

## Entegre Raporlama ve Kamu Bankalarında Uygulanabilirliği Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma (A Comparative Research on Integrated Reporting and Its Applicability in Public Banks)

Mustafa KEVSER  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Manyas Meslek Yüksekokulu, Balıkesir, Türkiye. [mustafakevser83@gmail.com](mailto:mustafakevser83@gmail.com)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Entegre raporlama Sürdürülebilirlik Bankacılık Paydaş teorisi	<b>Amaç</b> – Entegre düşünce temelinde gelişim gösteren entegre raporlama, finansal ve finansal olmayan bilgilerin birlikte sunulduğu bütünsel bakış açısına sahip çağdaş bir raporlama türüdür. Entegre raporlama dünyada yaşanan paradigma değişimi ile birlikte raporlamanın hissedar yaklaşımından paydaş yaklaşımına evrilmesinin bir sonucudur. Entegre raporlama ile kuruluşlar paydaşlarına kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer yaratacağını kısa ve öz biçimde ortaya koyarlar. Bu araştırmanın amacı, kamu bankalarında entegre raporlamanın uygulanabilirliği konusu örnek olay araştırması ile analiz etmektir. Araştırmada iki kamu bankası olan Vakıfbank ve Ziraat Bankası'nın 2019 yılı entegre raporları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.
Gönderilme Tarihi Revizyon Tarihi Kabul Tarihi	<b>Yöntem</b> – Araştırmada nitel yöntemlerden içerik analizi, araştırma deseni olarak fenomenoloji kullanılmıştır. Yöntem verilerin detaylı incelenmesi sonucunda genellemelere ulaşılan bir tümevarım yaklaşımı içermekte, olayların ve olguların gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasını sağlamaktadır. Araştırma sorularının cevaplanmasına imkân tanınması nedeniyle yöntemin uygun olduğu düşünülmektedir.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – Araştırma sonucunda entegre raporlamanın kamu bankalarında uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki bankanın da entegre raporlarında stratejik önceliklere önem verdiği görülmekle birlikte raporların standardize olmadığı tespit edilmiştir. <b>Tartışma</b> – Entegre raporlamanın sürdürülebilir bir yaklaşım olup olmadığı konusunun değerlendirilmesi için birkaç raporlama dönemine daha ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmada ayrıca entegre raporların müşteri ve hissedar odaklı olduğu saptanmış paydaşlar açısından geleceğe yönelik değer yaratma sürecine ilişkin bilgilerin daha net ve öz şekilde verilmesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Integrated Reporting Sustainability Banking Stakeholder approach	<b>Purpose</b> – Integrated reporting, which develops on the basis of integrated thinking, is a modern reporting type with a holistic perspective in which financial and non-financial information are presented together. Integrated reporting is the result of the transformation of reporting from a shareholder approach to a stakeholder approach, with the paradigm shift in the world. With integrated reporting, organizations briefly demonstrate how they will create value for their stakeholders in the short, medium and long term. The purpose of this study is to analyze the applicability of integrated reporting in public banks with a case study. In the research, the 2019 integrated reports of two public banks, Vakıfbank and Ziraat Bank, were analyzed comparatively.
Received Revised Accepted	<b>Design/methodology/approach</b> – Content analysis from qualitative methods and phenomenology as a research design were used in the study. The method includes an inductive approach, generalizations are reached as a result of detailed examination of the data, and provides a realistic and holistic presentation of the events and facts. The method is considered to be appropriate because it allows for the answer of research questions.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – As a result of the research, it was concluded that integrated reporting is applicable in public banks. Although it is seen that both banks attach importance to strategic priorities in their integrated reports, it has been determined that the reports are not standardized. <b>Discussion</b> – A few more reporting periods are needed to evaluate whether integrated reporting is a sustainable approach. In the research, it was concluded that the information regarding the future value creation process should be given more clearly and concisely for the stakeholders, who were determined to be customer and shareholder focused on integrated reports.

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Kevser, M. (2020) Entegre Raporlama ve Kamu Bankalarında Uygulanabilirliği Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 4231-4251.

## 1. Giriş

Entegre raporlama ekonomilerin, iş dünyasının, piyasaların ve iş modellerinin değişmesi sonucunda doğmuş, bütünsel bir yaklaşımı ortaya koyan çağdaş raporlama türüdür. Kamu ya da özel sektör kuruluşlarının paydaşları paradigma değişimi ile birlikte sadece finansal sonuçlarla ilgilenmemekte bunun yanı sıra kuruluşların finansal olmayan sonuçlarını da talep etmektedirler. Geçmişten farklı olarak kuruluşların sadece finansal sonuçlarını kamuoyu ile paylaşması tarihi bilgi mahiyetinde olmakta ancak geleceğe yönelik bir perspektif sunmamaktadır. Bu nedenle paydaşlar kuruluşun gelecekteki durumunun ne olacağına yönelik bilgi istemekte, kısa, orta ve uzun vadede hem kendisi hem de paydaşlar için değer yaratmasını beklemektedirler.

Kurumsal raporlamanın günümüzde geldiği son nokta olan entegre raporlama kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu biçimde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği arttırmakta, kuruluşun kendisini değerlendirmesine olanak sağlayarak güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri algılamasına imkân vermektedir. Entegre raporlama çalışmaları sırasında kuruluş stratejik planını, kurumsal yönetim ve iş modelini, değer yaratma sürecini kararlaştırır ve bu öğelerin kuruluşun iç ve dış çevresi ile uyum içinde hareket etmesini sağlar. Entegre raporlar ile birlikte kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerini birlikte sunmaları paydaşların daha doğru ve etkin kararlar almalarını sağlamaktadır.

Entegre raporlama düşüncesinin gelişiminde John Elkington tarafından 1997 yılında ortaya konulan “sürdürülebilirliğin üç ayağı” (Triple Bottom Line) kavramı oldukça önemlidir. Bu yeni yaklaşım ile birlikte geleneksel muhasebe finansal performansın yanı sıra sosyal ve çevresel performansı da içerecek şekilde genişletilmiş, kuruluşların ekonomik, sosyal ve çevresel amaçları dengeli şekilde yönetmesi gerektiğini ortaya koyan yaklaşım literatürdeki yerini almıştır. Yine 1997 yılında küresel raporlama girişimi (Global Reporting Initiative-GRI) sürdürülebilirlik raporlaması kılavuzlarını yayımlamaya başlamıştır. GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları ile amaçlanan temel hedef kuruluşların uzun vadeli kârlılıklarını sosyal adalet ve çevrenin korunması amaçları ile birlikte gerçekleştirerek daha sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarını sağlamaktır. 1999 yılında OECD tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik evrensel ilkeleri çerçevesinde paydaşların hak ve menfaatlerini koruyacak ana çerçeveyi belirlemiştir. Böylece GRI kılavuzları ve kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte kuruluşların paydaş teorisi çerçevesinde sürdürülebilir bir yapıya sahip olmalarının temelleri güçlü şekilde atılmıştır.

Bu araştırmanın amacı finansal sistem içinde en büyük paya sahip olan bankacılık sektöründe entegre raporlamanın uygulanabilirliğini araştırmaktadır. Bu amaçla araştırmada Türk bankacılık sisteminde faaliyet gösteren kamu bankalarından Vakıfbank'ın ve Ziraat Bankası'nın 2019 yılı entegre faaliyet raporları analiz edilmiştir. Vakıfbank Türkiye'de entegre raporlama yapan ilk kamu bankasıdır ve Ziraat Bankası ile entegre raporlama yapan iki kamu bankasından biridir. Bankacılık sektörü birçok paydaşa sahiptir ve ekonomik büyüme, kalkınma ve dolayısıyla toplumsal refah üzerinde doğrudan etkilidir. Kamu bankaları da Türk bankacılık sektörü içinde en büyük paya sahip kuruluşlardır. Bu açıdan kamu bankalarının değer yaratma modelleri toplumun tüm kesimlerinin sürdürülebilir bir geleceğe sahip olması açısından son derece önemlidir.

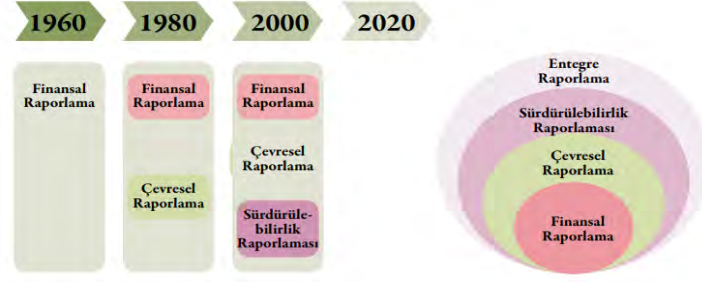
Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan girişten sonra ikinci bölümde entegre raporlamanın kavramsal çerçevesi ele alınmış ve entegre düşüncenin önemi teorik olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde literatüre taraması yapılmış, entegre raporlamaya yönelik araştırmalara yer verilmiş, bankacılık sektörü üzerine yapılan entegre raporlama çalışmalarına da ayrıca değinilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu bölümde araştırmada kullanılan ve nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemine ait bilgiler verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümü örnek olay incelemesini içermektedir. Bu bölümde Vakıfbank ve Ziraat Bankası'nın 2019 yılı entegre faaliyet raporları detaylı olarak incelenmiş ve elde edilen bulgular karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Altıncı ve son bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma örnek olay üzerinden yapılmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de entegre rapor yayımlayan ilk kamu bankası olan Vakıfbank ve Ziraat Bankası'nın 2019 yılı Entegre Faaliyet Raporları analiz edilmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Entegre raporlamanın temel amacı finansal sermaye sağlayan taraflara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını açıklamaktır (IIRC, 2013: 7). Kuramsal açıdan entegre raporlamanın bu temel amacının birçok

aşamadan geçtikten sonra bugünkü kavramsal niteliği kazandığı görülmektedir. 1960'lı yıllarda başlayan ve sadece finansal raporlamayı içeren kurumsal raporlama 1980'li yıllara geldiğinde finansal raporlama ve çevresel raporlamayı, 2000'li yıllara gelindiğinde ise iki raporlamanın yanında sürdürülebilirlik raporlamasını da içerecek şekilde gelişim göstermiş ve entegre raporlama kavramı böylelikle hayat bulmuştur.



Şekil 1. Kurumsal Raporlamanın Tarihi Gelişimi

Kaynak: Aras ve Sarıoğlu, 2015: 38.

Kurumsal raporlamanın son aşaması olan entegre raporlamaya ilişkin çalışmaların Güney Afrika'da başladığı kabul edilmektedir. Mervyn King tarafından 1994 yılında yayımlanan I. King raporu ile kuruluşların paydaşları ile olan ilişkileri tanımlanmıştır. Bu rapor ayrımcılıktan fırsat eşitliğine gidişi göstermesi açısından önem taşımaktadır. II. King raporu 2002 yılından yayımlanmıştır ve merkezine sürdürülebilirlik raporlaması ile risk yönetimini almıştır. 2009 yılında yayımlanan III. King raporu ile kuruluşlar bütünleşik ve entegre bir yapı olarak tanımlanmıştır. 2016 yılında yayımlanan son rapor olan King IV raporu da eşitlik sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine ek olarak doğruluk ve yetkinlik ilkelerinin de yönetim sürecinde olması gerektiğini belirtmiştir. 2010 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC)'nin kurulması ile entegre raporlama çalışmaları kurumsal bir kimlik kazanmıştır. 2013 yılında IIRC Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni yayımlamıştır. Çerçevenin yayımlanması ile birlikte kuruluşların açıkladığı birbirinden kopuk bilgilerin birlikte ve anlamlı bir şekilde sunulması sağlanmıştır. Böylece paydaşların ve özellikle yatırımcıların kuruluşun bugünkü ve gelecekteki performansı hakkında daha doğru karar vermesi için önemli bir adım atılmıştır. Entegre raporlama sayesinde kuruluşların bugün ve gelecekte nasıl değer yaratacağı ortaya konmaktadır.

