi aşamalarda katıldıkları da açıklanmalıdır. Örneğin Novo Nordisk firması, 2015 yılı faaliyet raporunda işletme dışındaki paydaşların işletmede yaratılan değere yaptıkları katkıları paylaşmaktadır. “Nova Nordisk Yolu” başlığı ile sunulan bölümde işletmenin iç ve dış paydaşların kısa, orta ve uzun dönemli olarak değer yaratma sürecine nasıl katkıda bulunduğu ve bulunacağına yer verilmektedir.

4.4. Önemlilik

İşletmenin değer yaratma kabiliyetini etkileyebilecek çok sayıda konudan bahsetmek mümkündür. Entegre rapor içerisinde tüm konulara ayrıntılı şekilde yer verilmesi durumunda rapor hacim olarak oldukça büyüyecek ve özet rapor olma özelliğini kaybedecektir. Bu nedenle IIRC, önemlilik ilkesini ortaya koyarak, işletmenin değer yaratma kabiliyetini önemli ölçüde etkileyebilecek konuların rapor kapsamına dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu noktada önemlilik sınırının belirlenmesi anahtar rol üstlenmektedir. Önemlilik belirlenirken öncelikle işletmenin değer yaratma kabiliyetini etkileyebilecek konular belirlenmeli ve bunlar etki güçlerine göre sıralanmalıdır. Sonraki aşamada görece daha önemli görülen konulara daha fazla ağırlık verilmelidir. Bu süreç hem pozitif hem de negatif konular için geçerlidir. Buna ek olarak, önemlilik ilkesi, işletmenin değer yaratma kabiliyetine etki edebilecek konuların önem sırasına göre sıralanmasını da kapsamaktadır. Önem sıralaması yapılarak yatırımcıların hangi alanlara daha fazla ağırlık vermesi gerektiği konusunda yatırımcılara yardımcı olunacağı düşünülmektedir. Örneğin DBS firması 2015 yılı faaliyet raporunun 19. sayfasında değer yaratma kabiliyetine etki edebilecek en önemli olayları sıralamaktadır. Raporda önemli olayların neler olduğu, nasıl bir risk taşıdığı, risk durumunun işletme için fırsat taşıyıp taşımadığı ve risk konusunda işletmenin neler yapabileceği açıklanmaktadır.

The Crown Estate ise 2015 yılı faaliyet raporunda finansal performansına etki edebilecek anahtar faktörleri tanımlamakta ve önem derecesine göre sıralamaktadır.

4.5. Kısa ve Öz Olma

Entegre raporların okunabilirliğini artırmak adına raporların mümkün olduğunca kısa ve öz olması istenmektedir. Önemlilik ilkesi, entegre raporların kısa ve öz bilgileri içermesine katkıda bulunmaktadır. Buna ek olarak, tekrarlardan kaçınarak ilişkili konuları aralarında bağlantı kurarak aynı bölümde sunmak da raporun gereksiz yere uzamasını engelleyecektir. Ayrıca, entegre raporların dilinin mümkün olduğunca sade teknik terim ve jargonlardan uzak olması önerilmektedir. Özellikle durumu anlatmak amacıyla hazırlanmış akış diyagramları entegre raporların kısa ve öz olmasına oldukça yardımcı olmaktadır.

Go – Ahead firmasının 2015 yılı faaliyet raporunda işletmenin risk yönetim çerçevesi piramit şeklindeki bir grafik yardımıyla açık şekilde ortaya konulmuştur. Raporun 36. ve 39. sayfaları arasında işletmenin karşı karşıya olduğu dışsal risklerin neler olduğu, söz konusu risklere karşı aldıkları ve alacakları önlemler ile söz konusu risklerin değer yaratma sürecine olası etkilerine yer verilmiştir. Raporun dört sayfasında işletmenin riskler ile baş etme kabiliyeti bilgi kullanıcılarına açık şekilde aktarılmaktadır.

