T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ENTEGRE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ÇOKLU SERMAYE TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

FİLİZ MUTLU YILDIRIM
14713006

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. GÜLER ARAS

İSTANBUL
2020

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

ENTEGRE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ÇOKLU SERMAYE TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

FİLİZ MUTLU YILDIRIM
14713006

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. GÜLER ARAS

İSTANBUL
2020

ÖZ

ENTEGRE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ÇOKLU SERMAYE TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

Filiz Mutlu Yıldırım
Haziran, 2020

Bu çalışmanın temel amacı, entegre kurumsal performansı değerlemeye yönelik çoklu sermaye temelli bir model önerisi geliştirmektir. Çalışma, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde tanımlanan sermaye öğelerine yönetişim sermayesini ekleyerek yeni bir boyut kazandırması yönüyle özgünlük taşımaktadır. Çalışmanın öne çıkan bir diğer özgün yanı ise finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayanlar için de doğrudan nicel verileri esas alarak entegre kurumsal performans değerlemesine yönelik yedi boyutlu analitik bir yaklaşım sunmasıdır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören mevduat bankalarının 2014-2017 yılları arasındaki verilerinin temel alındığı bu çalışmada, ilk olarak yönetişim sermayesini de içeren çoklu sermaye öğelerini temsil eden göstergeler İçerik Analizi yöntemiyle belirlenmiştir. İkinci aşamada, Entropi yöntemiyle tüm göstergeler bankacılık sektörü örneğinde ağırlıklandırılmıştır. Ardından, TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri kullanılarak kurumsal performans değerlemesi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada, elde edilen performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analizler sonucunda, fikri sermaye öğesinin entegre kurumsal performans modeli değerlemesinde en fazla ağırlığa sahip öğe olduğu saptanmış ve TOPSIS yöntemiyle elde edilen entegre kurumsal performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma, uygulamada ve literatürde öne çıkan temsil gücü yüksek göstergeleri belirlemesi açısından bir kılavuz niteliğindedir. Geliştirilen modelin, kurumların performanslarının ölçümü ile değer yaratma süreçlerinin karşılaştırılabilmesine olanak sağlaması yoluyla yatırımcılar başta olmak üzere tüm paydaşların kararlarını desteklemesi beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Entegre Kurumsal Performans, Entegre Raporlama, Çoklu Sermaye Öğeleri, İçerik Analizi, Entropi, TOPSIS, Gri İlişkisel Analizi, Pearson Korelasyon Katsayısı

ABSTRACT

INTEGRATED CORPORATE PERFORMANCE EVALUATION MODEL PROPOSAL BASED ON MULTIPLE CAPITALS: EVIDENCE FROM THE BANKING SECTOR

Filiz Mutlu Yıldırım
June, 2020

The main objective of this study is to develop a proposal for a model based on multiple capitals to evaluate integrated corporate performance. The study is unique in that it adds a new dimension to the capitals defined in the International Integrated Reporting Framework by adding governance capital. Another unique aspect of the study is that it provides a seven-dimensional analytical approach to the integrated corporate performance evaluation where not only financial but also non-financial indicators are based on direct quantitative data. In this study, using the data of deposit banks traded in the BIST Sustainability Index between 2014-2017, the indicators representing multiple capitals, including governance capital, are first determined by the Content Analysis method. In the second stage, all indicators are weighted in the example of the banking sector by the Entropy method. Then, corporate performance evaluation has been carried out using TOPSIS and Gray Relational Analysis methods. In the final stage, the relationship between the performance scores obtained and earnings per share has been investigated. As a result of the analyses, it is found that the intellectual capital dimension has the highest weight in the integrated corporate performance model valuation and a positive significant relationship is found between the integrated corporate performance scores achieved with the TOPSIS method and earnings per share.

This study is a guideline in terms of identifying the highly representative indicators which are prominent in practice and the literature. The developed model is expected to support the decisions of all stakeholders, especially investors, by enabling a comparison between measuring the performance of corporations and the value creation processes.

Keywords: Integrated Corporate Performance, Integrated Reporting, Multiple Capitals, Content Analysis, Entropy, TOPSIS, Gray Relational Analysis, Pearson Correlation Coefficient

ÖN SÖZ

Tezimin hazırlanma sürecinin her aşamasında deneyimi, bilgi birikimi, sabrı ve tüm içtenliğiyle bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Güler Aras'a, görüş ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan Doç. Dr. Nuray Tezcan, Doç. Dr. Özlem Kutlu Furtuna ve Arş. Gör. Evrim Hacıoğlu Kazak'a yardımları için çok teşekkür ederim. Değerli jüri üyelerine ve eğitim hayatımda emeği geçen tüm hocalarıma minneti bir borç bilirim.

Bu süreçte tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli anne ve babama, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan kıymetli arkadaşlarıma, her zaman bana güvenip tüm kararlarımda yanımda olan ve güç veren sevgili eşim Dr. Ömer Yıldırım'a, en büyük motivasyon kaynağım olan biricik oğlum Tuna'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2020 Filiz Mutlu Yıldırım

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
1. GİRİŞ 1
2. KURUMSAL PERFORMANS, TEORİ VE DEĞER YARATMA 4
2.1. Kurumsal Performans Kavramı 4
2.2. Kurumsal Performansın Teorik Temelleri 4
2.2.1. Hissedarlık Teorisi 5
2.2.2. Paydaş Teorisi 6
2.2.3. Vekâlet Teorisi 9
2.2.4. Temsil Teorisi 11
2.2.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi 13
2.2.6. İşlem Maliyeti Teorisi 14
2.3. Çoklu Sermaye Temelli Kurumsal Performans ve Değer Yaratma İlişkisi 15
2.4. Kurumsal Raporlama, Entegre Raporlama ve Kurumsal Performans İlişkisi. 19
2.5. Kurumsal Performans Değerleme Yaklaşımları 20
2.5.1. Finansal Performans Değerlemesi 20
2.5.1.1. Geleneksel Finansal Performans 21
2.5.5.2. Değere Dayalı Finansal Performans 22
2.5.2. Finansal Olmayan Performans Değerlemesi 23
3. FİNANSAL OLMAYAN BİLGİ AÇIKLAMA VE RAPORLAMA GİRİŞİMLERİ 27
3.1. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi 27
3.2. Küresel Raporlama Girişimi 28
3.3. Sorumlu Yatırım İlkeleri 31
3.4. Karbon Saydamlık Projesi 33

3.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu 36
3.6. İklimle İlgili Finansal Açıklamalarda Görev Gücü Önerileri 42
3.7. İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu 44
3.8. Uluslararası Standardizasyon Örgütü 46
3.9. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi 48
4. DEĞER YARATMA TEMELLİ BİLGİ VE ENTEGRE RAPORLAMA 50
4.1. Entegre Düşünce Kavramı 50
4.2. Entegre Raporlamanın Tanımı 51
4.3. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkış Sebepleri ve Gelişim Süreci 51
4.3.1. Entegre Raporlamanın Doğuşunu Gerektiren Nedenler 52
4.3.2. Entegre Raporlamanın Gelişimi 58
4.4. Geleneksel Raporlama ve Entegre Raporlama Karşılaştırması 59
4.5. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi 60
4.5.1. Çerçeve'nin Amacı ve Önemi 60
4.5.2. Entegre Raporun Amacı ve Kullanıcıları 61
4.5.3. Değer Yaratma Süreci 62
4.5.4. Sermaye Öğeleri 63
4.5.5. Kılavuz İlkeler 64
4.5.6. İçerik Öğeleri 66
4.6. Entegre Raporlamanın Etkileri 67
4.6.1. Raporlanan Kurum Açısından 68
4.6.2. Yatırımcılar Açısından 69
4.6.3. Politika Yapıcılar, Düzenleyiciler ve Standart Belirleyiciler Açısından . 72
4.6.4. Diğer Paydaşlar Açısından 73
4.7. Entegre Raporlama Uygulamaları 75
5. ENTEGRE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMESİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI 79
5.1. Türk Bankacılık Sektörü 79
5.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişim Süreci 79
5.1.2. Türk Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı 81
5.1.3. Türk Bankacılık Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları 87
5.2. Literatür 89
5.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi 95
5.4. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları 95
5.5. Çalışmanın Yöntemi 99

5.5.1. İçerik Analizi Yöntemi 103
5.5.2. Entropi Yöntemi 104
5.5.3. TOPSIS Yöntemi 105
5.5.4. Gri İlişkisel Analiz Yöntemi 107
5.5.5. Pearson Korelasyon Katsayısı 110
5.6. Araştırma Bulguları 110
5.6.1. Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerinin Geliştirilmesi 111
5.6.2. Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi 113
5.6.3. Entegre Raporlamada Sermaye Öğelerinin ve Öğeleri Temsil Eden Göstergelerin Ağırlıklandırılması 119
5.6.4. Entegre Kurumsal Performans Değerlemesi 126
5.6.5. Entegre Kurumsal Performans ile Hisse Başına Kazanç Arasındaki İlişkinin Araştırılması 127
6. SONUÇ 130
KAYNAKÇA 133
EKLER 153
Ek 1. Entropi Yönteminin Uygulama Sonuçları 153
Ek 2. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki Mevduat Bankalarının Kadın Çalışan Oranı 165
Ek 3. TOPSIS Yönteminin Uygulama Sonuçları 166
Ek 4. Gri İlişkisel Analiz Yönteminin Uygulama Sonuçları 174
ÖZ GEÇMİŞ 186

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yöneticilerin Kaynak Bağımlılığı Rolleri …… 14
Tablo 2: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi …..… 28
Tablo 3: GRI Standartlarının Genel Yapısı ……..… 30
Tablo 4: GRI Genel Raporlama Bildirimleri ……...… 31
Tablo 5: GRI Raporlama İlkeleri ……..… 31
Tablo 6: Sorumlu Yatırım İlkeleri ……...… 32
Tablo 7: SASB Standartları Sektör Sınıflandırması …… 36
Tablo 8: SASB Önceliklendirme Haritası ……...… 39
Tablo 9: Sürdürülebilirlik Açıklaması Başlıkları ve Hesaplama Ölçümleri … 40
Tablo 10: SASB İlkeleri …… 42
Tablo 11: TCFD'ye Göre Etkin Açıklamanın Temel İlkeleri ……...… 44
Tablo 12: CDSB İlkeleri……..… 45
Tablo 13: ISO'nun Standart Geliştirme Sürecinde Temel Aldığı İlkeler ……. 47
Tablo 14: Yıllara Göre İş Dünyasındaki Olası Küresel Risklerin Sıralaması ... 55
Tablo 15: İş Dünyasının 2019 Yılı Olası En Önemli On Küresel Riski …..… 56
Tablo 16: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ……..... 57
Tablo 17: Geleneksel Raporlama-Entegre Raporlama Karşılaştırması ……..… 60
Tablo 18: Çerçeve'de Tanımlanan Sermaye Öğeleri ……..… 63
Tablo 19: Kılavuz İlkeler ……... 65
Tablo 20: İçerik Öğeleri ……..… 66
Tablo 21: Entegre Raporların Hazırlanması Konusunda Yatırımcıların Önerileri …… 72
Tablo 22: Türkiye'de Hazırlanan Entegre Raporlar ……..…. 76
Tablo 23: Türkiye'deki Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ……... 79
Tablo 24: Sorumlu Bankacılık Prensipleri ……..... 89
Tablo 25: Sürdürülebilirlik Açıklaması Yapan Bankaların Rapor Dağılımları . 97
Tablo 26: Yöntem-Veri Seti Araştırma Örnekleri ……... 100
Tablo 27: Finansal Sermaye Öğesi Göstergeleri ……...… 115
Tablo 28: Üretilmiş Sermaye Öğesi Göstergeleri ……..... 115

Tablo 29: Fikri Sermaye Öğesi Göstergeleri ……..… 116
Tablo 30: İnsan Sermayesi Öğesi Göstergeleri ……..….. 116
Tablo 31: Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Göstergeleri ……..…. 117
Tablo 32: Doğal Sermaye Öğesi Göstergeleri ……..… 118
Tablo 33: Yönetişim Sermayesi Öğesi Göstergeleri ……..… 119
Tablo 34: Fikri Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları ……... 121
Tablo 35: Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları …… 122
Tablo 36: İnsan Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları …...… 123
Tablo 37: Finansal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları 124
Tablo 38: Yönetişim Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları 125
Tablo 39: Üretilmiş Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Entropi Ağırlıkları …… 125
Tablo 40: Doğal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Entropi Ağırlıkları .126
Tablo 41: Shapiro Wilk Testi Sonuçları …….. 128
Tablo 42: Pearson Korelasyon Katsayısı Uygulamasının Sonuçları ……... 129
Tablo 43: Uygulama Alternatifleri Tablosu 153
Tablo 44: Uygulama Kriterleri Tablosu ……..... 153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumların Geleneksel Girdi-Çıktı Modeli ……..... 7

Şekil 2: Paydaş Teorisi Modeli ……. 7

Şekil 3: Vekâlet Teorisine Genel Bakış …….. 10

Şekil 4: CDP Aracılığıyla Açıklanan Şirketlerin Gelişimi ……. 35

Şekil 5: İklimle İlgili Önerilen Finansal Açıklamaların Temel Unsurları ….. 43

Şekil 6: İş Dünyasındaki Olası İlk Beş Küresel Risk Kategorisinin Yıllar İçerisindeki Değişimi ……..... 54

Şekil 7: Değer Yaratma Süreci ……..…. 62

Şekil 8: Finansal Olmayan Performansların Yatırım Kararlarında Önemli Rol Alma Sıklığı …… 71

Şekil 9: Türk Bankacılık Sektörü Banka Dağılımı ……. 82

Şekil 10: Türk Bankacılık Sektörünün Kârlılık ve Sermaye Yeterliliği Oranlarının Gelişimi ……..… 83

Şekil 11: Türk Bankacılık Sektörü Kredi Hacminin Gelişimi …….. 84

Şekil 12: Türk Bankacılık Sektörü Kredi Türlerinin Gelişimi ……..… 84

Şekil 13: Türk Bankacılık Sektörü Kredi/Mevduat Oranının Gelişimi …… 85

Şekil 14: Bankacılık Sektöründe Kredilerin Takibe Dönüşüm Oranı …….. 86

Şekil 15: Bankacılık Sektöründe Takipteki Krediler ……..... 86

Şekil 16: Örneklemin Belirlenme Aşamaları ……..... 98

Şekil 17: Tezin Uygulama Aşamaları ……..… 111

Şekil 18: Çoklu Sermaye Öğeleri ……..……..… 112

Şekil 19: Göstergelerin Belirlenme Süreci ……..… 113

Şekil 20: Göstergelerin Çoklu Sermaye Öğelerine Göre Dağılımı …… 114

Şekil 21: Çoklu Sermaye Öğesi Boyutlarının Ağırlıkları ……...… 119

Şekil 22: Elde Edilen Entegre Kurumsal Performans Puanları …….. 127

Şekil 23: Entegre Kurumsal Performans Puanları ve Hisse Başına Kazanç İlişkisi …….. 128

KISALTMALAR

ACCA : Association of Chartered Certified Accountants

AB : Avrupa Birliği

AHP : Analytic Hierarchy Process-Analitik Hiyerarşi Prosesi

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

BIST : Borsa İstanbul A.Ş.

BM : Birleşmiş Milletler

BP : British Petroleum

CDP : Carbon Disclosure Project- Karbon Saydamlık Projesi

CDSB : Climate Disclosure Standards Board-İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu

CEC : Comission of the European Communities-Avrupa Toplulukları Komisyonu

CEP : Council on Economic Priorities-Ekonomik Öncelikler Konseyi

CFGS : YTU Center for Finance, Governance and Sustainability-Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi

CRITIC : Criteria Importance Through Intercritera Correlation-Kriterler Arası Korelasyon Yoluyla Kriterlerin Önem Tespiti

ÇKKVT : Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri

DJSI : Dow Jones Sustainability Index- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi

DSBA : Development Bank of Southern Africa-Güney Afrika Kalkınma Bankası

EIRIS : Ethical Investment Research and Information Service-Etik Yatırım Araştırma ve Bilgi Servisi

ELECTRE : Elemination and Choice Translating Reality-Gerçeği Yansıtan Eleme ve Seçim

ERTA : Entegre Raporlama Türkiye Ağı

ESG : Environmental, Social and Governance-Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel

ESPO : Europian Seaport Organisation-Avrupa Deniz Limanları Teşklilâtı

EUROSIF : European Sustainable Investment Forum-Avrupa Sürdürülebilir Yatırım Fonu

EY : Ernst & Young

FTSE : Financial Times Stock Exchange-Financial Times Menkul Kıymetler Borsası

GİA : Gri İlişkisel Analiz-Gray Relational Analysis

GRI : Global Reporting Initiative-Küresel Raporlama Girişimi

IAS : International Accounting Standards-Uluslararası Muhasebe Standartları

IASC : International Accounting Standards Committee-Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi

IFAC : International Federation of Accountants

IFRS : International Financial Reporting Standards-Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

IIRC : International Integrated Reporting Council- Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi

IIRF : International Integrated Reporting Framework-Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (Çerçeve)

ISO : International Organization for Standardization-Uluslararası Standardizasyon Örgütü

JSE : Johannesburg Stock Exchange-Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası

KAP : Kamuyu Aydınlatma Platformu

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

MAPPAC : Multicriterion Analysis of Preferences by means of Pairwise Alternatives and Criterion Comparisons-Çift Yönlü Alternatifler ve Kriter karşılaştırmaları ile Tercihlerin Çok Kriterli Analizi

MSCI : Morgan Stanley Capital International

MSUGT : Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği

OECD : Organisation for Economic Co-Operation and Development-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

ORESTE : Organisation, Rangement et Synthèse de Données Relationnelles-İlişkisel Verilerin Organizasyonu, Depolanması ve Sentezi

PRI : Principles for Responsible Investment-Sorumlu Yatırım İlkeleri

PROMETHEE: The Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation-Zenginleştirme Değerlendirmesi için Tercih Sıralaması Organizasyon Yöntemi

PwC : PricewaterhouseCoopers

RI : Reputation Institute-İtibar Enstitüsü

SASB : Sustainability Accounting Standards Board-Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu

SEC : Securities and Exchange Commission- Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu

SICS : Sustainable Industry Classification System- Sürdürülebilir Endüstri Sınıflandırma Sistemi

SKD : Sürdürülebilir Kalkınma Derneği

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

TBL : Triple Bottom Line-Üçlü Performans Yaklaşımı

TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures-İklimle İlgili Finansal Açıklamalarda Görev Gücü

TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

TKYB : Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası

TKYD : Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TOPSIS : Tecnique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution-İdeal Çözüme Benzerliğe Göre Tercih Sıralama Tekniği

TSKB : Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

UNEP FI : United Nations Environment Programme Finance Initiative-Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi

UNGC : United Nations Global Compact- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

US GAAP : United States Generally Accepted Accepted Accounting Principles-ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri

US SIF : United States Social Investment Forum-Birleşik Devletler Sosyal Yatırım Fonu

VIKOR : Više Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje-Çok Kriterli Optimizasyon ve Uzlaşık Çözüm

WBCDS : World Business Council for Sustainable Development-Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi

WEF : World Economic Forum-Dünya Ekomomik Forumu

WSA : Weighted Sum Approach-Ağırlıklı Toplam Yaklaşım

1. GİRİŞ

Artan rekabet koşulları içinde kurumların değer yaratma kabiliyetlerini kısa, öz ve anlaşılır şekilde paydaşlarına aktarabilmesi son derece önemlidir. Bu süreçte paydaşların ihtiyaç duyduğu nitelikli bilgiye erişimlerinde, kurumların sadece finansal performans değerlemesinin yapılması yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, finansal olmayan performansın da dikkate alınması giderek daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Literatüre bakıldığında, finansal ve finansal olmayan performansı birlikte değerlendiren çalışmalarda çoğunlukla nitel araştırma ve teorik tartışma yaklaşımlarının benimsendiği, nicel araştırma yöntemlerinin ise gelişme aşamasında olduğu görülmektedir. Bu durum, finansal olmayan performansa ilişkin göstergelerin tespitinde ve ölçümünde genel kabul edilmiş, standart bir oluşumun gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kurumlar daha üstün performans sergiledikleri alanlarda hem nicel hem de nitel verileri, diğer alanlarda ise sadece nitel ifadeleri paylaşma eğilimi sergilemektedir. Oysaki kurumların entegre performansının ifade edilmesinde nicel verilerin paylaşılması, nitelikli bilginin elde edilmesi ve karar almada kullanılması bakımından oldukça önemli bir role sahiptir. Gösterge performanslarının analitik bir biçimde ölçülmesi ve karşılaştırılabilmesi ancak nicel verilerin de dikkate alınmasıyla mümkün olmaktadır.

Entegre kurumsal performans değerlemesi için bir model öneren bu çalışma, doğrudan nicel verilere dayanması ve uygulama örneğinde çoklu sermaye temelli nesnel bir yaklaşım sunmasıyla literatürdeki bu eksikliği gidermeye yönelik bir rehber niteliği taşımaktadır. Entegre raporlamada, hem finansal ve hem de finansal olmayan temsil gücü yüksek göstergeleri belirlemesi yönüyle literatüre ve uygulama sahasına ışık tutmaktadır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde (Çerçeve) sermaye öğeleri "*Finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye"* olarak ifade edilmektedir. Bu öğelerin sorumlu, şeffaf, adil ve hesap verebilir bir şekilde değer yaratma sürecine dahil edilmesini göstermesi açısından *"yönetişim sermayesi"* ile birlikte ele alınarak

entegre kurumsal performans değerlemesinde kullanılması, çalışmanın diğer bir özgün kısmını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde bulunan mevduat bankalarının 2014-2017 yılları arasındaki finansal ve finansal olmayan verileri araştırılmıştır. Bu çerçevede entegre raporlar, sürdürülebilirlik raporları, Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project-CDP) raporları, faaliyet raporları, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları, Bloomberg veri tabanı, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) istatistiki raporları, yatırımcı sunumları ve internet siteleri başta olmak üzere bu bankaların kamuya açık bilgilerinin tamamı temel alınmıştır. Bu aşamada, verilerin güvenilirliğinin teyidini ve eksiksizliğini sağlamak amacıyla birebir görüşmeler yapılmıştır. Entegre kurumsal performans göstergelerinin belirlenmesinde İçerik Analizi, ağırlıklandırılmasında ise Entropi yöntemi kullanılmıştır. Entegre kurumsal performans değerlemesi, TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri uygulanarak yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak entegre kurumsal performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri (Earnings per Share-EPS) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Geliştirilen entegre kurumsal performans modelinin, kurumların entegre kurumsal performanslarının ölçülüp karşılaştırılabilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu çalışmanın, değerleme yapmak isteyen kurumlar için bir rehber niteliği taşıması amaçlanmaktadır.

Giriş bölümünün ardından çalışmanın ikinci bölümde, kurumsal performans kavramı açıklanmıştır. Sonrasında ise kurumsal performansın teorik temelleri *"hissedarlık teorisi"*, *"paydaş teorisi"*, *"vekâlet teorisi"*, *"temsil teorisi"*, *"kaynak bağımlılığı teorisi"* ve *"işlem maliyeti teorisi"* kapsamında paylaşılmıştır. Ardından kurumsal performansın değer yaratma, kurumsal raporlama ve entegre raporlama ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca, kurumsal performans değerleme yaklaşımlarına yer verilmiştir. Finansal ve finansal olmayan performans değerlemeleri alt başlıklarda sunulmuştur. Finansal performans değerlemesinde, geleneksel yaklaşımlar ve değere dayalı yaklaşımlar açıklanmıştır. Finansal olmayan performans değerlemesinde ise endeks yaklaşımları ve İçerik Analizi yöntemine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, finansal olmayan bilgi açıklama ve raporlama girişimleri incelenmiştir. Bu girişimlerin temel aldığı ilkeler paylaşılmıştır. Entegre raporlama konusunun ele alındığı dördüncü bölümde ise entegre düşünce kavramı, entegre

raporlamanın tanımı, entegre raporlamanın ortaya çıkış sebepleri ve gelişim süreci, geleneksel raporlama-entegre raporlama karşılaştırması hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, entegre raporlamanın etkileri ve entegre raporlama uygulamaları açıklanmıştır.

Entegre kurumsal performans değerlemesinin bankacılık sektörü örneği üzerinde uygulandığı bu çalışmanın beşinci bölümünde; sektörün tarihsel gelişimine, genel yapısına ve sürdürülebilirlik çalışmalarına yer verilmiştir. Bu bölümde, ayrıca literatürde entegre raporlama konusunu farklı sektörlerde ve farklı yönleri ile araştıran çalışmalar paylaşılmıştır. Sonrasında ise çalışmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları sunulmuştur. Çalışmada kullanılan yöntemlerin teorik alt yapısı, uygulama adımları ve bu adımlara ait hesaplamalarla birlikte literatürdeki uygulama örneklerinden bahsedilerek araştırma bulguları paylaşılmıştır.

Sonuç bölümünde, araştırma bulguları değerlendirilerek yorumlara yer verilmiştir. Ardından, gelecekte yapılabilecek araştırmalar hakkında önerilerde bulunulmuştur.

2. KURUMSAL PERFORMANS, TEORİ VE DEĞER YARATMA

2.1. Kurumsal Performans Kavramı

Performans değerlemesi, kurumların stratejik planlamalarının başarılarını ve karar verme süreçlerinin etkinliğini ölçmek için kullanılan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Brown, Laverick, 1994, 89). Kurumların hedeflerine ulaşmaları amacıyla üretim süreçlerini kontrol etmek, değerlendirmek ve geliştirmek için performans değerleme yaklaşımları kullanılmaktadır. Özellikle çalışanların, ekiplerin, organizasyonların ve departmanların etkinliklerinin karşılaştırılmasında performans değerleme yaklaşımlarından faydalanılmaktadır (Ghalayini, Noble, 1996, 63). Örneğin, Adam (1994) çalışan memnuniyetinin bir performans ölçütü olarak kullanılabileceğini belirtmiştir. Benzer biçimde, Harrison ve Freeman (1999) paydaş beklentilerini karşılamanın kurumsal performansta önemli rolü olduğunu ifade etmiştir.

Performans değerlemesinde kârlılık ölçütleri en sık kullanılan unsurlar arasında olmasına rağmen bu durum, yönetim teorisinde eleştirilere maruz kalmaktadır. Kâr maksimizasyonunun kurumların uzun vadeli hedeflerini göz ardı ederek sadece kısa vadeye odaklanması; öte yandan şirket hedeflerinin sadece kâr odağıyla sınırlı olmaması, bu eleştirilerin temel sebebidir (Brown, Laverick, 1994). Bilgi teknolojisinin gücü, artan rekabet, örgütsel rollerin değişmesi, kalite ödülleri, değişen dış talepler ve iyileştirme girişimleri gibi konuların gün geçtikçe daha önemli hale gelmesi de söz konusu durumun nedenleri arasında yer almaktadır (Neely, 1999, 205).

2.2. Kurumsal Performansın Teorik Temelleri

Kurumsal performansın teorik temelleri *"hissedarlık teorisi"*, *"paydaş teorisi"*, *"vekâlet teorisi"*, *"temsil teorisi"*, *"kaynak bağımlılığı teorisi"* ve *"işlem maliyeti teorisi"* çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.2.1. Hissedarlık Teorisi

Hissedarlık teorisine *(Shareholder Theory)* göre kurumların amacı, kâr artışını gerçekleştirmek ve hissedarlarına kazanç sağlamaktır. Bunun dışında kurumların herhangi bir yükümlülüğü bulunmamaktadır (Friedman, 1962; Lantos, 2001). Bu teoriye göre sosyal sorumluluk harcamaları fazladan maliyete, kaynaklarının etkin kullanılmamasına, bunun sonucunda da fiyat artışına sebep olmaktadır. Bu durum ekonominin genel işleyişini bozmaktadır (Friedman, 1962, 126).

