

## SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASINDA ÖLÇÜM PARAMETRELERİ KPI'LAR (TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ): BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ANALİZ

### MEASUREMENT PARAMETERS IN SUSTAINABILITY REPORTING KPI'S (KEY PERFORMANCE INDICATORS): ANALYSIS IN BANKING SECTOR

Begüm ÖKTEM\*

#### Öz

Bu çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik raporunun kapsamına yer verilerek, işletmelerin sürdürülebilirlik raporu hazırlama ve hazırlamama nedenleri ile sürdürülebilirlik raporlama süreci belirtilmiştir. Ardından sürdürülebilirlik ölçümünde önem arz eden Temel Performans Göstergeleri (KPI)'nin belirlenmesi sırasında dikkate alınması gereken kriterler belirlenerek, sürdürülebilirlik boyutları açısından sınıflandırılması ile elde edilen ekonomik, sosyal ve çevresel KPI parametrelerine yer verilmiştir. Açıklanan parametreleri somut hale getirebilmek için bankacılık sektöründe belirlenen üç kurumsal bankada sürdürülebilirlik raporu ve Temel Performans Göstergelerinin durumu analiz edilerek, çalışma sonlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik Raporlaması, Sürdürülebilirlik Ölçüm Parametreleri, Temel Performans Göstergeleri

**Jel Kodları:** G21, M49, Q56.

#### Abstract

In this study, first of all, the sustainability report has been covered and the sustainability reporting process and the reasons for not preparing and preparing the sustainability report are stated. Then, the criteria that must be taken into consideration during the determination of the Key Performance Indicators (KPI) which are important in the measurement of sustainability are determined and the economic, social and environmental Key Performance Indicators (KPI) parameters obtained by the

\* Ar. Gör. Dr. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye.  
E-posta: begumoktem@marmara.edu.tr

classification in terms of sustainability dimensions are included. In order to concrete the explained parameters, the results of the sustainability report and the Basic Performance Indicators were analyzed in the three corporate banks determined in the banking sector and the study was terminated.

**Keywords:** Sustainability Reporting, Sustainability Measurement Parameters, Key Performance Indicators (KPI).

**Jel Codes:** G21, M49, Q56.

## Giriş

Sürdürülebilirlik raporu, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini ve vizyonunu belirlediği, çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla işletme performansını ölçtüğü, güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehditlerini belirlediği, bu verileri yalnızca çalışan, müşteri ve hissedarlar değil, tüm paydaşları ile paylaştığı bir raporlamadır.

Sürdürülebilirlik raporu, bir şirket veya kuruluş tarafından günlük faaliyetlerinden kaynaklanan ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri ile ilgili yayınlanan bir rapordur. Aynı zamanda, organizasyonun değerlerini ve yönetim modeli sunar, bu rapor stratejisi ile sürdürülebilir ekonomiye bağlılığı arasındaki bağlantıyı gösterir. (GRI, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>, 2017)

Yeni raporlama modellerinde büyük oranda hariç tutulan konular şu şekildedir; finansal olmayan bilgi (çevresel ve sosyal bilgi), ileriye dönük bilgi (gelecekteki yönelim) ve yatırımcılar dışındaki diğer kullanıcıların ihtiyaçları. (ICAEW, 2010; 72) Sürdürülebilirlik raporu bu konulara önem vermektedir.

Muhasebe mesleğinde ve teorik muhasebe literatüründe işletmelerin niçin sosyal sorumluluk bilgilerini açıklaması gerektiğine ilişkin ortak bir görüşün olmamasına rağmen giderek artan sayıda şirket, piyasa değerlerine yansıtacağı düşüncesinden hareketle gönüllü olarak kendi sosyal sorumluluk faaliyetlerini, düzenlemiş oldukları faaliyet raporlarında açıklamaktadırlar. (Hackston and Milne, 1996; 78) Yönetim tarihçisi Daniel A. Wren'e göre, özellikle kadınların ve çocukların istihdamına ilişkin olarak İngiltere'de ortaya çıkan fabrika sistemine yönelik eleştiriler vardı ve bu aynı sorun Amerika'da da gerçekleşti. Her iki ülkedeki reformcular, fabrika sistemini, emek huzursuzluğu, yoksulluk, gecekondu mahzeni ve çocuk ve kadın emeği gibi çok sayıda toplumsal sorunun kaynağı olarak görüyorlardı. (Caroll,2008) Benzer amaçlara hizmet etmek amacıyla ILO(Uluslararası Çalışma Örgütü) 1919 yılında Birinci Dünya Savaşı'na son veren Versay anlaşması kapsamında, evrensel ve kalıcı bir barışın ancak sosyal adalet temelinde inşa edilebileceği inancından hareketle kurulmuştur. Kuruluşun Anayasası, Barış Konferansı tarafından oluşturulup önce Paris'te, daha sonra Versay'da toplanan Çalışma Komisyonu tarafından 1919 yılının Ocak ve Nisan ayları arasında hazırlanmıştır. (<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang—en/index.htm>) Uluslararası Çalışma Örgütü'nün erkek ve kadınların, eşit işlerde eşit ücret ve sosyal haklara sahip olmalarını öngören 100 nolu Eşit Ücret Sözleşmesi, iş verme, eğitim ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, ulusal kimlik ve sosyal köken temelinde ayrımcılık yapılmasının

ulusal politikalarla önlenmesi, fırsat ve uygulama alanında eşitliği geliştiren 111 nolu Ayrımcılık (İstihdam ve Meslek) Sözleşmesi başta olmak üzere kadın ve çocuk haklarını korumaya yönelik çeşitli sözleşmeleri mevcuttur.

Muhasebe standartları ile yönlendirilen geleneksel finansal bilgi ve sosyal sorumluluk raporlaması ile ilave edilen bilgiyi destekleyecek yeni bir yaklaşıma gereksinim duyulduğunu ortaya koymaktadır. ( Slater and Gilbert, 2004; 41)

İşletmeler kurallara kanunlara yönetmeliklere ve standartlara uygunluğu sağlamakla birlikte finansal raporlamanın kalitesini arttırmak için etkin, verimli ve uygulanabilir bir yöntem aramaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması işletmelerin karşı karşıya kaldığı raporlama zorluklarına yeni çözümler sunabilir. Sürdürülebilirlik raporlama süreci; geleneksel raporlama sürecine benzeyen üç unsurdan oluşan bir süreçtir. Bu unsurlar: girdi, süreç ve çıktıdır. (Brocket and Rezaee, 2012; 41)

Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin daha önce ölçmedikleri süreçler ve etkiler hakkında bilgi toplamalarını gerektirir. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Value\\_of\\_sustainability\\_reporting/\\$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf), 2017) Bu yeni veriler işletmelere bazı avantajlar sunar. Dünyadaki birçok işletmenin sürdürülebilirlik raporları hazırlama nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Kolk, 2004;54)

- Belirli hedeflere doğru ilerlemeyi izleme olanağını arttırması,
- Çevresel stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırması,
- İşletme içinde çevresel konularda daha fazla bilinçlenmenin sağlanması,
- İşletme mesajının işletme içinde ve dışında açık olarak ifade edilebilmesi,
- Şeffaflıktan dolayı kredi değerliliğinin artması,
- Maliyet tasarruflarının ve verimlilik artısının sağlanması; çalışan moralinin, işletmenin itibarının ve iş geliştirme fırsatlarının artması.