ING Grubu ise 2015 yılı faaliyet raporunda stratejilerinden bahsederken yanda açtığı küçük kutucuklar ile okuyucuyu genel durum hakkında daha ayrıntılı bilgiye nereden ulaşabileceği konusunda yönlendirmektedir. Bu şekilde ING, raporun gereksiz yere uzamasını engellemekte ve daha ayrıntılı bilgi isteyen okuyucunun bu bilgilere hızlı şekilde ulaşmasına da olanak tanımaktadır.

4.6. Güvenilirlik ve Eksiksizlik

Herhangi bir raporun, bilgi kullanıcılarına fayda sağlayabilmesi için öncelikle yanıltıcı olmaması gerekmektedir. Bu düşünce ışığında entegre raporların olumlu ve olumsuz tüm önemli konuları içermesi istenmektedir. Entegre raporların maddi hatalar içermesi de güvenilirliğini azaltıcı etki yaratmaktadır. Güvenilirliğin artırılması adına iç kontrol sisteminin mümkün olduğunca güçlendirilmesi, farklı paydaşların denetim sürecine dahil edilmesi,

bağımsız dış denetime tabi olunması gibi adımlar atılmaktadır. Eksiksizlik konusunda sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin yaptığı açıklamalar temel alınabilir.

Gold Fields firması 2015 yılı faaliyet raporunda değer yaratma sürecine katkıda bulunan faaliyetleri açıklamakta; hemen sonrasında ise söz konusu faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ancak değer yaratma sürecine katkısı olmayan çıktıları açıkça belirtmektedir.

4.7. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

Finansal raporlamanın temel ilkelerinden biri olan tutarlılık, benzer şekilde entegre raporlar için de ilke olarak ele alınmaktadır. Tutarlılık, raporlamanın kalitesini artırmak amacıyla olmaması durumunda raporlama ilkelerinin aynı şekilde dönemler arasında devam ettirilmesini ifade etmektedir. Eğer herhangi bir değişiklik yapılacaksa bu değişikliğin nedenleri ve olası etkileri bilgi kullanıcılarına anlatılmalıdır. Karşılaştırılabilirlik adına sektörel ve bölgesel kıyas noktalarının raporda belirtilmesi oldukça önemlidir. Oranlar ve nicel verilerle rapor içerisinde geçen sözel ifadeleri desteklemek de karşılaştırılabilirliği artıracaktır.

Örneğin HMRC firması 2013 yılı faaliyet raporunda satış gelirini maksimize etmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek ve maliyetleri azaltmak başlıkları adı altında üç stratejik hedef belirlemiştir. Her bir hedef açısından yıllar bazında nasıl bir yol izlendiği oranlar yardımıyla ortaya konulmaktadır. Geçmiş performans verilerinden hareketle gelecekteki beklentilerin ne olacağı ve sektörde hangi pozisyonda oldukları rapor içeriğinden açıkça gözlenmektedir.

Natura firması ise 2011 yılı faaliyet raporunda geçmişteki hedeflerinin ne olduğunu gerçekleştiren performansın ne olduğunu ve gelecekteki beklentilerini tek bir tablo halinde bilgi kullanıcılarına sunmaktadır.

5. ENTEGRE RAPORLAMANIN İÇERİK ÖĞELERİ

Entegre raporlamanın örnek bir formatı bulunmamaktadır. Her raporun kendine özgü bir yapısı bulunmakta ve işletmeler kendileri hakkında en iyi bilgiyi verecek formatı belirlemektedir. Bu noktada standart bir format koymamakla birlikte IIRC, entegre raporların içeriğinde hangi öğelere yer verilmesi gerektiği konusunda sekiz madde saymaktadır. Söz

konusu sekiz ögeye açıklık getirilmesi ile yatırımcıların işletmenin değer yaratma kabiliyeti konusunda yeterli bilgiye sahip olacağı vurgulanmaktadır. IIRC'nin belirlemiş olduğu entegre raporlamanın içerik öğeleri ve hangi sorulara yanıt aradıkları Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Entegre Raporlamanın İçerik Öğeleri

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

Kaynak: IIRC 2013, 6.