Firmaların hedeflerini genellikle kâr maksimizasyonu ya da hissedarların zenginliklerini artırmak şeklinde ifade eden (Van Horne, Wachowicz, 2015, 3) hissedarlık teorisine göre, sosyal sorumluluk harcamaları kaynakların kötüye kullanımına sebep olmaktadır. Ayrıca bu teori, sorumlulukların sadece insanlar için geçerli olduğunu ve bu nedenle kurumların sorumluluklarının bulunduğunu ifade etmenin doğru olmayacağını ileri sürmektedir (Friedman, 1970).

İnsanlık tarihi boyunca tasarlanan her örgüt açıkça tanımlanmış belirli bir gruba avantaj sağlamayı hedeflemiştir. Benzer biçimde, hissedarlık teorisi de kuruluşların belli bir gruba yeterli düzeyde fayda sunmayı amaçladığını savunmaktadır. Söz konusu grup ve faydalarının yakından tanımlanması ve tercihen nicel değerlerle ifade edilmesi, kuruluşun etkinliğini artırmaktadır. Bununla birlikte, birden fazla gruba hizmet sunmak üzere oluşturulmuş kurumların, buradaki hiçbir grubu tatmin etmesinin mümkün olmayacağı görüşü hakimdir. Örneğin; bir hastanenin amacı sadece hastaları tedavi etmektir (İlaç tedarikçileri, hemşireler veya doktorlar için değil). Bir okul, çocuklara eğitim vermek için faaliyetlerini sürdürmektedir (Ders kitabı yayıncıları, öğretmenler veya inşaatçılar için değil). Sendikalar, işçilerin yanında olmak amacıyla kurulmuştur. Bu noktadan hareketle, şirketler de hissedarlar için varlıklarını sürdürmektedir (Argenti, 1997, 444-445).

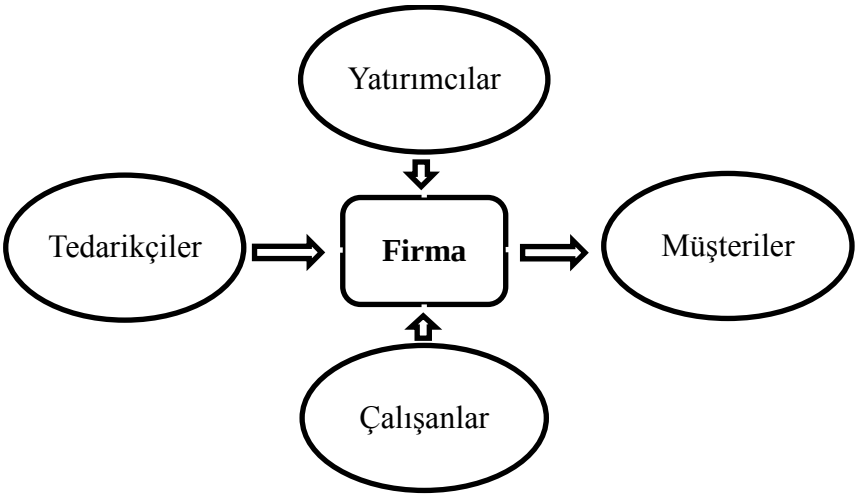
Hissedarlık teorisine göre, işletme varlıkları hissedarlara aittir ve yöneticiler hissedarların temsilcileridir. Bu teori, işletmenin sosyal sorumluluklarını genişletmesinin tehlikeli olarak görülebileceğini öne sürmektedir. Bunun en temel sebebi, tüm paydaşların çıkarlarını dikkate almanın zorluğu ve bu durumun hissedarlara karşı olan sorumluluklarda aksamalara yol açabileceği endişesidir (Clarke, 1998).

Şirketlerin sadece hissedarlara fayda sağlamak için faaliyet göstermekte olduğunu ileri süren hissedar teorisinin, tüm ilgililerinin çıkarlarının korunması gerektiğini savunan paydaş teorisine yönelttiği eleştirileri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda yer almaktadır (Argenti, 1997, 442):

- Hissedarların menfaatleri, hisse başına kazanç ile her birine eşit olacak şekilde sunulmaktadır. Bir başka deyişle hissedarlar, homojen bir yapı sergilemektedir. Paydaş grupları ise benzer veya eş değildir, amaçları ve çıkarları farklılık göstermektedir.
- Hissedarların şirketten beklentisi, tatmin edici düzeyde getiri elde etmektir. Bu beklenti oldukça açık olmasına rağmen paydaşlar için aynı durum söz konusu değildir.
- Tüm paydaşların çıkarlarının gözetilmesi ve dengelenmesi karmaşıktır. Dahası, bu çıkarların dağılımı yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak yöneticilerin de paydaşlar arasında yer alması, ödünleşme sorunlarını beraberinde getirmektedir.
- Şirketlerin tüm ilgililerinin faydalarını gözetmesi fikri oldukça dikkat çekicidir. Bununla birlikte, yöneticilerin odaklanacağı kesin ve açık bir kurumsal amacın olmaması çeşitli sorunlara sebep olmaktadır.
- Paydaş değerlerinin ölçümünde güçlüklerle karşılaşılmaktadır.

2.2.2. Paydaş Teorisi

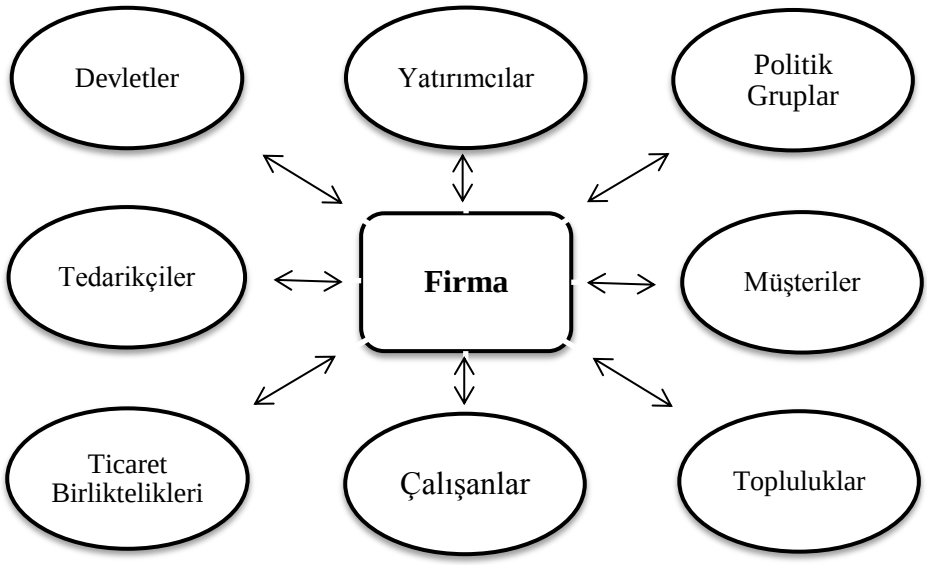
Paydaş teorisi *(Stakeholder Theory),* hissedarlık teorisinin aksine şirketlerin sorumluluğunun kâr elde etmekle sınırlı olmadığı görüşündedir. Bu teoride, sadece hissedarların değil tüm işletme ilgililerinin çıkarlarının gözetilmesi gerektiği savunulmaktadır (Freeman, 1984). Öte yandan, kurumların geleneksel iş modelindeki girdi-çıktı ilişkisinde yatırımcılar, tedarikçiler ve çalışanlar müşterilerin yararına faaliyette bulunan aktörlerdir. Şekil 1'de de görüleceği üzere söz konusu faaliyetler müşteriler için çıktıya dönüşmektedir (Donaldson, Preston, 1995, 66).



Şekil 1: Kurumların Geleneksel Girdi-Çıktı Modeli

Donaldson, Thomas, Lee E. Preston. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review.** c. 20. s. 1: 65-91, 68.

Paydaş teorisinde ise, geleneksel girdi-çıktı modelinin tersine tüm işletme ilgilileri sürecin içerisinde değerlendirilmektedir (Donaldson, Preston, 1995, 68). İşletme ve paydaşlarının bu etkileşim süreci Şekil 2'de yer almaktadır.



Şekil 2: Paydaş Teorisi Modeli

Donaldson, Thomas, Lee E. Preston. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review.** c. 20. s. 1, 69.

Paydaş teorisine göre, kurumların başarılı olması sadece hissedarlarının değil tüm paydaşlarının çıkarlarının göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleşebilmektedir (Freeman, Evan, 1990). Bu noktada, başarılı kurumsal yönetimi uygulamalarının önemli bir rolü bulunmaktadır. Etkin kurumsal yönetim mekanizmaları; kurumların sermayelerini verimli bir şekilde kullanmalarına katkı sağlamakta, tüm paydaşlarının çıkarlarını dikkate alarak sorumlu bir tutum benimsemelerini ve toplum yararına faaliyet göstermelerini desteklemektedir.

Tüm bunlar, yatırımcı güvenini korumada etkili olmakta ve uzun vadeli sermayeye erişime yönelik gelişmelere katkı sağlamaktadır. Devletlerin yasal düzenlemelerinin farklı olmasına rağmen başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının tamamının ortak özelliği, hissedarlarının çıkarlarını gözetmelerinin yanı sıra çevresel ve sosyal farkındalıklara ve iş etiği değerlerine sahip olmalarıdır. Bu faktörler; kurumların itibarları ve uzun vadeli performanslarını etkilemekte, paydaşların rollerini benimseyerek iş birliği yapmalarını teşvik etmektedir (OECD, 1999, 5-6). Burada Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı öne çıkmaktadır.

İlk kez Bowen (1953, 6)'ın iş insanlarının sosyal sorumluluklarını açıkladığı kitabında yer alan KSS kavramı, *"Kurumların faaliyetlerinde ve tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerinde çevresel ve sosyal kaygıları gütmesi"* olarak tanımlanmaktadır. Buradaki *"sosyal sorumluluk"*; yasal beklentilerin ötesinde gönüllü olarak paydaşlarla, insan sermayesiyle ve çevreyle olan ilişkilere yatırım yapmayı ifade etmektedir. Bu çerçevede çevresel ve sosyal alanlarda yasal yükümlülüklerden daha fazlasını yapma çabası, kurumların üretkenliğine katkıda bulunarak rekabet avantajı sağlamaktadır (CEC, 2001, 6).

Kurumları, KSS faaliyetlerinde bulunmaya teşvik eden birçok etmen bulunmaktadır. Büyük ölçekli endüstriyel değişim ve küreselleşmenin beraberinde getirdiği yatırımcıların, vatandaşların, tüketicilerin ve kamu otoritelerinin çevre ve toplum ile ilgili artan beklenti ve kaygıları bunların başında gelmektedir. Yatırım kararlarında sosyal kriterlerin daha fazla etkili olması, gelişen iletişim teknolojiyle birlikte bilgiye erişimin daha kolay olması ve artan şeffaflık beklentisi de KSS uygulamalarını önemli ve gerekli hale getiren unsurlar arasındadır (CEC, 2001, 3).

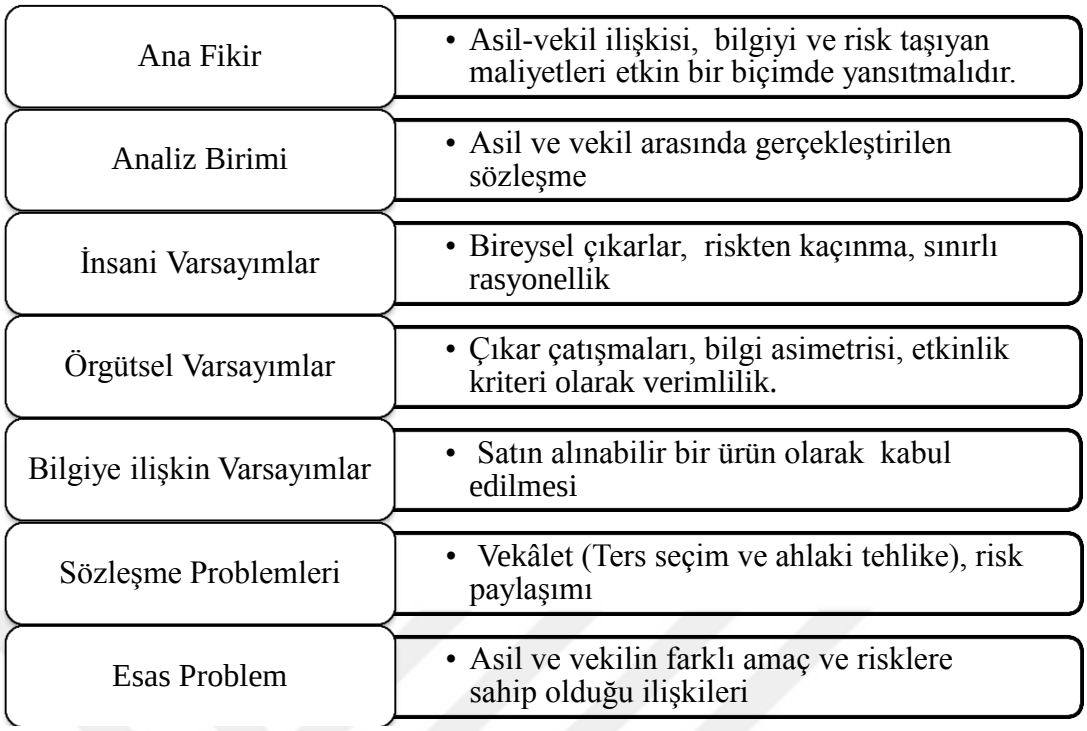
KSS modelleri incelendiğinde Carroll (1979, 500)'un KSS'yi *"ekonomik"*, *"yasal"*, *"etik"* ve *"gönüllü sorumluluklar"* olmak üzere dört boyutta ele aldığı

görülmektedir. Carrroll (1991), çalışmasında bu dört boyuttan oluşan *"KSS piramidi"*ni öne sürmüştür. Daha önceki sınıflandırmasından farklı olarak *"gönüllü sorumluluk"* yerine *"hayırseverlik sorumluluğu"* ifadesini kullanmıştır. Bu piramidin tabanında *"ekonomik sorumluluklar"* boyutu yer almakta ve bunu sırasıyla *"yasal"*, *"etik"* ve *"hayırseverlik"* boyutları izlemektedir. Ekonomik boyut, kârlı olmayı; yasal boyut, yasalara uymayı; etik boyut, etik olmayı; hayırseverlik boyutu ise iyi bir vatandaş olmayı gerektirmektedir (Carroll, 1991, 42).

Wood (1991, 390) KSS modelini *"meşruiyet"*, *"kamu sorumluluğu"* ve *"yönetsel takdir"* ilkeleri kapsamında geliştirmiştir. Wartick ve Cochran (1985, 767)'ın KSS ilkeleri ise *"ekonomik"*, *"yasal"*, *"etik"* ve *"gönüllü sorumluluklar"*dır. Post ve diğ. (1996, 41) KSS'yi *"yardımseverlik"* ve *"vekillik"* ilkeleri çerçevesinde açıklamıştır. Burada yardımseverlik ilkesi, şirketlerin ihtiyaç sahiplerine duyarsız kalmamasını; vekillik ilkesi ise şirket yöneticilerinin tüm paydaşların vekili gibi hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır.

2.2.3. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisi *(Agency Theory)*, şirket sahiplerinin (asil) yetkilerini şirket yöneticilerine (vekil) devretmesinin oluşturabileceği çıkar çatışmalarını konu edinmektedir. Bu teoriye göre, sahiplik ve yönetimin ayrı olması asimetrik bilgi problemlerine yol açmaktadır. Asil ve vekilin farklı düzeylerde bilgiye sahip olması, her iki tarafın da kendi çıkarlarını maksimize etme çabaları, asilin vekili kontrol etme zorluğu vekâlet problemlerine yol açabilmektedir (Berle, Means, 1932; Jensen, Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama, Jensen, 1983). Vekâlet teorisinin temel unsurları Şekil 3'te özetlenmektedir.



Şekil 3: Vekâlet Teorisine Genel Bakış

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review.** c. 14. s. 1: 57-74.

Vekâlet teorisinde; asiller ve vekiller, bireysel faydalarını maksimize etmeye çalışan *"rasyonel aktörler"* olarak kabul edilmektedir (Jensen, Meckling, 1976). Bu çerçevede, hem asil hem de vekil mümkün olan en az maliyetle mümkün olan en fazla faydayı sağlamayı amaçlamaktadır. Rasyonel asil veya vekilin iki seçenek arasında kaldığında kendi faydasını artıranı tercih edeceği düşünülmektedir (Davis ve diğ., 1997, 22).

Vekâlet teorisi literatürde, *"asil-vekil teorisi" (Principal-Agent Theory)* ve *"pozitivist teorisi" (Positive Theory of Agency)* olmak üzere iki yönde gelişimini sürdürmüştür. Her iki yaklaşım da asil ve vekil arasındaki vekâlet problemlerini ele almaktadır. Bununla birlikte, aralarında farklılıklar da gözlenmektedir. Asil-vekil teorisi; matematik temelli olup asil ve vekil arasındaki risk paylaşımını, taraflar arasındaki en uygun sözleşme formunu konu edinmektedir. Bu sözleşmelerde *"çevredeki bilgi yapısı"*, *"belirsizliğin niteliği"*, *"sözleşmeye yönelik tarafların tercihlerinin yapısı"* faktörlerinin etkilerini modellemeye odaklanılmaktadır. Pozitivist teorisi ise matematiksel olmayan, ampirik çalışmaları benimsemektedir. Bu

teori, daha çok sözleşmelerin kontrolüne ve organizasyon üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (Jensen, 1983, 334).

Vekâlet teorisi, temelde iki vekâlet probleminin çözümüyle ilgilenmektedir. Bunlardan ilki; asil ve vekilin amaçları veya hedefleri arasındaki çıkar çatışmalarından, asilin vekil davranışlarının uygunluğunu doğrulamasının pahalı veya zor olmasından kaynaklanmaktadır. İkincisi ise asil ve vekilin riske karşı tutumların farklılaşmasından ileri gelmektedir. Bu risk paylaşım sorunları, tarafların farklı riskleri tercih ettiği durumlarda farklı eylemlere yönelmeleri olarak ifade edilmektedir **(**Eisenhardt, 1989).

Literatürdeki çalışmalar, vekâlet teorisinin *"ahlaki tehlike" (Moral Hazard)* ve *"ters seçim" (Adverse Selection)* yönleri üzerinde durmaktadır. Ahlaki tehlike; vekilin kararlaştırılan çabayı göstermeyeceği, iş yapmaktan kaçınacağı ya da işi kendi çıkarı için kullanacağı, ancak asilin bu durumu tespit edemeyeceği düşüncesine dayanmaktadır. Ters seçim problemi ise işe alım sürecinde vekilin kendi kabiliyetlerini asile doğru beyan etmemesinden ve asilin bu durumu doğrulayamamasından kaynaklanmaktadır **(**Eisenhardt, 1989, 62).

Vekâlet ilişkisi, asilin kendi adına vekilin bazı faaliyetlerde bulunabileceği; diğer bir ifadeyle asilin vekile bazı konularda karar verme yetkisini devrettiği sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Eğer bu ilişki, hem asilin hem de vekilin çıkarlarını maksimize etme yönündeyse bu noktada vekil her zaman asilin çıkarlarına uygun davranmayabilmektedir. Bu da *"izleme maliyetleri"*, *"garanti sunan anlaşma maliyetleri"* ve *"artık kayıp"* olarak adlandırılan vekâlet maliyetlerini beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede asil, vekilin faaliyetlerini kısıtlamak için izleme maliyetlerini artırarak ya da teşvikler sunarak kendi çıkarlarını sınırlandırabilmektedir. Böylelikle vekilin aykırı eylemler gerçekleştirmeyeceği, gerçekleştirdiği durumlarda ise asile tazminat ödemekle yükümlü tutulacağı garanti altına alabilmektedir. Tüm bunlara rağmen asil-vekil ilişkisinde, asilin refahını maksimize edecek kararlar ile vekilin kararları arasında yine de bir sapma kalabilmektedir (Jensen, Meckling, 1976, 308).

2.2.4. Temsil Teorisi

Vekâlet teorisindeki *"asil ve vekil arasındaki çıkarların farklılaşması"*na (Jensen, Meckling, 1976) alternatif olarak *"her iki tarafın uyumunu ve amaç birliğini"*

savunan temsil teorisi *(Stewardship Theory)* öne sürülmüştür. Bu teoride, vekâlet teorisinin aksine yöneticiler güvenilirdir ve iş yapma motivasyonuna sahiptir. İşten kaçmak yerine kurumun iyi bir temsilcisi olmayı tercih etmektedirler. Yöneticiler; emeklilik, gelecekteki servet ve istihdam beklentileri aracılığıyla kendi çıkarlarını firmanın çıkarlarıyla özdeşleştirmektedir. Mevcut beklentilerinden dolayı, firmanın hissedarı olmasa dahi işverene bağlılık hissettiği ölçüde kendi çıkarlarıyla kurum çıkarlarını uyumlu olarak algılayabilmektedir (Donaldson, Davis, 1991).

Ekonomik bir yaklaşım olan vekâlet teorisine göre *"fırsatçı ve bireyci"* olarak adlandırılan kesim; sosyal ve psikolojik bir yaklaşım olan temsil teorisinde *"güvenilir, örgütsel ve kolektivist"*tir. Temsil teorisinde, yöneticilerin motivasyon kaynağı bireysel çıkarları değil; şirket sahipleriyle uyumlu olan çıkarlarıdır (Davis ve diğ., 1997, 20-21). Temsil teorisi, *"genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması*" olarak ifade edildiği CEO ikiliği *(CEO Duality)* konusunda da vekâlet teorisinden farklılaşmaktadır. Temsil teorisine göre CEO ikiliği, firmada daha güçlü bir liderlik yapısının oluşturulmasını sağlamaktadır. Çıkar çatışmalarını azaltmasını, karar alma süreçlerinin daha hızlı ve etkin gerçekleşmesini desteklemektedir (Donaldson, Davis, 1991). Böylelikle, yüksek firma performansına katkı sağlandığını savunmaktadır. Öte yandan vekâlet teorisi; CEO ikiliğinin yönetim kurulunun kontrolünü güçsüzleştireceği, bunun da firmanın performansını olumsuz etkileyeceği görüşündedir. Teoriye göre bunun temel sebebi, yöneticilerin hissedarların çıkarları pahasına kendi çıkarlarını maksimize; risklerini ise minimize etmek için çabalayacağı varsayımıdır (Boyd, 1995).

Yönetim kurulu; yönetim ekibini sürekli izlemekte, düşük performansa karşı önlemler alabilmekte, işten çıkarabilmekte, teşvikleri değiştirebilmekte, yeteneklerini gözden geçirmektedir. Bir diğer deyişle, yönetim ekibinin sergiledikleri performansın kurum üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Değerlendirmede bilgi asimetrisinden dolayı çeşitli zorluklarla karşılaşılmaktadır (Walsh, Seward, 1990). Örneğin, CEO'yu denetlemek de yönetim kurulunun görevleri arasında yer almaktadır. Denetlenen ve denetleyenin aynı kişi olması, söz konusu sürecin olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir.

2.2.5. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisi *(Resource Dependency Theory),* bir kuruluşun varlığını sürdürebilmesi için çevresinden temin etmesi gereken kaynakları ve dış bağımlılıklarını ele almaktadır (Pfeffer, Salancik, 1978). Açık sistem temelli bu teori, organizasyonların kaynaklarını temin etmek için çevreleriyle alışverişte olması gerektiğini savunmaktadır. Kaynak ihtiyacını karşılamada kurumların birbirileriyle iletişim halinde bulunmalarının önemini vurgulayan bu teori, paydaş ağlarının oluşturulmasında en önemli motivasyon kaynağı niteliğindedir (Barringer, Harrison, 2000, 370-382).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre kuruluşlar, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan tüm kaynakları ve fonksiyonları üretememektedirler. Bu sebeple, ihtiyacı olan kaynakları ve hizmetleri temin etmek için çevresiyle ilişki içerisinde bulunmalıdır. Teori, aynı zamanda çevresel koşulların ve kısıtlamaların önemine de vurgu yapmaktadır (Aldrich, Pfeffer, 1976, 83-84). Buna göre, çevresel belirsizlikler ve bağımlılıklar arttıkça dış bağlantılara olan ihtiyaç da artmaktadır. Bu noktada, kuruluşun dış çevreyle bağlantı kurmasında yönetim kurulunun önemi büyüktür (Hillman ve diğ., 2000, 235). Yönetim kurulu, temel olarak hissedarların yatırımlarını korumak amacıyla oluşturulmuş bir kontrol aracıdır. Bununla birlikte müşterilerin, çalışanların, yöneticilerin ve toplumun da kurumsal yönetimde bir rolü olduğu, dolayısıyla çıkarlarının yönetim kurulunda yeri olması gerektiği görüşü öne çıkmaktadır (Williamson, 1984, 1227). Bu çerçevede, kurulun herhangi bir aksiyon almadan önce kurumsal performans ve çevresel etkilerini değerlendirmeleri son derece önemlidir (Walsh, Seward, 1990).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre yöneticilerin rolleri Tablo 1'de yer almaktadır. Bu tablonun ilk sütununda yönetici sınıfı, ikinci sütununda yöneticilerin yönetim kuruluna sunması beklenen bağlantı ve kaynak türleri, üçüncü sütunda ise her bir kategorideki yönetici özellikleri bulunmaktadır (Hillman ve diğ., 2000, 239-240).

Tablo 1: Yöneticilerin Kaynak Bağımlılığı Rolleri

Yönetici Kategorisi	Temin Edilen Kaynak İhtiyacı Alanları	Kategorideki Yönetici Türleri
İçeridekiler	Mevcut ve daha önceki yetkililerin firmanın stratejileri ve hedefleri hakkındaki uzmanlıkları	Hukuk ve finans alanlarında özel bilgi
İş Uzmanları	Rekabet, karar verme ve problem çözme konularında uzmanlık Yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamak İçsel ve dışsal sorunlara alternatif bakış açıları sağlamak Firmalar arasındaki iletişim kanalları sağlamak Meşruluk	Diğer büyük kâr amaçlı kurumların daha önceki ve şimdiki yetkilileri Diğer büyük kâr amaçlı kurumların yöneticileri
Destek Uzmanları	Sigortacılık, hukuk, halkla ilişkiler ve bankacılık konularında uzmanlık sağlamak Devlet kurumlarına, güçlü ve büyük tedarikçilere iletişim kanallarını sağlamak Yasal destek ve finansal sermaye gibi çok önemli kaynaklara erişimi kolaylaştırmak Meşruluk	Sigorta şirketi temsilcileri Avukatlar Halkla ilişkiler uzmanları Bankacılar (Yatırım ve ticari)
Topluma Etki Edenler	Konulara iş dışında bakış açısı sunmak Topluluktaki güçlü grupların etkileri konusunda uzmanlık sunmak Tedarik pazarları veya rekabetçi ürün dışındaki çıkarları temsil etmek Meşruluk	Siyasi liderler Üniversite fakültesi Din adamları Toplumsal ve sosyal organizasyonların liderleri

Hillman, Amy J., Albert A. Cannella, Ramona L. Paetzold. 2000. The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. **Journal of Management Studies**. c. 37.s. 2: 235-256, 240.