Entegre raporlama düşüncesinin doğmasında sürdürülebilirlik raporlaması önemli dönüm noktalarından biridir. Dünyada sürdürülebilirlik raporlarını standardize eden kurum merkezi Hollanda'da bulunan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI)'dir. Sürdürülebilirlik raporlaması bir firmanın hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranması ve bu yönde karar alması ve uygulaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Başar, 2014: 59). Sürdürülebilirlik raporlamaları kuruluşların daha sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmeleri için hedef belirlemelerine, performans ölçümlerine ve değişimi yönetmelerine yardımcı olurken aynı zamanda çevre, toplum ve ekonomi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini açıklamalarını sağlamaktadır (GRI, G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları, 3). Sürdürülebilirlik raporlamasının kuramsal alt yapısı 1997 yılında John Elkington'ın ortaya koyduğu "sürdürülebilirliğin üçayağı" (Triple Bottom Line) kavramı ile genişlik kazanmıştır. Böylelikle finansal performans raporlamasının yanına sosyal ve çevresel performans ta eklenmiştir. Buna göre ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kurumsal sürdürülebilirliğin üç ayağını oluşturmaktadır.

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporları hazırlayan firmalar GRI tarafından standardize edilen çerçeve kılavuzu kullanmaktadır.



Şekil 2. GRI, Küresel Raporlama Girişimi Tarihsel Süreci

Kaynak: Saban vd., 2017.

Sürdürülebilirlik raporlaması kârlılık ile sosyal sorumluluk ve çevre uyumunu hedeflemektedir. Entegre raporlama gelişen bir yaklaşım olarak paydaşlara gelecekte değer yaratma sürecinde etkili olan faktörleri

bütünleşik şekilde sunmayı hedeflemektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik raporlaması entegre raporlamanın özünde bulunmaktadır (GRI, GRI, G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları, 85).

Kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler, entegre ve sürdürülebilirlik raporlaması konusunda yaşanan gelişmelerle birlikte kurumsal raporlamaya etki etmiştir. OECD tarafından 1999 yılında yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri firma yönetimini, yönetim kurulunu, paydaşları ve menfaat sahiplerini içine alan ve birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen bir yapı ortaya koymaktadır. OECD tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri adil davranma ya da eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilke çerçevesinde şekillenmiştir. Söz konusu ilkeler özellikle firma paydaşlarının hak ve menfaatlerini koruma amacını gütmektedir.

Kavramsal arka planı ile ele alınan entegre raporlama düşüncesinde paydaş kavramının öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra entegre raporlama düşüncesinin gelişiminde etkili olan kurumsal yönetim de dört temel ilkesi ile birlikte entegre raporlamaya katkı sağlamakta ve paydaşların talep ettiği finansal ve finansal olmayan bilgileri adil, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde sunmalarına imkân tanımaktadır.

Paydaş, firmalardan çıkarı olan kişi ya da gruplar olarak tanımlanabilir. Paydaş düşüncesi son otuz yıldan bu yana yönetim literatüründe yer alsa da temelleri Adam Smith tarafından ortaya konulan Ekonomik Teori'ye kadar dayanmaktadır. Adam Smith'in 1759 tarihli "The Theory of Moral Sentiments" ve 1776 tarihli "The Wealth of Nations" adlı eserlerinde "etik ve ekonomik faydalar karşılıklı faydacılığın söz konusu olduğu bir ilişki içindedirler ve işletmeler bu iki faydayı bir arada sağlayabildikleri taktirde etkin olarak çalışmış kabul edilmelidirler" demektedir (Ertuğrul, 2008: 200). Paydaş kavramının neo-klasik açıdan ele alındığı dönemde sadece hissedarlar paydaş olarak değerlendirilmekteyken Freeman (1984) "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" adlı eserinde kavramı genişletmiş toplumu, yatırımcıları, tedarikçileri ve diğer grupları da paydaş olarak değerlendirmiştir.



Şekil 3. Paydaş Teorisi Modeli

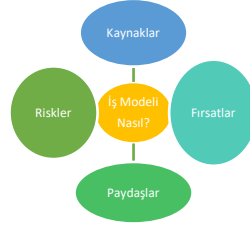
Kaynak: R.Edward Freeman'in Strategic Management: A Stakeholder Approach'tan uyarlanmıştır.

20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren literatüre giren kurumsal sosyal sorumluluk kavramı paydaş teorisinin temelini oluşturmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının cevap aradığı "Firmaların rolü ne olmalıdır?" sorusu paydaş teorisi bağlamında kavramsallaştırılmış ve paydaş teorisi firma amaçlarının gerçekleştirilmesi için çevre ve toplumla ilişkilerin iyi olması gerektiğini savunmuştur (Joyce vd., 2005). Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde paydaşların talep ve beklentilerinin karşılanması firmanın rekabet avantajı kazanmasında ve firma değerinin artışında rol oynamaktadır (Kevser, 2018). Kamu kurumları açısından durum değerlendirildiğinde ise paydaş yaklaşımının geliştirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının değer yaratımını, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği arttıracığı düşünülmektedir (Marşap vd., 2020).

Kamu bankalarının hâkim ortağı Türkiye Varlık Fonu'dur. Türkiye'de sahiplik grubu ayrımına göre kamu bankalarının toplam bankacılık sektörü içindeki payı %41'dir (BDDK, 2020:3). 2020 yılı mayıs ayı itibariyle kamu bankalarının toplam kredi hacmi içindeki payı %47,7 toplam mevduattaki payı %42,3 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre bankacılık sektörü içinde kamu bankaları toplanan mevduat ve kullanılan krediler açısından ilk sıradadır. Kamu bankaları finansman olanakları ve ekonomik aktivitelerin yürütülmesi açısından Türkiye bağlamında son derece önemli bir görev üstlenmektedir.

IIRC'nin uzun vadeli vizyonunu, "kamu sektöründe ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak Entegre Raporlama (<ER>) kullanılan yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünya" olarak açıklamıştır (IIRC, 2013: 2). Entegre düşünce kapsamında temel amaç paydaşlar için değer yaratmaktır. Kamu bankaları da dış çevreden etkilenecek, paydaşlarla olan ilişkiler yolu

ile ve çeşitli kaynaklara bağlı olarak değer yaratır (IIRC, 2013: 10). Kamu bankalarının ana paydaşları arasında devlet, toplum ve hissedarlar gelmektedir. Kamu bankalarının hem hissedarlar hem de toplum açısından mali olarak hesap verebilir ve şeffaf bir niteliğe sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Kamu bankalarının şeffaf ve hesap verilebilir bir yapıya sahip olması kurumsal yönetim anlayışının bir gereği olup aynı zamanda entegre raporlamanın değer yaratma önceliğini paydaşlar ile olan sağlıklı ilişkiler ile gerçekleştirme amacına hizmet edebilecektir. Entegre düşünce çerçevesinde firmalar sahip oldukları kaynaklar ile karşı karşıya oldukları risk ve fırsatları değerlendirirler. Firmaların kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler entegre düşünce ile belirlenir (Önder, 2018: 53).



Şekil 4. Entegre Düşünce Modeli

Kaynak: King ve Roberts, 2017: 83

Entegre raporlama çerçevesi tüm kesimler tarafından kullanılacak ve standardize edilmiş bir raporlama formatı sunmamakta bunun karşın entegre raporu oluşturan “kılavuz ilkeler” ile “içerik öğeleri”ni ortaya koymaktadır. Aşağıda Tablo 1’de entegre rapor hazırlanması sürecinde referans alınacak öğelere yer verilmiştir.

Tablo 1. Entegre Raporlama Çerçevesi

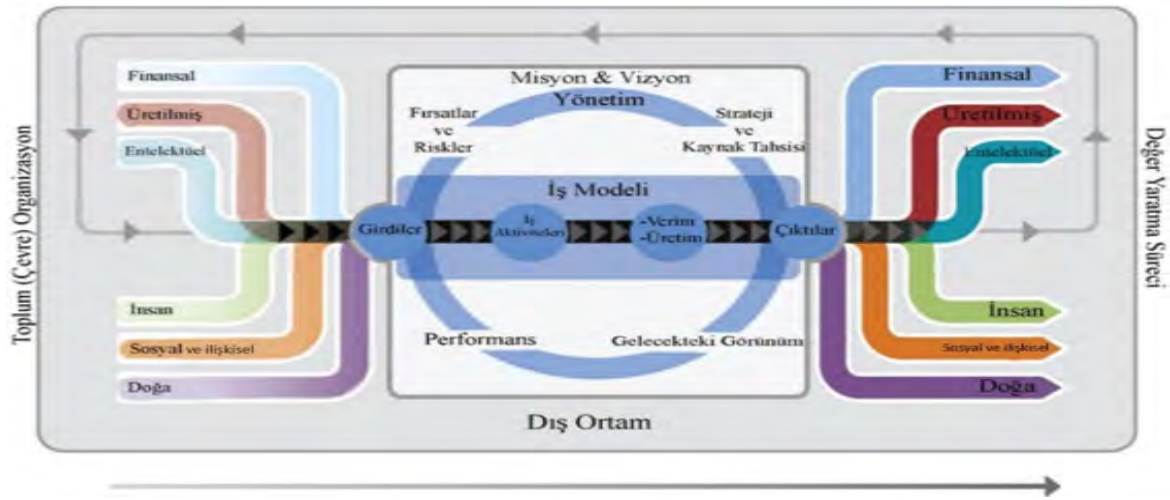
Kılavuz İlkeler	İçerik Öğeleri
Stratejik odak ve geleceğe yönelim	Kurumsal genel görünüm ve dış çevre
Bilgiler arası bağlantı	Kurumsal yönetim
Paydaşlarla ilişkiler	İş modeli
Önemlilik	Riskler ve fırsatlar
Kısa ve öz olma	Strateji ve kaynak aktarımı
Güvenilirlik ve bütünlülük	Performans
Tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik	Genel görünüş
	Hazırlık ve sunum temeli
	Genel raporlama ilkeleri

Kaynak: Aras ve Sarıoğlu, 2015:50

Entegre raporlama çerçevesinde sermaye öğeleri yaratılan değer ölçümünde önemli bir yer teşkil etmektedir. Entegre raporlama bütünsel açıdan değerlendirildiğinde kuruluşa olan güvenin artmasını sağlayan, şeffaflık ve hesap verilebilirlik düzeyini arttıran önemli bir araçtır. Buna bağlı olarak çerçeve sermayenin daha etkin verimli kullanılabilmesini amaçlamaktadır. Çerçeve sermaye öğelerini şu şekilde sınıflandırmıştır (IIRC, 2013; 11-12).

**Finansal sermaye;** mal üretimi ya da hizmet sağlamaya yönelik sunulan ya da çeşitli finansman ya da yatırımlar yolu ile elde edilen fon havuzudur. **Üretilmiş sermaye;** mal üretimi ya da hizmet sağlama amacıyla kullanıma sunulan fiziki nesnelere (Bina, ekipman, altyapı vs.). **Fikri sermaye;** kuruluşa ait patent ve telif hakları gibi maddi olmayan varlıklardır. **İnsan sermayesi;** kuruluşun insan kaynaklarının sahip olduğu yetenek ve kabiliyetler ile kuruluşa uyum sağlama ve eşgüdüm yetenekleri. **Sosyal ve ilişkisel sermaye;** paydaşlar ile olan ilişkiler, ortak değerler, normlar ve grupların aralarında bilgi paylaşma yetenekleridir. **Doğal sermaye;** kuruluşun bugün kullandığı ve gelecekte de değer yaratmak amacıyla kullanacağı yenilenebilir ve yenilemez doğal kaynaklar ile süreçlerdir.