5.1. Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre

Entegre raporlarda öncelikle işletmeyi tanıttıcı bilgiler verilmesi önerilmektedir. İşletmenin kültürü, etik ilkeleri, mülkiyet ve faaliyet yapısı, temel faaliyetleri, faaliyet gösterdiği pazarlar ve pazarların durumu, ürün gamı gibi bilgilerin işletme hakkında genel bilgilendirme için yeterli olacağı söylenebilir. Bu bilgilerin yanında işletmenin geçmişten günümüze kadar geçirmiş

olduğu değişimin istatistiki verilerle ortaya konulması da önemlidir. İşletmeler dış çevrelerinden bağımsız şekilde değer yaratma kabiliyetine sahip değildirler; dolayısıyla dış çevrenin analizinin de raporda yer alması önerilmektedir. Bu aşamada öncelikle çevresel, toplumsal, ekonomik, hukuki ve siyasi faktörlerin işletmenin değer yaratma kabiliyeti ile arasındaki bağlantılar ortaya konulmalı ve sonrasında değerlendirmelerde bulunulmalıdır. Bu aşamada SWOT analizinden elde edilecek bulguların, kurumsal genel görünüm ve dış çevre öğesi kapsamında kullanılabilceği söylenebilir.

Generali firmasının 2015 yılı entegre faaliyet raporunun 24. ile 31. sayfaları arasında işletmenin değer yaratma süreci ayrıntılı şekilde açıklanmakta ve bu sürece dahil olan kaynakların neler olduğu açıkça belirtilmektedir. Bu bilgilere ek olarak dış faktörlerin söz konusu kaynaklara ve dolaylı olarak da değer yaratma sürecine etkileri ilgili sayfalarda gerek şekil gerekse de sözel olarak anlatılmaktadır.

5.2. Kurumsal Yönetim

İşletmenin ortaklık yapısı ve yönetim kurulu üyelerinin demografik yapılarının işletme performansına yansımaları üzerine çok sayıda akademik çalışmaya rastlanmaktadır. Bu açıdan işletmenin yönetim yapısı hakkında bilgi sahibi olunması değerlendirme yapma konusunda son derece önemli görülmektedir. İşletme yönetiminin kimlerden oluşturulduğu ve bu kişilerin yetenekleri yatırımcılar açısından dikkat edilen konular arasında sayılabilir. İşletmenin denetim kurulunun nasıl çalıştığı, yönetimin stratejik bakış açısının nasıl olduğu, risklere karşı bakış açısının nasıl olduğu gibi konuların bilgi kullanıcılarına aktarılması entegre raporların kalitesini şüphesiz ki artıracaktır. Paydaşlarla ilişkiler ilkesine ilişkin açıklamaların genellikle kurumsal yönetim öğesi içerisinde yapıldığı söylenebilir. Paydaşlarla ilişkiler başlığı altında sunulan Mark & Spencer firmasına ait örnek açıklamalar, kurumsal yönetim öğesi içerisinde değerlendirilmektedir.

5.3. İş Modeli

İş modeli, işletmenin sahip olduğu girdilerin iş faaliyetleri yoluyla değer yaratan çıktılara dönüştürüldüğü sistemdir. Bir iş modeli girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçları

kapsamaktadır. İşletmenin değer yaratma kabiliyeti konusunda yargıda bulunabilmek adına iş modelinin mutlaka bilinmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle entegre raporlarda işletmenin iş modelinin açık ve anlaşılır şekilde yer alması son derece önemli görülmektedir. Entegre raporlar incelendiğinde iş modelinin şema yoluyla ortaya konulmasının genellikle tercih edilen bir yöntem olduğu gözlenmektedir.

İş modeli açıklanırken girdiler ile sermaye ögeleri arasındaki bağlantıların kurulması önerilmektedir. Ancak, önemlilik ilkesi uyarınca işletmenin tüm girdilerinin neler olduğunu sıralamak yerine önemli olanlarına odaklanılabilir.