2.2.6. İşlem Maliyeti Teorisi

İşlem maliyeti teorisine *(Transaction Cost Theory)* göre kuruluşların çalışmasında temel analiz birimi "*işlem"*dir ve işlem maliyetinin en aza indirgenmesi bu süreçte önemli bir rol üstlenmektedir. Piyasa ile firmalar arasındaki etkileşimi ve istihdam ilişkilerini konu edinen bu teori, genel olarak işlem maliyetleri üzerinde tasarruf sağlamaya odaklanmaktadır (Williamson, 1981, 548-549).

Organizasyon çalışmalarına yönelik ekonomik yaklaşımlar, işletmenin maliyet analizleri dahil olmak üzere genellikle verimliliği merkeze almaktadır. Bu noktada, *"ürünlerden"* ziyade *"işlemler"* temel analiz birimi olarak ele alınmakta ve alternatifler işlem maliyetlerindeki tasarruf etme kabiliyetleri yönünden değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre işlem maliyetinde tasarrufu yapma kapasitesi, firmaların rekabet üstünlüğü sağlamasında rol alan önemli bir unsurdur (Williamson, 1981, 549, 574). Bu çerçevede, bir firmanın sahip olduğu teknolojik kapasite; işlemleri yönetme kabiliyetini geliştirmekte ve dış kaynak kullanımına olanak sağlamaktadır (Mayer, Salomon, 2006, 942).

İşlem maliyeti teorisi, organizasyonların değerlendirilmesinde üç analiz seviyesinde gerçekleştirilmektedir. İlk düzey olan işletmenin genel yapısı; işletmenin kapsamını, işletim unsurlarının kendi içlerindeki ilişkilerin nasıl olması gerektiğini incelemektedir. İkinci analiz seviyesi, firmada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerle ilgilenmektedir. Üçüncü seviye ise çalışma gruplarının nitelikleriyle iç yönetişim yapılarının eşleşmesini sağlamak amacıyla insan kaynaklarına odaklanmaktadır (Williamson, 1981, 549). Bu teori, işlemleri üç kritik boyutta karakterize etmektedir. Bunlar; *"belirsizlik"*, *"işlemlerin tekrarlanma sıklığı"* ve *"işleme ilişkin yatırımların minimum maliyeti gerçekleştirme derecesi"*dir (Williamson, 1979, 239).

2.3. Çoklu Sermaye Temelli Kurumsal Performans ve Değer Yaratma İlişkisi

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne (Çerçeve) göre sermaye öğeleri; kuruluşun faaliyet ve sonuçları ile birlikte azalan, artan veya dönüştürülen bir değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu öğeler, kendi içlerinde ve aralarında sürekli bir etkileşim ve akış halindedirler. Örneğin; kuruluşun çalışanlarına verilen eğitim, insan sermayesini artırırken bu eğitimden kaynaklanan maliyetler ise finansal sermayeyi azaltmaktadır. Dolayısıyla, finansal sermayeden insan sermayesine bir dönüşüm gerçekleşmektedir (IIRC, 2013).

Sermaye öğeleri, değer yaratma sürecinin teorik temellerini vurgulamak ve kuruluşların tüm sermaye öğelerini dikkate almalarına rehberlik etmek için Çerçeve'de tanımlanmıştır. Bununla birlikte, kurumların söz konusu "*finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye"* öğelerini kullanmaları zorunlu tutulmamıştır. Çünkü her

kuruluş için bütün sermaye öğeleri eşit ölçüde uygulanabilir veya ilişkili değildir (IIRC, 2013). Sektörden sektöre üzerinde durulması gereken bilgiler farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, sermaye yoğun şirketlerde doğal sermaye öğesi çevreye olan olumsuz etkilerinden dolayı daha önemli bir yerde konumlanabilmektedir. Öte yandan, teknoloji yoğun şirketlerde ise fikri sermaye öğesi öne çıkabilmektedir. Entegre raporlamada, Çerçeve'de yer alan tüm bu öğelerin yanı sıra yönetişim öğesi de oldukça önemli bir role sahiptir.

Bir firmanın yönetimini ve kontrolünü şekillendiren yasaların, talimatların ve politikaların bir birleşimi olan kurumsal yönetim; firmalar ve hissedarları arasında şeffaf ve adil bir ilişki sağlamak amacıyla geliştirilen kurallar çerçevesinden oluşmaktadır. Hissedarlar ve çalışanlar arasında çıkar çatışmalarından kaçınmak üzere sorumlulukların, koşulların ve ödüllerin dağılımını içermektedir (Klapper, Love, 2004).

Üst yönetimin inancı ve desteğiyle entegre raporlamaya ilişkin uygulamalar teşvik edilmektedir (Aras ve diğ., 2019). Çerçeve'de sınıflandırılan sermaye öğelerinin etkin ve sağlıklı bir biçimde performans sergileyebilmeleri ancak etkili kurumsal yönetim politikalarıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktada, yönetişim sermayesinin de diğer sermaye öğeleri arasında ele alınmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının ve diğer sermaye öğelerinin birlikte ele alındığı birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların, genellikle kurumsal yönetim uygulamaları ile entelektüel sermaye öğesi (fikri sermaye-intellectual capital) üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örneğin, Rahman (2012) entelektüel sermaye ve kurumsal yönetim ilkelerinin vekâlet problemlerini azaltmada ve rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Keenan ve Aggestam (2001)'a göre entelektüel sermaye yatırımları kurumsal yönetimin sorumluluğundadır. Bu kapsamda kurumsal yönetim; söz konusu yatırımları gerçekleştirmek için kritik kararlara katılma, stratejik odaklanmayı sağlama, yönetimini izleme görevlerini üstlenmektedir. Buallay ve Hamdan (2019) kurumsal yönetimin, entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanarak karar verme süreçlerinde paydaş çıkarlarının artırılmasını sağlamada önemli bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Van der Meer-Kooistra ve Zijlstra (2001), entelektüel sermayenin etkin

bir biçimde yönetilememesi durumunda firmanın sahip olduğu değer yaratma kapasitesinin tam olarak kullanılamayacağını ifade etmiştir.

Entelektüel sermaye öğesinin yanı sıra insan sermayesi ve sosyal sermayenin de kurumsal yönetim konuları etrafında şekillendiği görülmektedir. Cormier ve diğ. (2009), insan sermayesi ve sosyal sermaye açıklamalarının bilgi asimetrisi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Benzer şekilde, Konzelmann ve diğ. (2006) kurumsal yönetim uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi konularını değerlendirmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının firma değeri üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalara da sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin, Chen ve diğ. (2010) etkin kurumsal yönetim uygulamaları yoluyla çıkar çatışmaları ve asimetrik bilgi sorunlarının daha az yaşanabileceğini savunmuştur. Böylelikle, firma değerinin ve hissedar zenginliğinin artırılabileceğini ileri sürmüştür. Benzer biçimde, Garay ve González (2008) etkin kurumsal yönetim uygulamaları aracılığıyla sermaye maliyetlerinin düşürülebileceği, piyasa değerlerinin artırılabileceği görüşünü savunmuştur.

Kurumsal yönetim araştırmalarına olan tüm bu ilgiye ve paydaşların bu konudaki duyarlılığına rağmen yönetici başarısızlıklarının ve kurumsal skandalların devam ettiği görülmektedir. Söz konusu durum, yönetişimde KSS uygulamalarının benimsemesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Çevresel, sosyal ve yönetimsel (Environmental, Social and Governance-ESG) faktörlerin önemine işaret eden bu gereklilik; iş dünyasına düşen etik uygulamalar ve ahlaki standartlar, yoksulluk ve eşitsizliğin azaltılması, insan haklarını koruma, çevreye özen gösterme, cinsiyet çeşitliliğini artırma, çalışanın yaşam kalitesini artırma gibi bir dizi kurumsal uygulamayı desteklemektedir (Armitage ve diğ., 2017).

Kurumsal yönetim uygulamaları, finansal sistemin en önemli aktörlerinden olan bankacılık sektöründe finansal olmayan şirketlerden farklılaşmaktadır. Bankacılık düzenlemeleri, hissedarlar ve borç sahipleri arasındaki çıkar çatışmaları, bankacılık faaliyetlerinin karmaşıklığı ve tüm bunların sonucunda artan şeffaflık ihtiyacı söz konusu farklılaşmanın temel unsurlarıdır. Bu çerçevede, etkin kurumsal yönetim mekanizmalarına sahip olan bankalar, genel finansal sistemin istikrarı için stratejik bir rol üstlenmektedir (John ve diğ., 2016).

Sermaye öğeleri, değer yaratma sürecinin temelini oluşturmaktadır (ACCA, NBA, 2013, 3). Bu süreçte öğeler iş modeli tarafından girdi olarak kullanılmakta, iş

faaliyetleri aracılığıyla çıktıya dönüştürülmektedir. Bir kuruluşun zaman içerisinde yarattığı değer, sermaye öğeleri ile kendini göstermektedir ve başarıya ulaşması bu öğeler aracılığıyla gerçekleşmektedir (IIRC, 2013). *"Değer yaratma"* kavramı; firmanın hedefleri doğrultusunda kaynaklarını etkin kullanarak kısa, orta ve uzun vadede performansı en üst seviyeye taşımak, kurum çıkarlarını maksimize etmektir. Belirlenen hedefe ulaşma başarısı olarak da ifade edilebilen *"performans"* kavramı ise daha çok kısa vadeli bir yaklaşımı benimsemektedir.

Değer yaratma odaklı yaklaşım; kısa vadeli finansal faktörlerin haricinde başta müşteriler, düzenleyiciler, tedarikçiler ve çalışanlar olmak üzere tüm paydaşların sürece dahil edilmesini desteklemektedir. Gelecekteki beklentiler ve şirket performansı ile ilgili daha şeffaf bir rapor sunma imkânı sağlamaktadır. Bu çerçevede entegre raporlama; kurumların değer yaratma süreçlerini hissedarlara, çalışanlara, müşterilere, düzenleyicilere ve diğer kilit paydaşlara aktarabilmesindeki iletişimi güçlendirmektedir.

Değer, farklı paydaşlar için farklı zaman aralıklarında ve farklı sermaye öğeleri temel alınarak yaratıldığından dolayı sermaye öğelerinden birine odaklanarak diğerinin yok sayılması mümkün değildir. Örneğin, finansal sermayeyi artırma çabasıyla gerçekleştirilen uygun olmayan insan sermayesine yönelik uygulamaların uzun vadede kuruluş için değer yaratması söz konusu değildir (IIRC, 2013, 11). Daha etkin bir değer yaratma süreci için tüm sermaye öğelerinin kapsandığı, geniş ve bütünleşik bir bakış açısının benimsenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yönetimin de değer yaratma gücü göz ardı edilmemelidir.

Kurumların değer yaratma süreçlerini ve entegre kurumsal performanslarını, sermaye öğelerinin yanı sıra ESG göstergeleri ve finansal sermaye yoluyla da ölçmek mümkündür. Ancak bunun için her bir kurumu temsil eden ortak gösterge setinin oluşturulması ve detaylı analitik hesaplamaların yapılması gerekmektedir. Dahası, ESG verileri bir göstergedir; sermaye öğeleri ise neden sonuç ilişkisini barındıran değerler bütünüdür. Bir başka ifadeyle, her bir sermaye öğesinin değer yaratma kabiliyeti bulunmaktadır. Dolayısıyla, entegre kurumsal performansın etkin bir biçimde ölçümü ancak sermaye öğeleriyle mümkündür. Bu ölçümde değer yaratma ve geleceğe yönelik değerleme, sermaye öğeleri aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin; fikri sermayeyi temsil eden AR-GE, teknolojik

gelişmeler ve inovasyon gibi unsurlar gelecekteki performansa olumlu etkilemekte, kurumların gelecekteki değer yaratma gücünü yansıtmaktadır.

2.4. Kurumsal Raporlama, Entegre Raporlama ve Kurumsal Performans İlişkisi

Kurumsal raporlama, kurumsal performansın paydaşlara aktarılmasına aracılık etmektedir. Kurumsal raporlamanın amacı, paydaşların karar almada ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Karar verme süreçlerinde etkili daha fazla bilginin paylaşılması, paydaşları bu kurumlarla daha iyi koşullarda işlem yapmaya teşvik etmektedir (Eccles, Serafeim, 2014, 2). İyi bir kurumsal raporlama, aynı zamanda etkin kurumsal yönetimin ve üstün rekabet gücünün göstergesidir. Bu görüşü destekler nitelikte, Kachouri ve Jarboui (2017) kurumsal raporlamanın bilgi asimetrisinden kaçınmanın bir yolu olarak görüldüğünü ileri sürmüştür.

Kurumsal raporlama olmaksızın da performans değerlemesinin yapılabilmesi mümkündür. Ancak bu durumda, raporlamada sunulan bilgilerin çeşitli kaynaklardan temin edilmesi ve bir araya getirilerek detaylı hesaplamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, paydaşlar karar almada faydalanacakları bilgilere en sağlıklı ve etkin biçimde erişmeyi istemektedirler. Dolayısıyla, raporlamanın kullanılmaması paydaşların bu taleplerini karşılamada eksik kalmakta, karar alma süreçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, raporlarda gelecekteki performansa ilişkin gösterge tahminlerinin olması, rehber niteliği göstermekte ve raporlamayı üstün kılmaktadır.

Kurumsal raporlamada, önemli bir yere sahip olan finansal raporlama, yıllar itibarıyla sürekli gelişim ve dönüşüme uğramıştır. Endüstri Devrimi'nin beraberinde getirdiği imalat endüstrisindeki değişimler ve ticari faaliyet ölçeklerindeki artış, finansal raporlamanın gelişim sürecini hızlandırmıştır. Bu çerçevede nüfus artışı, kaynak kıtlığı, çevresel kaygılar, artan şeffaflık ve hesap verebilirlik beklentileri uygulanan raporlama modellerindeki değişimi gerekli hale getirmiştir (IIRC, 2011, 2).

Yatırımcılar, finansal ve finansal olmayan ilişkilerin kurumlar tarafından nasıl yönetildiğini bilme ihtiyacı duymaktadırlar. Finansal raporların ve sürdürülebilirlik raporlarının ayrı ayrı yayımlanması bu ihtiyacın karşılanmasında yetersiz

kalmaktadır (Eccles, Serafeim, 2014, 19). Bilgilerdeki artış, uzun olan raporların daha da uzun olmasına sebep olmaktadır. Dahası, bilgiler arasındaki bağlantı göz ardı edildiğinden yönetişim, strateji, finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkiler açıklığa kavuşturulamamaktadır (IIRC, 2011, 2). Entegre düşünce temelli entegre raporlama, söz konusu ilişkileri ortaya çıkarma gerekliliğinden doğmuştur.

Değer yaratma sürecinde sermaye öğelerinin nasıl kullanıldığı ve etkilendiği ile ilgili fikir vermeyi amaçlayan entegre raporlama, tüm paydaşların beklentilerini karşılamak için sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanmaktadır. Ayrıca, finansalların haricinde tüm değer faktörlerini dikkate almakta, stratejileri ve kaynak kullanımıyla ilgili daha etkin ve anlaşılır bir kurumsal rapor sunmaktadır. Geleneksel raporlarda, finansal ve üretilmiş sermayeye; sürdürülebilirlik raporlamasında ise sosyal ve ilişkisel sermayenin belirli yönlerine ve doğal sermayeye ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Öte yandan entegre raporlama; başta kuruluşun entelektüel sermayesi (İnovasyon, bilgi, beceri, sistemler), sosyal ve ilişkisel sermayesi (Tedarikçilerle, ortaklarla, düzenleyicilerle, müşterilerle ilişkiler), insan sermayesi (Çalışan bağlılığı) olmak üzere uzun vadeli değer yaratma sürecinde kritik role sahip tüm sermaye öğelerini temel almaktadır (KPMG, 2019).

2.5. Kurumsal Performans Değerleme Yaklaşımları

Kurumsal performans değerlemesi, finansal ve finansal olmayan ölçütler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu değerleme yaklaşımlarında literatürde ilk olarak kârlılık, verimlilik, yatırım getirisi gibi finansal ölçümlere odaklanıldığı görülmektedir. Küreselleşmeyle birlikte finansal olmayan unsurların da kurumların öncelikleri arasında yer alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, değerlemede her ne kadar finansal performans öne çıksa da finansal olmayan performansın da göz önüne alınarak etkileşimli bir yaklaşımın sunulması son derece önemlidir.

2.5.1. Finansal Performans Değerlemesi

Finansal performans değerlemesi, kurumların finansal durumlarını ölçerek karar alma süreçlerine destek olmaktadır (Castro, Chousa, 2006, 322). Bu değerlemede genellikle *"geleneksel"* ve *"değere dayalı"* yaklaşımlar kullanılmaktadır.

Geleneksel bir yaklaşımla firma performansının değerlemesi; yöneticiler, karar vericiler, yatırımcılar, analistler ve kreditörler için oldukça güçlü bir araç konumundadır (Delen ve diğ., 2013). Bununla birlikte, sermaye piyasalarının gelişimi ile etkin sermaye dağıtımı önem kazanmış, geleneksel muhasebe uygulamalarına ek olarak değere dayalı yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır (Weissenrieder, 1997, 3). Her iki yaklaşım karşılaştırıldığında, geleneksel finansal performans yaklaşımının odak noktası firmanın kârlılığıdır. Değere dayalı performans yaklaşımı ise hissedarların beklenti ve kazançları ile firma değerliliği temelinde şekillenmektedir.

2.5.1.1. Geleneksel Finansal Performans

İşletme ilgilileri, rasyonel kararlar almak ve kârı maksimize eden hedeflere ulaşabilmek için bazı analitik araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede finansal analiz, finansal tablolardaki verilerin dönüşümü yoluyla karar vermede etkili olacak bilgileri üretmektedir. Finansal analizin türleri, ilgililerin amaçları ve çıkarları doğrultusunda farklılaşmaktadır. Örneğin; kreditörler, firmaların kısa vadede borç ödeme gücüyle yani likiditesiyle ilgilenmektedirler. Öte yandan tahvil sahipleri; uzun vadede sermaye yapısına odaklanarak fon kaynaklarını, bu kaynakların kullanımlarını, kârlılıklarını, gelecekte kâr yaratma potansiyellerini değerlendirmektedirler. Ayrıca, iç kontrolde de önemli rolü olan finansal analiz; yönetimin etkin bir şekilde kontrol edilmesinde mevcut finansal durumu ve beraberinde getirdiği fırsatları incelemeye, gelecekle ilgili planlamalar yapmaya katkı sağlamaktadır (Van Horne, Wachowicz, 2015, 128).

Finansal analizde kullanılan finansal tablolar, başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşların karar almalarında etkili olacak bilgileri sunmayı ve gelecekteki nakit akımlarının değerlendirilmesine yönelik faydalı bilgiler sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, varlıklar ve kaynaklar ile bunların değişimlerine ve faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgileri paylaşmaktadır. Bu tablolardaki bilgilerin karar alma süreçlerinde etkin ve hızlı bir şekilde kullanılabilmesi için tabloların zamanında düzenlenmesi, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, güvenilebilir ve ihtiyaca uygun nitelikte olması gerekmektedir (MSUGT, 1992, 7).

Finansal performans değerlemesinde sıklıkla kullanılan oran analizi, finansal tablolarda sunulan tutarlardan ziyade oranları dikkate alımasıyla şirket

performanslarının karşılaştırılabilmesine imkân tanımaktadır. Kullanılan oranlar, şirketlerin finansal başarısı konusunda paydaşlara fikir vermektedirler. Bunlar arasında likidite oranları, şirketlerin kısa vadeli borç ödeme gücünü göstermektedir. Verimlilik oranları, şirketin varlıklarını ne derece etkin kullandığını; mali yapı oranları, firmada bir yatırımın kreditörler için ne kadar riskli olduğunu açıklamaktadır. Kârlılık oranları ise bir firmanın varlıklarına, satışlarına ve hisse senedine dayalı kâr getirme değerini ölçmektedir (Delen ve diğ., 2013).

Kazançlar, firma performansının özeti niteliğindedir (Dechow, 1994). Bu çerçevede özellikle EPS oranının, literatürde temel performans göstergelerinden biri olarak yaygın bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Örneğin; Salim ve Yadav (2012), panel veri analizi yöntemiyle firma performansı ve sermaye yapısı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında özkaynak kârlılığı, aktif kârlılığı, Tobin's Q ve EPS olmak üzere dört firma performans ölçüsünü kullanmıştır.

EPS, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konusunu ele alan çalışmalarda da sıklıkla tercih edilmektedir. Örneğin; Cordeiro ve Sarkis (1997), kurumsal çevre eylemlerinin ve stratejilerinin finansal performans üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında bu oranı kullanmıştır. Benzer biçimde Charlo ve Muñoz (2015) sürdürülebilir kalkınma ve finansal performansı; Carnevale ve Mazzuca (2014) ise sürdürülebilirlik raporu ve banka değerlemesini ele aldığı araştırmasında EPS oranını kullanmıştır. Ayrıca, Topdemir (2017) zorunlu entegre raporlama uygulamalarının etkilerini araştırdığı çalışmasında bu orandan faydalanmıştır.

Piyasa verilerinden elde edilen oranlar da finansal performansta etkin rolü olan ölçütler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, fiyat kazanç oranı ve pazar değeri-defter değeri piyasa performansını ölçmede kullanılan oranlardandır (Delen ve diğ., 2013).

2.5.5.2. Değere Dayalı Finansal Performans

Değere dayalı finansal performans yaklaşımının amacı, hissedarlığın zenginliğini maksimize etmektir (Weissenrieder, 1997). Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added-EVA) ve Pazar Katma Değer (Market Value Added-MVA) en yaygın kullanılan değere dayalı performans ölçüm yöntemleri arasında yer almaktadır (Castro, Chousa, 2006, 331).

EVA, sermaye maliyeti üzerinden elde edilen kâr olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel kârlılık göstergeleri, elde edilen kârın sermaye maliyetini karşılayıp karşılamadığı konusunda yetersiz kalmaktadır. Sadece kâr elde etmenin yeterli olmadığı bu durum, en azından sermaye maliyetini karşılamayı ve dahası büyümek için fazladan kâr yaratmayı gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, katma değer yaratan faaliyetler önem taşımaktadır. Çünkü geleneksel performans ölçütleri muhasebe kârına odaklanmaktayken; EVA artık gelir, diğer bir ifadeyle ekonomik kâr tabanlıdır (Rakshit, 2006).

EVA, etkin sermaye yönetimi sunmayı hedeflemesi yönüyle üstün bir performans ve değer ölçüsüdür (Stewart III, 1994, 74). Bununla birlikte, her zaman toplam piyasa değerini artırarak hissedarların zenginliğini artırmak mümkün değildir. Çünkü olabilecek en yüksek seviyede sermaye yatırımlarıyla da toplam piyasa değeri maksimize edilebilmektedir. Dolayısıyla, hissedarların zenginliğinin en üst seviyeye çıkarılabilmesi için MVA olarak adlandırılan toplam piyasa değeri ile toplam sermaye arasındaki farkın artırılması gerekmektedir (Stewart III, 1994, 72).

Gelecekteki EVA değerinin bugüne indirgenmesiyle elde edilen MVA, yatırımcıların bugünün piyasa fiyatından satarak kazanabilecekleri ile ortaya koydukları sermaye arasındaki farkı göstermektedir. EVA, MVA ile direkt bağlantısı açısından sermaye bütçeleme ve stratejik planlamada önemli bir araçtır. MVA ile firmaların gelecekteki EVA'ları tahmin edilebilmektedir. Dolayısıyla bir projenin, stratejinin, müşteri ilişkilerinin, ürün grubunun ya da herhangi bir unsurun firma değerine katkısı değerlendirilebilmektedir. MVA, kıt kaynakların nasıl yönetilip piyasada değer yarattığını yansıtmaktadır. Bu yönüyle, en iyi dışsal performans ölçütleri arasında yer almaktadır. Piyasa değerleri uzun vadedeki beklenen kazançların günümüzdeki değerini temsil ettiğinden dolayı bu yöntem aynı zamanda şirketlerin uzun vadede değer yaratma kapasitesi hakkında bilgi vermektedir. Bununla birlikte, MVA sadece piyasa fiyatının olduğu yani halka açık şirketlerde hesaplanabilmektedir (Ehrbar, 1999).

2.5.2. Finansal Olmayan Performans Değerlemesi

Finansal performans göstergeleri, sadece geçmişe dönük olması ve kısa vadeye odaklanması yönüyle kurum stratejisinin bütününü açıklamada yetersiz kalmaktadır. Finansal performans, şirketin finansal verilerinden elde edilirken; finansal olmayan

performans ise ESG verilerini temel almaktadır (Šobota, Peljhan, 2012, 6). Finansal olmayan performans değerlemesinde genellikle endeks yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir.

İtibar endeksleri, bilgi sahibi değerlendiriciler tarafından kurumların sosyal performans boyutları esas alınarak derecelendirilmektedir. Bu endeksler, çeşitli kurumların seçilmiş kilit alanları hakkında özet bilgiler sunmaktadır. Derecelendirmede görevli gözlemcilerin, her kurum için aynı kriterleri temel alması ve aynı uygulamayı gerçekleştirmesi tutarlılığı sağlamaktadır (Cochran, Wood, 1984). İtibar endeksleri, söz konusu avantajlarına ek olarak bulunabilirliği ve anlaşılabilirliği sebebiyle en sık kullanılan finansal olmayan performans değerleme yaklaşımlarındandır (Karake, 1998, 208-209).

Ekonomik Öncelikler Konseyi (Council on Economic Priorities-CEP) 1971'de ilk itibar endeksini oluşturmuş, bu endeks kapsamında kâğıt ve selüloz endüstrisindeki seçilmiş firmaların kirlilik kontrol performanslarını ölçüp sıralamıştır (Corchan, Wood, 1984). Ardından, Moskowitz (1972) *"Sosyal açıdan sorumlu hisse senetlerinin seçimi"* çalışmasıyla ikinci itibar endeksini oluşturmuştur.

Fortune İtibar Endeksi, günümüzün en popüler itibar endeksleri arasında yer almaktadır. Fortune dergisi tarafından hazırlanmakta olan bu endeks, sekiz temel özellik üzerinde yapılandırılmaktadır. Söz konusu sekiz öğe *"yönetim kalitesi"*, *"yenilikçilik"*, *"finansal durumun şeffaflığı"*, *"çevreye ve topluma karşı sorumluluk"*, *"sunulan hizmet/ürün kalitesi"*, *"yetenekli insanları çekme"*, *"geliştirme ve bu durumu sürdürme kabiliyeti"*, *"kurum kaynaklarının etkin kullanımı"*, *"değer kavramının uzun vadeli bir yatırım olarak ele alınması"* şeklindedir. Katılımcıların bu alanları *"0-10"* aralığındaki bir ölçekte sıralamaları beklenmektedir. Bu anket doğrultusunda, her bir şirket sıralaması Fortune tarafından yayımlanmaktadır (Karake, 1998, 209).