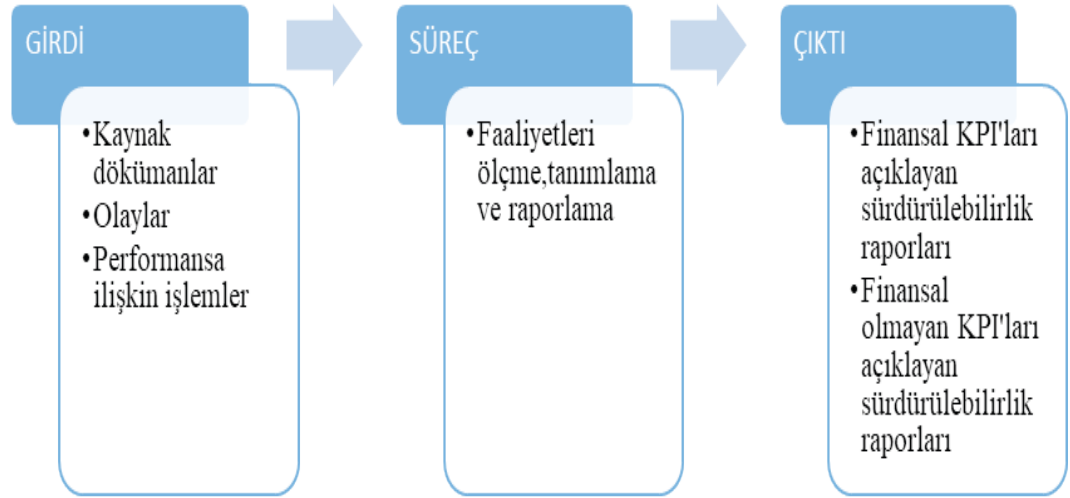
İşletmelerin sürdürülebilirlik raporu hazırlamama nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Kolk, 2004;54)

- İşletmeye sağlayacağı faydalar hakkında kuşku duyulması,
- Rakiplerin raporlama yapmaması,
- Doğrudan satışlara ve kara yansımaması,
- İşletmenin hali hazırda çevresel performansı ile ilgili iyi bir itibarının olması,
- Çevresel konular ile ilgili bir çok iletişim yolunun bulunması,
- Çok pahalı olması,

- Doğru kriterleri seçmenin ve bütün işlemler ile ilgili tutarlı verileri bir araya getirmenin zor olması,
- İşletmenin itibarına zarar vereceği düşüncesinin bulunması.

Sürdürülebilirlik raporlamasının girdileri: kaynak dökümanlar, olaylar ve performansla ilişkin işlemlerdir. Süreç kısmında faaliyetleri sürdürülebilirlik raporlama rehberliğine uygun olarak ölçer, tanımlar ve raporlar. Çıktılar: finansal ve finansal olmayan KPI'ları açıklayan performansla ilgili sürdürülebilirlik raporlarıdır. (Brockett and Rezaee, 2012; 41)

Şekil 1. Sürdürülebilirlik Raporlama Süreci



### 1. Sürdürülebilirlik Ölçütü: Temel Performans Göstergeleri (KPI)

Sürdürülebilirliğin sağlanması için belirli stratejiler ile yönetsel boyutu geliştirilirken, faaliyet sonuçlarının çeşitli kriterler ile ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Bu nedenle Temel Performans Göstergeleri (KPI)'lar oluşturulmuştur.

KPI (Key Performance Indicator) Enstitüsü 2004 yılında, Melbourne-Avustralya'da kurulmuştur. Avustralya'da eğitim ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla müşterilere destek veren kurumsal performans yönetimi hizmetleri sağlayıcısı olarak tasarlanmıştır. (<https://kpiinstitute.org/history/>, 2017)

KPI, bir işletmenin kritik başarı faktörlerini yansıtan ve organizasyonun hedeflerini tanımlamasını ve ölçmesine yardımcı olan ölçütlerdir. Seçilen KPI'lar işletmenin hedeflerini yansıtmalı, başarısı için önemli belirleyiciler olmalıdır ve ölçülebilir olmalıdır. KPI'lar genellikle uzun vadeli değerlendirmelerdir. (Brockett and Rezaee, 2012;150)

Genellikle KPI'lar bir işletmeden diğerine farklılık gösterir, genel sınıflandırmada ikiye ayrılır: Finansal KPI'lar ve finansal olmayan KPI'lar. Finansal KPI'lar, parasal olarak ölçülebilen bilgileri

esas alır. Satışlardaki artış, özkaynak karlılığı, temettü vb. Finansal olmayan KPI'lar ise, parasal değerlerle ölçülemeyen bilgilerle ilgilidir. Finansal olmayan KPI'lar müşteri memnuniyeti, çalışanların eğitimi, tedarikçi memnuniyeti ve etik uyumu vb. KPI'lar aşağıdaki formlarda oluşturulabilir: (Brocket and Rezaee, 2012; 254-255)

- 1-Nicel göstergeler: Sayısal terimlerle, örneğin; her yıl ürünleri satın alan müşteri yüzdesi gibi.
- 2-Nitel göstergeler: Kurumsal yönetim etkinliği veya kurumsal itibar gibi.
- 3-Pratik göstergeler: Çalışanların yeteneklerinin listelenmesi gibi mevcut süreçlerle arabirim oluşturur.
- 4-Yönel göstergeler: Mevcut ayın satışların geçen ayın satışlarıyla karşılaştırılması gibi iyileşme veya ilerlemenin belirlenmesi.
- 5-İşlevsel göstergeler: Bir işletmenin iklim değişikliğine karşı girişilen çabaları gösteren KPI'lar gibi değişikliğin geerleşebilme etkisini yansıtır.

KPI'larla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılması mümkündür. Sürdürülebilirlik boyutları açısından bakıldığında KPI'lar üçe ayrılabilir:

**Ekonomik KPI'lar:** Sürdürülebilirlik sürecinin doğru ölçülmesi ve raporlamaya entegrasyonu, KPI'lara odaklanarak geerleştirilebilir. Geleneksel finansal KPI'lar muhtemelen sürdürülebilirlik gelişimini ve çabalarını izlemek için yeterli değildir. İşletmeler ilgili KPI'ları belirlemek için belirli koşullara ve ihtiyaçlara bakmalıdır. Örneğin; bacadan çıkan dumanın  $CO_2$  miktarını izlemek isteyen bir işletme, kirliliğin telafi edilmesi için gereken tahmini maliyetler ile ekipmanı yenileme yoluyla azaltmak için gereken maliyetleri karşılaştırır. Aşağıdaki tabloda Geleneksel Finansal Tablolarda yer alan KPI'lar ve Yönetim Analizleri ile belirlenen KPI örnekleri verilmiştir:

**Tablo 1.** Ekonomik KPI Örnekleri

Finansal Tablo KPI'ları	Yönetim Analizleri ile belirlenen KPI'lar
-Yaratılan ekonomik değer	-çalışan sayısı ve çalışanların tazminatlarını içeren insan kaynakları
-Kazanılan gelirler	-Sosyal, yönetim, etik ve evre politikaları, programları ve işlemleri hakkında bilgi.
-Tüketilen kaynaklar	-evre, sağlık, siyasi ve düzenleyici girişimler ve reformlarla ilgili olarak risk faktörleri ve bunların değerlendirilmesi ve yönetimi.
-Belirlenen maliyetler	-Mevcut cezalar ve yaptırımların açıklanması
-Üstlenilen yükümlülükler	- Kurumsal yönetim politikalarının ve uygulamalarının açıklanması.
-Dağıtılan kazançlar	-Mevzuat şartlarına uygunluğun açıklaması.
-Ödenen tazminatlar	-Piyasa gelişimi, pazar payı gibi piyasa bilgileri.
-Ar-Ge yatırımları	
-Yeni ürün araştırmaları	
-Finansal riskin değerlendirilmesi	
-Amaç ve hedefler gibi stratejik bilgi	
-Tazminat ve teşvik planı gibi yönetim hakkından bilgi	
-Tedarik zinciri gibi değer yaratan bilgi	
-Tahminler, projeler ve diğer niceliksel piyasa bilgileri	
-Mali tablolar (bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu gibi)	

**Kaynakça:** Ann Brocket ve Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, 2012, John Wiley & Sons: USA, s.93.

**Sosyal KPI'lar:** KPI; bir işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde başarısını ölçmek için bir yoldur. Bir işletmenin mevcut konumunu değerlendirmek ve gerekirse yeni stratejileri belirleme aracı olarak faydalı olabilir. (Brocket and Rezaee, 2012;254) Sık kullanılan sosyal KPI'lar; sosyal yatırım, gönüllü çalışanlar, stratejik ortaklıklar, itibar, marka değeri, toplum ile iyi ilişkiler gibi sosyal etkiler, kurumsal çeşitlilik gibidir. Aşağıdaki tabloda Sosyal KPI örneklerine yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Sosyal KPI Örnekleri

Sosyal KPI
-İşlerini sorumluluk sahibi olarak gören çalışanların yüzdesi
-Sosyal yatırım projelerine ayrılmış tam zamanlı çalışan yüzdesi
-Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve insani yardım kuruluşları için tam zamanlı çalışan başına ayrılan fon miktarı
-Çalışan başına sosyal katkı payları
-Çevresel sorumluluğu arttırmak için yapılan girişimlerin sayısı
-Toplum için yapılan yatırımlar

**Kaynakça:** Ann Brocket ve Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, 2012, John Wiley & Sons: USA, s.150

**Çevresel KPI:** Çevresel KPI'ların geliştirilmesi ile ilgili genel yaklaşım işletmenin çevresel girişimlerini, programlarını ve performansını şekillendirecek veya etkileyebilecek ilgili faktörleri tanımlamaktır. Aşağıdaki tabloda çevresel KPI örnekleri verilmiştir:

**Tablo 3.** Çevresel KPI Örnekleri

Çevresel KPI
-Güç, enerji ve malzeme tüketimi dahil olmak üzere kıt doğal kaynakların verimli kullanılması
-Yenilenemez kaynakların sürekli izlenmesi
-Geri dönüşümlü malzemelerin verimli kullanılması
-Çevreye duyarlı güvenilir ürünlerin üretilmesi
-Çevreye zararlı ürün ve malzeme kullanımının en aza indirilmesi
-Çevrenin korunması ve ekosistem üzerindeki olumsuz etkilerin önlenmesi
-Tehlikeli malzemelerin uygun olmayan veya ihmalkar biçimde kullanımı, bertarafı veya taşınması için sigorta talebinde bulunması
-Çevresel verimlilik ve maliyet muhasebesi (oranlar, trendler, endeksler, katma değer)

**Kaynakça:** Ann Brocket ve Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting, 2012, John Wiley & Sons: USA, s.196.

Dünyanın birçok ülkesinde Sertifikalı Eğitim Kursları, Danışmanlık Hizmetleri ve Konferanslar devam etmektedir. Türkiye'de KPI (Temel Performans Göstergeleri) faaliyetlerine bakıldığında, 2016 yılı için Sertifikalı Eğitim Kursları düzenlenmektedir. (<https://kpiinstitute.org/>, 2017)

İşletme örnekleri incelendiğinde işletmelerdeki sosyal sorumluluk raporları yayınlama sıklığında artış görülmektedir. Ancak bu raporlarda KPI'larını belirlemeleri ve ölçüm sonuçlarına daha az rastlanmaktadır. Bu çalışmada bankacılık sektöründe öncü kurumsal firmalardan üçü seçilerek karşılaştırma yapılacaktır.

Analiz kısmında kullanılacak karlılık oranları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Karlılık oranları; firmanın yatırımlarından sağladığı getiriye ölçmek için kullanılan oranlardır. (Brealey vd., 1999: 467)

**Aktif karlılık oranı:** Vergi sonrası karın aktif toplamına bölünmesi suretiyle bulunan oran, işletme varlıklarının yöneticiler tarafından hangi ölçüde karlı kullanıldığını gösterir. (Arat ve etin, 2011:130)

$$\text{Aktif karlılık} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Aktif Toplamı}} \text{ şeklinde hesaplanır.}$$

**Özsermaye karlılık oranı:** Firma sahipleri ya da ortaklarının koydukları sermayenin bir birimine isabet eden kar oranını göstermektedir. (Berk, 1999: 49)

$$\text{Özsermaye Karlılık oranı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}} \text{ şeklinde hesaplanır.}$$

## 2. Analiz

İncelenen bankaların ekonomik KPI'ların belirlenmesinde konsolide olmayan finansal tabloları esas alınmıştır. Ekonomik KPI olarak belirlenen kalemler aktif toplamı, krediler, mevduat ve özkaynaktır. Çevresel KPI olarak sera gazı salımları, enerji tüketimi ve su tüketimi incelenmiştir. Sosyal KPI olarak ise çalışan sayısı, cinsiyete göre çalışan yüzdesi ve çalışan başına eğitim saati belirlenmiştir.

Çalışmanın analiz kısmında ekonomik KPI analizinde Aktif dağılımındaki kredi yüzdesi, Aktif karlılık oranı ve Özsermaye Karlılık oranı incelenmiştir. Çevresel KPI ve sosyal KPI'larda ise KPI kalemlerinin incelenen yıllardaki karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4'te 2015 yılı İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası'nın KPI verileri yer almaktadır.

**Tablo 4.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2015 Yılı Ekonomik, Çevresel Ve Sosyal KPI Verileri

Yıl: 2015	Ekonomik KPI					Çevresel KPI			Sosyal KPI			
	Aktif toplam (Milyar TL)	Krediler (Milyar TL)	Mevduat (Milyar TL)	Özkaynak (Milyar TL)	Net kar (Milyar TL)	Sera Gazı Salımları (ton CO <sub>2</sub> )	Enerji tüketimleri (Gj)	Su tüketimleri (m3)	alışan sayısı	Cinsiyete Göre alışan Yüzdesi		alışan başına eğitim saati
										Kadın	Erkek	
İş Bankası	275,7	177	153,8	32	3	23.230	171.465	128.765	25.157	%51	%49	24,6
Akbank	234.809	141.763	138.942	26.689	2.995	54.996	324.416	146.489	14.050	%53,8	%46,2	168
Garanti Bankası	254.342	158.303	140.899	30.981	3.406	75.637	416.494	270.000	19.692	%57	%43	44