BASF firmasının 2015 yılı faaliyet raporu iş modeli ögesi açısından iyi bir örnek olarak değerlendirilebilir. Raporda işletmenin temel girdilerinin neler olduğu, hangi oranlarda kullanıldığı, parasal tutarları, hangi faaliyetlerde kullanıldığı, çıktıların neler olduğu akış diyagramları yardımıyla açık şekilde bilgi kullanıcılarına sunulmaktadır.

5.4. Riskler ve Fırsatlar

Yatırımcılar, işletmenin gelecekteki performansına odaklanmış durumdadırlar. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu fırsatlar ve karşı karşıya olduğu riskler yatırımcıların ilk dikkat edeceği alanlar arasında sayılabilir. SWOT analizi işletmenin risklerini ve fırsatlarını belirlemek noktasında işletmelere yardımcı olabilir. Bu aşamada belirlenen risklerin büyüklüğü ve gerçekleşme ihtimalleri konusunda da bilgi kullanıcılarına açıklamalarda bulunması raporun kalitesini artıracaktır. Risklerin yanında işletmenin sahip olduğu fırsatların nasıl değerlendirilebileceği nasıl kaynak bulunabileceği gibi konulara da açıklık getirilmesi önerilmektedir.

Go Ahead 2015 yılı faaliyet raporunda firmasının karşı karşıya olduğu riskler ve bu risklerin nasıl yönetilebileceği konusunda yaptığı açıklamalar bu bölüm açısından örnek teşkil etmektedir. İşletme ayrıca raporda risklerin boyutları ve gerçekleşme ihtimalleri konusunda da bilgiler sunmaktadır.

5.5. Strateji ve Kaynak Aktarımı

Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesi gereği işletmenin stratejik hedeflerinin ve geleceğe yönelik beklentilerinin bilgi kullanıcılarına aktarılması gerekmektedir. Strateji ve kaynak aktarımı bölümü işletmenin stratejik hedeflerinin değerlendirildiği bir bölümdür. İşletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek unsurların sayısal verilerle de desteklenerek sunulması önerilmektedir. Stratejik odak ve geleceğe yönelim ilkesi başlığı altında değindiğimiz ING grup ve Antofagasta firmalarının 2015 yılı faaliyet raporları gerek stratejik hedeflerinin neler olduğu gerekse de bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda yaptıkları açıklamalar ile örnek olarak gösterilebilir.

5.6. Performans

Performans ögesi altında işletmenin stratejik hedeflerine ne ölçüde yaklaşabildiği sorusuna cevap verilmektedir. Hem nicel hem de nitel veriler kullanılarak yapılacak açıklamalar işletmenin performansını değerlendirme konusunda yatırımcılara yardımcı olacaktır. Bu noktada sadece gelir artışı gibi finansal performans kalemlerine değil; müşteri ilişkilerini güçlendirme çabaları ve sonuçları gibi finansal olmayan performans ölçülerine de yer verilmesi gerekmektedir. ING grubun 2015 yılı faaliyet raporunda “Think Forward” sloganıyla başlatmış olduğu çaba neticesinde müşteriler tarafından yedi bölgede en iyi banka olarak seçildiğini belirtmesi, performans ögesi altında yer almaktadır.

5.7. Genel Görüş

Entegre raporlarda çok sayıda bilgi ve bu bilgilere dayanılarak yapılan öngörüler yer almaktadır. Genel görüş ögesi altında yapılan değerlendirmelerin toplu olarak sunulması önerilmektedir. İşletmenin geleceği hakkında işletme yönetimi tarafından yapılacak bütünsel bir değerlendirme mevcut durumu değerlendirmeyi daha da kolaylaştıracaktır.

enBW firmasının 2015 yılı faaliyet raporunun 26. sayfasında işletmenin hedefleri, performans ölçütleri, mevcut performans ölçütü değerleri ve 2020 yılı için beklentileri tek bir tablo şeklinde sunulmaktadır. Söz konusu tablo rapor içerisinde ayrıntılı şekilde anlatılan bilgileri özet şeklinde toplulaştırılmış olarak bilgi kullanıcılarına aktarmaktadır.