Entegre raporlama düşüncesinin temelinde paydaşlar için değer yaratma anlayışı yatmaktadır. IIRC yaratılan değer kuruluşun iş modeline dayandığını belirtmektedir. Kuruluşun paydaşları için yarattığı değer ise yapılan faaliyetler ve faaliyetler sonucunda elde edilen çıktıların sermaye öğeleri üzerinde yarattığı artışlar ile ölçülmektedir. Aşağıda Şekil 1’de IIRC’nin değer yaratma süreci yer almaktadır.



Şekil 5. Değer Yaratma Süreci

Kaynak: IIRC, 2013.

Kuruluş iş modeli çerçevesinde sermaye öğelerini girdi olarak kullanmakta, öğeleri işleyerek çıktıya dönüştürmektedir. Böylelikle kuruluş çevresi ve paydaşları ile sürekli bir etkileşim içinde yer alarak kendisine ve diğer paydaşlarına değer yaratmaktadır. Bu bağlamda entegre rapor kılavuz öğeleri, içerik öğeleri ve sermaye öğeleri ile birlikte bütüncül olarak kuruluşun finansal ve finansal olmayan bilgilerini sunarak paydaşlar tarafından talep edilen bilgileri vermektedir.

### 3. Literatür

Entegre raporlama dünyada henüz gelişme aşamasındadır ancak konuya ilişkin araştırmalar artarak devam etmektedir. Arıcı (2018) entegre raporlama çerçevesinde sürdürülebilirlik raporlamasının rolünü incelediği araştırmasında OECD ülkeleri ile Türkiye'yi karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Araştırmada, Türkiye'nin OECD ülkeleri arasında sürdürülebilirlik raporlamasında oldukça geride kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ercan ve Kestane (2017) Türkiye bağlamında entegre raporlama yapan şirketlerin raporlarını içerik analizi ile incelediği araştırmasında IIRC tarafından sunulan entegre raporlama çerçevesi esas almıştır. Araştırmada firmaların değer yaratma süreçlerinde farklılıklar olduğu ve entegre raporlama konusunda standartların oluşturulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bugüne kadar yapılan entegre raporlama araştırmalarının ağırlıklı olarak normatif yönlü olduğu görülmektedir (Dumay vd., 2016). Çalışmanın ilgili literatür başlığı altında kapsamlı literatür taraması sonucu entegre raporlama konusunu ele alan ulaşılabilen ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmektedir.

Serafeim (2014) araştırmasında entegre raporlama ile firma yatırımcı tabanı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada 649 firmanın 2002-2010 verileri en küçük kareler yöntemi ile analiz edilmiş ve entegre raporlama yapan şirketlerin daha uzun dönemli bir yatırımcı tabanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksel (2018) yönetmeliklerde yapılacak birtakım düzenlemeler sonrasında Türkiye'de kamu kurumlarında entegre raporlamanın yapılabileceğini belirtmiştir. Alagöz vd., (2018) ödüllü raporlar üzerine yaptıkları araştırmada entegre raporlarda en fazla yer tutan başlıkların "değer yaratma" ve "yönetici görüşleri" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dereköy (2018) entegre raporlarda sunulan bilgilerin Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi içerik öğeleri ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşmış fakat standart bir formatın bulunmadığını tespit etmiştir. Araştırmanın bir başka sonucuna göre değer yaratma sürecinin sermaye öğeleri ile ilişkilendirilerek açıklanmasının en az bilgi verilen içerik öğesi unsuru olduğu belirtilmiştir. Aras vd., (2019) farklı paydaş grupları arasında yaptığı araştırmada düzenleyici ve uygulayıcılar ile STK'ların entegre raporlama konusunda bilgi sahibi olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanı sıra kurumsal yatırımcılar açısından entegre raporlamalarının geleceğe yönelik bilgi sundukları ve yatırımcıların bilgi ihtiyacını karşılayabileceği belirtilmiştir. Araştırmada ayrıca entegre raporlamanın gönüllülük esasına göre hazırlanması gerektiğine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Balasingam vd. (2019) Malezya'da faaliyet gösteren halka açık şirketlerin entegre raporlama konusunda karşılaştıkları zorlukları araştırmıştır. Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve böylece elde edilen birincil veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda şirket yöneticilerinin entegre raporlama uygulamasına yönelik algısının düşük olduğu ancak entegre raporlamanın uzun vadeli faydasının

farkında oldukları için pozitif bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada entegre raporlama uygulayan şirket sayısının Malezya'da arttığı belirtilmiştir. Ancak entegre raporlamanın maliyet arttırıcı bir unsur olması ve entegre rapor hazırlayacakların bilgi ve yeteneklerinin entegre raporların hazırlanmasında temel zorluklar olduğu araştırmada belirtilmiştir. Gökçen ve Eldemir (2019) araştırmasında entegre raporların içerik öğeleri açısından entegre raporlama çerçevesi gerekliliklerini karşılama düzeyini içerik analizi ile incelemiş ve işletmelerin içerik öğelerine yönelik bilgileri vermeye çalıştığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında araştırmada işletmelerin içerik öğeleri bakımından algı farklılıkları olduğu ve dış çevrelerini açıklamada yetersiz kaldıkları belirtilmiştir. IIRC açısından içerik öğelerinin Marşap vd., (2020) entegre raporlamanın yerel yönetimlerde uygulanabilirliğini araştırmışlardır. Araştırmada örnek olay incelemesi yoluyla Kadıköy Belediyesi'nin entegre raporlama uygulamaları incelenmiş araştırmada kullanılan veriler içerik analizi yoluyla elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular entegre raporlamanın belediyeler için uygulanabilir olduğunu, orta ve uzun vadede entegre raporlama uygulamalarının şeffaflık, verimlilik ve etkinlik arttırıcı sonuçları olduğunu ortaya koymuştur.

Entegre raporlamayı bankacılık kapsamında inceleyen sınırlı sayıda çalışma tespit edilmiştir.

Dumay ve Dai (2017) entegre raporlama çerçevesi (ER) kapsamında entegre düşüncenin bir kültürel kontrol ve analiz aracı olarak nasıl çalıştığını araştırmıştır. Araştırmada bir Avustralya bankası analiz edilmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veriler elde edilmiştir. Araştırmada IIRC'nin entegre raporlama uygulamalarının yeni bir çerçeve sunmadığı ve bankanın örgüt kültürü ile çatıştığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürk (2019) araştırmasında Garanti Bankası'nın 2017 yılı entegre faaliyet raporunu analiz etmiştir. Araştırmada IIRC tarafından yayımlanan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi baz alınmıştır. Raporda yöneticiler ve paydaşlar tarafından önemli görülen ortak konuların yer aldığı ve stratejik önceliklerin belirlendiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra rapor içerik öğelerini karşılamaktadır ancak sermaye öğelerinin IIRC'nin sınıflandırmasından farklı şekilde ele alındığı ve bu sınıflandırmayı Garanti Bankası'nın kendi iş modeline göre şekillendirdiği tespit edilmiştir. Casonato vd., (2019) araştırmasında entegre raporlamaya güven ve itibar açısından yaklaşmıştır. Araştırmaya konu olan bankanın entegre raporlarındaki açıklamalar ile kamuya açık diğer raporları arasında farklar tespit edilmiş, bankanın söylem ve eylemlerinin birbiri ile uyumlu olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan oluşan bilgi asimetrisinin bankaya olan güveni azalttığı sonucuna ulaşmıştır. İzci (2019) Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 entegre raporunu analiz etmiştir. Araştırmada IIRC çerçevesinde içerik öğeleri ve ilkelerine yer verildiği sonucuna ulaşmıştır.

## 4. Metodoloji

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Araştırmanın amacı kamu bankalarında entegre raporlamanın uygulanabilirliğinin incelenmesi ve analiz edilmesidir. Türkiye'de faaliyet gösteren üç kamu bankasından ikisi 2019 yılında ilk entegre raporlarını yayımlamıştır. Bu çerçevede entegre raporlama yapan kamu bankalarından Vakıfbank ve Ziraat Bankası'nın 2019 yılı raporları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak raporlar karşılıklı olarak incelenmiş, entegre raporlamanın kamu bankalarında uygulanabilirliğine yönelik sonuçlara ulaşılmış aynı zamanda iki kamu bankasının raporlarında yer alan benzerlik ve farklılıklar da ortaya konmuştur.

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel veri analizi yöntemleri arasında en çok kullanılan yöntemlerden biri olan içerik analizi tercih edilmiştir. Nitel veri analizi gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntem ve teknikleri ile elde edilen verilerin düzenlendiği, kategorilere ayrıldığı, temaların keşfedildiği ve sonuçta tüm bu sürecin rapora aktarıldığı etkinlikler toplamıdır (Özdemir, 2010: 323). Nitel veri analizi kuram oluşturmayı temel alır, sosyal ve toplumsal olayları araştırma ve anlamayı hedefleyerek sosyal gerçekliğe ilişkin sonuçlara ulaşır. Yöntem verilerin detaylı incelenmesi sonucunda genellemelere ulaşılan bir tümevarım yaklaşımı içermektedir. Bu nedenle yöntem olayların ve olguların gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasını sağlar. Bu kapsamda içerik analizinin kuram oluşturmayı temel alması, sosyal olguları araştırmayı ve anlamayı ön plana çıkarması ve aynı zamanda araştırma sorularının cevaplanmasına imkân tanınması nedeniyle uygun bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada Miles ve Huberman (1984) tarafından önerilen üç aşamalı nitel veri analiz süreci kullanılmıştır. Analiz sürecinin ilk aşamasında doküman incelemesi tekniği ile elde edilen veriler azaltılmıştır (data reduction). Veri azaltımı aşamasında alandan toplanan ancak işlenmemiş olan ham veriler işlenmiş ve dönüştürülmüştür. Analizin ikinci basamağında özetlenen ve dönüştürülen veriler örülmüş, görsel hale getirilmiştir. Miles ve Huberman (1984)'a göre verilerin görsel hale getirilmesi anlamayı kolaylaştırmak açısından önem taşımaktadır. Bu yaklaşımdaki temel varsayım insan zihninin aynı anda çok fazla bilgiyi işleyemeyeceği ve anlamlı sonuçlar çıkartamayacağıdır. Veri analiz sürecinin son aşamasını "sonuca ulaşma ve teyit etme" oluşturmaktadır. Bu aşamada araştırma sürecinde elde edilen veriler anlamlı bir bütün haline getirilerek düzenlenir, analiz edilir, yorumlanır ve sonuca ulaşılır.

Bu çerçevede araştırma desenlerinden fenomenoloji ve örnek olay incelemesi, iletişim araştırmalarından da eleştirel araştırma tercih edilmiştir. Araştırma sürecinin aşamaları aşağıda şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 6. Nitel Araştırma Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Marşap vd., 2020: 56.

Araştırma kapsamında metodolojide belirtilen süreçler izlenerek entegre raporda yer alan sermaye öğeleri, değer yaratma süreçleri, kılavuz ilkeleri ve içerik öğeleri kapsamlı şekilde incelenmiştir.

## 5. Örnek Olay İncelemesi: Kamu Bankalarının Entegre Raporları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz

Araştırma kapsamında Türkiye’de entegre rapor yayımlayan kamu bankalarının 2019 yılı entegre faaliyet raporları Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi temel alınarak incelenmiştir. Türkiye’de üç adet kamu bankası faaliyet göstermektedir. Kamu bankalarından Vakıfbank ve Ziraat Bankası 2019 yılında entegre faaliyet raporlarını yayımlamışlardır. Türk bankacılık sisteminde Vakıfbank ilk entegre raporunu 2019 yılında hazırlamış ve entegre rapor hazırlayan ilk kamu bankası olmuştur. Hem Vakıfbank hem de Ziraat Bankası 2019 entegre raporlarında, öncelikli sürdürülebilirlik konularını Birleşmiş Milletler Küresel Sürdürülebilirlik Kalkınma Amaçları ve çoklu sermaye öğeleri ile ilişkilendirerek paydaşlarına sunmuşlardır. Her iki banka da IIRC tarafından önerilen sermaye öğeleri sınıflandırmasını baz alarak entegre raporlarını hazırlamışlardır. Kamu bankalarının reel sektör finansmanında öncü rol oynaması, kredilerin ağırlıklı olarak kamu bankaları aracılığı ile kullanılması gibi ana fonksiyonların yanında içinden geçtiğimiz pandemi sürecinin etkileri kamu bankalarının kendisi ve paydaşları için yaratacağı değeri tüm kesimler açısından kısa, orta ve uzun vadede daha önemli ve dikkat çekici hale getirmektedir.