**Kaynak:** <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporu2015.pdf>; <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2015.pdf>; [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2015\\_akbank\\_faaliyet\\_raporu\\_D27FC.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2015_akbank_faaliyet_raporu_D27FC.pdf); <https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2015-Akbank-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf>; <https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2015-Faaliyet-Raporu.pdf>; [https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1025/garanti\\_surdurulebilirlik\\_2015\\_hr.pdf](https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1025/garanti_surdurulebilirlik_2015_hr.pdf)

2015 yılında İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kıyaslandığında;

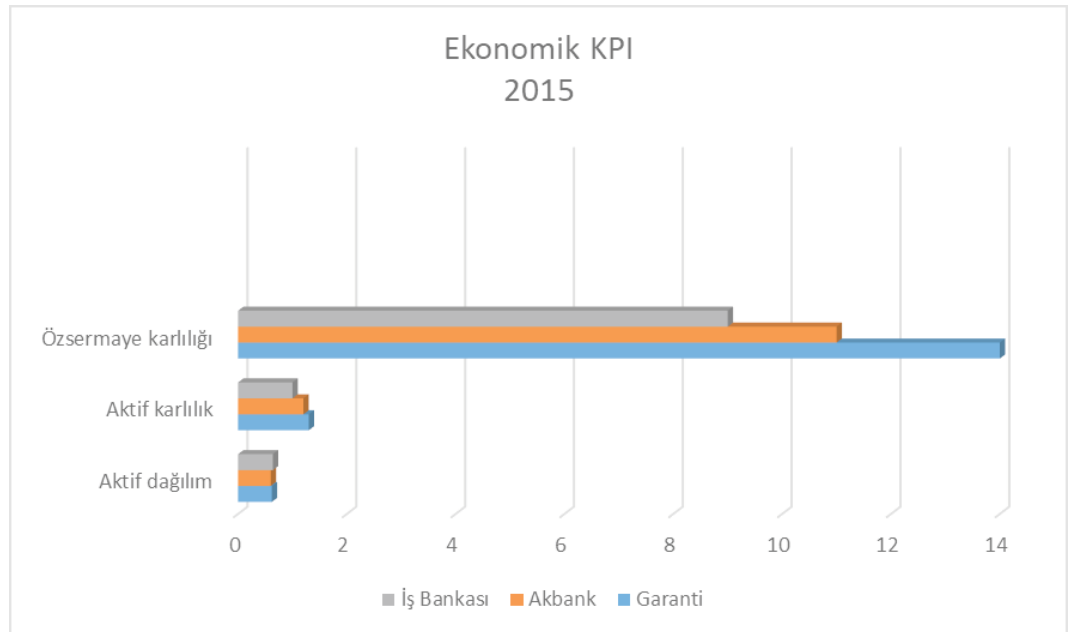
**Ekonomik KPI;** Aktif toplamlarının İş Bankasının 275,7 milyar TL ile en fazla, ikinci sırada 254.342 milyar TL ile Garanti Bankası ve son olarak 234.809 milyar TL ile Akbank yer almaktadır. Kredi miktarları, mevduat ve özkaynağa bakıldığında da sıralamanın aynı olduğu görülür. Ancak net karlar kıyaslandığında Garanti Bankası'nın net karının 3.406 milyar TL ile daha yüksek olduğu görülür, ardından 3 milyar TL net kar ile İş Bankası ve son olarak 2.995 milyar TL ile Akbank yer almaktadır.

Aktif dağılıma bakıldığında İş Bankasının %64'ü, Garanti Bankasının %62'si ve Akbank'ın %60'ı kredilerden oluştuğu görülmektedir. Kredi hacimleri göz önüne alındığında İş Bankası'nın kredi hacminin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Karlılık oranlarından aktif karlılık ve özsermaye karlılığı incelendiğinde;

2015 yılında Garanti Bankasının aktif karlılık %1.3 ile önde olduğu, ardından Akbank'ın %1.2 ile ikinci sırada yer aldığı ve %1 ile İş Bankası görülmektedir. Bu oranlar incelendiğinde işletme varlıklarının yöneticiler tarafından karlı kullanımında öncelikle Garanti Bankası, ardından Akbank ve sonuncu olarak İş Bankası'nın olduğunu söylemek mümkündür.

Özsermaye karlılığında da (vergi sonrası finansal karlılık) benzer şekilde Garanti Bankası'nın %14 ile önde olduğu, Akbank'ın %11 ile ikinci sırada ve İş Bankası'nın %9 ile son sırada yer aldığı görülmektedir. Aynı alanda faaliyet gösteren işletmeleri kıyaslarken bu orandan yararlanılır. Bu orana bakıldığında Garanti Bankası'nın daha güçlü finansal görünümüne sahip olduğu, ardından Akbank ve sonuncu olarak İş Bankası olarak sıralanabilir.



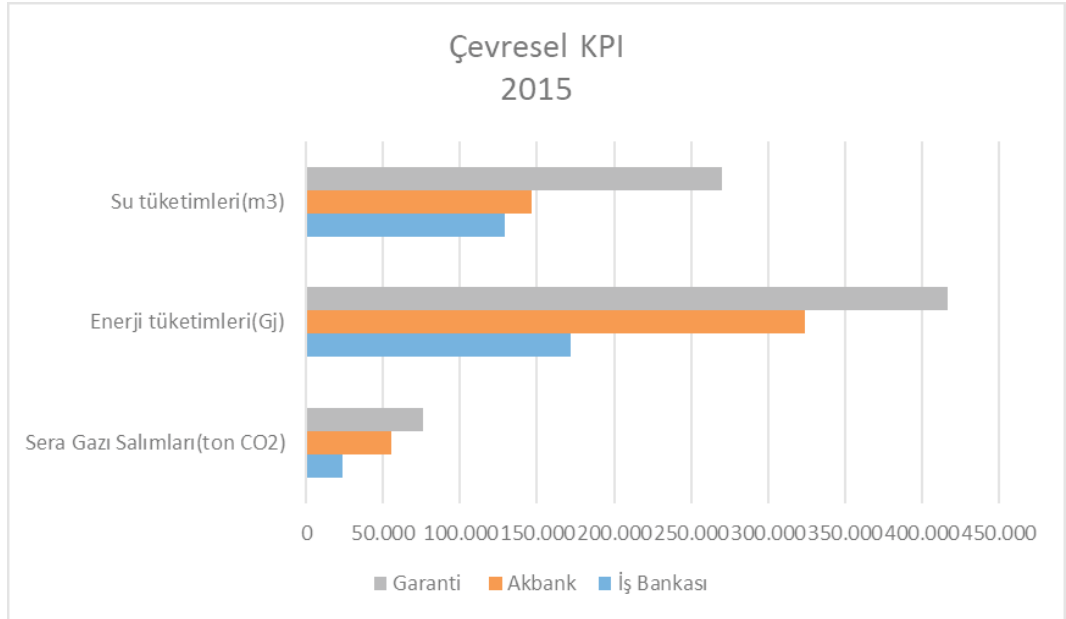
**Grafik 1:** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2015 Yılı Ekonomik KPI Verilerinin Karşılaştırılması



**Çevresel KPI;** Sera gazı salımları incelendiğinde Garanti Bankası'nın 75.637 ton  $CO_2$  ile en fazla tüketim yaptığı, ardından Akbank'ın 54.996 ton  $CO_2$  tüketimi ve 23.230 ton  $CO_2$  tüketim yapan İş Bankası görölmektedir. En az tüketim yapan İş Bankası sera gazı salımları tüketiminde daha iyi bir imaja sahiptir.