5.8. Hazırlık ve Sunum Temeli

Önceki bölümlerde değinildiği üzere entegre raporlar çeşitli ilkeler ve bazı varsayımlar çerçevesinde hazırlanmaktadır. Dolayısıyla her raporun kendine özgü bazı sınırlılıkları mevcuttur. Yatırımcıların değerlendirmelerini söz konusu sınırlılıkları göz önünde bulundurarak yapması önemlidir. Bu açıdan raporun sınırlılıklarının açıklanması yararlı görülmektedir. Örneğin önemlilik ilkesine uygun olarak bazı durumlar, önemsiz olarak görülüp rapor kapsamına dahil edilmemektedir. İşletmenin belirlemiş olduğu önemlilik kriterinin ne olduğunu bilgi kullanıcılarına aktarmak raporun sınırlılıklarını belirlemek açısından yararlı görülebilir.

ACHMEA firması 2014 yılı faaliyet raporunda “Rapor Hakkında” başlığı açarak raporun hazırlanma süreci, raporun çerçevesi, varsayımları, denetim yapısı gibi konularda ön bilgilendirme yapmıştır.

Ferrovial firması da finansal olmayan bilgileri açıklarken hangi standartları göz önünde bulundurduğunu 2014 yılı faaliyet raporunda açıkça belirtmektedir.

6. SONUÇ

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık adına şirketler; faaliyet raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi farklı adlar altında çeşitli raporlar düzenlemeye yönelmiş durumdadır. Ancak, rapor sayısındaki fazlalık ve bilgilerin farklı raporlar altında birbirleri ile ilişki kurulmadan sunuluyor olması, bilgi talep eden paydaşların bütünsel bakış açısından uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılması adına işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin aralarında bağlantılar kurularak entegre şekilde sunulması ortaya atılmıştır. Entegre raporlama ile birlikte işletme hakkında bilgi talep eden paydaşların işletmeye bütünsel bakış açısı ile bakabilmelerine olanak tanınması amaçlanmaktadır.

Hazırlanan raporların entegre rapor olarak nitelendirilebilmesi için Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından ortaya konulan entegre raporlama kılavuz ilkelerine ve içerik öğelerine uyum gösterilmesi önemli görülmektedir. IIRC, standart bir entegre raporlama formatı ortaya koymamakla birlikte genel bir çerçeve çizmiştir. Bu çalışma, IIRC tarafından

entegre raporlama hakkında çizilen çerçeveyi ayrıntılı bir şekilde incelemek ve örnekler vasıtasıyla detaylandırmak amacını taşımaktadır.

Gerek teorik bilgiler gerekse de pratikte karşılaştığımız uygulamalar neticesinde entegre raporlamanın iyi planlanması gereken bir süreç olduğu ve ekip çalışması gerektirdiği söylenebilir. Entegre raporlamanın içerik öğeleri göz önünde bulundurulduğunda işletme içi bilgi sisteminin güçlendirilmesinin ve finansal olmayan bilgilerin raporlanması ile ilgili standartların geliştirilmesinin entegre raporlamanın yaygınlaşmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Muhasebe mesleği açısından entegre raporlamanın ne gibi yenilikler getireceği, yeniliklere meslek mensuplarının nasıl adapte edilebileceği veya entegre raporlamanın denetimi konusunda denetim birimlerinin yetki ve sorumluluklarının neler olacağı gibi konularda gelecekte yapılacak çalışmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Achmea Annual Report. 2014. <https://www.achmea.nl/SiteCollectionDocuments/Achmea-Annual-Report-2014.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Antofagasta Annual Report. 2015. http://www.antofagasta.co.uk/media/3004/antofagasta_annual-report-2015.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Aras, G. ve G.U. Sarıoğlu. 2015. Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama, TÜSİAD Yayınları, No: T/2015, 10-567.
- BASF Integrated Report. 2015. https://www.basf.com/documents/mx/Quienes-somos/reports/2016/BASF_Report_2015.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Busco, C., M.L. Frigo, P. Quattrone ve A. Riccaboni. 2014. “Leading Practices in Integrated Reporting: Management Accountants will Guide Their Companies on The Journey to Value Creation”, Strategic Finance.
- Büdeyri, T. ve A. Kısa. 2016. “Entegre Raporlama (ER): Literatür Araştırması”, Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, İstanbul.
- DBS Annual Report. 2015. <https://www.dbs.com/annualreports/2015/pdfs/dbs-annual-report-2015.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).