Vakıfbank 11 Ocak 1954 tarihinde 50 milyon TL sermaye ile kurulmuştur. Hazine ve Maliye Bakanlığı A ve B grubu hisseler ile bankanın hâkim ortağı konumundadır. Vakıfbank 2019 yıl sonu itibarıyla kredi büyüklüğü 352 milyar TL’dir. 2019 yılı sermaye yeterlilik rasyosu %16,61 olan banka aktif büyüklük bakımından Türkiye’nin dördüncü büyük bankası konumundadır. Vakıfbank 2019 yıl sonu itibarıyla faaliyetlerine 2,5 milyar TL sermaye, 16.838 personel, 3’ü yurtdışında olmak üzere 943 şube, 24 iştirak ve bağlı ortaklıkla devam etmektedir. Kuruluş ilk entegre raporunu 2019 yılında yayımlamıştır. Ziraat Bankası 1863 yılında kurulmuş olup Türkiye Varlık Fonu bankanın %100 hissedarıdır. Ziraat Bankası 2019 yılında nakdi kredilerini %18 arttırarak 448 milyar TL’ye yükseltmiştir. Bankanın 2019 yılı sermaye yeterlilik rasyosu %17,02’dir. Ziraat Bankası 2019 yıl sonu itibarıyla faaliyetlerine 6,1 milyar TL sermaye, 24.563 personel ve 1758 şube ile devam etmektedir.

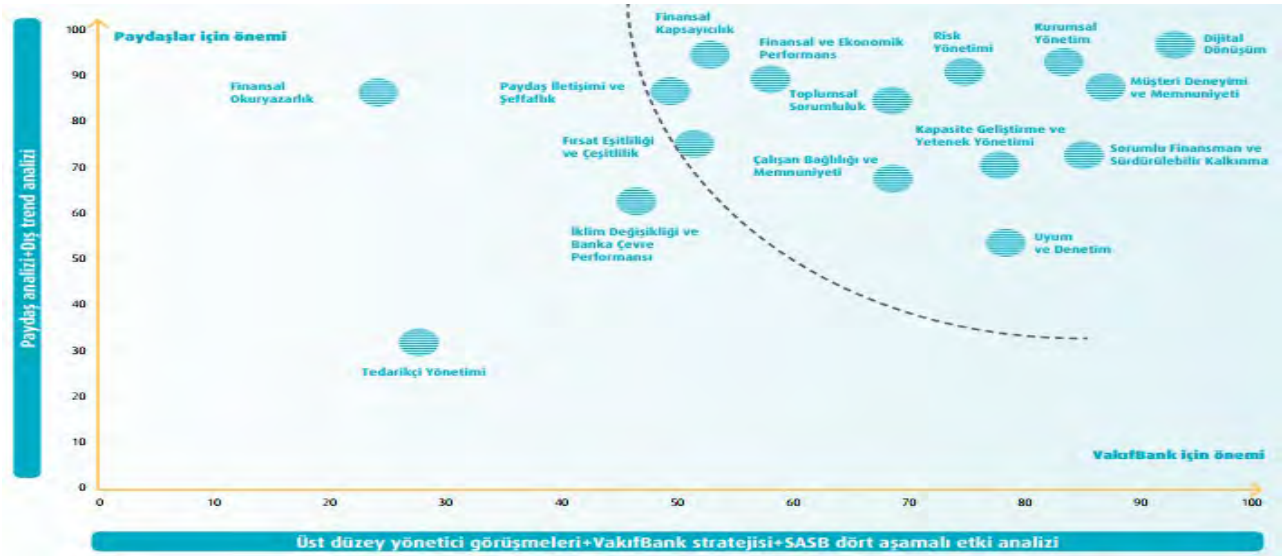


Vakıfbank, 2019 yılı entegre raporunun Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartları “Temel” seçeneğine uyumlu olduğunu bunun yanı sıra entegre raporun Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC)’nin yayımladığı Entegre Raporlama Çerçevesi dikkate alınarak hazırlandığını belirtmiştir. Vakıfbank böylece öncelikli konuları ile sermaye öğelerini gruplayarak değer yaratma modelini ve faaliyetlerini paydaşlarına sunmuştur. Vakıfbank 2019 entegre raporunda ayrıca sürdürülebilirlik kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel performansını ve gelecek hedeflerini de paylaşmıştır. Entegre raporda ayrıca GRI Finansal Hizmetler Sektör Eki ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulunun Ticari Bankalar için Geçici Standardından (Sustainability Accounting Standards Board Provisional Standard for Commercial Banks-SASB) yararlandığı beyan edilirken, PWC (PricewaterhouseCoopers) konsolide ve konsolide olmayan finansal tablolar için sınırlı olumlu görüş vermiştir. Buna ek olarak raporun uyumlu olduğu diğer ilke ve standartlar ise Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu, Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) İlerleme Bildirimi, BM Kadının Güçlenmesi İlkeleri (UN WEPs) İlerleme Raporu’dur. Banka Kadının Güçlenmesi Prensiplerini (WEPs) imzalayan ilk Türk kamu kuruluşudur (Vakıfbank Entegre Raporu, 2019).

Ziraat Bankası da 2019 yılı entegre raporunda faaliyetlerini IIRC tarafından önerilen sermaye öğeleri sınıflandırmasını baz alarak paydaşlarına sunmuştur. Bu açıdan her iki bankanın da benzer bir yaklaşım sergilediğini söylenebilmektedir.

Vakıfbank 2019 entegre faaliyet raporu toplam 10 adet ek ile birlikte 520 sayfadan oluşmaktadır. Raporu genel ve bütüncül olarak değerlendirdiğimizde Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) Başkanı Prof. Dr. Güler Aras, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün mesajları ile başlayan rapor, Vakıfbank’ın faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgiler ile devam etmektedir. Diğer aşamada bankanın entegre düşünce yapısı ve değer yaratma modeli ortaya konduktan sonra sermaye öğelerine ilişkin detaylı bilgilere yer verilmektedir. Sermaye öğelerinden sonra rapor finansal bilgiler ile devam etmekte son iki bölümde ise derecelendirme kuruluşlarının notları ile mali durum kârlılık ve borç ödeme gücüne ilişkin değerlendirme ile tamamlanmaktadır. Bu açıdan bankanın entegre faaliyet raporu tanımına ve kavramsal çerçeveye uygun şekilde finansal ve finansal olmayan bilgileri bütüncül bir yaklaşım ile sunmaktadır. Ziraat Bankasının entegre raporunun ise Vakıfbank’a göre daha kısa olduğu görülmektedir. Raporda ek bulunmamakta olup toplam 398 sayfadır. İlk bölüm olan sunuş bölümünde kurumsal bilgiler ile yönetim kurulu ve genel müdürün değerlendirilmesine yer verilirken ikinci bölümde değer üretimi ve strateji sunulmuş sonraki bölümlerde ise sırasıyla makroekonomik görünüm, kurumsal yönetim uygulamaları, finansal bilgiler ve risk yönetimi yer almıştır. Her iki bankanın entegre raporunu kılavuz ilkeler çerçevesinde karşılaştırdığımızda Vakıfbank entegre raporunun kısa ve öz olma ilkesine daha uyumlu olduğu görülmüştür. Kısa ve öz olma ilkesi entegre raporun paydaşları tarafından anlaşılması ve değerlendirilme kolaylığı açısından oldukça önemlidir.

Vakıfbank raporunda entegre düşünceye bütünsel bir bakış ortaya konmuş ve GRI ilkeleri çerçevesinde sürdürülebilirlik öncelikleri de ele alınmıştır. IIRC çerçevesine göre kuruluş hem kendisi hem de paydaşları için değer yaratmaktadır. Bu kapsamda raporda GRI ve IIRC bağlamında sürdürülebilirlik öncelikleri hem paydaşlar için hem de kuruluşun kendisi için belirtilmiştir. Raporda ayrıca sürdürülebilirlik yaklaşımı “faaliyetlerimiz ile gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakmak” şeklinde özetlenmiştir (Vakıfbank Entegre Raporu, 2019: 28). Banka sürdürülebilirlik konularını paydaşları ile diyalog geliştirerek belirlemiştir. Kuruluş entegre raporlama odaklı düzenlenen paydaş diyaloglarının yanında kurum dışı kuruluşların araştırma, uygulama ve sonuçlarından da yararlanmıştır. Raporda yer verilen öncelikli konuların entegre raporlama sermaye öğeleri ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkisinin ortaya konması raporun bütünlüğü açısından önem taşımaktadır. Belirlenen öncelikli konular; çalışan bağlılığı ve memnuniyeti, dijital dönüşüm, fırsat eşitliği ve çeşitlilik, finansal kapsayıcılık, finansal okuryazarlık, finansal ve ekonomik performans, iklim değişikliği ve banka çevre performansı, kapasite geliştirme ve yetenek yönetimi, kurumsal yönetim, müşteri deneyimi ve memnuniyeti, paydaş iletişimi ve şeffaflık, risk yönetimi, sorumlu finansman ve sürdürülebilir kalkınma, tedarikçi yönetimi, toplumsal sorumluluk, uyum ve denetimdir.



Şekil 7. Vakıfbank Sürdürülebilirlik Öncelikleri

Kaynak: Vakıfbank Entegre Raporu, 2019.

Vakıfbank entegre raporunda belirlenen öncelikli konular ile BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)'nın hedeflerine katkı sağlamayı önemsendiğini belirtmiş ve bu çerçevede sermaye ögeleri ile ilişkisini ortaya koymuştur. Vakıfbank paydaş gruplarını önceliklendirip paydaş diyalogunu gerçekleştirdikten sonra kurum SKA'larını "nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması" olarak belirlediğini beyan etmiş bu bağlamda paydaş temelinde bir modeli ortaya koymuştur.

Tablo 2. Vakıfbank Öncelikli Konularının Sermaye Ögeleri ve BM SKA ile İlişkisi

Öncelikli Konular	İlgili BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	İlgili Sermaye Ögesi
Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti	Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsan sermayesi, entelektüel sermaye
Dijital Dönüşüm	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Amaçlar İçin Ortaklıklar,	Finansal sermaye, entelektüel sermaye, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye
Finansal Kapsayıcılık	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması	Finansal sermaye, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Finansal Okuryazarlık	Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsan sermayesi, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Finansal ve Ekonomik Performans	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme	Finansal sermaye
İklim Değişikliği ve Banka Çevre Performansı	Temiz Su ve Sanitasyon, İklim Eylemi, Karasal Yaşam	Doğal sermaye, finansal sermaye

Kapasite geliştirme ve yetenek yönetimi	Nitelikli eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsan sermayesi, entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Kurumsal Yönetim	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Barış Adalet ve Güçlü Kurumlar	İnsan sermayesi, finansal sermaye, entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması	Entelektüel sermaye, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Paydaş İletişimi ve Şeffaflık	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması, Barış Adalet ve Güçlü Kurumlar	Entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Risk Yönetimi	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Barış Adalet ve Güçlü Kurumlar, Amaçlar İçin Ortaklıklar	Finansal sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye, entelektüel sermaye
Sorumlu Finansman ve Sürdürülebilir Kalkınma	Açlığa Son, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Temiz Su ve Sanitasyon, Erişilebilir ve Temiz Enerji, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması, Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Amaçlar İçin Ortaklıklar,	Finansal sermaye, doğal sermaye, entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Tedarikçi Yönetimi	Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Nitelikli Eğitim, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Barış Adalet ve Güçlü Kurumlar	Entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye
Toplumsal Sorumluluk	Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Eşitsizliklerin Azaltılması, Amaçlar İçin Ortaklıklar	Sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye
Uyum ve Denetim	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Barış Adalet ve Güçlü Kurumlar	Finansal sermaye, entelektüel sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye

Kaynak: Vakıfbank 2019 Entegre Faaliyet Raporu: 31.