Enerji tüketimleri incelendiğinde 416.494 GJ ile Garanti bankasının daha fazla tüketim yaptığı, ardından 324.416 GJ ile Akbank ve sonucu olarak 171.465 GJ ile İş Bankası görölmektedir. En az enerji tüketimine sahip İş Bankası daha olumlu bir imaja sahiptir.

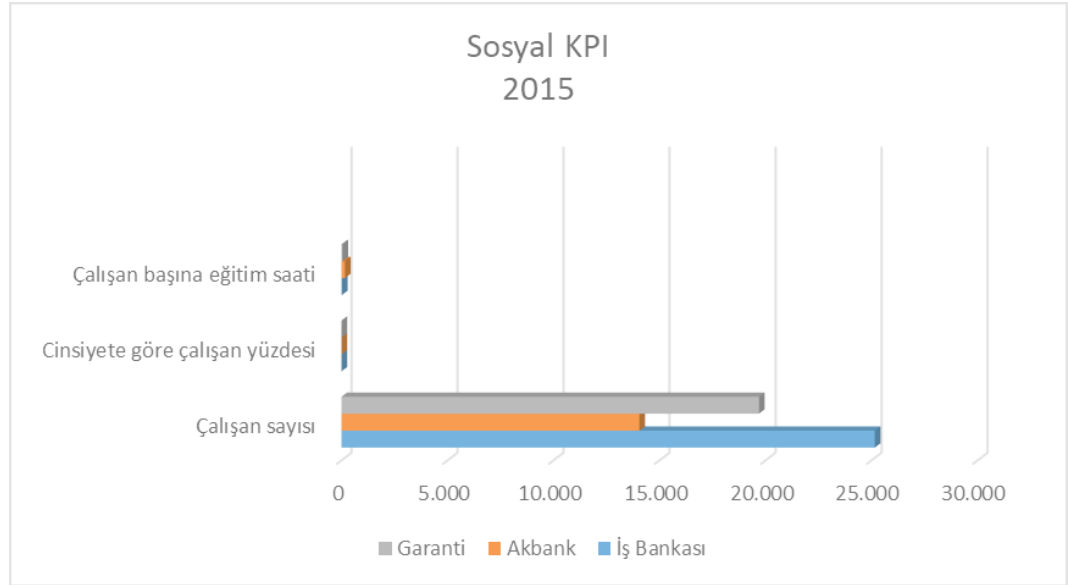
Su tüketimleri incelendiğinde en fazla tüketim yapan bankanın 270.000 m<sup>3</sup> ile Garanti Bankası olduğu, ardından 146.489 m<sup>3</sup> ile Akbank ve 128.765 m<sup>3</sup> ile İş Bankası olarak sıralandığı görölür. En az su tüketimine sahip olan İş Bankası daha iyi bir imaja sahiptir.



**Grafik 2:** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2015 Yılı evresel KPI Verilerinin Karşılaştırılması

**Sosyal KPI;** alışan sayısı 25.157 çalışan ile İş Bankası'nda fazla olduğu ve cinsiyete göre çalışan yüzdesi dağılımının birbirine en yakın olduğu görölmektedir.

alışan başı eğitim saatleri göz önüne alındığında 168 saat ile Akbank'ın önde olduğu görölmektedir.



**Grafik 3.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2015 Yılı Sosyal KPI Verilerinin Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 5'te 2016 yılı İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası KPI verileri yer almaktadır.

**Tablo 5.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2016 Yılı Ekonomik, Çevresel Ve Sosyal KPI Verileri

Yıl: 2016	Ekonomik KPI					Çevresel KPI			Sosyal KPI			
	Aktif toplam (Milyar TL)	Krediler (Milyar TL)	Mevduat (Milyar TL)	Özkaynak (Milyar TL)	Net kar (Milyar TL)	Sera Gazı Salımları (ton CO <sub>2</sub> )	Enerji tüketimleri (Gj)	Su tüketimleri (m3)	Çalışan sayısı	Cinsiyete Göre Çalışan Yüzdesi		Çalışan başına eğitim saati
									Kadın	Erkek		
İş Bankası	311,6	203,1	177,3	35,9	4,7	22.118	202.290	121.819	24.756	%51	%49	15,83
Akbank	272.825	161.828	158.878	32.376	4.820	51.358	295.648	104.519	13.843	%46,5	%53,5	216
Garanti Bankası	284.155	185.042	161.231	35.539	5.070	70.463	412.124	287.000	18.851	%56	%44	36

**Kaynak:** <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporu2016.pdf>; <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2016.pdf>; [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2016\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2016_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf); <https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2016-Akbank-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf>; <https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2016-Faaliyet-Raporu.pdf>; [https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1022/garanti\\_surdurulebilirlik2016\\_tr.pdf](https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1022/garanti_surdurulebilirlik2016_tr.pdf)

2016 yılında İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kıyaslandığında;

**Ekonomik KPI;** Aktif toplamlarının 2015 yılına benzer şekilde İş Bankasının 311.6 milyar TL ile en fazla, ikinci sırada 84.155 milyar TL ile Garanti Bankası ve son olarak 272.825 milyar TL ile

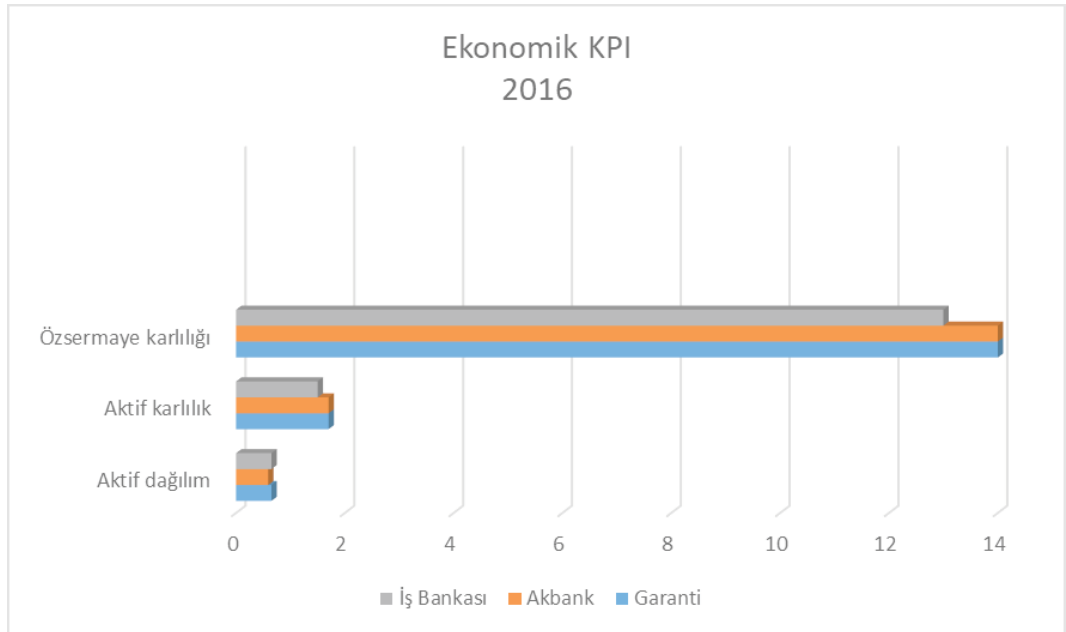
Akbank yer almaktadır. Kredi miktarları, mevduat ve özkaynağa bakıldığında da sıralamanın aynı olduğu grlr. Ancak net karlar kıyaslandığında Garanti Bankası'nın net karının 5.070 milyar TL ile daha yüksek olduğu grlr, ardından 4.820 milyar TL net kar ile Akbank ve son olarak 4.7 milyar TL ile İş Bankası yer almaktadır.