RepTrak modeli, 2006 yılından beri İtibar Enstitüsü (Reputation Institute-RI) tarafından hesaplanan bir itibar endeksidir (RI, [09.07.2019]). Metodolojisi, kurumsal itibar üzerinde etkisi olan niteliksel faktörleri bir sıralama haline getirmektedir. Farklı sektör şirketleri hakkında katılımcıların *"güven"*, *"genel saygı"*, *"iyi hissetme"* ve *"hayranlık"* derecelerini ölçmektedir (Trotta, Cavallaro, 2012, 24).

Finansal olmayan performans ölçümünde kullanılan endekslerden biri olan MSCI (Morgan Stanley Capital International) KLD 400 Sosyal Endeksi, 1990 yılında *"Domini 400 Sosyal Endeksi"* olarak tasarlanan ilk sosyal sorumluluk sahibi yatırım endekslerindendir. Bu endeks, değer yargılarına ters düşen şirketlerden uzak durmak isteyen ve aynı zamanda güçlü sürdürülebilirlik performansı olan şirketleri tercih eden yatırımcılar için oluşturulmuştur (MSCI, [25.04.2019]). Her sektörde en yüksek ESG puanına sahip firmaların seçilmesi amaçlanmaktadır. Bununla birlikte kumar, alkol, tütün, silah gibi yatırımcıların değerleriyle örtüşmeyen firmalardan kaçınılmaktadır (MSCI, [26.04.2019]).

Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (Dow Jones Sustainability Index-DJSI), kurumların performanslarını ekonomik, sosyal ve çevresel kriterler çerçevesinde değerlendirmektedir. Küresel boyutta ilk sürdürülebilirlik ölçütü olarak 1999 yılında tanıtılmıştır. DJSI, karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik performanslarını dikkate alan yatırımcılar için bir ölçüm ve karşılaştırma hizmeti vermektedir. Ayrıca, uzun vadede değer yaratmada kilit rolü olan sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etmeyi amaçlayan yatırımcılar için bir platform sunmakta, şeffaf ve kural bazlı bir metodoloji uygulamaktadır. Bu endekste faaliyetlerini alkol, kumar, tütün, silahlanma gibi alanlarda sürdüren kurumlar için ayrı gruplar oluşturulmaktadır (DJSI, [22.05.2019]).

FTSE4 (Financial Times Stock Exchange) Good Endeksi, üstün ESG uygulamaları gerçekleştiren kurumların performansını ölçmek için oluşturulmuştur. Bu endeks, açıkça tanımlanmış ESG kriterleri ve şeffaf yönetişim mekanizmaları aracılığıyla yatırımcıların karar verme süreçlerinde, özellikle de sürdürülebilir ürün yaratmada etkin rol oynamaktadır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik uygulamalarına önem veren fonları veya finansal araçları yaratmada, sosyal ve çevresel açıdan sürdürülebilir şirketleri tespit etmede, performanslarını izlemede ve karşılaştırmada önemli bir rol üstlenmektedir (FTSE Russel, [22.05.2019]).

Borsa Istanbul (BIST) Sürdürülebilirlik Endeksi, 2014'ten itibaren hesaplanmaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik konusundaki uygulama ve farkındalık düzeyinin artırılmasını amaçlayan bu endeks aracılığıyla yüksek sürdürülebilirlik performanslarına sahip halka açık şirketler değerlendirilmektedir. Endeks hesaplaması için BIST ile Etik Yatırım Araştırma ve Bilgi Servisi (Ethical Investment Research and Information Service-EIRIS) arasında anlaşma yapılmıştır.

Hesaplamada uluslararası sürdürülebilirlik kriterleri baz alınarak sadece kamuya açık bilgiler kullanılmaktadır. Şirketlerin bu endekste bulunabilmesi için belirli bir eşik değerin üzerinde olması gerekmektedir. Bu çerçevede, kurumların sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirme konusundaki motivasyonlarını yükseltmek için bu eşiğin ileriki dönemlerde artırılması planlanmaktadır (BIST, [09.07.2019]).

Finansal olmayan performans değerlemesinde endeks yaklaşımlarının yanı sıra İçerik Analizi yöntemi de yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Bu yönteme ilişkin açıklamalar, çalışmanın yöntemi başlığı altında detaylı olarak paylaşılmaktadır.

3. FİNANSAL OLMAYAN BİLGİ AÇIKLAMA VE RAPORLAMA GİRİŞİMLERİ

Küresel boyutta yaşanan krizler, nüfus artışı, mevcut ve muhtemel kaynak kıtlığı, çevresel kaygılar, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılmış beklentileri (IIRC, 2011, 2) kurumsal performansın değerlemesinde finansal olmayan performansın da göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede konu ile ilgili birçok girişim oluşturulmuştur.

3.1. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (United Nations Global Compact- UNGC), dünyanın önde gelen en geniş çaplı kurumsal sürdürülebilirlik girişimidir. Kurumların özellikle *"insan hakları"*, *"çalışma standartları"*, *"çevre"* ve *"yolsuzlukla mücadele"* konularındaki operasyon ve stratejilerinin evrensel ilkelerle uyumlu olmasını hedeflemektedir (UNGC, [22.05.2019]).

Bu çerçevede, hazırlanan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi Tablo 2'de yer almaktadır. İlkeler *"İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi"*, *"Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Çalışma Hayatında Temel İlke ve Haklara İlişkin Bildirgesi"*, *"Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi"* ve *"Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi*" bildirgelerini temel almaktadır. Kurumlar, bu on ilkeyi politikalarına ve stratejilerine dahil ederek hem insanlığa ve dünyaya karşı ana yükümlülüklerini yerine getirmekte hem de uzun vadeli başarının temellerini atmaktadır (UNGC, [30.10.2019]).

Tablo 2: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin On İlkesi

İnsan Hakları	**1.**	İş dünyası, insan haklarına saygı duymalı ve destek vermelidir.
	2.	İnsan hakları ihlalleri konusunda bir suça iştirak etmediğinden emin olmalıdır.
Çalışma Standartları	**3.**	İş dünyası, çalışanlarının toplu müzakere ve sendikalaşma özgürlüğünü desteklemelidir.
	4.	Zorunlu ve zorla işçi çalışma uygulamaları durdurulmalıdır.
	5.	Çocuk işçilerin çalıştırılmasına son verilmelidir.
	6.	İşe alım ve meslek açısından ayrımcılığın engellenmesi gerekmektedir.
Çevre	**7.**	Çevre sorunlarına karşı iş dünyası, ihtiyatî yaklaşımlara destek vermelidir.
	8.	Daha fazla çevresel sorumluluğu teşvik etmek için girişimlerde bulunmalıdır.
	9.	Çevre dostu teknolojilerin gelişimine ve yaygınlaşmasına destek vermelidir.
Yolsuzlukla Mücadele	**10.**	Haraç ve rüşvet dahil her çeşit yolsuzlukla mücadele etmelidir.

United Nations Global Compact (UNGC). [30.10.2019]. The Ten Principles of the UN Global Compact https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles

UNGC, kurumların sürdürülebilirlik uygulamaları yoluyla daha iyi bir dünya için ortak sorumluluk alabileceklerini öne sürmektedir. Bu konularda kurumları harekete geçirmeyi amaç edinmekte, ilkelerle uyumlu ve sorumlu iş anlayışını desteklemektedir. UNGC, ilkelere dayalı bir yaklaşım benimseyerek temel alanlarda en azından esas sorumlulukların uygulanmasını hedeflemektedir. Kurum uygulamalarının ilkeler çerçevesinde şekillenmesi; kurumların aynı değerleri gözetmelerine ve daha iyi uygulamaların başkalarına zararlı olmayacağının bilincine varmalarına olanak sağlamakta, uzun vadede kurum başarısına zemin hazırlamaktadır (UNGC, [22.05.2019]).

3.2. Küresel Raporlama Girişimi

1997 yılında kurulan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI), sürdürülebilirlik raporlamasına kılavuzluk eden uluslararası bağımsız bir kuruluştur. Misyonu "*herkes için sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar yaratan kararları*

güçlendirmek" olan kuruluşun amacı; hükümetlerin ve kurumların insan hakları, iklim değişikliği, sosyal refah, yönetişim gibi önemli sürdürülebilirlik konularında farkındalık kazanmalarını sağlayarak tüm paydaşlar için ekonomik, sosyal ve çevresel faydalar sunmaktır. GRI standartları, küresel alanda sürdürülebilirlik raporlaması için kabul edilen ilk ve en yaygın standartlardır. Bu standartlar aracılığıyla gerçekleştirilen sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşlara aktarılması, daha hesap verebilir uygulamaları teşvik etmektedir. Bu durum paydaş ilişkilerinin iyileştirilmesine, etkin yönetişim uygulamalarına ve itibarın artırılmasına olanak sağlamaktadır. GRI; toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz suya erişim, daha az çocuk ve zorla çalıştırma, daha az çevresel zarar gibi konularda çalışarak sosyal refahı artırıcı iyi işlere rehberlik etmektedir. Genel olarak topluma, çevreye ve ekonomik yapıya katkıda bulunmaktadır (GRI, [30.10.2019]).

GRI dört temel alana odaklanmaktadır. Bunların ilki; standartlar ve rehberler oluşturarak sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak, tutarlı ve karşılaştırılabilir sürdürülebilirlik açıklamaları konusunda pazara liderlik etmektir. İkincisi, sürdürülebilirlik raporlama girişimleri ve çerçeveleri için GRI'yı merkezi bir konuma getirerek misyon ve vizyonuna hizmet eden işbirliklerini seçmektir. Üçüncüsü, etkin ve verimli sürdürülebilirlik raporlaması sağlamaktır. Bu bağlamda, karar vermede önemli rol oynayan raporlama süreçlerini araştırmayı ve GRI standartları kullanarak raporlama yükünü azaltmayı, açıklama kalitesini artırmayı önermektedir. Dördüncü temel alan ise şeffaflığı artırmak ve sürdürülebilirlik bilgisinin verimli kullanılması sağlamak için yatırımcılar, borsalar, politika yapıcılar ve düzenleyicilerle birlikte çalışmaktır (GRI, [30.10.2019]).

Uluslararası kabul görmüş ölçütler ve bildirimler, sürdürülebilirlik raporlamalarında sunulan bilgilerin karşılaştırılabilirliğine ve erişilebilirliğine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, tüm paydaşların bilinçli karar alma süreçlerini destekleyecek bilgiler paylaşılmaktadır. Bu çerçevede, *"GRI Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları"* geliştirilmiştir. Bu kılavuzlar iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde *"Raporlama İlkeleri ve Standart Bildirimler";* ikinci bölümünde ise *"Uygulama El Kitabı"* sunulmaktadır. Kılavuzlar; raporlama ilkelerinin uygulanmasına, sunulacak bilgilerin hazırlanmasına ve kılavuzlardaki kavramların yorumlanmasına rehberlik etmektedir (GRI, 2013a, 7; GRI, 2013b).

2016 yılında güncellenen GRI Standartları *"Evrensel Standartlar"* ve *"Konuya Özgü Standartlar"* olmak üzere iki ana boyut altında kategorize edilmektedir. GRI 101, GRI 102 ve GRI 103 *"Evrensel Standartlar"*ın alt boyutlarıdır. GRI 200, GRI 300 ve GRI 400 ise *"Konuya Özgü Standartlar"*ı oluşturmaktadır (GRI, 2016a). GRI standartlarının genel yapısı Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: GRI Standartlarının Genel Yapısı

Evrensel Standartlar	GRI 101: Temel	GRI Standartlarını kullanmak için başlangıç noktasıdır. Rapor kalitesini ve içeriğini tanımlamak için raporlama ilkelerini belirlemektedir.
	GRI 102: Genel Bildirimler	Bir kuruluş hakkındaki genel bilgileri raporlamak için kullanılmaktadır.
	GRI 103: Yönetim Yaklaşımı	Bir kuruluşun önemli bir konuyu nasıl yönettiği hakkında bilgi vermek için kullanılmaktadır.
Konuya Özgü Standartlar	GRI 200: Ekonomik	Bir kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal konularla ilgili etkilerini bildirmek için kullanılmaktadır (Örn. dolaylı ekonomik etkiler, su veya istihdam).
	GRI 300: Çevresel	
	GRI 400: Sosyal	

Global Reporting Initiative (GRI). 2016a. **GRI Standarts. GRI 101: Foundation.** https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf [08.06.2020].

Alt boyutlar arasında yer alan *"GRI 102: Genel Bildirimler*" kuruluşun genel bilgilerini raporlamak amacıyla kullanılmaktadır (GRI, 2016b). Bu bildirimler Tablo 4'te bulunmaktadır.

Tablo 4: GRI Genel Raporlama Bildirimleri

Genel Bildirimler	Kurumsal Profil
	Strateji
	Etik ve Dürüstlük
	Yönetişim
	Paydaş Katılımı
	Raporlama Uygulamaları

Global Reporting Initiative (GRI). 2016b. **GRI Standarts. GRI 102: General Disclosures.** https://www.globalreporting.org/standards/media/1037/gri-102-general-disclosures-2016.pdf [08.06.2020].

Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında şeffaflığı ve karşılaştırılabilirliği sağlamak için ilkelere dayalı bir yaklaşım benimsenmiştir (GRI, 2016a). Bu kapsamda, raporların içeriğini ve kalitesini tanımlamaya yönelik belirlenen GRI raporlama ilkeleri Tablo 5'te bulunmaktadır.

Tablo 5: GRI Raporlama İlkeleri

Rapor İçeriğini Tanımlanmaya Yönelik İlkeler
• Paydaş Kapsayıcılığı • Sürdürülebilirlik Bağlamı • Önemlilik • Eksiksizlik
Rapor Kalitesini Tanımlamaya Yönelik İlkeler
• Denge • Netlik • Karşılaştırılabilirlik • Güvenilirlik • Zamanındalık

Global Reporting Initiative (GRI). 2016a. **GRI Standarts. GRI 101: Foundation.** https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf [08.06.2020].

3.3. Sorumlu Yatırım İlkeleri

2006 yılında faaliyete geçen Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Investment-PRI), kâr amacı gütmeyen bağımsız bir kuruluştur. Yatırım kararlarında ESG faktörlerinin dikkate alınmasını amaçlamaktadır. Yatırımcıları, sorumlu

yatırımlara teşvik ederek risk ve fırsatları daha iyi yönetmelerini desteklemektedir. Sorumlu Yatırım İlkelerini uygulayanların, finansal sistemin küresel düzeyde daha sürdürülebilir gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir (PRI, [09.07.2019]). Bu ilkeler Tablo 6'da bulunmaktadır.

Tablo 6: Sorumlu Yatırım İlkeleri

1.	ESG konularını karar alma ve yatırım süreçlerine dahil edeceğiz.
2.	ESG konularını aktif bir biçimde sahipleneceğiz ve bu konuları uygulamalarımıza ve politikalarımıza entegre edeceğiz.
3.	Yatırım yaptığımız kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen ESG uygulamalarını uygun bir biçimde bildirmelerini talep edeceğiz.
4.	İlkelerin yatım sektöründe kabulünü ve uygulanmasını teşvik edeceğiz.
5.	İlkeleri uygulamadaki etkinliğimizi artırmak için birlikte çalışacağız.
6.	Faaliyetlerimizi ve ilkeleri uygulama sürecindeki ilerlememizi raporlayacağız.

Principles for Responsible Investment (PRI). 2018. **Principles for Responsible Investment.** https://www.unpri.org/download?ac=6303 [01.11.2019].

Ekonomik açıdan sürdürülebilir ve verimli bir finans sistemi, uzun vadeli değer yaratma süreci için gerekli bir unsurdur. Bu niteliklere sahip bir sistemin sorumlu yatırımı ödüllendireceği, böylelikle bir bütün halinde topluma ve çevreye katkı sağlanacağı öngörülmektedir. PRI, bu küresel finans sistemine erişebilmek için ilkelerin benimsenmesini ve söz konusu ilkelerin uygulanmasında işbirliklerinin gerçekleştirilmesini desteklemektedir. Başarılı yönetişim mekanizmaları yoluyla hesap verebilirliği ve dürüstlüğü geliştirmek için çaba sarf etmektedir. Bu çerçevede, piyasa uygulamalarında ve düzenlemelerinde karşılaşılan engelleri aşma noktasında çalışmalarını sürdürmektedir [PRI, 2018, 5]. Gün geçtikçe ivme kazanan sorumlu yatırım konusundaki gelişmelerde aşağıdaki faktörler etkili olmaktadır [PRI, 2018, 6]:

- Finansal çevrelerce ESG faktörlerinin, risk ve getiri belirleme noktasında önemli bir görevi olduğunun kabul edilmesi
- ESG faktörlerini dikkate almanın, yatırımcıların hak sahiplerine ve müşterilerine karşı üstlendiği sorumluluğun bir parçası olduğunun fark edilmesi

- Kısa vadeye odaklanan yaklaşımların piyasa davranışı, yatırım getirisi ve şirket performansı üzerindeki etkilerine ilişkin kaygıların duyulması
- Finansal sistemin ve hak sahiplerinin uzun vadeli çıkarlarını koruyan yasal koşulların bulunması
- Sorumlu yatırımı bir rekabet avantajı biçiminde değerlendirerek fark yaratmak isteyen rakiplerin baskı oluşturması
- Fon kaynaklarının nasıl ve nereye yatırıldığı konusunda hak sahiplerinin daha fazla şeffaflık talep etmesi ve aktif olması
- Sosyal medyanın ve küreselleşmenin hakim olduğu bir dünyada yolsuzluk, çalışma koşulları, iklim değişikliği, kirlilik ve çalışan çeşitliliği gibi sorunların itibar riski üzerindeki olumsuz etkisi

3.4. Karbon Saydamlık Projesi

Karbon Saydamlık Projesi (Carbon Disclosure Project-CDP) şirketlerin, eyaletlerin, şehirlerin ve bölgelerin çevresel etkilerinin değerlendirilerek yönetilmesini sağlamaktadır. Bu küresel açıklama sistemi, çevresel etkileri ölçerek insanlık için uzun vadede gelişen, sürdürülebilir bir ekonomiyi hedeflemektedir. Bu kapsamda CDP öncelikle çevresel performansları hakkında bölgelerden, şehirlerden, eyaletlerden ve şirketlerden veri talebinde bulunmaktadır. Ardından çevresel etkiler, riskler ve fırsatlar çerçevesinde bu verilerin detaylı analizlerini gerçekleştirmektedir. Böylece, karar vericiler elde edilen analiz sonuçlarıyla birlikte risk ve fırsatları daha etkin bir şekilde değerlendirebilmektedir (CDP, [09.07.2019]).

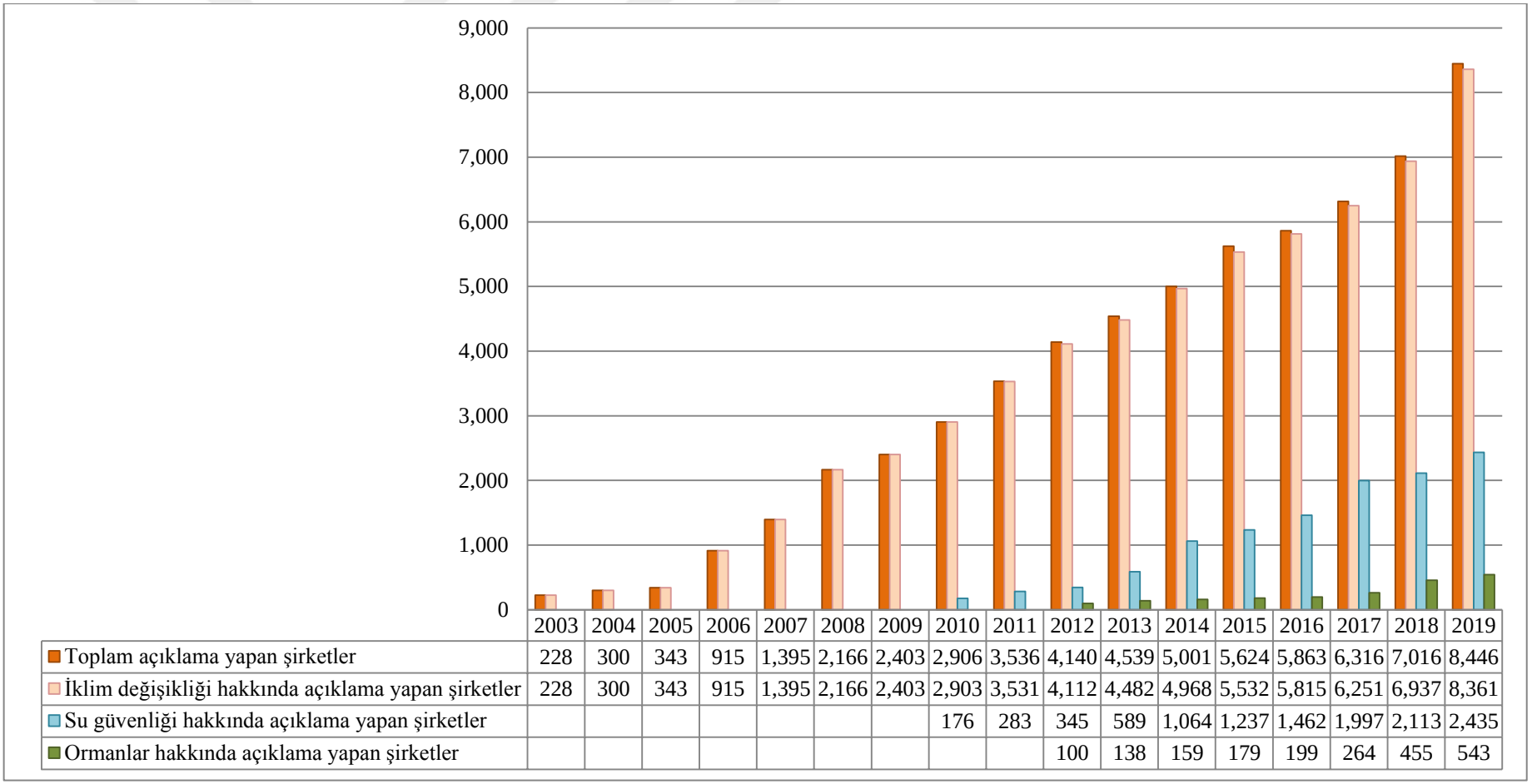
Sürdürülebilir ve gelişen bir geleceğe yönelik ilerlemelerde, çevresel hesap verebilirlik ve şeffaflık stratejik bir önem taşımaktadır. İklim değişikliği, ormanlar ve su güvenliği ile ilgili yapılan açıklamalar bu ilerlemelerin temelini oluşturmaktadır. CDP, söz konusu alanlarda kapsamlı ve zengin bir veri seti hazırlayarak insanlar ve dünya için sürdürülebilir küresel ilerlemeyi desteklemektedir (CDP, [03.11.2019a]). İklim değişikliği ile mücadelede, risklerin etkin yönetilerek kurum bilincinin geliştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bu kapsamda CDP, şirketlerden düşük karbon olanakları ve iklim riskleri konularında bilgi talep etmektedir (CDP, [03.11.2019b]).

CDP'nin su güvenliği ile ilgili çalışmaları yoluyla şirketler; müşterilerin ve yatırımcıların gücünü kullanarak çevresel etkilerini azaltma ve açıklama konularında

teşvik edilmektedir. CDP tarafından toplanan veriler, karar vericilerin riskleri azaltarak fırsatları değerlendirmelerine ve daha sürdürülebilir bir dünya için çaba göstermelerine yardımcı olmaktadır (CDP, [03.11.2019c]). Dünyadaki sera gazı emisyonlarının %10-15'i ormanların azalmasından ve tahrip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede CDP; ormansızlaşmayı yönetmek, tehlikeli iklim değişikliğini önlemek ve düşük karbonlu ekonomiyi desteklemek için yatırımcılar ve şirketlerle çalışmalarını sürdürmektedir (CDP, [03.11.2019d]).

CDP; *"bölge, eyalet, şehir verileri"*, *"kurumsal veri"* ve *"yatırımcı verileri"* olmak üzere üç temel veri kategorisine odaklanmaktadır. Bu alanlardaki en kapsamlı çevresel veri setine ev sahipliği yapmakta, şirketleri ve şehirleri A'dan D'ye puanlandırmaktadır. Bu çerçevede, yıllık *"Şirketler A Listesi"* ve *"Şehirler A Listesi"* yayımlanmaktadır. Şirketler A Listesi'nde iklim değişikliği, ormansızlaşma ve su güvenliği konularında en şeffaf ve en yüksek çevresel performansa sahip olan şirketler yer almaktadır. Şehirler A Listesi'nde ise su kaynaklarını yönetmek, iklim risklerine uyum sağlamak ve emisyonları azaltmak için çevresel eylemleri gerçekleştiren öncü şehirler bulunmaktadır (CDP, [03.11.2019e]).

Gün geçtikçe iklim değişikliği, su güvenliği ve ormanlar ile ilgili açıklama yapan kurumların sayısında artış gözlenmektedir. Şekil 4 incelendiğinde, 2003 yılında toplam açıklama yapan şirket sayısı 228 iken bu sayının 2019'de 8,446'ya yükseldiği görülmektedir. Bununla birlikte, 2003 yılından 2010 yılına kadar olan açıklamaların tamamı iklim değişikliğine ilişkindir. İlk kez 2010 yılında, iklim değişikliğinin yanı sıra 176 şirket su güvenliği ile ilgili bilgi paylaşmıştır. Ormanlara yönelik açıklamalar ise ilk kez 2012 yılında 100 şirket tarafından rapor edilmiştir (CDP, [23.01.2020]).



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Toplam açıklama yapan şirketler	228	300	343	915	1,395	2,166	2,403	2,906	3,536	4,140	4,539	5,001	5,624	5,863	6,316	7,016	8,446
İklim değişikliği hakkında açıklama yapan şirketler	228	300	343	915	1,395	2,166	2,403	2,903	3,531	4,112	4,482	4,968	5,532	5,815	6,251	6,937	8,361
Su güvenliği hakkında açıklama yapan şirketler								176	283	345	589	1,064	1,237	1,462	1,997	2,113	2,435
Ormanlar hakkında açıklama yapan şirketler										100	138	159	179	199	264	455	543

Şekil 4: CDP Aracılığıyla Açıklanan Şirketlerin Gelişimi

Carbon Disclosure Project (CDP). [23.01.2020]. Mainstreaming Transparency. https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores

3.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu

Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (Sustainability Accounting Standards Board-SASB), sürdürülebilirliğin finansal etkilerinin yatırımcı ve kurumlar tarafından dikkate alınarak aralarında bağlantı kurulmasını amaç edinmiştir. Bu kuruluşun misyonu; yatırımcılar için en fazla önem taşıyan sürdürülebilirlik konularının tespitinde, yönetiminde ve raporlanmasında şirketlere yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda, şeffaf bir sürecin parçası olarak başta yatırımcılar olmak üzere piyasa katılımcılarının geri bildirimleri temel alınarak SASB standartları geliştirilmiştir. Sektöre göre farklılık gösteren bu standartlar aynı sektör içinde şirket performanslarının karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır (SASB, [09.07.2019]).