Entegre raporun temel amacı kuruluşun kendisi ve paydaşları için değer yaratmasıdır. Kuruluşun değer yaratması aynı zamanda kuruluşun iş modeli ile ilgilidir. Kuruluşun iş modeli dış çevreden önemli ölçüde etkilenmektedir. Vakıfbank entegre raporunda değer yaratım süreci çerçevesinde ve iş modeli temelinde dış çevre faktörlerinin değer yaratma kabiliyeti üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği belirtilmiştir. Raporda kuruluşun kendisi için değer yaratma kabiliyetinin tüm paydaşlar için yarattığı değerle bağlantılı olduğuna ifade edilirken değer yaratma kavramına ilişkin konuların belirlenmesinde paydaşlarla olan diyalogun önemine vurgu yapılmıştır.

Vakıfbank entegre raporunda sürdürülebilirliğin iş modelinin merkezinde yer alarak çevresel, sosyal ve yönetim performansının tüm paydaşlar için değer yaratacak şekilde yönetildiği belirtilmiştir.

Vakıfbank'ın iş modeli çerçevesinde yarattığı başlıca değerleri "finansal yaygın erişim", "sürdürülebilir kalkınma", "yenilikçi yaklaşım" ve "kapasite geliştirme" olarak belirlemiştir. Bu çerçevede Vakıfbank iş modelinin merkezinde yaratılan dört değer yer almaktadır.

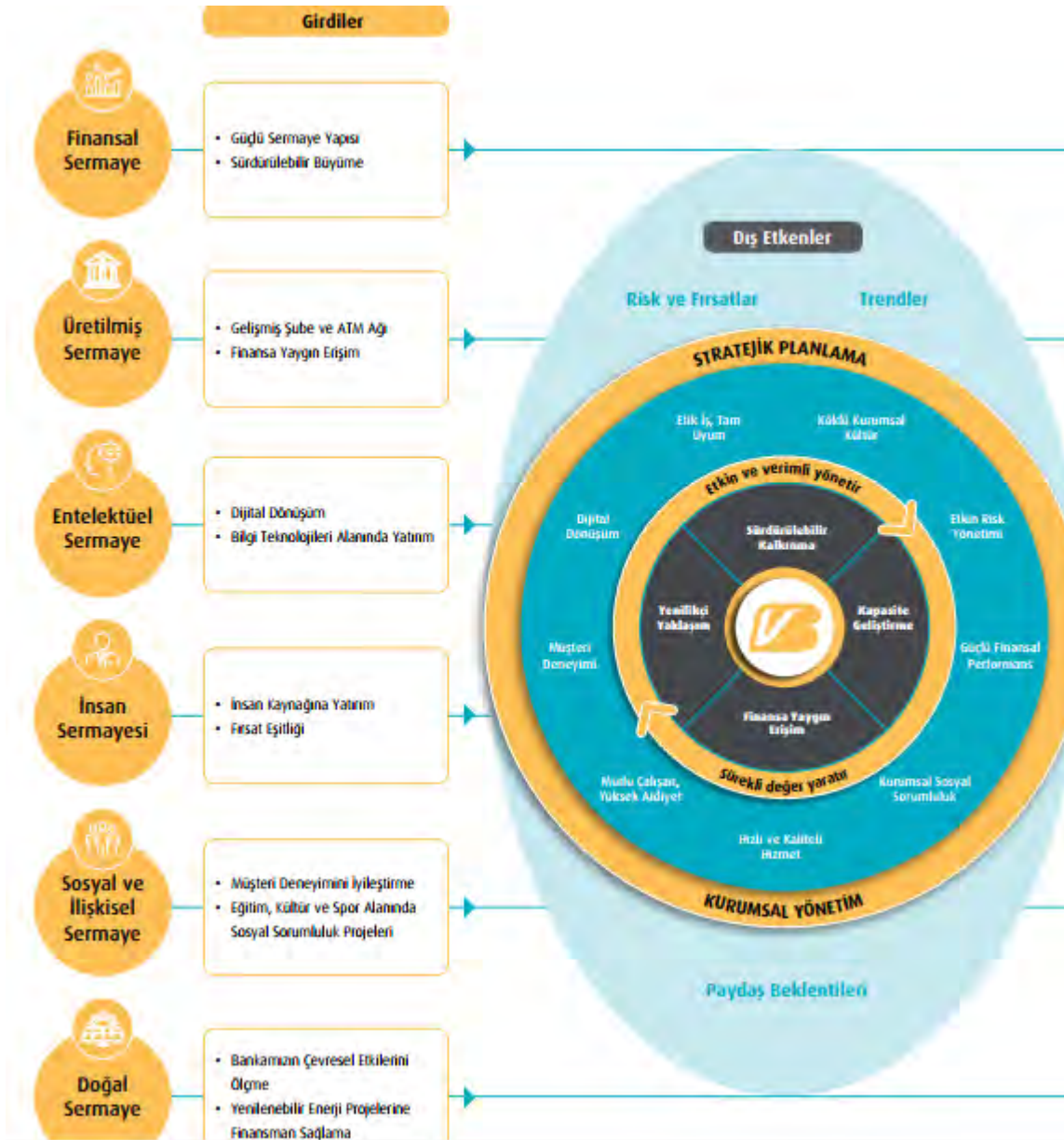
Vakıfbank IIRC tarafından zorunlu tutulmamakla birlikte sermaye öğelerini IIRC çerçevesinde belirtilen şekilde sınıflandırmıştır. Bu bağlamda sermaye öğeleri finansal sermaye, üretilmiş sermaye, entelektüel sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ve doğal sermaye altı başlıkta ele alınmıştır. Buna karşın bankalar sermaye öğelerini kendi iş modellerine göre sınıflandırabilmektedir ve herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır. Vakıfbank entegre raporunda değer yaratma sürecinin çıktılarını “sermaye öğelerine göre performans göstergelerimiz” başlığı altında sunulmuştur.

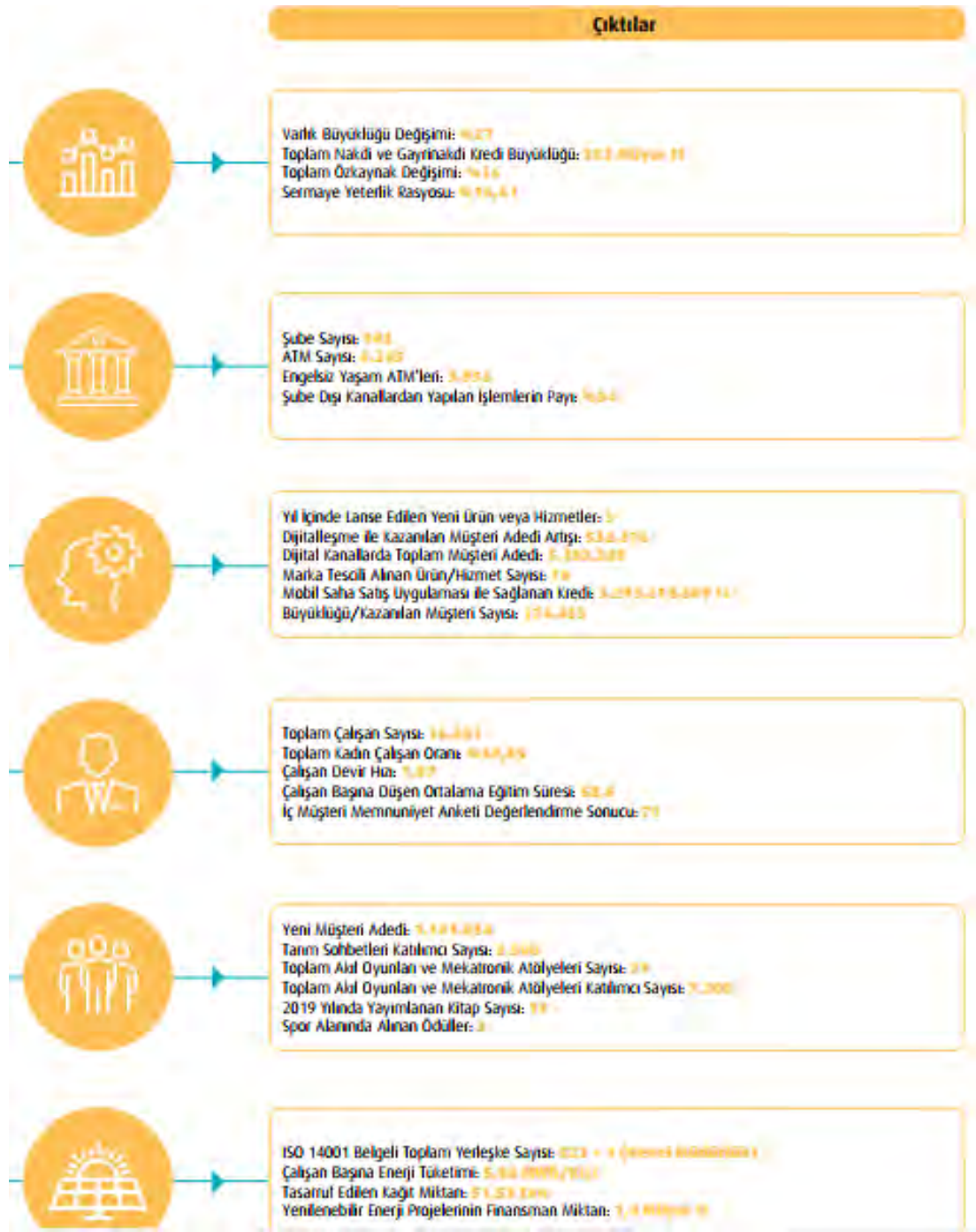
**Tablo 3.** Vakıfbank 2019 Yılı Entegre Raporu Yaratılan Değerler

Sermaye Öğeleri	Çıktılar
<b>Finansal Sermaye</b>	Aktif büyümesi; %26,58 Kredi büyümesi; %23,99 Ticari kredi büyümesi; %22,97 Bireysel kredi büyümesi; %27,37 Mevduat büyümesi; %40,20 Net ücret ve komisyon gelirleri büyümesi; %73,50 Takibe dönüşüm oranı; %5,93 Mevduat dışı kaynaklar/toplam pasifler; %21,34 Sermaye yeterlilik rasyosu; %16,61 Diğer faaliyet giderleri/faaliyet gelirleri; %35,78
<b>Üretilmiş Sermaye</b>	Toplam şube sayısı; 943 Toplam ATM sayısı; 4.245 Engelsiz yaşam ATM’leri; 3.766-Görme engelli, 1.830-Fiziksel engelli Şube dışından yapılan işlemlerin payı; %94
<b>Entelektüel Sermaye</b>	Toplam mobil bankacılık müşteri sayısı; 4.599.677 Dijital kanalların toplam işlemler içindeki payı; %86,41 Mobil saha satış uygulaması ile sağlanan kredi büyüklüğü; 3.293 milyon TL ATM’den yapılan kartsız işlem sayısı; 499.538.103 ATM’den yapılan kartsız işlem hacmi; 4.574 milyon TL
<b>İnsan Sermayesi</b>	Toplam çalışan sayısı; 16.835 İşe alınan çalışan sayısı; 615 Çalışan devir oranı; %1,87 Kadın çalışan oranı; %50,85 İç müşteri memnuniyeti anketi değerlendirme sonucu; 70 Kıdem yılı ortalaması; 9,29, Çalışan başına düşen ortalama eğitim saati; 58,60 Dijital eğitimlerin toplam eğitim saati içindeki payı; 58,34 Bilgi güvenliği eğitimlerine katılan çalışan sayısı; 14.533
<b>Sosyal ve İlişkisel Sermaye</b>	Toplam müşteri sayısı; 23,1 milyon Alınan/çözülen şikâyet oranı; %98,47 Gerçekleşen etkinlik sayısı; 58 Toplam mekatronik ve yapay zekâ atölyeleri sayısı; 26 Kazanılan ödüller; 16
<b>Doğal Sermaye</b>	Tüketilen kâğıt miktarı; 469 ton ISO 14001 belgeli toplam yerleşke sayısı; 522+1 (Genel Müdürlük) Yenilenebilir enerji projelerinin finansman adedi; 37 Kapsam 1+2 emisyonu; 48.171 ton

Kaynak: Vakıfbank Entegre Raporu, 2019: 36-37.