Aktif dağılıma bakıldığında; İş Bankası ve Garanti Bankası'nın %65'i, Akbank'ın %59'u kredilerden oluşmaktadır. Kredi hacimlerine bakıldığında İş Bankası ve Garanti Bankası'nın kredi hacimlerinin daha önde oldukları grlr.

Karlılık oranlarından aktif karlılık ve zsermaye karlılığı incelendiğinde;

2016 yılında Garanti Bankasının ve Akbank'ın aktif karlılık oranının birbirine eşit ve %1.7 ile nde oldukları, ardından %1,5 ile İş Bankası grlmektedir. Bu durumda Garanti Bankası ve Akbank'ın işletme varlıklarının yöneticiler tarafından karlı kullanımının eşit olduğu, İş Bankası'nda ise varlıkların yöneticiler tarafından daha az karlı kullanıma sahip olduğu grlmektedir.

zsermaye karlılığında da (vergi sonrası finansal karlılık) benzer şekilde Garanti Bankasının ve Akbank'ın oranlarının eşit olduğu ve %14 ile önde olduğu, ardından İş Bankası'nın %13 ile son sırada yer aldığı grlmektedir. Bu oranlar incelendiğinde Garanti Bankası ve Akbank'ın finansal görünümünün daha gcl olduğu söylenebilir.



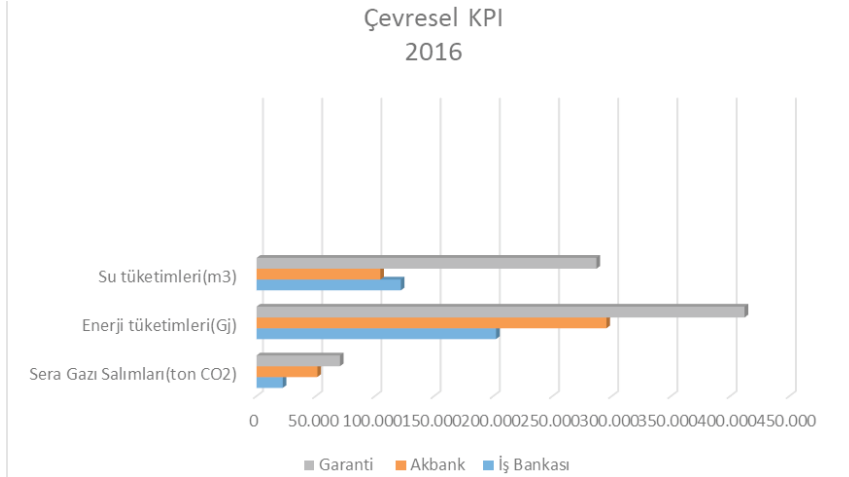
**Grafik 4.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2016 Yılı Ekonomik KPI Verilerinin Karşılaştırılması

**Çevresel KPI;** Sera gazı salımları incelendiğinde 2016 yılında, 2015 yılına benzer şekilde en fazla tkretim yapan bankasının 70.463 ton CO<sub>2</sub> ile Garanti Bankası olduğu, ardından sırasıyla Akbank ve İş

Bankası'nın tüketim yaptığı görülmektedir. Bu durumda sera gazı salımlarında İş Bankası daha pozitif bir görünüme sahiptir.

Enerji tüketimlerine bakıldığında 412.124 GJ ile Garanti Bankası'nın daha fazla tüketim yaptığı, ardından Akbank ve en az tüketim yapan İş Bankası görülmektedir. Bu durumda enerji tüketimi açısından İş Bankası daha pozitif bir görünüme sahiptir.

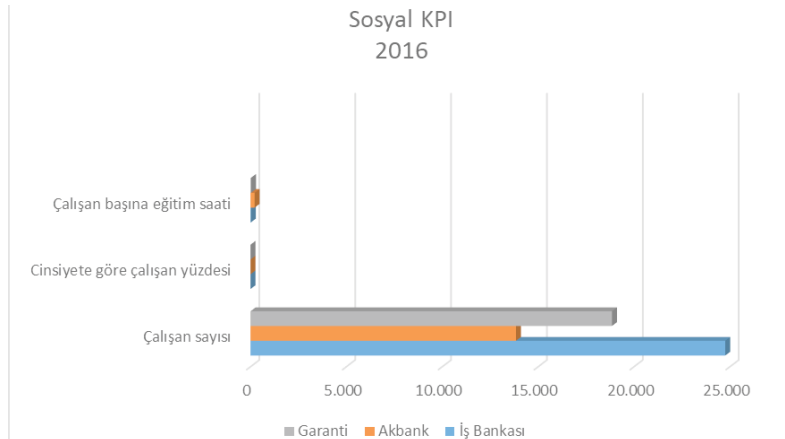
Su tüketimi açısından da 287.000 m3 ile Garanti Bankası'nın daha fazla tüketim yaptığı, ardından Akbank ve sonuncu olarak İş Bankası görülmektedir. Bu durumda daha az su tüketimi yapan İş Bankası daha pozitif bir görünüme sahiptir.



**Grafik 5.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2016 Yılı Çevresel KPI Verilerinin Karşılaştırılması

**Sosyal KPI;** Çalışan sayısının 2016 yılında, 2015 yılına benzer şekilde İş Bankası'nda 24.756 çalışan ile çalışan sayısının fazla olduğu ve cinsiyete göre çalışan yüzdesi dağılımının birbirine en yakın olduğu görülmektedir.

Çalışan başı eğitim saatleri göz önüne alındığında 216 saat ile Akbank'ın önde olduğu görülmektedir.



**Grafik 6.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2016 Yılı Sosyal KPI Verilerinin Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 6'da 2017 yılı İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası'nın KPI verilerine yer verilmiştir.

**Tablo 6.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2017 Yılı Ekonomik, Çevresel Ve Sosyal KPI Verileri

Yıl: 2017	Ekonomik KPI					Çevresel KPI			Sosyal KPI			
	Aktif toplam (Milyar TL)	Krediler (Milyar TL)	Mevduat (Milyar TL)	Özkaynak (Milyar TL)	Net kar (Milyar TL)	Sera Gazı Salımları (ton CO <sub>2</sub> )	Enerji tüketimleri (Gj)	Su tüketimleri (m3)	Çalışan sayısı	Cinsiyete Göre Çalışan Yüzdesi		Çalışan Başına Eğitim saati
										Kadın	Erkek	
İş Bankası	362,4	239,4	203,8	43,1	5,3	26.134	203.343	112.707	24.868	%50	%50	21,3
Akbank	316.031	190.509	184.904	40.425	6.039	47.383	283.825	112.052	13.884	%46,8	%53,2	159,36
Garanti Bankası	325.232	208.631	181.116	41.331	6.343	70.463	412.124	287.000	18.851	%56	%44	36