Standartlar, "*SASB'nin Sürdürülebilir Endüstri Sınıflandırma Sistemi"* (SASB's Sustainable Industry Classification System-SICS) tarafından 11 sektör başlığı altında toplam 77 endüstri kolu için kendine özgü olarak tanımlanmıştır (SASB, [04.11.2019]). Söz konusu sektör sınıflandırması Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: SASB Standartları Sektör Sınıflandırması

Tüketici Ürünleri	• Giyim, Aksesuar ve Ayakkabı • Cihaz İmalatı • Yapı Ürünleri ve Mefruşat • E-Ticaret • Ev ve Kişisel Ürünler • Toptancılar, Perakendeciler ve Distribütörler • Oyuncaklar ve Spor Malzemeleri	**Yiyecek ve İçecek**	• Tarım Ürünleri • Alkollü İçecekler • Gıda Perakendecileri ve Distribütörleri • Et, Tavukçuluk ve Süt Ürünleri • Alkolsüz içecekler • İşlenmiş gıdalar • Restoranlar • Tütün
Finansallar	• Varlık Yönetimi ve Saklama Faaliyetleri • Ticari Bankalar • Tüketici Finansmanı • Sigorta • Yatırım Bankacılığı ve Aracılık • Mortgage Finansmanı • Menkul Kıymetler ve Ticaret Borsaları	**Hizmetler**	• Reklam ve Pazarlama • Kumarhaneler ve Oyun • Eğitim • Oteller ve Konaklama Yerleri • Eğlence Tesisleri • Medya ve Eğlence • Profesyonel ve Ticari Hizmetler

Teknoloji ve İletişim	• Elektronik Üretim Hizmetleri ve Özgün Tasarım İmalatı • Donanım • İnternet Medyası ve Hizmetleri • Yarı İletkenler • Yazılım ve Bilişim Hizmetleri • Telekomünikasyon Hizmetleri	**Sağlık Hizmeti**	• Biyoteknoloji ve Eczacılık • İlaç Perakendecileri • Sağlık Hizmetlerinin Sunumu • Sağlık Bakım Distribütörleri • Sağlık Yönetimi • Tıbbi Ekipman ve Malzemeleri
Altyapı	• Elektrik Tesisatı ve Jeneratör • Mühendislik ve İnşaat Hizmetleri • Gaz Tesisatı ve Dağıtıcıları • Ev İnşaatçıları • Emlak • Gayrimenkul Hizmetleri • Atık Yönetimi • Su Araçları ve Hizmetleri	**Ulaşım**	• Hava Taşımacılığı ve Lojistik • Hava Yolları • Oto Parçaları • Otomobiller • Kiralama Hizmetleri • Lüks Gemi Taşımacılığı • Deniz Taşımacılığı • Raylı Ulaşım • Karayolu Taşımacılığı
Yenilenebilir Kaynaklar ve Alternatif Enerji	• Biyoyakıtlar • Ormancılık Yönetimi • Yakıt Hücreleri ve Endüstriyel Bataryalar • Kâğıt Hamuru ve Kâğıt Ürünleri • Güneş Teknolojisi ve Proje Geliştiricileri • Rüzgâr Teknolojisi ve Proje Geliştiricileri	**Kaynak Dönüşümü**	• Uzay ve Savunma • Kimyasallar • Konteynerler ve Paketleme • Elektrikli ve Elektronik Aletler • Endüstriyel Makine ve Ürünler
Maden ve Mineral İşleme	• Kömür İşlemleri • İnşaat malzemeleri • Demir ve Çelik Üreticileri • Metaller ve Madencilik • Petrol ve Gaz - Arama ve Üretim • Petrol ve Gaz – Petrol & Gaz-Ara Evre • Petrol ve Gaz - Rafinaj ve Pazarlama • Petrol ve Gaz - Hizmetler		

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). [04.11.2019]. SASB's Sustainable Industry Classification System (SICS). https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/SICS-Industry-List.pdf

SASB, bir sektördeki şirketlerin işletme performansını ve finansal durumunu etkileyebilecek sürdürülebilirlik konularını tanımlamak üzere *"Önceliklendirme*

Haritası" (SASB Materiality Map) oluşturmuştur. Sektöre özgü önceliklere yer verilen bu harita *"çevresel"*, *"sosyal sermaye"*, *"insan sermayesi"*, *"iş modeli ve inovasyon"* ile *"liderlik ve yönetişim"* temel boyutlarından oluşmaktadır.

Önceliklendirme haritasında, sektörel önceliklerin farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, demir ve çelik üreticileri ile tarım ürünleri alanlarında çevresel boyut; sağlık hizmetlerinde özellikle sosyal sermaye boyutu öne çıkmaktadır. Ticari bankalar kategorisinde ise veri güvenliği, erişim ve karşılanabilirlik, ürün tasarımı ve yaşam döngüsü yönetimi, iş etiği, sistematik risk yönetimi faktörleri ön plandadır (SASB, [30.12.2019]). Tablo 8'de söz konusu haritadan sektör örnekleri yer almaktadır.

Tablo 8: SASB Önceliklendirme Haritası

Boyut	Genel Konu Kategorisi	Finansal Kurumlar	Tüketim Maddeleri	Maden ve Mineral İşleme	Yiyecek ve İçecek	Sağlık Hizmeti	Yenilenebilir Kaynaklar ve Alternatif Enerji	Ulaşım
	Alt Konu Kategorisi	Ticari Bankalar	Oyuncak ve Spor Ürünleri	Demir Çelik Üreticileri	Tarım Ürünleri	Biyoteknoloji ve Eczacılık	Ormancılık Yönetimi	Hava Yolları
Çevresel	Sera Gazı Emisyonları			■	■			■
	Hava Kalitesi			■				
	Enerji Yönetimi			■	■			
	Su ve Atık Su Yönetimi			■	■			
	Atık ve Tehlikeli Madde Yönetimi			■				
	Ekolojik Etkiler						■	
Sosyal Sermaye	İnsan Hakları ve Toplum İlişkileri					■	■	
	Müşteri Gizliliği							
	Veri Güvenliği	■						
	Erişim ve Karşılanabilirlik	■				■		
	Ürün Kalitesi ve Güvenliği		■		■	■		
	Müşteri Refahı					■		
	Satış Uygulamaları & Ürün Tanımlama					■		
İnsan Sermayesi	İşgücü Uygulamaları							■
	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği			■	■			
	Çalışan Bağlılığı, Çeşitlilik ve Katılım					■		
İş Modeli ve İnovasyon	Ürün Tasarımı & Yaşam Döngüsü Yönetimi	■						
	İş Modeli Esnekliği							
	Tedarik Zinciri Yönetimi		■	■	■	■		
	Malzeme Sağlama ve Verimlilik				■			
	İklim Değişikliğinin Fiziksel Etkileri						■	
Liderlik ve Yönetişim	İş Etiği	■				■		
	Rekabetçi Davranış							■
	Yasal ve Düzenleyici Ortamın Yönetimi							
	Kritik Olay Risk Yönetimi							■
	Sistemik Risk Yönetimi	■						

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). [30.12.2019]. SASB Materiality Map. https://materiality.sasb.org/?hsCtaTracking=28ae6e2d-2004-4a52-887f-819b72e9f70a%7C160e7227-a2ed-4f28-af33-dff50a769cf4

Tablo 8'de bulunan, aynı zamanda da çalışmanın örneklemini oluşturan mevduat bankaları; mevduat kabul etmekte, birey ve şirketlerin yanı sıra gayrimenkul, altyapı ve diğer projeler için kredi kullandırmaktadır. Bu hizmetleri sunarak finansal kaynakların etkin aktarılmasını desteklemekte, küresel ekonominin işleyişine katkı sağlamaktadır (SASB, 2018, 5). Mevduat bankalarına ilişkin sürdürülebilirlik açıklaması konuları ve hesaplama ölçümleri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Sürdürülebilirlik Açıklaması Başlıkları ve Hesaplama Ölçümleri

Sürdürülebilirlik Açıklaması Başlıkları & Hesaplama Ölçümleri				
Konu	**Hesaplama Ölçümü**	**Kategori**	**Ölçü Birimi**	**Kod**
Veri Güvenliği	(1) Veri ihlali sayısı, (2) kişisel olarak tanımlanabilir bilgileri içerme yüzdesi (3) etkilenen hesap sahibi sayısı	Nicel	Sayı, Yüzde (%)	FN-CB-230a.1
	Veri güvenliği risklerini belirleme ve ele alma yaklaşımının açıklaması	Tartışma ve analiz	-	FN-CB-230a.2
Finansal İçerme & Kapasite Geliştirme	Toplum gelişimini ve küçük işletmeleri desteklemek için tasarlanmış programlara verilen kredilerin (1) sayısı ve (2) miktarı	Nicel	Sayı, Raporlama para birimi	FN-CB-240a.1
	Toplum gelişimini ve küçük işletmeleri desteklemek için tasarlanmış programlara verilen vadesi geçmiş ve tahakkuk etmeyen kredilerin (1) sayısı ve (2) miktarı	Nicel	Sayı, Raporlama para birimi	FN-CB-240a.2
	Daha önceden bankada hesabı bulunmayan ya da sayısı az olan müşterilere ücretsiz sunulan vadesiz hesap sayısı	Nicel	Sayı	FN-CB-240a.3
	Bankada hesabı bulunmayan, sayısı az olan veya yetersiz hizmet alanlar için finansal okuryazarlık girişimlerine katılanların sayısı	Nicel	Sayı	FN-CB-240a.4

Kredi Analizinde Çevresel, Sosyal ve Yönetimsel Faktörlerinin Birleştirilmesi	Endüstrilere göre ticari ve endüstriyel kredi riskleri	Nicel	Raporlama para birimi	FN-CB-410a.1
	ESG faktörlerinin kredi analizine dahil edilmesine yönelik yaklaşımın tanımı	Tartışma ve analiz	-	FN-CB-410a.2
İş Etiği	Rekabete aykırı davranış, dolandırıcılık, uygun olmayan davranış, piyasa manipülasyonu, içeriden öğrenenlerin ticareti, görevi kötüye kullanma veya diğer yasal işlemler sonucunda toplam parasal kayıplar	Nicel	Raporlama para birimi	FN-CB-510a.1
	Bilgi uçurma politikalarının ve prosedürlerinin açıklaması	Tartışma ve analiz	-	FN-CB-510a.2
Sistematik Risk Yönetimi	Kategoriye göre Sistematik Öneme Sahip Küresel Banka (Global Systemically Important Bank-G-SIB) puanı	Nicel	Temel puanlar	FN-CB-550a.1
	Gönüllü ve zorunlu stres testlerinin sonuçlarının uzun vadeli şirket stratejisine, sermaye yeterliliği planlamasına ve diğer ticari faaliyetlere dahil edilmesine yönelik yaklaşımın açıklaması	Tartışma ve analiz	-	FN-CB-550a.2
Etkinlik Ölçümleri				
Etkinlik Ölçümü		**Kategori**	**Ölçü Birimi**	**Kod**
Vadeli ve vadesiz hesapların segmentlere göre ((a) kişisel ve (b) küçük işletme) (1) sayısı ve (2) değeri		Nicel	Sayı, Raporlama para birimi	FN-CB-000.A
Kredilerin segmentlere göre ((a) kişisel ve (b) küçük işletme (c) kurumsal) (1) sayı ve (2) değeri		Nicel	Sayı, Raporlama para birimi	FN-CB-000.B

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). 2018. **Commercial Banks Sustainability Accounting Standard.** https://www.sasb.org/wpcontent/uploads/2018/11/Commercial_Banks_Standard_2018.pdf [28.12.2019].

Standartların değerlendirilme sürecinde SASB Kavramsal Çerçevesi'nde bulunan ilkeler dikkate alınmaktadır (SASB, 2017, 19). Bunlar, Tablo 10'da belirtilmektedir.

Tablo 10: SASB İlkeleri

1.	Adil Temsil
2.	Faydalı
3.	Uygun
4.	Karşılaştırılabilir
5.	Eksiksiz
6.	Doğrulanabilir
7.	Uyumlu
8.	Tarafsız
9.	Dağıtıcı

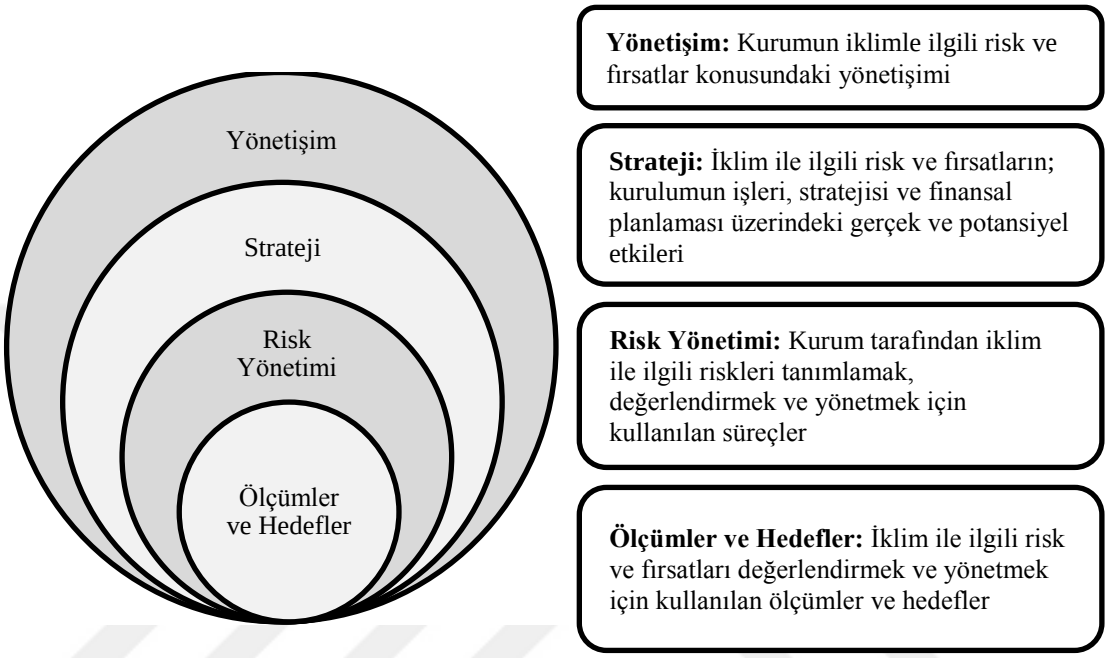
Sustainability Accounting Standards Board (SASB). 2017. **Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Conceptual Framework.** https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf [04.11.2019].

3.6. İklimle İlgili Finansal Açıklamalarda Görev Gücü Önerileri

İklimle İlgili Finansal Açıklamalarda Görev Gücü (Task Force on Climate-related Financial Disclosures-TCFD) tüm paydaşların karar alma süreçlerinde etkili olabilecek tutarlı, güvenilir, açık ve karşılaştırılabilir nitelikte bilgi sağlamak üzere iklimle ilgili finansal risk açıklamalarını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Finansal piyasaların, kurumlardan iklim değişikliği ile ilgili hangi bilgileri talep ettikleri konusunda kurumlara yol göstermektedir. İklim değişikliği risklerini ölçerek bu bilgilerin yatırımcı ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmesine katkı sağlamaktadır. Verilere etkin erişim sağlanmasıyla birlikte iklimle ilgili risklerin değerlendirilmesi, fiyatlandırılması ve yönetilmesi konuları daha iyi anlaşılmaktadır. Dolayısıyla TCFD, şirketlerin hem kendilerinin hem de rakiplerinin ve tedarikçilerinin risklerini değerlendirmelerinde önemli bir araç konumundadır. Yatırımcıların etkin sermaye tahsisi konusunda, daha sağlıklı kararlar almalarını desteklemektedir (TCFD, [09.07.2019]).

TCFD önerileri *"yönetişim", "strateji", "risk yönetimi", "ölçümler ve hedeflerdir"* olmak üzere dört temel unsur çerçevesinde yapılandırılmıştır. Şekil 5'teki

açıklanması önerilen bu dört alanda raporlama yapan kurumların iklimle ilgili riskleri nasıl değerlendirdiğini, başta yatırımcılar olmak üzere tüm paydaşlara anlatmalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda, iklimle ilgili finansal açıklamaların yapılmasını teşvik etmektedir (TCFD, 2017, 11).



Şekil 5: İklimle İlgili Önerilen Finansal Açıklamaların Temel Unsurları

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). 2017. **Implementing Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures.** https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Annex-062817.pdf [05.11.2019].

TCFD, raporlamada mevcut ve gelecekteki gelişmelere kılavuzluk etmek amacıyla etkin bir açıklama için gerekli olan temel ilkeleri geliştirmiştir (Tablo 11). Bu ilkeler *"ölçümler ve hedefler", "risk yönetimi", "strateji"* ve *"yönetişim"* ile iklime ilişkin konular arasındaki bağlantıları daha açık hale getirmek için tasarlanmıştır (TCFD, 2017, 67-69).

Tablo 11: TCFD'ye Göre Etkin Açıklamanın Temel İlkeleri

İlke 1.	Açıklamalar ilgili bilgileri sunmalıdır.
İlke 2.	Açıklamalar eksiksiz ve özel olmalıdır.
İlke 3.	Açıklamalar dengeli, açık ve anlaşılabilir olmalıdır.
İlke 4.	Açıklamalar zaman içinde tutarlılık göstermelidir.
İlke 5.	Açıklamalar bir portföy, endüstri veya sektör içindeki kuruluşlar arasında karşılaştırılabilir nitelikte olmalıdır.
İlke 6.	Açıklamalar objektif, doğrulanabilir ve güvenilir olmalıdır.
İlke 7.	Açıklamalar zamanında yapılmalıdır.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). 2017. **Implementing Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures.** https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Annex-062817.pdf [05.11.2019].

İklimle ilgili gelişmeler zaman almaktadır. Dolayısıyla, iklim değişikliğine ilişkin finansal raporlamanın da bu yönde bir eğilim sergileyeceği düşünülmektedir. Bu çerçevede TCFD ilkeleri yoluyla iklim değişikliğinin kuruluşlar üzerindeki etkisini daha anlaşılır kılacak, karar almada faydalı ve yüksek kaliteli açıklamaların elde edilmesi amaçlanmaktadır. TCFD, iklimle ilgili finansal açıklamalar yaparken bu ilkeleri dikkate almaları konusunda kurumları teşvik etmektedir (TCFD, 2017, 67).

3.7. İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu

İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu (Climate Disclosure Standards Board-CDSB), karar almada faydalı olacak çevresel bilgilerin de kurumsal raporlar aracılığıyla sunulması için çalışmaktadır. Daha sürdürülebilir çevresel, sosyal ve ekonomik sistemlere katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede CDSB, finansal sermaye ile doğal sermayeyi aynı özenle ele alan raporlama modelini ilerletme yolunda uğraşlarını sürdürmektedir. Söz konusu her iki sermayenin eşit derecede önemle değerlendirilmesi, yatırımcıların karar almalarında etkili olabilecek çevresel bilgileri kurumsal raporlar yoluyla temin etmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum sermayenin etkin tahsisine katkı sağlamakta, sermaye piyasalarındaki şeffaflık ve güveni artırmaktadır (CDSB, [09.07.2019]).

Sürdürülebilirlikle ilgili çok sayıda zorunlu ve gönüllü raporlama taslağı geliştirilmiştir. Buna rağmen kurumların doğal sermayeye ilişkin bilgileri nasıl tanımlamaları; kullanıcıların ise bu bilgileri nasıl yorumlamaları gerektiği hakkında standart ve tek bir yaklaşım bulunmamaktadır. Bu durum, ulaşılan bilgilerin tutarsız

olmasına ve çevresel faktörlerin karar alma süreçlerinde dikkate alınmamasına neden olmaktadır (CDSB, [04.11.2019]). Bu kapsamda CDSB; kurumsal raporlarda iklim değişikliği ile ilgili bilgileri, doğal sermayeyi, çevresel bilgileri paylaşmak amacıyla bir raporlama çerçevesi geliştirmiştir (CDSB, [09.07.2019]).

CDSB Çerçevesi; şirketlerin raporlama süreçlerinde yatırımcıların ihtiyaç duyduğu çevresel bilgileri hazırlama ve sunmalarına katkı sağlamayı, raporlama sürecini basitleştirerek raporlama yükünü en aza indirgemeyi, bu sayede de raporlara değer katmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, iklim değişikliği ve çevresel bilgilerin yıllık raporlarda bildirilmesi konusunda bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşım; kuruluşların genel stratejileri, performansları ve beklentileriyle uyumlu, tutarlı, öz ve açık bilgiler sunmalarına, finansal olmayan bilgilerini uzun vadeli değere çevirmelerine olanak sağlamaktadır. Yatırımcıların daha nitelikli karar almalarını desteklemektedir (CDSB, [04.11.2019]). CDSB Çerçevesi'nin ilkeleri Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: CDSB İlkeleri

1.	Çevresel bilgiler, uygunluk ve önemlilik ilkeleri benimsenerek hazırlanmalıdır.
2.	Açıklamalar aslına uygun bir şekilde sunulmalıdır.
3.	Açıklamalar genel raporda bulunan diğer bilgilerle bağlantılı olmalıdır.
4.	Açıklamalar tutarlı ve karşılaştırılabilir olmalıdır.
5.	Açıklamalar açık ve anlaşılır olmalıdır.
6.	Açıklamalar doğrulanabilir olmalıdır.
7.	Açıklamalar ileriye dönük olmalıdır.

Climate Disclosure Standards Board (CDSB). 2018. **CDSB Framework for Reporting Environmental Information, Natural Capital and Associated Business Impacts.** https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf [04.11.2019].

CDBS'nin çalışmalarından özellikle yatırımcılar, analistler, şirketler, düzenleyiciler, borsalar ve muhasebe firmaları fayda sağlamaktadır. Bu kesimlere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmaktadır (CDSB, [09.07.2019]):

- **Yatırımcılar;** şirketlerin iklim değişikliği, doğal sermaye ve çevresel riskler hakkındaki açık ve güvenilir paylaşımlarını esas alarak daha sağlam, daha bilinçli sermaye tahsis kararları verebilmektedir.

- **Analistler;** iklim değişikliği, çevresel ve doğal sermayeye ilişkin bilgilerin şirket değerlemesi üzerine etkisini belirlemede daha fazla donanıma sahip olabilmektedir.
- **Şirketler;** CDBS Çerçevesi aracılığıyla finansal olmayan sermayeye yönelik açıklamaları finansal raporlara entegre ederek doğal sermaye ve iklim değişikliğinin kendi performanslarını nasıl etkilediği konusunda, riskler ve fırsatlar hakkında daha bütünsel bir bakış açısına ulaşabilmektedirler.
- **Düzenleyiciler;** standart hazırlama için doğal kaynakların sürdürülebilir davranışlarla kullanımı konularında rehberlik alabilecekleri Çerçeve'den yararlanmaktadırlar.
- **Borsalar;** çevresel sermaye, doğal sermaye ve iklim değişikliğiyle ilgili risk ve fırsatlara ilişkin zorunlu ve gönüllü listeleme ihtiyaçlarını değerlendirebilmektedirler.
- **Muhasebe firmaları;** iklim değişikliği, doğal ve çevresel sermaye performanslarını bildiren şirketlerin güvencesini daha kapsamlı bir biçimde sağlayabilmektedir.

3.8. Uluslararası Standardizasyon Örgütü

Uluslararası standartların koordinasyonunu kolaylaştırmak amacıyla 1946 yılında bir örgüt kurulması kararlaştırılmıştır. 1947 yılında, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO) resmi olarak faaliyete başlamıştır. Bugün 164 ülkeden üyesi bulunan ISO, kuruluşundan bu yana üretim ve teknolojinin hemen her yönü ile ilgili 22,854'ten fazla standart yayımlamıştır. ISO standartları teknolojiden sağlık hizmetlerine, tarıma ve gıda güvenliğine kadar hemen her sektör için verimliliği, güvenliği ve kaliteyi sağlamak amacıyla sistemler, hizmetler ve ürünlere yönelik şartnameler sunmaktadır. Bu yönüyle, uluslararası ticareti kolaylaştırmada önemli bir rol üstlenmektedir (ISO, [05.11.2019]).

Standart geliştirmede birçok çalışan görev almakta ve ISO'nun bu noktadaki rolü orkestra şefine benzetilmektedir. Bu çerçevede, belirli alanlardan sorumlu teknik komiteler oluşturulmaktadır. Standart geliştirme sürecinde ilk adım, belirli bir alandaki pazar gereksinimlerine yanıt veren bir taslağın oluşturulmasıdır. Tartışmak ve yorum yapmak için paylaşılan bu taslak, uzlaşılmak üzere oylamaya sunulmaktadır. Oylamanın olumlu sonuçlanması durumunda, taslağın bir ISO

standardı adayı olduğu söylenebilmektedir. Eğer anlaşmaya varılamazsa taslağın daha sonradan değiştirilmesine ve tekrar oylanmasına karar verilmektedir. Dolayısıyla, bir standardın geliştirilmesi ilk tekliften son yayına kadar yaklaşık üç yıl sürmektedir. Bu standart geliştirme sürecinde temel alınan ilkeler Tablo 13'te bulunmaktadır (ISO, [06.11.2019]).

Tablo 13: ISO'nun Standart Geliştirme Sürecinde Temel Aldığı İlkeler

1.	ISO Standartları pazar ihtiyacına yanıt vermektedir.
2.	ISO Standartları küresel uzman görüşlerini temel almaktadır.
3.	ISO Standartları çoklu paydaş süreci ile geliştirilmektedir.
4.	ISO Standartları bir fikir birliği temeline dayanmaktadır.

International Organization for Standardization (ISO). [06.11.2019]. Developing Standards. https://www.iso.org/developing-standards.html

ISO tarafından küresel düzeyde uzman katılımıyla oluşturulan uluslararası standartlar, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve güvenilirliği konusunda genel kabul görmektedir. Devletler ve düzenleyiciler, düzenlemelerin geliştirilmesinde sağlam temellere dayanan ve karşılaştırılabilir nitelikteki bu standartlara güvenmektedirler (ISO, [08.07.2019]). Öne çıkan ISO standartlarından bazıları aşağıda yer almaktadır (ISO, [09.07.2019]):

- **ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı;** kurumların sosyal yönden sorumlu bir biçimde nasıl çalışacakları konusunda rehberlik sunmaktadır. Faaliyetlerini sürdürülebilmeleri için çevresel ve toplumsal ilişkilerin önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Toplumsal refaha katkıda bulunan şeffaf ve etik bir tutumu savunmaktadır.
- **ISO 37001 Rüşvet Karşıtı Yönetim Sistemleri Standardı;** kuruluşların etik bir iş kültürü oluşturmasına, rüşvetle mücadele etmesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir.
- **ISO 14000 Çevre Yönetimi Standart Ailesi;** kurumlara çevresel sorumluluklarını yönetmeleri için rehberlik etmektedir. Bu standartlar özellikle iklim değişikliği, yaşam döngüsü ve çevre sistemleri konularına odaklanmaktadır.

- **ISO 20121 Sürdürülebilir Etkinlikler Standardı;** gerçekleştirilen her etkinliğin sosyal, çevresel ve ekonomik etkilerinin kontrol edilmesi ve yönetilmesi için rehberlik sunmaktadır. Bu standart, tedarik zincirinin bütün safhaları için ölçüm ve izlemelere yardımcı olmaktadır.
- **ISO 50001 Enerji Yönetimi Standardı;** enerjinin daha etkin kullanımı için enerji yönetim sistemlerine destek vermektedir.
- **ISO 3100 Risk Yönetimi Standardı;** tehdit ve fırsatların tanımlanarak etkin bir risk yönetimi için ilkeler sunmaktadır.

3.9. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council-IIRC), entegre raporlamanın uluslararası platformda bilinirliğini ve benimsenmesini artırarak kurumsal raporlamanın gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilir kalkınmaya ve finansal istikrara olumlu etkilerde bulunmayı hedefleyen bu konsey; finansal sermaye sağlayıcıları, muhasebe meslek mensupları, sivil toplum, raporlama birimleri, borsalar, düzenleyiciler, politika yapıcılar, standart belirleyiciler ve akademi olmak üzere küresel boyutta geniş bir topluluğu içermektedir (IIRC, [22.05.2019]).