Entegre düşüncenin bir sonucu olarak entegre raporda sunulan sermaye öğelerine göre performans göstergeleri bankanın iş modeli temelinde oluşturduğu değer yaratma modelinin en önemli unsurudur. Vakıfbank’ın paydaşları için değer yaratma modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.





Şekil 8. Vakıfbank Değer Yaratma Modeli

Kaynak: Vakıfbank Entegre Raporu; 2019: 34-35.

IIRC entegre raporlama çerçevesinin kısa, orta ve uzun vadede kuruluş ve paydaşları için değer yaratma süreci ana ilkesi çerçevesinde banka orta ve uzun vadeli hedeflerini (3-5 yıl) raporunda belirtmiştir (Vakıfbank Entegre Raporu, 2019: 38). Vakıfbank'ın paydaşları için değer üretme modelinde paydaşları için ürettiği değer başlığı altında 6 sermaye ögesi için değer tek tek incelendiğinde; **finansal sermaye ögesi** kapsamında bankanın güçlü finansal performansına vurgu yaptığı görülmektedir. Bunun yanı sıra sorumlu finansman ve sürdürülebilir kalkınma anlayışının finansal sermaye ögesi açıklamalarında ön plana çıktığı görülmektedir. Ögede reel ekonomiye kaynak sağlama ve ürün çeşitliliğinin yatırımcılar açısından önemine değinilmektedir. **Entelektüel sermaye ögesi** kapsamında nitelikli insan kaynağı, dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin rekabet üstünlüğü açısından önemine değinilerek banka tarafından bu alanda yapılan yatırımlar paydaşların değerlendirmesine sunulmuştur. Bankacılık sektörü açısından hayati öneme sahip iş sürekliliği ve bilgi güvenliği konularına ilişkin detaylı açıklamalar yapılmıştır. **Üretilmiş sermaye ögesinin** ana girdileri gelişmiş şube ve ATM ağı ile birlikte finansla yaygın erişimdir. Öge kapsamında kalkınmada öncelikli bölgeler

ile kırsal bölgelerde finansmana erişimi kolaylaştırmaya yönelik yapılan çalışmalar detaylandırılmış, yurtiçi ve yurtdışı ATM ve şube ağının gelişimine değinilmiştir. Aynı zamanda finansal kapsayıcılık çerçevesinde engelsiz bankacılık alanındaki mevcut durum ve gelişmeler sunulmuştur. **Sosyal ve ilişkisel sermaye ögesi** bankanın toplum ile olan diyalogunu düzenleyen bir unsur olarak raporda yer almıştır. Bu kapsamda bankanın kazandığı yeni müşteri adedinin belirtilmesi paydaş tabanında yaşanan gelişimi göstermektedir. Bunun yanında müşteri memnuniyetini geliştirme çabaları raporda açıklanmıştır. Paydaş iletişimi ve şeffaflık ile kurumsal sosyal sorumluluk üzerine vurgu yapılmıştır. Spor, kültür ve sanat alanında yapılan etkinliklerin detaylı bir şekilde raporda yer aldığı görülmektedir. **İnsan sermayesi ögesi** kapsamında çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin önemi belirtilmiştir. Çalışanlar arasında fırsat eşitliği, ücret ve yan haklar ile güvenli çalışma ortamına ilişkin detaylı bilgiler sunulmuştur. Bunun yanı sıra raporda eğitim, yetenek gelişimi ve yetenek kazanımı faaliyetlerine vurgu yapılmıştır. **Doğal sermaye ögesi** kapsamında tüketilen kâğıt miktarı, ISO 14001 belgeli toplam yerleşke sayısı, yenilenebilir enerji projelerinin finansman adedi ile kapsam 1+2 emisyonu bilgileri açık ve net verilerek çevreyle olan ilişkiler paydaşlara sunulmuştur.

Banka sürdürülebilir kalkınmanın ancak çevresel sürdürülebilirliğin varlığı ile mümkün olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda sağlanan finansmanın çevresel etkilerinin yanı sıra kendi operasyonlarının da çevresel etkilerine odaklanıldığına raporda yer verilmiştir. Buna göre Vakıfbank çevresel etkilere ilişkin çalışma başına enerji tüketimi, tasarruf edilen kâğıt miktarı, ISO 14001 belgeli yerleşke sayısına raporunda yer vermiştir. Bunun yanında banka bankacılık sektöründe payını arttıran yenilenebilir enerji projelerine sağladığı finansman desteğini belirtmiştir.

Vakıfbank entegre raporu IIRC Entegre Raporlama Çerçevesi dahilinde sermaye ögeleri, kılavuz ilkeler ve içerik ögeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bunun yanında GRI tarafından ortaya konulan sürdürülebilirlik ilkelerine uyum sağlanmıştır. Ortaya konan iş modeli ve değer yaratma sürecinde paydaşların dikkate alındığı ve tüm paydaş grupları için değer yaratıldığı görülmektedir. Bu bakımdan hem iş modelinin hem de değer yaratma sürecinin toplumsal ihtiyaçları ve paydaş memnuniyetini temel aldığı düşünülmektedir.

Kamu bankalarında entegre raporlamanın uygulanabilirliğinin araştırılması amacıyla incelenen ikinci banka Ziraat Bankasıdır. Ziraat Bankasının 2019 yılına ilişkin entegre faaliyet raporunda yer alan sürdürülebilirlik öncelikleri aşağıda yer alan Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Ziraat Bankası Sürdürülebilirlik Öncelikleri

<b>Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları</b>	<b>Ziraat Bankası'nın SKA'ya Doğrudan /Dolaylı Katkıda Bulunduğu Faaliyetler</b>
Yoksulluğa Son, Açlığa Son	Tarımsal, KOBİ ve küçük ölçekli işletmelere sağlanan finansman, bankacılık ürünleri ve çözümleri
Nitelikli Eğitim	Ziraat Bankası insan kaynağına sunulan eğitim ve gelişim programları
Erişilebilir ve Temiz Enerji	Yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği projelerine sağlanan finansman
İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı	Altyapı, KOBİ ve sanayi yatırımlarına sağlanan finansman, bankacılık ürünleri ve çözümleri
Eşitsizliklerin Azaltılması	Ziraat Bankası'nda hayata geçirilen kurumsal yönetim uygulamaları
Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar	Ulusal ölçekli kalkınma ve yatırım projeleri ile konut sektörüne sağlanan finansman, bankacılık ürünleri ve çözümleri
Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar	Ziraat Bankası insan kaynakları ve kurumsal yönetim uygulamaları
Amaçlar İçin Ortaklıklar	Tematik kaynaklar bazında farklı sektörlere sağlanan finansman, ikili ve çoklu iş birliği çalışmaları, operasyonel çalışmalar, kurumsal yönetim uygulamaları ve raporlama çalışmaları

Kaynak: Ziraat Bankası 2019 Entegre Faaliyet Raporu: 33

Ziraat Bankası'nın Birleşmiş Milletler'e üye 193 üye ülke tarafından 25 Eylül 2015'te kabul edilen "Dünyamızı Dönüştürmek: 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi" başlıklı anlaşmasını oluşturan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacının yoksulluğa son, açlığa son, nitelikli eğitim, yenilenebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, barış, adalet ve güçlü kurumlar ve amaçlar için ortaklıklar olmak üzere 10 hedefe odaklandığı ve hizmet döngüsü kapsamında sürdürülebilir kalkınma amaçlarına katkıda bulunduğu öngörülen faaliyetleri entegre raporunun farklı bölümlerinde detaylı olarak ele aldığı görülmektedir.

2019 entegre faaliyet raporu, Ziraat Bankası'nın yönetim anlayışı, sürdürülebilirlik yaklaşımı, paydaşlarıyla kurduğu etkileşim, öncelikli konuları ve ürettiği ekonomik, sosyal ve çevresel değer hakkında ayrıntılı bilgiler içermektedir. Raporla Banka'nın faaliyetleri, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından önerilen sermaye öğeleri sınıflaması paralelinde, altı farklı sermaye öğesi çerçevesinde ele alınmıştır. Ayrıca, Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) kapsamında, Banka'nın doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunduğu unsurlar belirlenmiş ve rapora yansıtılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 5'te Ziraat Bankası öncelikli konularının sermaye öğeleri ve BM SKA ile ilişkisi gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Ziraat Bankası Öncelikli Konularının Sermaye Öğeleri ve BM SKA ile İlişkisi

Öncelikli Konular	İlgili BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	İlgili Sermaye Öğesi
Müşteri Odaklı Güçlü Bilanço	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Sorumlu Üretim ve Tüketim, Amaçlar İçin Ortaklıklar	Finansal sermaye, üretilmiş sermaye
Müşteri Odaklı İş Modeli	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Amaçlar İçin Ortaklıklar,	Finansal sermaye, entelektüel sermaye, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Süreç Memnuniyeti	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Amaçlar İçin Ortaklıklar	İnsan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye
Modern Altyapı Sistemleri	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması	Finansal sermaye, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Gelişen Organizasyon	Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Eşitsizliklerin Azaltılması	İnsan sermayesi, üretilmiş sermaye, sosyal ve ilişkisel sermaye
Ziraat Finans Grubu	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Amaçlar İçin Ortaklıklar	Finansal sermaye, insan sermayesi

Kaynak: Ziraat Bankası 2019 Entegre Faaliyet Raporu: 39.

Ziraat Bankası 2019 yılı Entegre Faaliyet Raporu'nda yer alan öncelikli konular, öncelikli konuların sermaye öğeleri ve sürdürülebilir kalkınma amaçları ile ilişkisi incelendiğinde bankanın entegre raporunda yer verdiği öncelikli konularında paydaşları arasında yer alan müşterilerine daha fazla odaklandığı dikkat çekmektedir. Değer yaratmaya odaklanan süreçte yoğun şekilde müşterilere yönelik yaratılacak değer ön planda tutulduğu görülmekte iken, iklim değişikliği ve doğal sermaye hedeflerine rastlanmamaktadır. Doğal sermaye için yaratılan değer için geri dönüşüm, sera gazı ve atık konularına ilişkin kısıtlı bilgi verilmektedir. Entegre raporun esnek ve ilke bazlı yapısı raporlama yapan kurum ve kuruluşlara her ne kadar esnek bir yapı sunsa da bu konuların önceliklendirilmiş olmasının değer yaratma sürecinde ilave katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ziraat Bankası entegre faaliyet raporunda ilave değerler olarak yüksek marka değeri, güçlü özkaynak yapısı, ulusal ve küresel çapta yaygın hizmet, geniş yurt içi ve yurt dışı iştirak portföyü, 25.000 yetkin çalışan ve modern altyapı sistemlerine yer verildiği göze çarpmaktadır. Ancak burada yer verilen ilave değerler zaten bir finansal kuruluşun ana amaçlarından da uzak değildir. İlave değer yaratma hususunun Ziraat Bankası entegre raporunda tam olarak yansıtılmadığı görülmektedir.