- enBW Integrated Report. 2015. https://www.enbw.com/enbw_com/downloadcenter/annual-reports/enbw-report-full-year-2015.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- EY. 2014. “Integrated Reporting: Elevating Value”, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EYIntegrated-reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EYIntegrated-reporting.pdf), (Erişim Tarihi: 25.06.2016).
- Ferrovial Annual Report. 2014. http://www.ferrovial.com/wp-content/uploads/2014/06/Integrated-Annual-Report-Ferrovial-2014_240220155.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Generali Integrated Report. 2015. <https://www.generali.com/doc/jcr:1d743636-7a6e-4407851a-4adcc8a05d74/lang:en/Annual%20Integrated%20Report%20and%20Consolidated%20financial%20statement%20Generali%20Group%202015.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Go-Ahead Annual Report. 2015. http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/g/LSE_GOG_2015.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Gold Fields Annual Report. 2015. https://www.goldfields.co.za/reports/annual_report_2015/integrated/pdf/iar.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- HMRC Annual Report. 2013. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/330670/HMRC-annual-report-2013-14.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- IIRC. 2013. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>, (Erişim Tarihi 10.06.2016).
- ING Annual Report. 2015. <https://www.ing.com/Investor-relations/Annual-Reports.htm>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Ioana, M.D. ve A.T. Tudor. 2013. “The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92.
- Kanzer, A.M. 2010. “Toward a Model for Sustainable Capital Allocation”; Edited by: Eccles, R.G., B. Cheng ve D. Saltzman. 2010. *The Landscape of Integrated Reporting Reflections and Next Steps*, Harvard Business School.
- Karğın, S., H. Aracı ve H. Aktaş. 2013. “Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi” *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*”, 6 (1).
- Kaya, P. 2015. “Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, 45.
- Lizcano, J. L., F. Flores, M. Mora ve M. Rejon. 2016. “Integrated Reporting: The Integrated Scoreboard (IS-FESG) and its XBRL Taxonomy”, http://aeca.es/old/comisiones/rsc/brief_executive_document_integrated_reporting.pdf, (Erişim Tarihi: 10.06.2016).
- Marks & Spencer Annual Report. 2015. http://annualreport2015.marksandspencer.com/M&S_AR2015_Full%20report.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Mitchell, S. 2016. “Hissedar”, *Yatırımcı İlişkileri Derneği Yayınları*, 19.
- National Grid Annual Report. 2015. http://investors.nationalgrid.com/~/_media/Files/N/National-Grid-IR/reports/2015/national-grid-plc-annual-report-and-accounts.pdf, Erişim Tarihi: 10.10.2016.

Natura Annual Report. 2011. http://natu.infoinvest.com.br/enu/4170/RelatorioAnuaI_2011_completo_gri_ingl.pdf, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).

Novo Nordisk Annual Report. 2015. <https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/Commons/documents/Novo-Nordisk-Annual-Report-2015.PDF>, Erişim Tarihi: 10.10.2016.

PRI Initiative. 2013. "Consultation Draft of The International Integrated Reporting Framework Released", <http://www.unpri.org/whatsnew/consultation-draft-of-the-international-integrated-reporting-framework-released>.

SAP Annual Report. 2015. <https://www.sap.com/docs/download/investors/2015/sap-2015-annual-report.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).

The Crown Estate Annual Report. 2015. <https://www.thecrownestate.co.uk/media/476203/annual-report-and-accounts-2015.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.10.2016).

Thomson, I. 2015. "But Does Sustainability Need Capitalism or an Integrated Report? A Commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure' by Flower, J.", *Critical Perspectives on Accounting*, 27.

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

Yılmaz, M.K. 2016. "Hissedar" Yatırımcı İlişkileri Derneği Yayınları, 19.