**Kaynak:** <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2017.pdf> ; <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/ozel-durum-aciklamalari/Documents/2017FaaliyetRaporu.pdf> ; [https://www.akbank.com/Documents/2017\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/Documents/2017_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf) ; [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2017\\_Akbank\\_Surdurulebilirlik\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2017_Akbank_Surdurulebilirlik_Raporu.pdf) ; [https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17\\_TR\\_KAP.pdf](https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17_TR_KAP.pdf)

2017 yılında İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası kıyaslandığında;

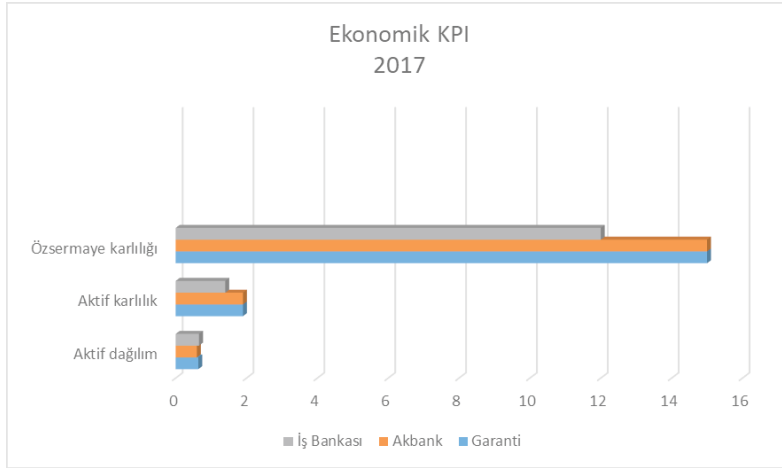
**Ekonomik KPI;** Aktif toplamlarının 2015 ve 2016 yıllarına benzer şekilde İş Bankasının 362.4 milyar TL ile en fazla, ikinci sırada 325.232 milyar TL ile Garanti Bankası ve son olarak 316.0 milyar TL ile Akbank yer almaktadır. Ancak kredi miktarlarına bakıldığında İş Bankasının 239,4 milyar TL kredi tutarı ile diğer bankalardan daha fazla olduğu görülmektedir. Mevduat tutarları incelendiğinde İş Bankasının mevduat ve özkaynak tutarının daha fazla olduğu görülmektedir. Net karlar kıyaslandığında Garanti Bankasının 6.343 milyar TL ile net karının daha yüksek olduğu, ardından Akbank'ın 6.039 milyar TL ile ikinci sırada yer aldığı ve son olarak 5.3 milyar TL ile İş Bankası'nın daha az net kara sahip olduğu görülmektedir.

Aktif dağılıma bakıldığında; İş Bankası'nın %66'sı, Garanti Bankasının %64'ü ve Akbank'ın %60'ı kredilerden oluşmaktadır. Kredi hacimlerine bakıldığında İş Bankası'nın kredi hacminin daha önde olduğu görülmektedir.

Karlılık oranlarından aktif karlılık ve özsermaye karlılığı incelendiğinde;

2017 yılında Garanti Bankasının ve Akbank'ın aktif karlılık oranının birbirine eşit ve %1.9 ile önde oldukları, ardından %1.4 ile İş Bankası görülmektedir. Bu durumda Garanti Bankası ve Akbank'ta varlıkların yöneticiler tarafından karlı kullanımının eşit olduğu ve ardından İş Bankası'nda varlıkların yöneticiler tarafından daha az karlı kullanıma sahip olduğu görülmektedir.

Özsermaye karlılığında da (vergi sonrası finansal karlılık) benzer şekilde Garanti Bankasının ve Akbank'ın %15 ile eşit ve önde oldukları, ardından İş Bankası'nın %12 ile son sırada yer aldığı görülmektedir. Bu oranlar dikkate alındığında Garanti bankası ve Akbank'ın finansal görünümünün İş Bankası'na göre daha güçlü olduğunu söylemek mümkündür.



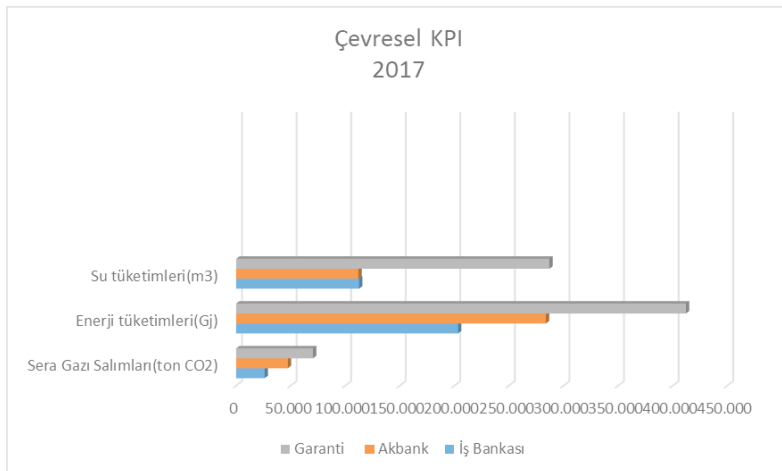
**Grafik 7.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2017 Yılı Ekonomik KPI Verilerinin Karşılaştırılması

**Çevresel KPI;** Sera gazı salımları incelendiğinde 2017 yılında, en fazla tüketim yapan bankanın 70.463 ton  $CO_2$  ile Garanti Bankası olduğu görülmektedir. Ardından Akbank ve İş Bankası sıralamayı takip etmektedir.

Enerji tüketimlerine bakıldığında 412.124 GJ ile Garanti Bankası'nın daha fazla tüketim yaptığı, ardından sırasıyla Akbank ve İş Bankası'nın yaptığı tüketimler görülmektedir.

Su tüketimi açısından da 287.000 m3 ile Garanti Bankası'nın daha fazla tüketim yaptığı, ardından Akbank ve İş bankasının birbirine çok yakın değerlerde tüketim yaptığı görülmektedir.

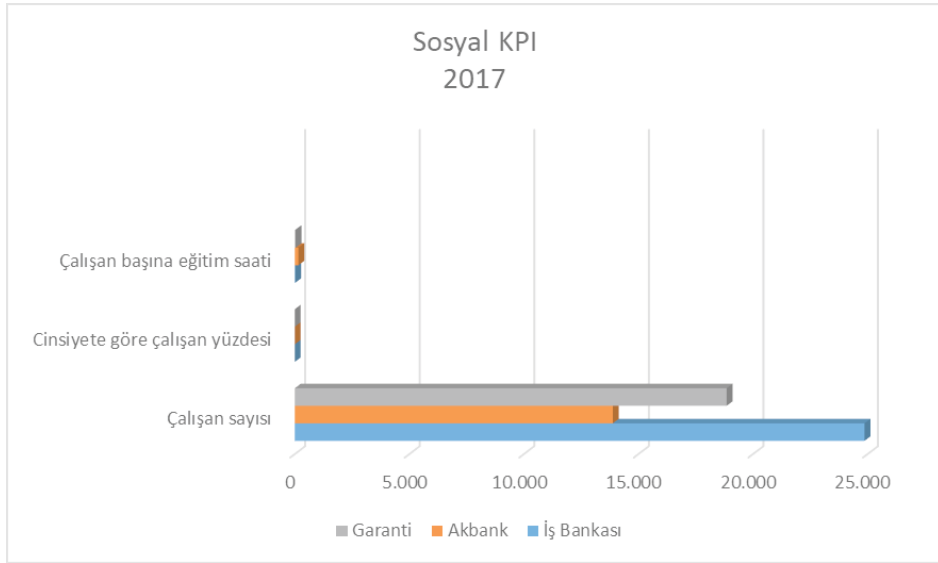
Sonuçlar 2015 ve 2016 yılları ile benzerlik göstermektedir. Sera gazı salımı, enerji tüketimi ve su tüketimi incelendiğinde İş Bankası en az tüketim yapan banka olarak ilk sırada yer alırken, ardından Akbank ve sonuncu olarak Garanti Bankası yer almaktadır.