Ziraat Bankası'nın değer üretme modelinde paydaşları için ürettikleri değeri de benzer şekilde finansal sermaye odağında ele aldığı göze çarpmaktadır. Sosyal ve ilişkisel sermaye ögesi üzerinden üreteceği değer "BES Otomatik Katılım Sistemi'nde Ziraat Bankası pazar payı %16,-1 milyon katılımcı, 2 milyar TL bakiye Bankkart Başak kurumsal kart adedi 474 bin TL" olarak belirtilmektedir. Oysa IIRC Uluslararası Entegre Rapor Çerçevesi temel kavramlar başlığı altında sosyal ve ilişkisel sermaye ögesi, paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar, başlıca paydaşlarla olan ilişkiler ve bir kuruluş tarafından geliştirilen ve kuruluşun dış paydaşlarıyla birlikte korumak için çalıştığı karşılıklı güven ve etkileşime girme isteği, bir kuruluşun geliştirdiği marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıklar ve bir kuruluşun faaliyet gösterme ehliyetini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır.

Ziraat Bankası değer üretme modelinde paydaşları için ürettiği değerler 6 sermaye ögesi kapsamında incelenmiştir. **Finansal sermaye ögesi** için güçlü özkaynak ve mali yapı, yaygın müşteri ve mevduat tabanı, sermaye piyasalarının etkin kullanımı, uluslararası finansal kurumlar ile iş birliği, üretilmiş sermaye ögesi için, Türkiye'nin en geniş bankacılık hizmet ağı, müşteri ve veri güvenliği sağlayan altyapı, **fikri sermaye ögesi için** güvenin sembolü Ziraat markası, 156 yıllık geçmişte inşa edilmiş bilgi birikimi, dijital projeler ve inovasyonla desteklenen ürün ve hizmet gamı, **insan sermayesi ögesi için** üstün pazar bilgisi ve deneyimi ile müşterilerine doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru değer önerileri sunan üst düzey insan kaynağı, **sosyal ve ilişkisel sermaye ögesi için** paydaşlarla etkin iletişim, Türkiye çapında finansal hizmetlere erişim imkânı sunan yapılanma, Ziraat Finans Grubu ile yaratılan yaygın etki alanı, **doğal sermaye ögesi için** doğrudan ve dolaylı çevre etkilerini kontrol etmek, doğru stratejiler ve teknolojilerle yönetmek ve sürekli iyileştirmek amaçlı yürütülen çalışmalar ifadelerine yer verildiği görülmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 6'da Ziraat Bankası 2019 Yılı Entegre Raporu yaratılan değerlere ilişkin veriler incelenecektir.

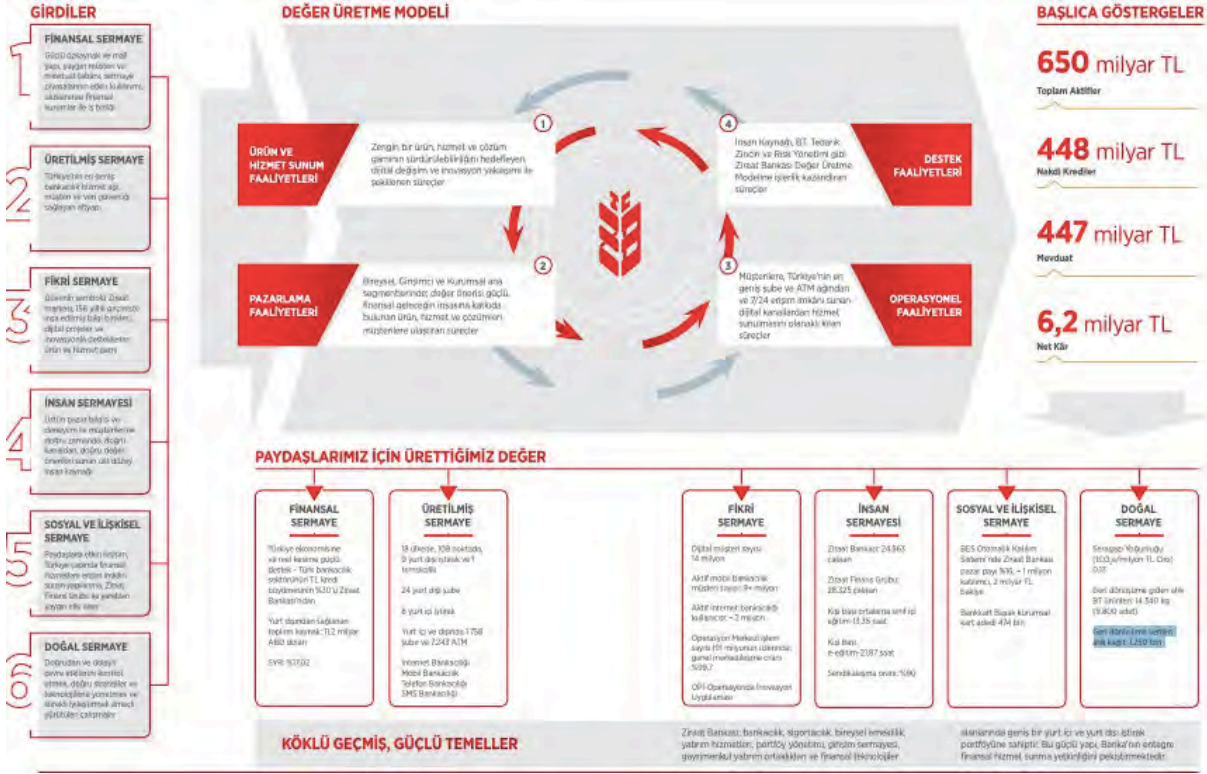
**Tablo 6.** Ziraat Bankası 2019 Yılı Entegre Raporu Yaratılan Değerler

Sermaye Ögeleri	Çıktılar
<b>Finansal Sermaye</b>	Aktif büyümesi; %21 Kredi büyümesi; %18,1 Özkaynaklar, %22,1
<b>Üretilmiş Sermaye</b>	Toplam şube sayısı; 1.758 Toplam ATM sayısı; 7.243 Yurt Dışı Şube; 24 Yurt İçi İştirak; 8 Yurt İçi İştirak; 9 Yurt Dışı Temsilcilik; 1
<b>Entelektüel Sermaye</b>	Dijital müşteri sayısı; 14 milyon Aktif mobil bankacılık müşteri sayısı; 9 milyon Aktif internet bankacılığı kullanıcısı; 2 milyon Genel merkezileşme oranı; %99,7 OPI, Operasyonda İnovasyon Uygulaması
<b>İnsan Sermayesi</b>	Toplam çalışan sayısı; 24.563 Ziraat Finans Grubu çalışan sayısı; 28.325 Kişi başı ortalama sınıf içi eğitim; 13,35 saat Kişi başı e-egitim; 21,87 saat Sendikalaşma Oranı; %90
<b>Sosyal ve İlişkisel Sermaye</b>	BES Otomatik katılım sistemi katılımcı sayısı; 1 milyon BES Otomatik katılım sistemi toplam bakiyesi; 2 milyar TL Bankkart Başak kurumsal kart sayısı; 474 bin
<b>Doğal Sermaye</b>	Seragazi yoğunluğu; (tCO <sub>2</sub> e/milyon TL Ciro) 0,13 Geri dönüşüme giden atık BT ürünleri;14.340 kg (9.800 adet) Geri dönüşüme verilen atık kâğıt: 1.250 ton

Kaynak: Ziraat Bankası 2019 Entegre Faaliyet Raporu: 29.

Entegre raporlama, entegre düşüncenin paydaşlar tarafından görünürlüğünün ve anlaşılabilirliğinin sağlanması adına çok önemli bir araçtır ancak Ziraat Bankası Entegre Faaliyet Raporunun paydaşlara yarattığı

ve yaratacağı değeri net bir şekilde anlatamadığı dikkat çekmektedir. Bankanın değer yaratma modeli aşağıda yer almaktadır ve yaratılan değer finansal odaktan uzaklaşmadığı görülmektedir. Bu yaklaşım bankanın paydaş yaklaşımından çok hissedar yaklaşımına daha yakın olduğu izlenimi vermektedir.



Şekil 9. Ziraat Bankası Değer Üretme Modeli

Kaynak: Ziraat Bankası 2019 Entegre Faaliyet Raporu: 28-29.

IIRC entegre raporlama çerçevesinin kısa, orta ve uzun vadede kuruluş ve paydaşları için değer yaratma süreci ana ilkesi çerçevesinde Ziraat Bankası da orta ve uzun vadeli hedeflerini (3-5 yıl) raporunda belirtmiştir. Ziraat Bankası, raporda 6 temel stratejik önceliği düzleminde belirlediği hedeflerine ulaşmak amacıyla, yeni projeleri ve fikirleri içeren birçok yatırımı hayata geçirdiğine ilişkin vurgu yapmaktadır. Ancak ilk rapor 2019 yılında yayımlandığı için hedef ve gerçekleştirme ile ilgili yorum kısıtlı söz konusudur. Entegre raporlamanın kamu bankalarında uygulanabilirliği olduğu anlaşılınca birlikte sürdürülebilir bir yaklaşım olup olmayacağı konusunun birkaç rapor döneminin ardından değerlendirilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ziraat Bankası 2019 yılı Entegre Faaliyet Raporu da araştırma kapsamında detaylı olarak incelenmiştir. Ziraat Bankası'nın raporlama yaklaşımında finansal verilerle bağlantılı olarak değer yaratma sürecinin ve iş modelinin tasarladığı göze çarpan ilk detay olmuştur. Ziraat Bankası entegre raporu IIRC Entegre Raporlama Çerçevesi dahilinde sermaye öğeleri, kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bunun yanında Ziraat Bankası'nın GRI tarafından ortaya konulan sürdürülebilirlik ilkelerine uyum sağlayacak şekilde hazırlanmasının yansısı entegre raporlamanın ilke bazlı yaklaşımının getirdiği esnekliği yeterli düzeyde raporuna yansıtamadığı kanaatine ulaşılmıştır.

Geleneksel raporlama yaklaşımının etkileri entegre raporda dikkat çekecek ölçüdedir. Gelecek raporlama dönemlerinde entegre raporda sermaye öğelerine, sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ve değer yaratma sürecine ilişkin daha detaylı aktarım yapılabilmesi paydaşlarla değer yaratma ekseninde kurulacak ilişkinin kuvvetli bir ilişkiye dönüşmesini sağlayacaktır.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Küresel çapta yaşanan finansal krizler ile şirket skandallarının yanı sıra toplumsal ve çevresel sorunların artış göstermesi toplumun tüm kesimleri tarafından önemsenmektedir. Özellikle toplum daha yaşanabilir ve sürdürülebilir dünya taleplerini ulusal ve uluslararası platformlarda çeşitli şekillerde göstermektedir. Yaşanan bu gelişmeler şirketlerin raporlama biçimlerini etkilemiştir. Yatırımcıların ve toplumun güvenini

kazanmak ve varlığını devam ettirmek isteyen şirketler finansal bilgilerinin yanında finansal olmayan bilgilerini de açıklayarak şirketin gelecek stratejisini, çevresel, sosyal ve ekonomik faaliyetlerini paylaşmaya başlamışlardır. Bu çerçevede şirketler finansal tablolarının yanında zamanla kurumsal yönetim raporlarını, sürdürülebilirlik raporlarını, kurumsal sosyal sorumluluk raporlarını ve son olarak entegre raporları sunmaya başlamışlardır. Raporlamanın hali hazırda son evresi olan entegre raporlar şirketlerin finansal ve finansal olmayan bilgilerini birlikte ve bütünsel bir bakış açısıyla sunduğu, şirketin gelecek vizyonu ile paydaşları için yaratacağı değeri ortaya koyan modern bir raporlama türüdür ve dünyada gelişme aşamasındadır. Entegre raporlar ile şirketlerin farklı raporlarında sunduğu bilgiler arasında ilişkiler kurulmuş ve geleceğe yönelik bir bakış açısı esas alınmıştır.

Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) Türkiye’de entegre raporlama yapan kurumları düzenleyici ve denetleyici kurumlar, kamu kurumları, özel sektör şirketleri, sivil toplum kuruluşları ile yerel yönetimler olarak sınıflandırmıştır. Araştırmaya konu Vakıfbank ve Ziraat Bankası kamu kurumları altında sınıflandırılmaktadır.