IIRC'nin vizyonu, özel sektör ve kamu sektöründe entegre raporlamayı kurumsal raporlama normu olarak kullanarak üretken ve etkili bir sermaye dağılımını sağlayan entegre düşüncenin yaygınlaşmasını sağlamaktır. Entegre düşüncenin benimsenmesi; bilgiler arasındaki bağlantıların daha doğal bir biçimde karar verme ve analiz sürecine, yönetim raporlamasına aktarılmasını sağlamaktadır. Entegre raporlama için gerekli olan bilgi sistemlerini desteklemektedir. Zaman içerisinde bir raporlama normu haline getirilmesi planlanan entegre raporlama sayesinde kurumların durağan, bağlantısız ve çok sayıda bildirimler yapmasına gerek olmayacağı öngörülmektedir (IIRC, 2013, 2).

IIRC, 2013 yılında entegre raporlama kullanmak isteyen kurumlara temel oluşturmak için Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni (International Integrated Reporting Framework-IIRF) yayımlamıştır. Çerçeve'de, kuruluşlar arasındaki bilgi ihtiyacını sağlamak üzere yeterli bir karşılaştırılabilirlik seviyesi oluşturabilmek için ilkelere dayalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamda içerik öğeleri ve kılavuz ilkeler

sunulmuş, temel kavramlar açıklanmıştır (IIRC, 2013, 4). Çerçeve ile ilgili detaylı bilgiler bu çalışmanın bir sonraki bölümünde yer almaktadır.

4. DEĞER YARATMA TEMELLİ BİLGİ VE ENTEGRE RAPORLAMA

4.1. Entegre Düşünce Kavramı

Entegre düşünce, kurumlara ait sermaye öğelerinin aktif bir biçimde eylemlere ve karar verme mekanizmalarına dahil edilmesidir. Entegre düşüncenin kuruluş faaliyetlerinde temel alınması, bilgiler arası bağlantıların bildirim süreçlerine doğal bir akış içinde katılmasını sağlamaktadır (IIRC, 2013).

Kurumların stratejik hedeflerini, kaynak ve ilişkileri arasındaki bağlantıyı göz önünde bulundurarak gerçekleştirmesi olarak da ifade edilen entegre düşünce; kurumların birbirinden farklı operasyonları, fonksiyonları ve departmanlarıyla nasıl bir ilişkiye sahip olduğunun anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu süreçte kaynak ve ilişkilerin dikkate alınması, kurumların uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için son derece önemlidir. Entegre düşünce, geleneksel yaklaşımdaki sadece kısa vadeli finansalların merkeze alınması yerine bütünlüğe ve birlikteliğe odaklanmakta, daha kapsayıcı bir yaklaşımı benimsemektedir. Bunun sonucunda *"entegre raporlama", "entegre performans", "entegre risk ve fırsatlar", "entegre iş modeli"* ve *"entegre strateji"* gibi kavramlar önem kazanmaktadır (King, Roberts, 2017, 77, 78).

Entegre düşüncenin yaygınlaşması; çalışan katılımının artmasına, iş konularında ve performansta daha fazla açıklığa ve bunun sonucunda da daha verimli raporlamaya olanak sağlamaktadır. Bu durum kurumsal itibarı yükseltmekte, paydaş ilişkilerinin iyileştirmekte ve daha iyi kâr getirilerini mümkün kılmaktadır (ACCA, 2017, 8). Entegre raporlamayı benimseyen birçok kurumun öncesinde entegre düşünceyi içsel olarak geliştirdiği görülmektedir (ACCA, 2018, 46). Dolayısıyla, entegre raporlamanın entegre düşünce temelinde şekillendiği açıktır. Bu noktada entegre raporlama, ortak bir dilin geliştirilmesine ve kurumların fonksiyonları arasında daha çok iş birliği yapılmasına katkı sağlamaktadır (IIRC, 2011, 21).

Entegre düşünce yapısı ve bilgiler arası bağlantıların önem kazanmasıyla birlikte entegre raporlamanın, kurumsal raporlamada daha etkin kullanılacağı

öngörülmektedir. Bunun sonucunda da kuruluşların birbirinden kopuk, çok sayıda ve durağan bildirimleri açıklamasının gerekli olmayacağı düşünülmektedir (IIRC, 2013, 2).

4.2. Entegre Raporlamanın Tanımı

IIRC, entegre raporlamayı *"Bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağının kısa ve öz bir şekilde bildirilmesi"* olarak tanımlamaktadır (IIRC, 2013, 7). Entegre raporlama; risk ve fırsatları daha iyi tanımlamak, kurumların toplumdaki rolüne ve uzun vadedeki değer yaratma süreçlerine katkıda bulunmak için ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram, finansal performansa ek olarak sosyal itibar, çevreye güven, insan sermayesi gibi faktörlerle gelişimini sürdürmektedir (EY, 2014, 1).

Entegre rapor, sosyal ve çevresel etkileşimleri göz önünde bulundurarak bir kurumun nasıl değer yarattığını ve yaratılan değeri nasıl koruduğunu, performansını, yönetişimini, beklentilerini ve stratejilerini öz ve açık bir şekilde sunmaktadır. Bu doğrultuda entegre raporlamanın kurumların birincil raporlama aracı olması gerektiği savunulmaktadır (IIRC, 2011, 2). Ayrıca, entegre raporlama kurumların düşünce yapısını, planlama ve raporlama şeklini geliştirmenin yolu olarak görülmektedir. İşletmelerin stratejilerini bütünsel olarak ele almalarına, önemli fırsat ve riskleri yöneterek yatırımcı ve diğer paydaşlarının güvenini kazanmaya, daha verimli kararlar almalarına ve kuruluşu daha etkin yönetmelerine katkı sağlamaktadır (IFAC, 2017, 3).

Entegre raporlama; iklim değişikliği, gıda kıtlığı ve enerji güvenliği konuları gibi gelecekteki zorluklarla mücadelede en başarılı olan kurumlara sermaye akışını teşvik etmektedir. Entegre raporlama aracılığıyla kurulan kaliteli iletişim, ekonomi genelinde daha etkili sermaye tahsisi oluşturmayı desteklemektedir (IIRC, 2011, 23).

4.3. Entegre Raporlamanın Ortaya Çıkış Sebepleri ve Gelişim Süreci

Kurumların paydaşlarıyla iletişim kurma aracı olan kurumsal raporlama, ilk tarım uygulamalarının yapıldığı senelerde tutulan muhasebe kayıtlarına dayanmaktadır. 1930'larda ABD'de gerçekleşen *"Büyük Buhran"* ile birlikte kaybedilen yatırımcı

güvenini yeniden sağlamak amacıyla ABD Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri (United States Generally Accepted Accepted Accounting Principles-US GAAP) oluşturulmuştur. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission-SEC) kurulmuş ve finansal bilgilerin paylaşılması hakla açık firmalar için zorunlu tutulmuştur. Paylaşılan bilgilerin yatırımcılar üzerindeki olumlu etkisinin diğer ülkeler tarafından fark edilmesiyle birlikte bu yaklaşım yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte raporlama yaparken ülkelerin birbirinden farklı prensipleri esas alması, yatırımcıların paylaşılan bilgileri karşılaştırabilmesini güçleştirmiştir. Bu noktadan hareketle Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC) tarafından 1973 yılında uluslararası ticaret ve yatırımın artırılması, yatırımcılara daha sağlıklı ve karşılaştırılabilir bilgiler sunulabilmesi amacıyla Uluslararası Muhasebe Standartları (International Accounting Standards-IAS) oluşturulmuştur. 2001 yılında bu standartlar, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards-IFRS) şeklinde düzenlenmiştir (Aras, Sarıoğlu, 2015).

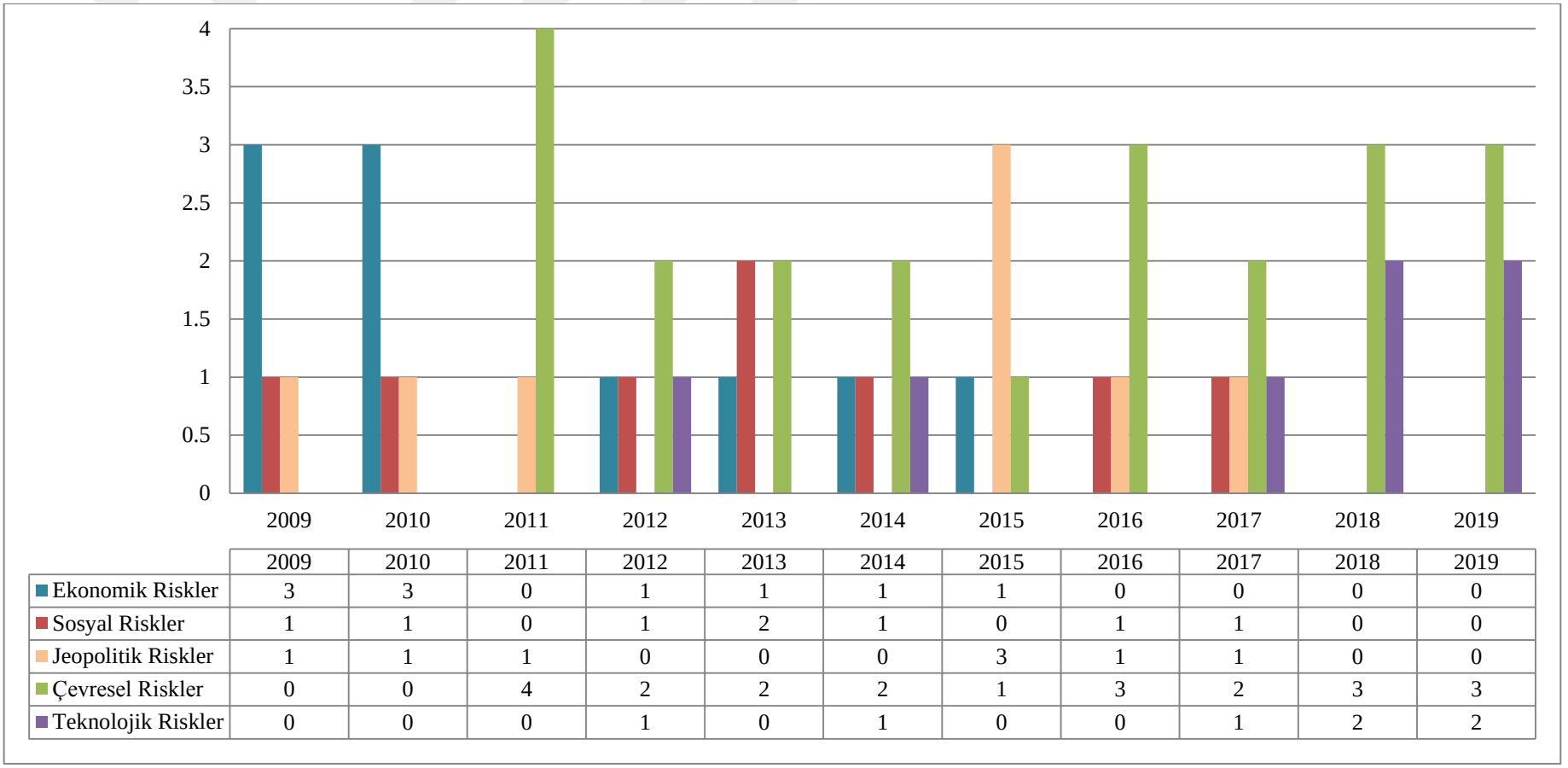
4.3.1. Entegre Raporlamanın Doğuşunu Gerektiren Nedenler

Bilgi tabanlı yaklaşımların artması, muhasebe standartlarına göre hazırlanan finansal raporların tek başına kullanımının yetersiz hale gelmesine neden olmuştur. Özellikle yatırımcılara yönelik hazırlanan finansal raporların aksine tüm paydaşları göz önünde bulunduran ve genellikle gönüllü raporlama standartlarını temel alan sürdürülebilirlik raporları bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Ancak sunulan bilgilerin güvenilirliğinde, zamanlamasında ve ilişkiselliğinde görülen eksiklikler bunun tam olarak sağlanamamasına yol açmaktadır. Bu durumun en temel sebebi, finansal bilgiler için kullanılan ölçüm ve raporlama standartlarının ESG verileri için bulunmamasıdır. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlarının finansal raporlardan birkaç ay gecikmeli olarak yayımlanması burada paylaşılan bilgilerin değerini düşürmektedir. Dahası iş modeli ve kuruluş stratejisi, sürdürülebilirlik raporlarında nadiren bulunmaktadır. Tüm bu faktörler değer yaratma sürecinde finansal olmayan performansla finansal performansın ilişkisinin, finansal olmayan performansın finansal performans üzerindeki etkisinin anlaşılmasını güçleştirmektedir (Eccles, Serafeim, 2014, 4-5).

Finansal raporlar her ne kadar yasal düzenlemeler, denetim standartları, bilgi teknolojileri ve ölçüm sistemleriyle daha güvenilir hale gelse de, bu raporların sadece geçmişi yansıtması, kurumların sahip olduğu risk ve fırsatlar hakkında hissedarlarla paylaşılabilecek nitelikteki bilgileri yeterince içermemesi, açıklanması gereken önemli bilgileri bulmanın zor olması sebebiyle eleştirilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, kurumların adil ve doğru bir yol izleyip izlemediğini gösterecek yeterli bilginin paylaşılmaması, uzun vadedeki değer yaratma sürecinde finansal olmayan performans ile ilgili göstergelerin hesaba katılmaması finansal raporlarda görülen diğer eksiklikler arasındadır (Eccles, Saltzman, 2011).

Dünya; ekonomik eşitsizlik, iklim değişikliği, göç, biyolojik tehditler, jeopolitik gerilimler gibi gün geçtikçe daha karmaşık bir yapıya bürünen ve artan zorlukla karşı karşıyadır. Bu küresel sorunlar karşısında çok paydaşlı ve işbirlikçi yaklaşımlar giderek önem kazanmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) hazırladığı Global Riskler Raporu'nda iş dünyasının en olası gördüğü riskler *"ekonomik"*, *"sosyal"*, *"jeopolitik"*, *"çevresel"* ve *"teknolojik"* olmak üzere beş temel alanda sınıflandırılmaktadır (WEF, 2019).

Bu rapora göre, 2009 ve 2010'da olası ilk beş küresel riskin %60'ını ekonomik, %20'sini sosyal, %20'sini jeopolitik riskler oluşturmaktadır. Yıllar itibarıyla ekonomik riskler önceliğini diğer risk faktörlerine bırakmıştır. 2011 yılında %80 oranında çevresel risk, %20 oranında jeopolitik risk bulunmaktadır. 2012 yılında çevresel, sosyal ve ekonomik risklere teknolojik riskler dahil olmuştur. 2018 ve 2019'daki ilk beş riskin %60'ı çevresel, %40'ı teknolojik faktörlerden meydana gelmektedir. İlk beş küresel risk kategorisinin yıllar içindeki değişimi Şekil 6'da yer almaktadır (WEF, 2019, 8).



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ekonomik Riskler	3	3	0	1	1	1	1	0	0	0	0
Sosyal Riskler	1	1	0	1	2	1	0	1	1	0	0
Jeopolitik Riskler	1	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0
Çevresel Riskler	0	0	4	2	2	2	1	3	2	3	3
Teknolojik Riskler	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	2

Şekil 6: İş Dünyasındaki Olası İlk Beş Küresel Risk Kategorisinin Yıllar İçerisindeki Değişimi

---

World Economic Forum (WEF). 2019. **The Global Risks Report 2019.** http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf [23.11.2019].

Şekil 6'da görüldüğü üzere çevresel, sosyal ve teknolojik riskler yıllar itibarıyla daha önemli hale gelmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak Global Riskler Raporu'ndaki ilk beş risk sıralamasında da benzer bir durum gözlenmektedir (Tablo 14). Örneğin; 2018 ve 2019 yıllarında %60 oranında olan çevresel risk 2018 yılı için birinci, ikinci ve beşinci sıradadır. 2019 yılı için ise birinci, ikinci ve üçüncü sıradadır. Bununla birlikte 2009 ve 2010 yıllarında ekonomik risk; 2012, 2013, 2014 ve 2016 yıllarında ise sosyal risk ilk sıradadır. 2015 yılında jeopolitik risk; 2011, 2017, 2018 ve 2019 yıllarında ise çevresel risk ilk sırada yer almaktadır (WEF, 2019, 8).

Tablo 14: Yıllara Göre İş Dünyasındaki Olası Küresel Risklerin Sıralaması

Sıra	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	E	E	Ç	S	S	S	J	S	Ç	Ç	Ç
2.	E	E	Ç	E	E	Ç	Ç	Ç	S	Ç	Ç
3.	S	S	J	Ç	Ç	E	J	Ç	Ç	T	Ç
4.	J	E	Ç	T	Ç	Ç	J	J	J	T	T
5.	E	J	Ç	Ç	S	T	E	Ç	T	Ç	T

E: Ekonomik Riskler, **S:** Sosyal Riskler, **J:** Jeopolitik Riskler, **Ç:** Çevresel Riskler, **T:** Teknolojik Riskler

World Economic Forum (WEF). 2019. **The Global Risks Report 2019.** http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf [23.11.2019].

Global Riskler Raporu'na göre 2019 yılı için iş dünyasının en olası gördüğü ilk on küresel riskin %50'sini çevresel riskler, %20'sini sosyal riskler, %20'sini teknolojik riskler ve %10'unu ekonomik riskler oluşturmaktadır (Tablo 15). En büyük endişe aşırı hava olayları olmakla birlikte iklim değişikliği kaynaklı göçler, insan kaynaklı çevresel problemler, biyoçeşitlilik kayıpları ve ekosistem zararları konusundaki endişeler de giderek artmaktadır (WEF, 2019, 8).

Tablo 15: İş Dünyasının 2019 Yılı Olası En Önemli On Küresel Riski

Sıra	Risk Kategorisi	Riskler
1.	Çevresel	Aşırı hava olayları
2.	Çevresel	İklim değişikliğinden kaynaklanan göçler
3.	Çevresel	Doğal felaketler
4.	Teknolojik	Veri hırsızlığı
5.	Teknolojik	Büyük ölçekli siber saldırılar
6.	Çevresel	İnsan kaynaklı çevresel problemler
7.	Sosyal	Zorunlu göçler
8.	Çevresel	Biyoçeşitlilik kayıpları, ekosistem zararları
9.	Sosyal	Su krizi
10.	Ekonomik	Balon ekonomiler ve etkileri

World Economic Forum (WEF). 2019. **The Global Risks Report 2019.** http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf [23.11.2019].

Biyoçeşitlilik kaybı, özel bir endişe yaratmaktadır. 1970'ten bu yana tür bolluğunun %60 oranında azaldığı gözlenmektedir. Besin zincirindeki biyoçeşitlilik kaybı; sağlık, refah, sosyoekonomik gelişmeye ilişkin kaygıları da beraberinde getirmektedir. Bu kaygılar birçok insanın giderek daha mutsuz, endişeli ve yalnız hale gelmesine neden olmaktadır. Günümüzde dünya genelinde yaklaşık 700 milyon kişi zihinsel sağlık sorunlarından etkilenmektedir (WEF, 2019, 6-7).

Bu çerçevede dünya liderlerinin katılımıyla *"Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları"*, 2030 yılına kadar insanlığın ortak refahının sağlanması amacıyla Birleşmiş Milletler (BM) Genel Merkezi'nde kabul edilmiştir. Amaçlar arasında, yoksulluğu sona erdirmek ilk sırada yer almaktadır. Çünkü 700 milyondan fazla insan aşırı yoksullukla mücadele etmekte, temiz su, eğitim, sağlık gibi temel ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekmektedir. Dahası, toplam 30 milyon çocuk dünyanın en zengin ülkelerinde yoksulluk savaşı vermektedir. İkinci sırada yer alan amaç; sürdürülebilir tarımı desteklemek, beslenmeyi geliştirmek, gıda güvenliğini sağlayarak açlığı sonlandırmaktır. Ek olarak, sağlık hizmetlerine ulaşımdaki eşitsizlikler sebebiyle her yıl beş milyondan fazla beş yaşından küçük çocuk hayatını kaybetmektedir. Ayrıca, kalkınmakta olan ülkelerde kadınların sadece %50'si sağlık hizmetlerine ulaşabilmektedir. Dolayısıyla, üçüncü sürdürülebilir kalkınma amacını

sağlıklı yaşamların desteklenmesi ve güvence altına alınması oluşturmaktadır. Söz konusu amaçlar Tablo 16'da yer almaktadır (BM Türkiye, [26.11.2019]).

Tablo 16: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

1.	Yoksulluğa son	**10.**	Eşitsizliğin azaltılması
2.	Açlığa son	**11.**	Sürdürülebilir şehirler ve topluluklar
3.	Sağlıklı bireyler	**12.**	Bilinçli üretim ve tüketim
4.	Nitelikli eğitim	**13.**	İklim değişikliğiyle mücadele
5.	Toplumsal cinsiyet eşitliği	**14.**	Sudaki yaşam
6.	Temiz su ve sıhhi koşullar	**15.**	Karadaki yaşam
7.	Erişilebilir ve temiz enerji	**16.**	Barış ve adalet
8.	İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme	**17.**	Hedefler için ortaklıklar
9.	Sanayi, yenilikçilik ve altyapı		

Birleşmiş Milletler (BM) Türkiye. [26.11.2019]. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. http://www.un.org.tr/belgeler/surdurulebilir-kalkinma-hedefleri/

Tüm bu gelişmelerle birlikte, finansal olmayan performans kavramı giderek önem kazanmıştır. Sadece geçmişe ait finansal performansı gösteren raporların giderek artan rekabet politikalarına uyum sağlayamaması, kurumların geleceklerini ön görme ve karşılaşılan risk ve fırsatları değerlendirme noktasında yetersiz kalması yatırımcıları yeni bilgi kaynaklarına yönlendirmiştir. Yatırımcıların bu ihtiyaçları doğrultusunda, finansal raporlara ek olarak sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk raporları yayımlanmaya başlanmıştır. Ancak raporların ayrı ayrı yayımlanması; paylaşılan bilgiler arasında kopukluk, tekrar ve anlam kargaşası gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda, değer yaratma sürecindeki finansal ve finansal olmayan bilgilerin etkileşimleri göz önüne alınamamıştır. Söz konusu raporların yatırımcı taleplerini karşılamada yeterli düzeyde olmaması, yeni bir raporlama modelinin oluşturulmasına yönelik araştırmaları gerekli hale getirmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda entegre raporlama kavramı öne çıkmıştır (Aras, Sarıoğlu, 2015).

4.3.2. Entegre Raporlamanın Gelişimi

Entegre raporlamanın temeli Nelson Mandela'nın, King Komitesi'ni kurması amacıyla 1994 yılında Mervyn King'i görevlendirmesine dayanmaktadır. Böylelikle Güney Afrika'daki kurumlar için bilgi paylaşımını teşvik ederek şeffaflık ve güven artışının sağlanması hedeflenmiştir. Johannesburg Borsası 2010 yılında, borsaya kote olan kurumların entegre raporlama yapmalarını; yapmıyorlarsa da sebebini açıklamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda, entegre raporlamayı zorunlu kılan ilk ülke Güney Afrika olmuştur (ERTA, [22.05.2019]). Güney Afrika'nın ardından başta Almanya, Fransa, İspanya, Brezilya, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Avusturalya, Finlandiya olmak üzere birçok ülke finansal olmayan raporlama konusunda çalışmalarını sürdürmüştür (EY, 2014, 7-8).

Entegre raporlamanın küresel bir boyuta taşınması, 2010 yılında IIRC'nin kurulmasıyla gerçekleşmiştir. Ardından, ilk tartışma metni 2011'de; Çerçeve taslağı ise 2013 Nisan'da yayımlanmıştır. Birçok ülkeden sivil toplum, kamu, özel sektör temsilcilerinin ve akademisyenlerin fikirleri dikkate alınarak IIRC tarafından Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Aralık 2013'te yayımlanmıştır. Söz konusu çerçeve, entegre raporlama yapan kurumlar için bir temel oluşturmaktadır (ERTA, [22.05.2019]). Bu çerçeve, ilkelere dayalı bir şekilde entegre raporların kapsamını oluşturan kılavuz ilkelerini, içerik öğelerini ve bunlara ait temel kavramları açıklamayı hedeflemektedir (IIRC, 2013, 7).

Türkiye'de, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından 2011 yılında bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu grubun kurulma amacı, IIRC'nin Türkiye'deki iletişim noktası görevini üstlenmesini sağlamak ve entegre raporlamanın farkındalığını artırmaktır. 2015 yılında, entegre raporlama konusunda ilk Türkçe rehber kaleme alınmıştır. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Borsa İstanbul (BIST), Global Compact Network Türkiye, Argüden Yönetişim Akademisi, Garanti Bankası, Çimsa, TKYD, IIRC Türkiye Büyükelçisi ve SKD Türkiye'nin katılımıyla Prof. Dr. Güler Aras (Bağımsız kurucu üye) başkanlığında Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) kurulmuştur. Bu platform, entegre düşüncenin yaygınlaşmasına ve kurumların finansal ile finansal olmayan bilgilerini entegre bir biçimde raporlamalarına destek olmayı amaçlamaktadır (ERTA, [22.05.2019]).

4.4. Geleneksel Raporlama ve Entegre Raporlama Karşılaştırması

Yaygın tedarik zincirleri, ortaya çıkan krizler ve azalan kaynaklar beraberinde çeşitli risk ve fırsatları getirmiştir. Bu çerçevede, kurumların yükümlülükleri yeniden gözden geçirilerek iş yapma ve değer yaratma şekillerinde önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Şeffaflık beklentisinin giderek artmasıyla birlikte kurumların karşı karşıya geldiği belirsizlikler, elde edilen kârın yanında bu kârın ne şekilde kazanıldığını da kritik bir gösterge haline getirmiştir. Dolayısıyla, finansal olmayan performansın da en az finansal performans kadar önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Birbirinden bağımsız bir şekilde düşünme temeline dayanan geleneksel raporlama; sadece finansal sermayeyi göz önüne alarak geçmişe odaklanmakta, kısa vadede değer yaratma sürecini değerlendirmektedir. Bu raporlar kurala bağlı, uzun ve karmaşık olmakla birlikte paylaşılan bilgiler sınırlıdır. Buna karşın entegre raporlama, bütün sermaye öğelerini dikkate alarak bağlantılı ve stratejik bir şekilde geçmişe ve geleceğe odaklanmaktadır. Değer yaratma sürecini kısa, orta ve uzun vadede ele alan entegre raporlar; daha şeffaf, farklı koşullara duyarlı, öz ve önemli nitelik taşımaktadırlar. Entegre raporlamada bilgilerin bağlantısını sağlamak ve farklı bir alanda detaylara erişimi kolaylaştırmak için gelişmekte olan teknolojiden faydalanılmaktadır (IIRC, 2011, 9). Entegre raporlamanın geleneksel raporlamayla farklılaştığı noktalar Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Geleneksel Raporlama-Entegre Raporlama Karşılaştırması

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel Raporlama	Entegre Raporlama
Düşünme	İzole	Entegre
Yönetim	Finansal sermaye	Bütün sermaye öğeleri
Odak	Geçmiş, finansal	Geçmiş ve gelecek, bağlantılı, stratejik
Zaman Aralığı	Kısa vadeli	Kısa, orta ve uzun vadeli
Güven	Sınırlı açıklamalar	Daha fazla şeffaflık
Uyarlama	Kurala bağlı	Özel durumlara duyarlı
Öz	Uzun ve karmaşık	Öz ve önemli
Teknoloji Etkinliği	Kâğıt tabanlı	Teknoloji tabanlı

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2011. **Towards Integrated Reporting: Communication Value in the 21st Century.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf [10.06.2019].