**Grafik 8.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2017 Yılı Çevresel KPI Verilerinin Karşılaştırılması

**Sosyal KPI;** alışan sayısının 2015 ve 2016 yıllarına benzer şekilde İş Bankası'nda 24.868 çalışan ile çalışan sayısının fazla olduğu ve cinsiyete göre çalışan yüzdesi dağılımının birbirine eşit olduğu grlmektedir.

alışan başı eğitim saatleri göz önüne alındığında 159,36 saat ile Akbank'ın önde olduğu grlmektedir.



**Grafik 9.** İş Bankası, Akbank Ve Garanti Bankası'nın 2017 Yılı Sosyal KPI Verilerinin Karşılaştırılması

## Sonuç

İşletmelerin faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması esastır. Bu faaliyetlerini sürdürürken, yayınladıkları finansal raporlar yanında, gönüllü olarak raporlanan sürdürülebilirlik raporları mevcuttur. Ancak sürdürülebilirlik raporlarının oluşumu ve ölçümü finansal raporlara kıyasla, finansal olmayan verilere dayandığı için, daha zordur. Ölçülen şeyin yönetilmesi ilkesinden hareketle öncelikle, finansal olmayan veriler için KPI (Temel Performans Göstergeleri) adı verilen ölçütler oluşturulmalıdır. Bu alışmada KPI'ların belirlenmesi sırasında ele alınan unsurlar ve KPI sınıflandırmasına yer verilerek, Bankacılık sektöründe belirlenen üç kurumsal bankada KPI incelemesi yapılmıştır.

Analiz sonucunda 2015, 2016 ve 2017 yıllarında İş Bankası, Akbank ve Garanti Bankası incelendiğinde,

– Ekonomik KPI kalemlerinde aktif karlılık ve özsermaye karlılığı oranlarının, Garanti Bankası ve Akbank'ın daha yüksek ve birbirine yakın değerlere sahip olduğu,

– Çevresel KPI'larda sera gazı, enerji tüketimi ve su tüketiminde en az tüketim yapan bankanın İş bankası olduğu, ardından sıralamayı Akbank ve Garanti Bankası'nın takip ettiği,

– Sosyal KPI kalemlerinde, çalışan sayısı olarak İş Bankası'nın önde olduğu ve çalışan başına eğitim saati olarak Akbank'ın önde olduğu görülmektedir.

Ekonomik KPI kalemlerinde önde olan Garanti Bankası ve Akbank, aynı başarıyı Sosyal KPI ve Çevresel KPI'larda gösterememektedir. Benzer şekilde, Çevresel KPI ve Sosyal KPI kalemlerinde öncü olan İş Bankası da aynı başarıyı Ekonomik KPI kalemlerinde gösterememektedir.

KPI'ların belirlenmesi bankaya göre farklılık göstermekle birlikte, bankanın belirlediği hedeflere ne kadar ulaştığını göstermesi açısından önemlidir. Böylece banka güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek, fırsat ve tehditlerini görmesini sağlamış olacaktır ve stratejik konumunun güçlenmesini sağlayacaktır.

### KAYNAKÇA

- ARCHIE, B. C. (2008) *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Chapter: Chapter 2*, (2008) Publisher: Oxford University Press, 2008, 19 – 46.
- ARAT, M. E. ve Çetin.A. (2011). *Finansal Durum Tabloları Analizi*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı: İstanbul,
- BERK, N. (1999) *Finansal Yönetim*. Türkmen Kitabevi: İstanbul,
- BREALY, R. A., Myers, C.S, Marcus, A.J. (1999). *İşletme Finansının Temelleri*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- BROCKET, A. ve Rezaee, Z. (2012). *Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting*, John Wiley & Sons: USA,
- EY VE BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP, Value of Sustainability Reporting, (2013), [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Value\\_of\\_sustainability\\_reporting/\\$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Value_of_sustainability_reporting/$FILE/EY-Value-of-Sustainability-Reporting.pdf).
- ICAEW, (2010). *New Reporting Models For Business*, Financial Reporting Faculty.
- KOLK, A. (2004). "A Decade of Sustainability Reporting: Developments and Significance". *International Journal of Sustainable Development* Vol 3, No 1, 51-64.

### İNTERNET KAYNAKLARI

- AKBANK, [https://www.akbank.com/Documents/2017\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/Documents/2017_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf) Erişim Tarihi: 10.10.2018
- AKBANK, [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2017\\_Akbank\\_Surdurulebilirlik\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2017_Akbank_Surdurulebilirlik_Raporu.pdf) Erişim Tarihi: 10.10.2018
- AKBANK, [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2016\\_Akbank\\_Faaliyet\\_Raporu.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2016_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf) Erişim Tarihi: 10.10.2018
- AKBANK, <https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2016-Akbank-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf> Erişim Tarihi: 10.10.2018
- AKBANK, [https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2015\\_akbank\\_faaliyet\\_raporu\\_D27FC.pdf](https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/Faaliyet-Raporlari/2015_akbank_faaliyet_raporu_D27FC.pdf) Erişim Tarihi: 10.10.2018
- AKBANK, <https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Documents/2015-Akbank-Surdurulebilirlik-Raporu.pdf> Erişim Tarihi: 10.10.2018



- GARANTİ BANKASI, [https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17\\_TR\\_KAP.pdf](https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17_TR_KAP.pdf) *Erişim Tarihi: 12.10.2018*
- GARANTİ BANKASI, <https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2016-Faaliyet-Raporu.pdf> *Erişim Tarihi: 12.10.2018*
- GARANTİ BANKASI, <https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Garanti-Bankasi-2015-Faaliyet-Raporu.pdf> *Erişim Tarihi: 12.10.2018*
- GARANTİ BANKASI, [https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1022/garanti\\_surdurulebilirlik2016\\_tr.pdf](https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1022/garanti_surdurulebilirlik2016_tr.pdf) *Erişim Tarihi: 12.10.2018*
- GARANTİ BANKASI, [https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1025/garanti\\_surdurulebilirlik\\_2015\\_hr.pdf](https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1025/garanti_surdurulebilirlik_2015_hr.pdf) *Erişim Tarihi: 12.10.2018*
- GRI, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>, *Erişim Tarihi: 10.02.2017*
- ILO, [www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang—en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang—en/index.htm) *Erişim Tarihi: 15.02.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/ozel-durum-aciklamalari/Documents/2017FaaliyetRaporu.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2017.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporu2016.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2016.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporlari/FaaliyetRaporu2015.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- İş BANKASI, <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/SurdurulebilirlikRaporu2015.pdf> *Erişim Tarihi: 6.10.2018*
- KPI, <https://kpiinstitute.org/history/> *Erişim Tarihi: 15.02.2018*
- KPI, <https://kpiinstitute.org/> *Erişim Tarihi: 15.02.2018*