Vakıfbank Türkiye’de entegre raporlama yayımlayan ilk kamu bankasıdır. Vakıfbank’ın iş modelinde dış çevre koşullarının analiz edildiği ve bu koşullar içinde kuruluş hedeflerini gerçekleştirme yöntemlerine yer verildiği görülmektedir. Bunun yanında rapor çevresel risk ve fırsatları analiz ederek tüm toplum ve paydaşlar için değer yaratma sürecini ortaya koymaktadır. Raporda yatırımcıların ve müşterilerin temel paydaşlar olarak öne çıkarıldığı düşünülmektedir. Vakıfbank entegre raporu IIRC tarafından belirlenen entegre raporlama çerçevesi temel alınarak hazırlanmıştır. Entegre raporlama çerçevesinde üç kritik nokta kılavuz ilkeleri, içerik ilkeleri ve sermaye öğeleridir. Raporda paydaş toplantıları ile stratejik önceliklerin belirlenmesi ve buna bağlı olarak iş modelinin geliştirilmiş olması, entegre raporlama düşüncesinin gelişmesinde etkili olan paydaş teorisine de katkı sağlamaktadır. Bunun yanında raporda geleceğe yönelik hedefler ve bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin bilgilere de yer verilmesi önemlidir. İçerik öğelerinden kurumsal yönetimin ayrı bir başlık altında detaylı şekilde yer aldığı görülmekte olup raporda tüm içerik öğelerine yer verilmiştir. Araştırmada paydaş iletişimi ve şeffaflık ile kurumsal yönetimin eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerine güçlü vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Vakıfbank’ın bankacılık sektöründe kamu kurumu olarak faaliyet göstermesi çerçevesinde bankacılık mevzuatı, sermaye piyasası mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu ve diğer düzenlemelere bağlı olarak kapsamlı uygulamalara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuruluşun kendisi ve paydaşları için değer yaratma temel ilkesi bağlamında Vakıfbank’ın kaynaklarını etkin ve verimli kullandığına dair ifadelerin entegre raporda yer alması entegre raporlamanın kamu bankalarında da uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Vakıfbank entegre raporunda, IIRC entegre raporlama çerçevesinin önerdiği sermaye öğelerini baz alarak değer yaratma modelini şematize etmiştir. Değer yaratma modelinde girdiler, dış etkenler, risk ve fırsatlar, trendler analiz edilmiş stratejik planlama ve kurumsal yönetim ilkeleri aracılığı ile yaratılan değerler ortaya konmuştur. Bu açıdan veriler arasındaki bağlantıların sağlanmış olmasının raporun kalitesini ve anlaşılabilirliğini arttırdığı düşünülmektedir. Raporun özellikle sermaye öğeleri bakımından son derece zengin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sermaye öğeleri IIRC entegre raporlama çerçevesi açısından bütüncül şekilde ele alınmış öğeler detaylı şekilde açıklanmıştır. Raporda performans göstergeleri ve hedefleri sermaye öğeleri baz alınarak paydaşlara sunulmuştur. Aynı zamanda raporda kamu kurumu olan Vakıfbank’ın hesap verme yükümlülüğü üzerinde önemle durduğu görülmüştür.

Ziraat Bankası entegre raporunun daha çok müşteri odaklı olduğu görülmektedir. Bu açıdan Ziraat Bankası raporunda paydaş yaklaşımından çok hissedar yaklaşımının benimsenmiş olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra Ziraat Bankası raporunda ilave değer yaratma hususu tam olarak açıklanamamıştır. Bankanın değer yaratma modelini ağırlıklı olarak finansal sermaye öğesi kapsamında ele alması raporun paydaş yaklaşımından çok hissedar yaklaşımı çerçevesinde ele alındığını görüşünü desteklemektedir. Bu açıdan raporda paydaşlar için yaratılan ve sonraki dönemlerde yaratılacak olan değer net şekilde ortaya konulamaması ve yaratılan değer finansal odak çerçevesinde ele alınması öne çıkmaktadır. Raporda geleneksel raporlamanın ağırlığı görülmekte olup ilke bazlı yaklaşımın getirdiği esneklik kendisini gösterememiştir.

Hem Vakıfbank’ın hem de Ziraat Bankası’nın entegre raporlarında birçok ortak yön de bulunmaktadır. Her iki banka da IIRC tarafından önerilen kavramsal çerçeveyi ve sermaye öğelerini baz alarak rapor hazırlamıştır.

Araştırmaya konu her iki banka da Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu olarak sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemiştir. Bu açıdan her iki raporun da GRI ilkeleri ile hedeflenen sürdürülebilir bir çevre ve dünya görüşünü baz aldığı ifade edilebilir. Araştırmada iki bankanın da entegre raporlarında stratejik önceliklere önem verdiği görülmekle birlikte raporların standardize olmadığı tespit edilmiştir. Bu açıdan bulgularımız Ercan ve Kestane (2017), Dereköy (2018) ve Öztürk (2019) ile uyumludur.

Türkiye’de yayımlanan entegre raporlar analiz edildiğinde birbirinden önemli farklar olduğu görülmektedir. Entegre raporların içeriği faaliyet gösterilen sektöre, entegre raporlama yapanların bilgi ve becerisine, yöneticilerin entegre rapor hazırlamak konusundaki isteğine, ekonomik konjonktüre göre değişmektedir. Öte yandan entegre rapor hazırlama şirketlere ek maliyetler yüklemekte olduğundan birçok şirket isteksiz davranabilmektedir. Bu açıdan entegre raporlamanın standardize edilmesi ve aynı zamanda düzenleyici kurumlar tarafından entegre raporlamanın teşvik edilmesi tüm topluma gelecekte değer yaratılması ve sürdürülebilir bir dünya için önemlidir.

Entegre raporlamada bankacılık sektörünün ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bankacılık sektörü fonksiyonları gereği diğer sektörleri doğrudan etkileme potansiyeline sahip olup sürdürülebilir bir dünyanın desteklenmesinde söz sahibidirler. Bu açıdan bankacılık sektörünün entegre raporlama konusunda desteklenmesi bir katalizör görevi görebilir. Kuruluşların stratejileri, yönetim biçimleri, gelecek performanslarına ilişkin bilgi sahibi olabilmek, tüm paydaşlar için kısa, orta ve uzun vadede yaratacağı değer ne olacağı ve nasıl olacağı sorularına yanıt verebilmek entegre raporlama ile mümkündür.

Sonuç olarak her iki bankanın raporları derinlemesine incelendiğinde entegre raporlamanın kamu bankalarında uygulanabilir olduğu görülmektedir. Ancak sürdürülebilir bir yaklaşım olup olmadığı konusu önümüzdeki dönem raporlarının da değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dünyada ve Türkiye’de henüz gelişme aşamasında olan entegre raporlama toplumun tamamı tarafından desteklenmeli ve şirketler özellikle devlet ve otoriteler tarafından entegre raporlama yapmaya teşvik edilmelidir.

Araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın örnek olay incelemesi olması ve kamu bankalarının 2019 yılı entegre raporları çerçevesinde gerçekleştirilmesi temel kısıtlardır. Bundan sonraki araştırmalarda daha genellenebilir sonuçlar elde edebilmek adına aynı sektörde faaliyet gösteren kuruluşların uzun döneme yayılan entegre raporları karşılaştırmalı ve ekonometrik olarak analiz edilebilir. Bunun yanı sıra düzenli periyotlar halinde entegre rapor hazırlayan kuruluşların raporlarındaki değişimler ve içerikler analiz edilerek finansal performans ile ilişkisi kurulabilir. Bugüne kadar entegre raporlama konusunda yapılan araştırmaların önemli kısmı literatür taraması şeklinde iken araştırmamız örnek olay incelemesi ile literatüre ve uygulamalara önemli katkılar sağlayacak niteliktedir.

#### Kaynakça

- Alagöz, A., Allahverdi, M. ve Ortakarpuz, M. (2018). Entegre Raporlamada İçerik Analizi: Ödüllü Raporlar Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(3), 425-461.
- Alevok İzci, N. (2019). Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 Entegre Raporu Üzerine Bir Analiz, *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 37-57.
- Aras, G. ve Sarıoğlu, G.U. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama, *TÜSİAD, Yayın No: T/2015*, 10-567.
- Aras, G., Özsoğün Çalışkan, A., Esen, E. ve Kutlu Furtuna, Ö. (2019). Türkiye’de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı Ve Beklentileri, *ACCA, CFGS, KPMG*.
- Arıcı, N.D. (2018). Entegre Raporlama Yolculuğunda Sürdürülebilirlik Raporlamasının Rolü: OECD Ve Türkiye Karşılaştırması, *Mali Çözüm Dergisi*, 149, 61-83.
- Balasingam, S., Arumugam, D. ve Hui, K.A. (2019). The Challenges in Adopting and Implementing Integrated Reporting in Public Listed Companies in Malaysia, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(5S), 127-133.
- Başar, A.B. (2014). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da İşlem Gören Kimya-Petrol-Plastik Sektörü Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 59-72.

- BDDK. (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu). (2020). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri, [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru\\_0816\\_01.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_0816_01.pdf) (Erişim tarihi: 10.08.2020).
- Casonato, F., Farneti, F. ve Dumay, J. (2019). Social Capital and Integrated Reporting, Losing Legitimacy When Reporting Talk is not Supported by Actions, *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 144-164.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. ve Demartini, P. (2016). Integrated Reporting: A Structured Literature Review, *Accounting Forum*, 40(3), 166-185.
- Dumay, J. ve Dai, T. (2017). Integrated Thinking as a Cultural Control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 574-604.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21th Century Business*, Oxford, Capstone Publishing.
- Ercan, C. ve Kestane, A. (2017). Entegre Raporlama ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine Bir Araştırma, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 73-86. ISSN: 2146-3417 / E-ISSN: 2587-2052.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gökçen, B.A. ve Eldemir, E. (2019). Entegre Raporlama ve Türk İşletmelerinde Uygulanmasına İlişkin Bir Açıklama, *Finans, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 357-378.
- GRI (Global Reporting Initiative). G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları, Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler, <https://surdurulebilirlik.garantibva.com.tr/media/1059/turkish-g4-part-one.pdf> (Erişim: 09.08.2020).
- IIRC. (2013). *Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi*.
- İzci, N.A. (2019). Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2016 Entegre Raporu Üzerine Bir Analiz, *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 37-57.
- Kevser, M. (2018). *Bankaların Sahiplik Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişki: Türkiye İçin Ampirik Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- King, M. ve Roberts, L. (2017). *Entegre Düşünce*, İstanbul, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.
- Marsap, B., Demirel, B.L. ve Altınay, A. (2020). Entegre Raporlama ve Yerel Yönetimlerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Özel Sayı, 47-64.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*, London, SAGE Publications.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Önder, Ş. (2018). *Kurumsal Raporlamanın Yeni Trendi Entegre Raporlama*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Öztürk, S. (2019). Geleceğin Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama: Garanti Bankası Örneği, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 81, 1-20.
- Saban, M., Küçükler, H. ve Küçükler, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik ile İlgili Raporlama Çerçevesi ve Sürdürülebilir Raporlamada Muhasebenin Rolü, *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5(1), 101-115. DOI: 10.22139/jobs.291818
- Serafeim, G. (2014). *Integrated Reporting and Investor Clientele*, Harvard Business School Working Paper, No. 14-069.
- Joyce, Van Der L.S., Adhikari, A. ve Tondkar, R.H. (2005). Exploring Differences in Social Disclosures Internationally: A Stakeholder Perspective, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.
- Vakıfbank Entegre Faaliyet Raporu, 2019.
- Yüksel, F. (2018). Kamu Kurumlarında Entegre Raporlama ve Uygulanabilirliği: Türkiye Örneği, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 4(2), 139-157.
- Ziraat Bankası Entegre Faaliyet Raporu, 2019.