Geleneksel raporlama; hazırlanan raporların çok uzun olması, geçmiş odaklı olması, sadece finansal performansa odaklanması, farklı kullanıcılara yönelik farklı raporların hazırlanması, finansal olmayan verilerin temel veriler arasında değerlendirilmemesi, teknolojinin gerisinde kalması ve kısa vadeli bakış açısını benimsemesi yönleriyle eleştirilmektedir. Geleneksel raporlamanın odağı olan kısa vadeli bakış açısı; yönetimin uzun vadeli performanstan, planlamadan ve stratejiden uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşımın piyasaları aşırı oynaklığa ittiği, küresel finansal krizlerin sebepleri arasında gösterildiği görüşü de mevcuttur (King, Roberts, 2017, 44-49). Öte yandan entegre raporlama, sadece finansalları değil tüm değer faktörlerini ve tüm paydaşları dikkate alarak daha anlaşılır ve etkin bir kurumsal rapor sağlamaktadır.

4.5. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi

4.5.1. Çerçeve'nin Amacı ve Önemi

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (Çerçeve), kurumsal raporlamada geleceğe ışık tutabilecek bir temel oluşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Çerçeve'nin temelleri ilkelere dayanmaktadır. Böylelikle ihtiyaç duyulan bilgiyi karşılamak üzere düzen ve esneklik arasında, kuruluşların farklılıklarını da gözeterek yeterli düzeyde bir karşılaştırılabilirlik seviyesinin oluşturulması amaçlanmaktadır (IIRC, 2013, 1-3).

Çerçeve, sürdürülebilirlik raporlamasının da ötesinde değer yaratma sürecinin geliştirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir (ACCA, 2017, 4).

Bir entegre raporun içerik öğelerini ve kılavuz ilkelerini sağlayan Çerçeve; temel kavramlarını belirtmekte, raporda bulunması gereken bilgileri tanımlamaktadır (IIRC, 2013, 3). Kurumların uzun vadeli beklentilerini öz, açık, birbirileriyle karşılaştırılabilir, bağlantılı bir formatta sunmak için tüm paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgi setini oluşturmaya yönelik bir rehber niteliğindedir. Çerçeve'nin; kurumların, yatırımcıların ve diğer tüm paydaşların karar alma süreçlerini iyileştireceği öngörülmektedir. Ayrıca kurumların tutarlı ve karşılaştırılabilir bir şekilde raporlanmasını sağlamaya, düzenleyiciler ve politika yapıcılar için geniş bilgiler sunmaya ve raporlama standartlarının uyumu konusunda odaklanmaya yardımcı olacağı tasarlanmaktadır (IIRC, 2011, 2-3).

4.5.2. Entegre Raporun Amacı ve Kullanıcıları

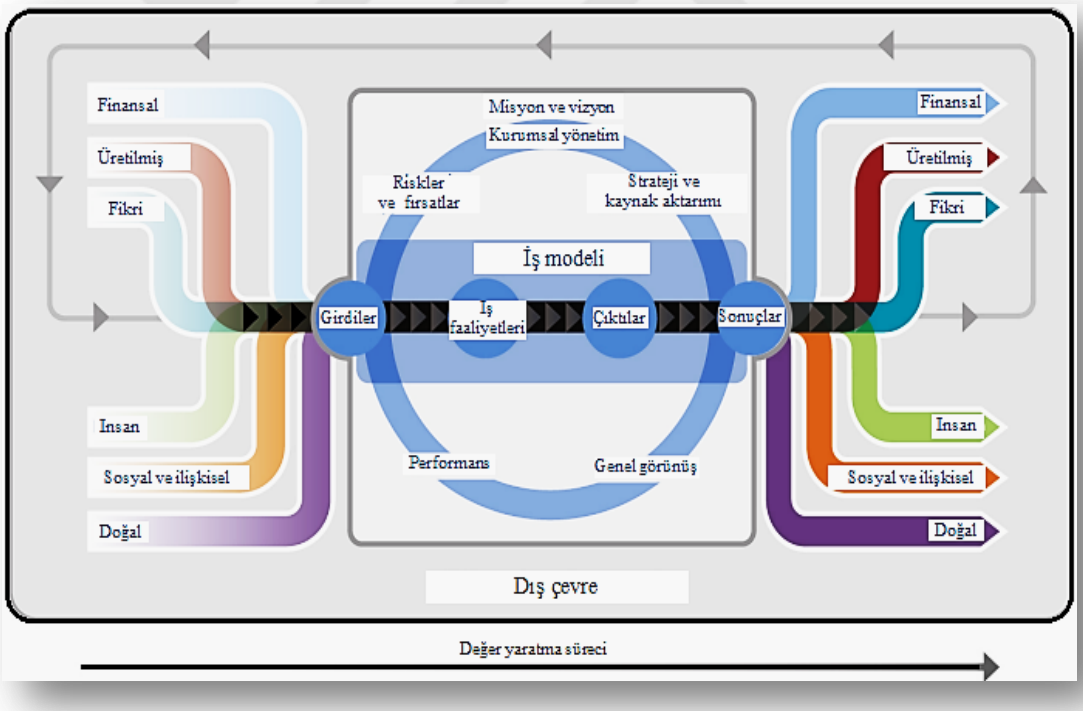
IIRC (2013, 4)'ye göre *"Bir entegre raporun amacı, bir kuruluşun kullandığı ve etkilediği kaynaklar ve ilişkiler hakkında bilgi vermektir."* Ayrıca bir entegre rapor, kuruluşun tüm paydaşlarına zaman içerisinde yarattığı değeri açıklamayı amaç edinmektedir. Aynı zamanda sermayenin daha üretken ve etkin dağıtılması için finansal sermaye sağlayan paydaşlara sunulan bilgilerin niteliğini artırmayı hedeflemekte, kurumsal raporlama sürecinde daha etkili ve birleşik bir yaklaşım sunmaktadır. Sermaye öğelerinin birbirileriyle aralarındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamayı, bunların yönetilebilirlik ve hesap verebilirlik özelliklerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Değer yaratma sürecinde kısa, orta ve uzun vadede karar verebilme ve harekete geçebilmeyi desteklemektedir (IIRC, 2013, 2). Tüm bu gelişmeler, kârlılığa olumlu katkılarda bulunmaktadır (ACCA, 2017, 8).

Bir entegre rapor, paylaşılan diğer bilgileri özetlemekten ziyade değerin zaman içinde nasıl oluşturulduğu konusunda bilgiler arası açık nitelikte bir bağlantı sunmayı amaçlamaktadır. Entegre raporun kullanıcıları; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yerel toplumlar, iş ortakları, politika yapıcılar, yasa koyucular ve düzenleyiciler olmak üzere kurumun değer yaratma sürecinde etkili olan tüm paydaşlarıdır (IIRC, 2013, 2-4).

4.5.3. Değer Yaratma Süreci

Değer yaratma sürecini kuruluşun faaliyet ve çıktılarının sermaye öğeleri üzerindeki artış, azalış ve dönüşümleri göstermektedir (IIRC, 2013, 2). Entegre raporlamanın temelini oluşturan değer yaratma kavramı, Çerçeve'nin içerik öğeleri ve ilkelerini birbirine bağlamaktadır. Bu yönüyle değer yaratma, entegre raporlamanın merkezinde bulunmaktadır (ACCA, 2017, 8).

Değer yaratma sürecinde kritik bir rolü olan iş modeli, çeşitli sermaye öğelerini girdi olarak kullanmakta ve bunları iş faaliyetleri aracılığıyla çıktıya dönüştürmekte, sonuçlarını ortaya koymaktadır. Bu süreçteki dış çevre; çevresel zorlukları, toplumsal sorunları, teknolojik değişimleri ve ekonomik koşulları temsil etmektedir. Kuruluşun tamamını kapsayan misyon ve vizyon, kuruluşu kısa ve öz bir şekilde açıklamaktadır. Şekil 7'de değer yaratma süreci yer almaktadır (IIRC, 2013, 13).



Şekil 7: Değer Yaratma Süreci

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. **International <IR> Framework/ Uluslararası <ER> Çerçevesi.** https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf [10.06.2019].

Kuruluş stratejisi, belirlenen risk ve fırsatları değerlendirerek stratejik amaçlara ulaşabilmek için kaynak aktarım planları yapmaktadır. Bu aşamada dış çevre, kuruluşun misyon ve vizyonu göz önünde bulundurularak devamlı gözlenmektedir. Takip ve ölçüm sistemlerinin ürettiği karar vermede etkin rol oynayan bilgiler, kuruluş performansını açıklamaktadır. Genel olarak, değer yaratma süreci dinamik bir yapıdadır. Bu sürecin her bir parçasının kendi arasındaki etkileşimin analiz edilmesi ve genel görünüşe dikkat edilmesi tüm sürecin kalitesini artırmaktadır (IIRC, 2013, 14).

Değer yaratma sürecinde etkili olan faktörler arasındaki bağlılığın, ilişkinin ve kombinasyonun bütünsel bir biçimde ortaya konabilmesi için sunulan bilgiler arasındaki bağlantının önemli olduğu görülmektedir (ACCA, 2017, 9). Bu çerçevede, tüm sermaye öğelerinin dikkate alınarak bütünleşik bir yaklaşımın benimsenmesi değer yaratma sürecini daha etkin kılmaktadır.

4.5.4. Sermaye Öğeleri

Sermaye öğeleri, değer yaratma sürecinde etkin rolü olan değerler bütünüdür (ACCA, NBA, 2013, 3). Çerçeve'de altı sermaye öğesi tanımlanmış olup bu sınıflandırmanın kullanımı zorunlu değildir. Entegre rapor yayımlayan kurumlar sermaye öğelerini farklı şekillerde de kategorize edebilmektedirler. Buna rağmen Çerçeve'de sermaye öğelerinin sınıflandırılmasının amacı, kuruluşlara kılavuzluk etmektir (IIRC, 2013, 11-12). Söz konusu öğeler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Çerçeve'de Tanımlanan Sermaye Öğeleri

Sermaye Öğeleri
Finansal Sermaye
Üretilmiş Sermaye
Fikri Sermaye
İnsan Sermayesi
Sosyal ve İlişkisel Sermaye
Doğal Sermaye

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. **International <IR> Framework/ Uluslararası <ER> Çerçevesi.** https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf [10.06.2019].

Sermaye öğelerinin açıklamaları aşağıda bulunmaktadır (IIRC, 2013, 16-23):

- **Finansal Sermaye:** Bir kurumun hizmet sağlama ya da mal üretimi için kullanımına sunulanları ve yatırımlar, faaliyetler ya da finansman vasıtasıyla elde edinilenleri kapsamaktadır.
- **Üretilmiş Sermaye:** Bir kurumun hizmet sağlamak ya da mal üretmek için kullanıma sunulan ekipmanlar, binalar ve alt yapı gibi fiziksel nesneleri kapsamaktadır.
- **Fikri Sermaye (Entelektüel Sermaye-Intellectual Capital):** Bir kurumun maddi olmayan, bilgi temelli varlıklarını kapsamaktadır (Yazılımlar, patentler, lisanslar ve haklar, telif hakları, prosedürler, sistemler vb.)
- **İnsan Sermayesi:** İnsanların deneyimlerini, yeterliliklerini, yeteneklerini, sadakatlerini, kurumsal yönetim ve risk yaklaşımlarına uyumunu, yenilik yapma ve liderlik motivasyonlarını kapsamaktadır.
- **Sosyal ve İlişkisel Sermaye:** Toplumsal refahı sağlamak ve artırmak için sahip olunan bilgi paylaşma yeteneğidir.
- **Doğal Sermaye:** Bir kuruma hizmet ya da ürün sunulmasını sağlayan süreçleri ve doğal kaynakları kapsamaktadır.

4.5.5. Kılavuz İlkeler

Entegre raporlamanın hazırlık ve sunum süreçlerinde kılavuz ilkeler esas alınmaktadır. Raporun içeriğini ve bilgilerin nasıl aktarıldığını belirten kılavuz ilkeler (IIRC, 2013, 16), finansal ve finansal olmayan performansı kapsayan ikili yaklaşım için ortak bir dilin yapılandırılmasına olanak sağlamaktadır (ACCA, 2018, 11). Söz konusu ilkeler Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19: Kılavuz İlkeler

Kılavuz İlkeler	Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim
	Bilgiler Arası Bağlantı
	Paydaşlarla İlişkiler
	Önemlilik
	Kısa ve Öz Olma
	Güvenilirlik ve Eksiksizlik
	Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. **International <IR> Framework/ Uluslararası <ER> Çerçevesi.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf [10.06.2019].

Kılavuz ilkelere ait açıklamalar aşağıda yer almaktadır (IIRC, 2013, 16-23):

- **Stratejik Odak ve Geleceğe Yönelim:** Entegre rapor, kuruluşun stratejisini ve bu stratejinin değer yaratma sürecinde kısa, orta ve uzun vadedeki etkilerini açıklamakta, sermaye öğeleriyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu ile ilgili bilgi sunmaktadır.
- **Bilgiler Arası Bağlantı:** Entegre rapor, değer yaratma süreci bileşenlerinin aralarındaki bağımlılıklarını ve ilişkilerini bütünsel ve etkileşimli olarak paylaşmaktadır.
- **Paydaşlarla İlişkiler:** Entegre rapor, kuruluşun paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate aldığını ve karşıladığını göstermekle birlikte aralarındaki ilişkinin kalitesi hakkında bilgi açıklamaktadır.
- **Önemlilik:** Entegre raporun, değer yaratma sürecinde önemli düzeyde etkisi olan bilgileri paylaşması gerekmektedir.
- **Kısa ve Öz Olma:** Entegre rapor; kuruluşun stratejisini, performansını, beklentilerini ve kurumsal yönetimini anlamak için yeterli düzeyde, karmaşıklıktan uzak nitelikte, kısa ve öz olmalıdır.
- **Güvenilirlik ve Eksiksizlik:** Entegre rapor, bilgileri maddi hata içermeyecek ve dengeli bir şekilde paylaşmalıdır.
- **Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik:** Entegre rapor, birbirini izleyen dönemlerde raporlama ilkelerini tutarlı bir şekilde takip etmeli ve kuruluşlar arasında bir karşılaştırılabilirlik düzeyi oluşturmalıdır.

4.5.6. İçerik Öğeleri

İçerik öğeleri, bir entegre raporda hangi bilgilerin nasıl paylaşılacağını belirlemek için kılavuz ilkelerin uygulanışını açıklamaktadır. Kuruluşun karşılaştığı durumlar, ilgili kuruluşa ait entegre raporun içeriğini belirlemektedir. Bu sebeple içerik öğeleri standart bir yapı niteliği taşımamaktadır. Bu öğelerin çerçevede belirtildiği şeklinde sıralanması zorunlu değildir. Ancak, öğelerin birbiriyle bağlantılı olacak şekilde sunulması gerekmektedir (IIRC, 2013, 24). Bu öğeler Tablo 20'de bulunmaktadır.

Tablo 20: İçerik Öğeleri

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

International Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. **International <IR> Framework/ Uluslararası <ER> Çerçevesi.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf [10.06.2019].

İçerik öğeleri ve bu öğeler doğrultusunda kuruluşların açıklaması gereken durumlar aşağıda yer almaktadır (IIRC, 2013, 24-32):

- **Kurumsal Genel Görünüm ve Dış Çevre:** Kuruluşun yaptığı iş ve faaliyet gösterdiği koşullar
- **Kurumsal Yönetim:** Değer yaratma sürecine kurumsal yönetim yapısının etkisi
- **İş Modeli:** İş modelinin girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar ve sonuçlarla birlikte tanımlanması
- **Riskler ve Fırsatlar:** Kuruluşun değer yaratma sürecinde hangi risk ve fırsatlarla karşı karşıya olduğu ve bunları değerlendirme şekilleri
- **Strateji ve Kaynak Aktarımı:** Kuruluşun stratejisi ve bu stratejiye ulaşabilmek için gerekli planlar ve kaynak aktarımları
- **Performans:** Kuruluşun stratejik amaçlarına ne ölçüde ulaştığı ve bu sonuçların sermaye öğeleri üzerindeki etkileri
- **Genel Görünüş:** Kuruluşun stratejik amaçlarını gerçekleştirme yolunda karşılaştığı belirsizlikler ve zorluklar ile tüm bunların kuruluşun gelecekteki performansı ve iş modeli üzerindeki etkileri
- **Hazırlık ve Sunum Temeli:** Entegre raporda paylaşılacak bilgilerin belirlenme şekli, bu bilgilerin nasıl değerlendirildiği ve nicelendirildiği
- **Genel Raporlama İlkeleri:** Maddi konular, sermaye öğeleri, zaman aralıkları (Kısa, orta ve uzun vade), birleştirme ve ayırma genel konularının açıklanması

4.6. Entegre Raporlamanın Etkileri

Diğer raporlama türlerine göre daha etkili ve birleşik bir yapıda olan entegre raporlama, sermayenin daha etkin dağıtılması için finansal sermaye sağlayıcılarıyla paylaşılan bilgilerin kalitesini artırmayı amaçlamaktadır (IIRC, 2013). Bu zamana kadar kurumların farklı platformlarda, ayrı ayrı, birbirinden kopuk, birbirini tekrarlayan ve bütüncül olmayan bilgileri kompakt, anlaşılabilir, kısa ve öz nitelikte paylaşmaktadır.

Entegre raporlama, kurum performansını geleneksel raporlamaya göre daha geniş bir çerçevede sunmaktadır. Kurumların farklı sermaye öğelerine ve ilişkilerine erişimlerini, bağımlılıklarını açıklamaktadır. Kuruluşun stratejisi ve iş modelinin uzun vadede uygulanabilirliğini değerlendirmektedir. Bir kurumun nasıl değer yarattığını, bu değeri nasıl sürdürdüğünü öz ve açık bir biçimde sunmaktadır. Kısıtlı

kaynakların tahsisine ve tüm paydaşların taleplerinin karşılanmasına yönelik bilgileri paylaşmaktadır (IIRC, 2011, 2).

Entegre raporlama zincirinde yer alan katılımcılar; *"raporlanan kurumlar"*, *"yatırımcılar"*, *"politika yapıcılar, düzenleyiciler ve standart belirleyiciler"* ile *"diğer paydaşlar"*dır. Entegre raporlamanın etkileri bu zincirde yer alan katılımcılara göre farklılaşmaktadır. Bunlar, aşağıda alt başlıklar halinde özetlenmektedir (IIRC, 2011, 20-24).

4.6.1. Raporlanan Kurum Açısından

Raporlanan kurumlar açısından entegre raporlama, yatırımcı ihtiyaçlarıyla daha uyumlu bilgileri raporlayarak paydaşlarla güçlü güven ilişkisi kurulmasında etkin rol oynamaktadır. Paydaşlarla daha fazla etkileşimde bulunulması, itibar riskinin düşürülmesine katkı sağlamaktadır. Entegre raporlama aracılığıyla finansal olmayan bilgiler daha sağlıklı bir biçimde paylaşılmaktadır. Bu durum, risk ve fırsatların daha iyi tanımlanarak daha etkin kaynak tahsisi yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle; kaynaklara daha düşük maliyetle, daha verimli bir şekilde ulaşma imkânı tanımaktadır (IIRC, 2011, 21).

Entegre raporlama, daha bütüncül bir biçimde kurumsal stratejilerin oluşturulmasını sağlamaktadır. Yönetim kurulu ile üst yönetimin iş birliğini artırmakta, daha etkin risk analizleriyle uzun vadeli bir yaklaşım sunmaktadır. Karar alma uygulamalarını geliştirmekte, inovasyon kültürünü desteklemektedir. Finansal ve finansal olmayan performansların birbirinden ayrı raporlanmasından doğacak maliyetlerin en aza indirgenmesini sağlamaktadır. Kurumlara, paydaşlarının beklentilerini ve taleplerini anlama imkânı sunmaktadır. Ek olarak, paydaşların kurumlara olan güvenini artırmaktadır. Sağlanan bu güven; saygınlığı ve marka değerini artırmakta, finansmana erişimi kolaylaştırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Aras, Sarıoğlu, 2015, 47-48).

Yatırımcılar, kurumların finansal olmayan bilgileri karar alma süreçlerine nasıl entegre ettiklerini görmeyi talep etmektedirler. Yüksek kaliteli ve güvenilir bilgiler, bu talepleri karşılamanın anahtarıdır. Bu çerçevede kurumlardan daha fazla bilgi paylaşımında bulunmaları istenmektedir. Ancak, bilgi artışı tek başına yetersiz kalmaktadır ve bu bilgilerin yatırımcı ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı konusu üzerinde daha fazla durulması gerekli hale gelmektedir. Ayrıca, kurumların finansal

olmayan bilgilerin finansal etkilerini kendi çıkarları için değerlendirmesi son derece önemlidir. Tüm bunlara rağmen, kurumların önemli bilgilerden ziyade genellikle açıklanması kolay bilgileri paylaşma eğiliminde olduğu gözlenmektedir (WBCDS, PwC, 2018, 2-7).

Uzun vadede başarı sağlayabilmek için entegre raporlama sisteminin genelinde bilgi aktarımı giderek önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, kurumların bilgi toplamak ve elde edilen bilgiyi sağlamlaştıracak bilgi sistemlerini kurma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, entegre raporlama yapan kuruluşların zorunlu açıklama gerekliliği olmayan bilgileri de paylaşmaya ihtiyaç duyacakları öngörülmektedir. Bu aşamada, kuruluşların entegre raporlamanın faydalarıyla rekabetçi bilgileri sunmaktan kaçınma arzularını dengelemeleri gerekmektedir (IIRC, 2011, 21). Finansal olmayan bilgilerin açıklamasında kurumlara düşen görevler aşağıda sıralanmaktadır (WBCDS, PWC, 2018, 13):

- Kurumlar, finansal olmayan verileri stratejik karar verme süreçlerine nasıl dahil ettiğini göstermelidir.
- İç kontrollerini, yönetişimlerini ve süreçlerini geliştirmek için finansallar düzeyinde finansal olmayan bilgileri sağlamalıdır.
- Raporlama çerçevesini ve ölçüm yöntemlerini açıkça ifade etmelidir.
- Finansal olmayan bilgiler, yıllık raporlarla aynı zamanda ve raporun içinde sunulmamış ise tutarlı ve bütünleşik bir şekilde raporlamalıdır.
- Finansal olmayan bilgilere yönelik güvence hizmeti alımında kurumlar, hissedarları için değer-maliyet dengesini sağlamalıdır.

Entegre raporlama uygulamalarında bazı zorluklarla karşılaşılmaktadır. Bunların başında, entegre raporlamanın gelişiminin farklı ülkelerde değişen hızlarda olması gelmektedir. Bu noktada, uluslararası ortak yönetmeliklerin uygulanmasının önemli olacağı açıktır. Buna ek olarak, yöneticilerin görev ve sorumluluklarındaki farklılaşmalar da entegre raporlama sürecindeki güçlükler arasında yer almaktadır (IIRC, 2011, 21).

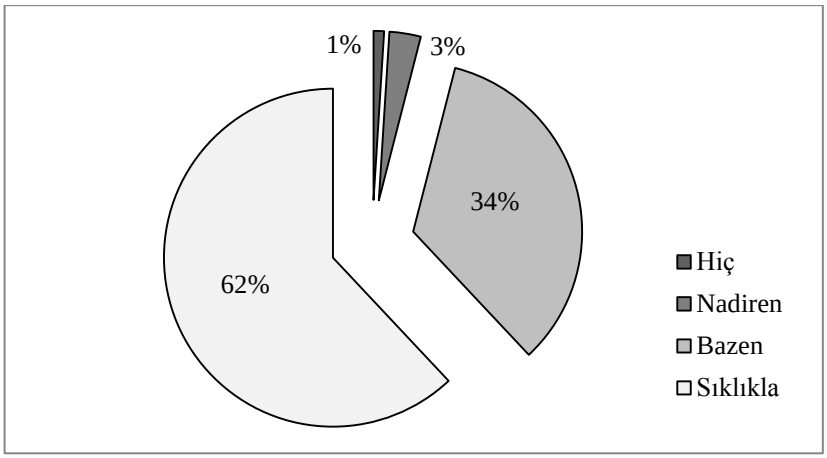
4.6.2. Yatırımcılar Açısından

Günümüzde, kurumların değer yaratma hikâyeleri sadece finansallarla sınırlı değildir. Finansal olmayan faktörler de bu süreçlerin stratejik bir parçası haline gelmiştir. Yatırım kararlarının en önemli unsurları arasında yönetişim, tedarik zinciri,

insan hakları ve iklim değişikliği yer almaktadır. Bu çerçevede yatırımcılar, uzun vadeli değer yaratma süreçlerini değerlendirmek için finansal olmayan performans açıklamalarının daha geniş ve faydalı bir şekilde sunulmasını beklemektedir. Finansal olmayan performans değerlemesinde daha şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir verilerin kullanılması; kurumların kredibilitesini artırmakta, değer yaratma sürecindeki risk ve fırsatları daha görünür kılmaktadır (EY, 2018). Bu noktada entegre raporlama, veriler arasında bağlantının oluşturulmasını ve verilerin kalitesinin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamaktadır. Yatırımcılar için karşılaştırılabilir, güvenilir, standart ve bütüncül veri sunmaktadır. Kurum performansının daha bütüncül bir biçimde aktarılmasını sağlayan entegre raporlama, yatırımcıların maruz kaldığı belirsizliği azaltmaktadır (Aras, Sarıoğlu, 2015, 48).

Entegre veriler, yatırımcıların organizasyonlar hakkındaki finansal başarı ve bu başarıyı etkileyen diğer tüm etmenleri göz önünde bulundurarak karar almalarını sağlamakta, güvene dayalı ilişkileri güçlendirmektedir. Geçmişin yanı sıra geleceğe yönelik bilgileri de esas alan entegre raporlama bu yönüyle yatırımcılara, kurumların gelecekteki nakit akışı yaratma kabiliyetlerini değerlendirme imkânı sunmaktadır. Ayrıca yatırımcılar, entegre raporlarda açıklanan risk ve fırsatların kendi yatırım portföyleri üzerindeki etkilerini değerlendirme olanağı kazanmaktadır (IIRC, 2011, 22).

Tüketici bilinci arttıkça ekonomik faaliyetlerin sosyal ve çevresel etkilerine daha fazla dikkat edilmektedir. Bu çerçevede, yatırımcıların finansmanlarını sürdürülebilir ve sorumlu yatırımlara yöneltme eğilimleri artmaktadır (EUROSIF, 2018, 6, 8). Bunu destekler nitelikte, yatırımcıların finansal olmayan verilere de güveninin gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. 2017 Küresel İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri anketine göre, yatırımcıların karar alma süreçlerinde kurumlara ait finansal olmayan performansların hangi sıklıkta, etkin rol aldığı Şekil 8'de yer almaktadır (EY, 2018).



Şekil 8: Finansal Olmayan Performansların Yatırım Kararlarında Önemli Rol Alma Sıklığı

Ernst & Young (EY). 2018. **Does Your Nonfinancial Reporting Tell Your Value Creation Story?** https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story [04.07.2019].

Birçok yatırımcının finansal olmayan bilgileri, değer yaratma modellerine dahil etmek istemelerine rağmen henüz bunun basit ve tutarlı bir yolunun bulunmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, yatırımcıların karşılaştıkları güçlüklerin başında finansal olmayan bilgilerin kullanımında genel kabul edilmiş standart bir raporlama çerçevesinin olmayışı gelmektedir. Bu durum paylaşılan bilgilerin yüksek kaliteli, tutarlı ve karşılaştırılabilir nitelikte olmasını zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda, ölçüm yöntemlerindeki karşılaştırılabilirlik ve netlik düzeylerini artırmak için standart belirleyicilere önemli görevler düşmektedir (WBCDS, PwC, 2018).

Tedarik zinciri yatırımlarındaki teşvik yapılarının çoğunun kısa vadeye odaklanıyor olması da karşılaşılan bu güçlükler arasındadır. Bu odağı dengelemek amacıyla çeşitli adımlar atılmaktadır. Entegre raporlamanın uzun vadeli yatırım getirilerine önem vermesi ve kuruluş başarısını etkileyen tüm faktörleri dikkate alması bu adımları destekler niteliktedir. Bununla birlikte, finansal ve finansal olmayan faktörleri bir arada içeren analitik araçlar henüz gelişme aşamasındadır. Yatırımcılarla bir araya gelinerek yatırım analizleri konusunda ilerleme sağlanabileceği öngörülmektedir (IIRC, 2011, 22). Bu çerçevede, yatırımcıların entegre raporlama hazırlamaya ilişkin önerileri Tablo 21'de sıralanmaktadır.

Tablo 21: Entegre Raporların Hazırlanması Konusunda Yatırımcıların Önerileri

Uygulayın	Uygulamayın
• Yönetim kurulu ve üst yönetim katılımı • Yönetim kurulu ve üst yönetimin entegre raporlamayı, performans kültürünü geliştirecek ve güçlendirecek bir araç olarak görmesi • Üst yönetimin entegre raporlamayı silo departman anlayışını kırmanın bir yolu olarak görmesi • Sermaye öğelerinin strateji ve aynı hedeflerle uyumlu olduğunun gösterilmesi	• Entegre raporlamayı, mevcut raporların toplamı olarak görmek. Bu durum, kurum imajına hiç entegre raporu olmamasından daha fazla zarar vermektedir. • Raporun hazırlanmasını tamamen danışman şirkete bırakmak • Faaliyetleri eski raporlardan kopyala-yapıştır yaparak eski raporlarla aynı şekilde raporlamak • Kuruluşun gerçek hikâyesini anlatmak yerine Çerçeve'yi harfi harfine uygulamak

World Business Council for Sustainable Development (WBCDS). 2014. **Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice.** http://wbcsdservers.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa[1].pdf [02.08.2019].

Tablo 21'de görüldüğü üzere yatırımcılar, entegre raporlar hazırlanırken üst yönetimin ve yönetim kurulunun sürece dahil olmasına dikkat çekmektedir. Ayrıca, bu sürecin kurum tarafından içselleştirilmesi ve biçimden çok kuruluşun değer yaratma hikâyesine odaklanılması gerektiğinin altını çizmektedir (WBCDS, 2014).

Yatırımcıların bilgiye erişimlerinde katlanacakları maliyetler önem taşımaktadır. Bununla birlikte yatırımcılara sunulan bilgilerin karar verme ile ilgili öneme sahip nitelikte olması durumunda, yatırımcıların söz konusu maliyetlere katlanabildikleri görülmektedir (WBCDS, PWC, 2018, 13).

4.6.3. Politika Yapıcılar, Düzenleyiciler ve Standart Belirleyiciler Açısından

Yönetmelikler, yasalar, standartlar ve kılavuzlar raporlama bütününün parçalarıdır. Raporlama bu unsurlar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu noktada, bürokrasinin azaltılması ve yaklaşımların uyumlaştırılması için entegre raporlama; politika yapıcılar, düzenleyiciler ve standart belirleyicilerin birlikte çalışabileceği bir platform sunmaktadır. Entegre raporlama, birbiriyle ilişkili ve uzun vadeli değer yaratma sürecinde etkili olan bilgileri sunmakta ve daha geniş bir bakış açısını benimsemektedir. Bu durum politika yapıcıların, düzenleyicilerin ve standart

belirleyicilerin daha etkin girişimlerde bulunmalarını desteklemektedir (IIRC, 2011, 23).

Politika veya yöntemlerde sık sık değişikliğe gidilmesi ve şeffaflık eksikliği; yatırımcıların şirket değerleme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, tutarlılık ve şeffaflık ise yatırımcılara kurumsal yönetim uygulamalarının başarısı hakkında fikir verebilmektedir (WBCDS, PwC, 2018, 7). Bu çerçevede yatırımcılar, finansal olmayan bilgilere ilişkin raporlama standartlarının oluşturulmasını talep etmektedirler. Standartlara olan talep arttıkça devletlerin, politika düzenleyicilerin ve iş dünyasının önde gelenlerinin iş birliği yapması gerekli hale gelmektedir (EY, 2018).

Genellikle yatırımcılar, finansal olmayan bilgilere duydukları güveni arttırmak amacıyla kurumlarda etkin bir risk yönetiminin, yönetişim ve iç kontrol mekanizmalarının, kıyaslanabilir senaryo ve tahminlerin bulunup bulunmadığını bilmek istemektedirler. Buradan yola çıkarak, finansal olmayan bilgilerin uygunluğunu ve güvenilirliğini artırmaya yönelik veri toplayıcılarının, kurumların, standart belirleyicilerin ve düzenleyicilerin hayata geçirmesi gereken unsurlar bulunmaktadır (WBCDS, PwC, 2018, 2).

Entegre raporlamanın yukarıda anlatılan avantajların yanı sıra stratejik bir odakla yeni ve gelişen konuları kapsaması; sorumluluk ve iş gizliliği endişelerini de beraberinde getirebilmektedir. Buna ek olarak mevzuatın, standartların ve yönetmeliklerin gözden geçirilmesi liderlik, uyum, kaynak, zaman ve iş birliği gibi bir takım süreçleri gerektirmektedir (IIRC, 2011, 23).

4.6.4. Diğer Paydaşlar Açısından

Entegre raporlama, kurumların paydaşlarla olan iletişimini güçlendirmektedir. Tedarikçilerle iş birliğini desteklemekte ve sürdürülebilirlik konularındaki bilincini artırmaktadır. Tüketicilerde farkındalık yaratarak daha sorumlu seçimler yapmalarını teşvik etmektedir. Genel olarak, çevresel ve sosyal sorumluluk bilincini yükselterek topluma yön vermektedir (Aras, Sarıoğlu, 2015, 48-49).

Entegre raporlama, sadece finansal sermayeyi değil; toplumun çıkarlarıyla uyumlu olan diğer sermaye öğelerini de göz önünde bulundurmaktadır. Paydaş katılımını vurgulayan entegre raporlama, sivil toplumun çıkar grupları ile raporlama yapan kuruluşları daha fazla iş birliği yapma konusunda yönlendirmektedir. Ayrıca entegre

raporlama, paydaş gruplarının tedarik zinciri üzerindeki etkilerini daha görünür kılmaktadır. Bu çerçevede mali konuların çevresel ve sosyal konularla bütünleşmesi, toplumun çıkar gruplarının sorun ve endişelerine odaklanılmasına katkı sağlamaktadır (IIRC, 2011, 24).

Birçok yatırımcı, karar alma süreçlerinde toplumun yararını gözetmektedir. Diğer bir deyişle; çevresel, sosyal ve yönetimsel kaygıları göz önünde bulunmaktadır. Irkçılık ve cinsiyet ayrımcılığı, silah saldırısı, devletin çevreyi korumaya yönelik uygulamaları gibi etmenler paydaş etkileşiminde ve yatırımcıların portföy seçiminde önemli rol oynamaktadır (US SIF, 2018, iii). Ayrıca, küresel trendlere cevap verebilme ihtiyacı, piyasa beklentileri, düzenlemeler ve sektöre özgü kurallar; finansal olmayan bilgilerin varlığına ve hacmine katkı sağlamaktadır (WBCDS, PwC, 2018, 3).

Entegre düşüncenin benimsenmesiyle birlikte çalışanlar kendi performanslarının kurum hedefleriyle ilişkisini, kurumun değer yaratma sürecine ne ölçüde ve ne şekilde katkı sağladıklarını görebilmektedirler (IIRC, 2011). Bu durum, kurumla çalışanlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmekte, bağlılığı ve motivasyonu artırmaktadır (Aras, Sarıoğlu, 2015, 47). Kurumların kilit paydaşlarından olan çalışanlar, değişimin en önemli gücünü oluşturmaktadır. Bu sebeple, çalışanların şirket stratejileri hakkında bilgi edinerek entegre düşünceyi içselleştirebilmelerine destek olunması gerekli hale gelmektedir. Bu doğrultuda çalışanların endişeleri, çıkarları, ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilerek değerlendirilmesi oldukça önemlidir (King, Roberts, 2017, 89).

Bağımsız denetim, sermaye piyasalarında önemli bir rol üstlenmektedir. Entegre raporun, kuruluşların birincil raporu olarak kabul edildiğinde başta yatırımcılar olmak üzere diğer tüm paydaşların bu raporun bağımsız bir güvenceye tabi olarak incelenmesini talep etmesi söz konusudur. Bu noktada entegre raporlamadaki bilgileri incelemek, geleneksel raporlamaya göre daha zor olabilmektedir. Söz konusu durum yeni raporlama mekanizmalarının, tekniklerin ve standartların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda, entegre raporlamanın ortaya çıkış ve gelişim sürecinde akademisyenlerin gerek araştırma gerekse eğitim alanında yaptığı çalışmalar entegre raporlamanın uzun vadeli başarısında önemli bir role sahiptir (IIRC, 2011, 24).

4.7. Entegre Raporlama Uygulamaları

Finans ve sürdürülebilirlik konularını birbirine entegre ederek rapor oluşturulmasına yönelik ilk çalışmalardan biri, Novo Nordisk tarafından 2006'da gerçekleştirilmiştir. Danimarkalı sağlık şirketine benzer biçimde Southwest Airlines, Nature ve Philips gibi büyük firmalar da entegre raporlamanın önemi konusunda farkındalık kazanmıştır (King, Roberts, 2017, 93).

Entegre raporlamayla ilgili çalışmalar gün geçtikçe ivme kazanmaktadır. Bu kapsamda IIRC ve Black Sun Plc, önde gelen entegre rapor uygulama örneklerinin yer aldığı bir veri tabanı oluşturmuştur (IR, [12.11.2019]). Bu veri tabanı, entegre rapor uygulamaları yapan ya da yapmayı planlayan kuruluşlar için erişilebilir bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, uygulama örnekleri arttıkça veri tabanının da zenginleştiği görülmektedir. Uygulama örneklerinin seçiminde başta yatırımcılar, şirketler, akademik topluluklar, BlackSun, IIRC olmak üzere paydaş görüşleri dikkate alınmaktadır. Örnekler, İngilizce hazırlanmış halka açık raporlardan oluşmaktadır (IR, [13.11.2019]).

Türkiye'deki ilk entegre rapor, Argüden Yönetişim Akademisi tarafından 2015 yılı kapsamında hazırlanmıştır. TSKB, 2016 Entegre Raporu ile Türk finans sektörünün öncüsü olmuştur. Bu rapor IIRC tarafından örnek raporlar arasına alınmıştır. Çimsa Çimento ve Sanayi Tic. A.Ş., 2016 Entegre Faaliyet Raporu ile reel sektörün ilk entegre raporunu yayımlamıştır. Aynı sektördeki Aslan Çimento A.Ş. ve Adana Çimento Sanayi T.A.Ş. de 2016 dönemini yansıtan entegre raporlarını yayımlamıştır. Nuh Çimento Sanayi A.Ş., 2017 Entegre Faaliyet Raporu'nu sunmuştur. Bankacılık sektöründe ise TSKB'nin ardından Garanti BBVA 2017 Entegre Faaliyet Raporu'nu yayımlamıştır.

Borsa İstanbul A.Ş. ilk entegre raporunu 2017 dönemi için hazırlamıştır. Kadıköy Belediyesi 2017 Entegre Raporu ile belediyecilikte dünyada ilktir. Kamu kurumlarından Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ) Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (Center for Finance, Governance and Sustainability-CFGS) tarafından *"Entegre Rapor 2017"* yayımlanmıştır. Sivil toplum kuruluşlarından Argüden'in yanı sıra Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), 2018 dönemi için entegre rapor yayımlamıştır. 2018 yılı için entegre raporlama yapan bir diğer kurum ise İş Bankası'dır. Ek olarak, YTÜ 2018 Entegre Faaliyet

Raporu'nu paylaşmıştır. Kamu bankalarından VakıfBank ve Ziraat Bankası, ilk entegre raporunu 2019 yılı için yayımlamıştır. Ayrıca, Oyak Maden Metalurji Grubu demir-çelik sektörünün ilk entegre raporunu yayımlamıştır (ERTA, [08.06.2020]). Günümüze kadar Türkiye'de hazırlanan entegre raporlar Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22: Türkiye'de Hazırlanan Entegre Raporlar

Raporlanan Dönem	**Kurum Türü**	**Kurum Adı**	**Rapor Adı**
2015	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	Entegre Rapor 2015
2016	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	Entegre Rapor 2016
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	TSKB	Entegre Rapor 2016
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Çimsa Çimento Sanayi ve Tic. A.Ş.	2016 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Aslan Çimento A.Ş.	Entegre Raporu 2016
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Adana Çimento Sanayi T.A.Ş.	Entegre Raporu 2016
2017	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	Entegre Rapor 2017
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	TSKB	2017 Entegre Rapor
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Çimsa Çimento ve Sanayi Tic. A.Ş.	2017 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	Garanti BBVA	2017 Entegre Faaliyet Raporu
	Düzenleyici Denetleyici Kurumlar	Borsa İstanbul A.Ş.	2017 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	2017 Entegre Faaliyet Raporu
	Yerel Yönetimler	Kadıköy Belediyesi	2017 Entegre Raporu
	Kamu Kurumları (Eğitim Sektörü)	Yıldız Teknik Üniversitesi CFGS	Entegre Rapor 2017

2018	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	Entegre Rapor 2018
	Sivil Toplum Kuruluşları	TEGV	2018 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	TSKB	2018 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	Garanti BBVA	2018 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	İş Bankası	2018 Entegre Raporu
	Düzenleyici Denetleyici Kurumlar	Borsa İstanbul A.Ş.	2018 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	Entegre Faaliyet Raporu 2018
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Çimsa Çimento ve Sanayi Tic. A.Ş.	2018 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Aslan Çimento A.Ş.	2018 Entegre Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Adana Çimento Sanayi T.A.Ş.	Entegre Raporu 2018
	Kamu Kurumları (Eğitim Sektörü)	Yıldız Teknik Üniversitesi	2018 Entegre Faaliyet Raporu
2019	Sivil Toplum Kuruluşları	Argüden Yönetişim Akademisi	Entegre Rapor 2019
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	Garanti BBVA	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Kamu Kurumları (Bankacılık Sektörü)	VakıfBank	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Düzenleyici Denetleyici Kurumlar	Borsa İstanbul A.Ş.	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Kamu Kurumları (Bankacılık Sektörü)	Ziraat Bankası	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	Garanti BBVA	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Bankacılık Sektörü)	TSKB	2019 Entegre Faaliyet Raporu
	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Çimsa Çimento ve Sanayi Tic. A.Ş.	2019 Entegre Faaliyet Raporu

	Özel Sektör (Çimento Sektörü)	Nuh Çimento Sanayi A.Ş.	Entegre Faaliyet Raporu 2019
	Özel Sektör (Demir-Çelik Sektörü)	Oyak Maden Metalurji Grubu	Entegre Faaliyet Raporu 2019

Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA). [08.06.2020]. Türkiye'de Yayımlanan Entegre Raporlar. http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx

5. ENTEGRE KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLEMESİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ UYGULAMASI

5.1. Türk Bankacılık Sektörü

5.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişim Süreci

Türkiye'de bankacılık sisteminin tarihsel gelişimi *"Osmanlı dönemi", "ulusal bankalar dönemi", "kamu bankaları dönemi", "özel bankalar dönemi", "planlı dönem", "serbestleşme ve dışa açılma dönemi", "sektörde büyüme ve sermaye yapısındaki değişme dönemi"* ve *"küresel kriz sonrası dönem"*lerine dayanmaktadır (TBB, 2019, 11). İlgili dönemlerin kapsadığı yıllar Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23: Türkiye'deki Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Osmanlı Dönemi	(1847-1923)
Ulusal Bankalar Dönemi	(1923-1932)
Kamu Bankaları Dönemi	(1933-1944)
Özel Bankalar Dönemi	(1945-1959)
Planlı Dönem	(1960-1980)
Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi	(1981-2001)
Sektörde Büyüme ve Sermaye Yapısındaki Değişme Dönemi	(2002-2007)
Küresel Kriz Sonrası Dönem	(2008-2018)

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2019. **60. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1959-2008.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/1234/61._Yilinda_Turkiye_Bankalar_Birligi.pdf [06.11.2019].

Osmanlı döneminde; 1847'de İstanbul Bankası, 1856'da Osmanlı Bankası kurulmuştur. Çiftçilere uygun olanaklarla tarımsal kredi vermek amacıyla 1863'te memleket sandıkları oluşturulmuştur. Bankacılık sektörü, 1881 yılından sonra birçok yabancı bankanın kurulmasıyla gelişimini sürdürmüştür. 1888 yılında, ilk devlet

bankası sıfatıyla tarımsal krediyi devlet denetimine aktarmak üzere Ziraat Bankası kurulmuştur (TBB, 2019, 11-13).

Ulusal bankalar döneminde; 1923'te yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde toplumun sanayi, tarım ve ticaret kesimlerinin öncüleri ile hükümet bir araya gelmiştir. Tüm katılımcılar tarafından ulusal bankacılık sisteminin kurulması ve geliştirilmesinin ekonomik kalkınma için son derece önemli bir ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır. Kongredeki görüşler doğrultusunda 1924'te Türkiye İş Bankası, 1925'te Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Ayrıca, tarım kesiminin daha uygun koşullarda ve daha fazla kredi talebini karşılamak amacıyla 1924'te Ziraat Bankası'nın sermayesi artırılmıştır. Bankaya, tarımsal kredi vermenin yanı sıra her türlü bankacılık faaliyetini gerçekleştirebilme yetkisi verilmiştir. Emlak ve Eytam Bankası, 1927 yılında konut kredisi vermek amacıyla kurulmuştur (TBB, 2019, 11-14). 1930'da ülke ekonomisinin kalkınmasına destek olmak amacıyla T.C. Merkez Bankası kurulmuştur (TCMB, [08.11.2019]).

Kamu bankaları döneminde, özel kesimdeki sermaye birikiminin yetersizliği sebebiyle ileri derecede teknik bilgiye ve büyük sermayeye ihtiyaç duyan yatırımlara olanak sağlaması amacıyla *"sınai yatırımlarda kamu iktisadi girişimlerinin öne çıkarılması"* stratejisi benimsenmiştir. Bu çerçevede Belediyeler Bankası (1933), Sümerbank (1933), Etibank (1935), Denizbank (1937), Halk Bankası ve Halk Sandıkları (1938), özel amaçlı banka kapsamında kurulmuştur (TBB, 2019, 14-15).

Özel bankalar döneminde, 1945-1959 yılları arasında ekonominin kalkınmasını hızlandırmak amacıyla iktisadi devletçiliğin yerine *"özel sektör kesiminin desteklenmesi"* stratejisi benimsenmiştir. Modern işletmelerin ve nüfusun artması, şehirlerin büyümesi kaynak gereksinimini artırmıştır. Bu ihtiyaca yanıt verebilmek amacıyla Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (1950), Pamukbank (1955), Akbank (1948), Garanti Bankası (1946), Yapı ve Kredi Bankası (1944) kurulmuştur (TBB, 2019, 16-17). 1958 yılında TBB; bankaların menfaat ve haklarının savunulması, haksız rekabetin önlenmesi, bankalar arasında dayanışmanın oluşturulması, bankacılık sisteminin ve mesleğinin geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur (TBB, [08.11.2019]).

Planlı dönemde (1960-1980) özel sektör ve kamu iktisadi girişimleri aracılığıyla *"ithalatı gerçekleştirilen sanayi ürünlerinin ülke içinde üretimini destekleme"*

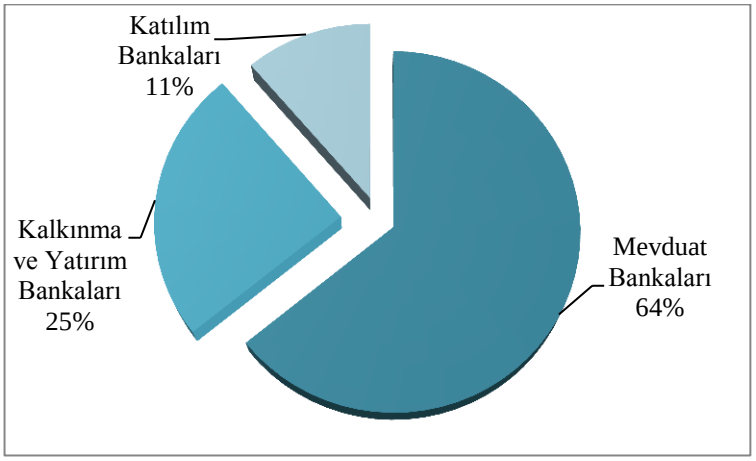
stratejisi izlenmiştir. Diğer bir deyişle *"ithal ikameci"* politikası benimsenmiştir. Desteklenmesi planlanan sektörleri geliştirmek amacıyla döviz kuru, faiz oranları gibi ana fiyatlar hükümetçe belirlenmiş, dışa kapalı ekonomi uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ticaret bankaları (Arap-Türk Bankası (1977), Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası (1964)) ve kalkınma bankaları (Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (1976), Türkiye Maden Bankası (1968), Devlet Yatırım Bankası (1964), Sınai Yatırım ve Kredi Bankası (1963), T.C. Turizm Bankası (1962)) kurulmuştur (TBB, 2019, 17-19).

Serbestleşme ve dışa açılma döneminde (1981-2001); *"dış satımı ve dışa açılmayı temel alan, piyasa ekonomisine dayalı bir kalkınma"* stratejisi izlenmiş, esnek döviz kuru politikası uygulanmıştır (TBB, 2019, 20). 1981 yılında tasarruf sahiplerinin menfaat ve haklarının korunmasını ve denetlenmesini, halkın etkin bir biçimde iktisadi kalkınmaya katılmasını, sermaye piyasasının kararlılık, açıklık ve güven içinde çalışmasını sağlamak amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurulmuştur. Kurum bu amaç doğrultusunda tebliğ, yönetmelik ve kanunlar yoluyla düzenlemeler yapmakta, piyasaların denetim ve gözetimini sağlamaktadır (SPK, [08.11.2019]).

1985 yılında uluslararası denetim ve gözetim sistemi ile bilançolar dış denetime sunulmuş, tek düzen hesap planı uygulanmaya başlamıştır. Aynı yıl içerisinde mevduat sigorta fonu kurulmuş, döviz tutma izni verilmiştir. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyet göstermeye başlamıştır. 1990'lı yıllarda enflasyon ve kamu kesimi borçlanmasının kontrol altında tutulamaması sonrasında, ekonomik ve finansal istikrarsızlık gerçekleşmiştir. 1991, 1998, 2001 krizlerinin ardından 2001 yılında, bankacılık sektörünün mali yönden güçlendirilmesi amacıyla yeniden yapılandırma süreci gerçekleştirilmiştir. Yeniden yapılandırma süreci sonrasında bankacılık sektörünün katkılarıyla yatırım ve tasarruf artmış, ekonomide büyüme gözlenmiştir. 2008 krizi, finansal koşulların küresel boyutta güçleşmesine sebep olmuştur. Türk bankacılık sektörü küresel kriz sonrasında gerekli direnci sergilemiş, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürmüştür (TBB, 2019, 9-21).

5.1.2. Türk Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı

Türk bankacılık sektöründe 6 katılım bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası, 34 mevduat bankası olmak üzere faaliyet gösteren toplam banka sayısı 53'tür (BDDK, 2019, 1). Sektör dağılımı Şekil 9'da gösterilmektedir.

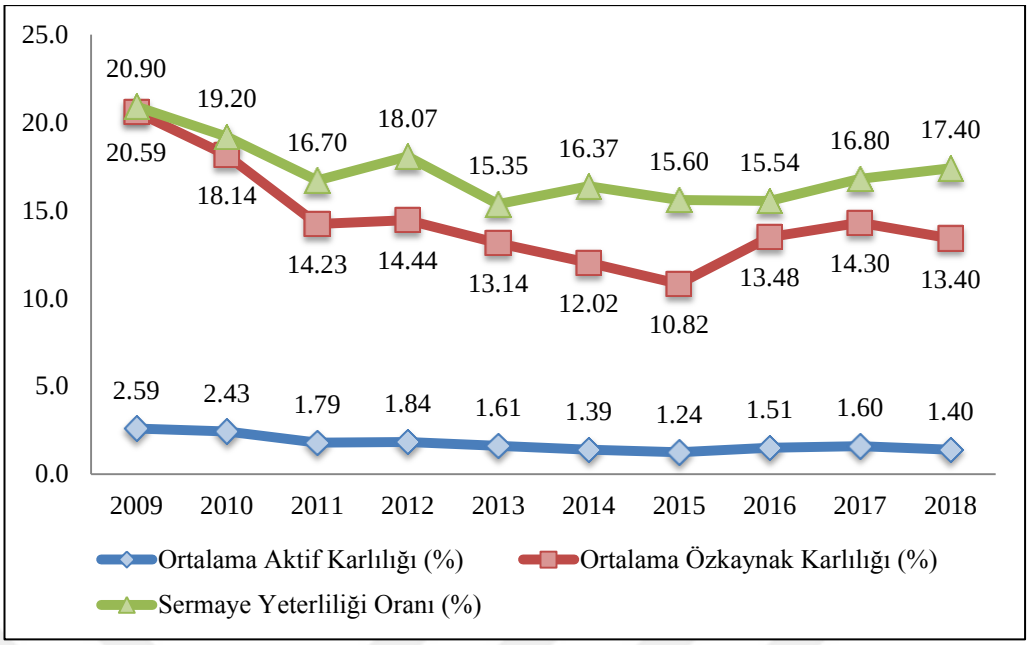


Şekil 9: Türk Bankacılık Sektörü Banka Dağılımı

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

11,495 şubeye sahip olan bankacılık sektöründeki personel sayısı 206,302'dir. Sektörün aktif büyüklüğü Haziran 2019 yılı itibarıyla 4,234 milyar TL'dir. Kredilerin toplam varlıklar içerisindeki payı %59'dur. Toplam yükümlülüklerin içerisinde mevduatların payı %54, özkaynakların payı ise %11'dir. Sermaye yeterliliği oranı ise %17.73 olarak Haziran 2019'da gerçekleşmiştir **(**BDDK, 2019).

Türk bankacılık sektörünün 2018 yıl sonu ortalama aktif kârlılığı 1.40, ortalama özkaynak kârlılığı 13.40, sermaye yeterliliği oranı ise %17.40'tır (TBB, 2019). Söz konusu oranların son on yıldaki gelişimi Şekil 10'da yer almaktadır.

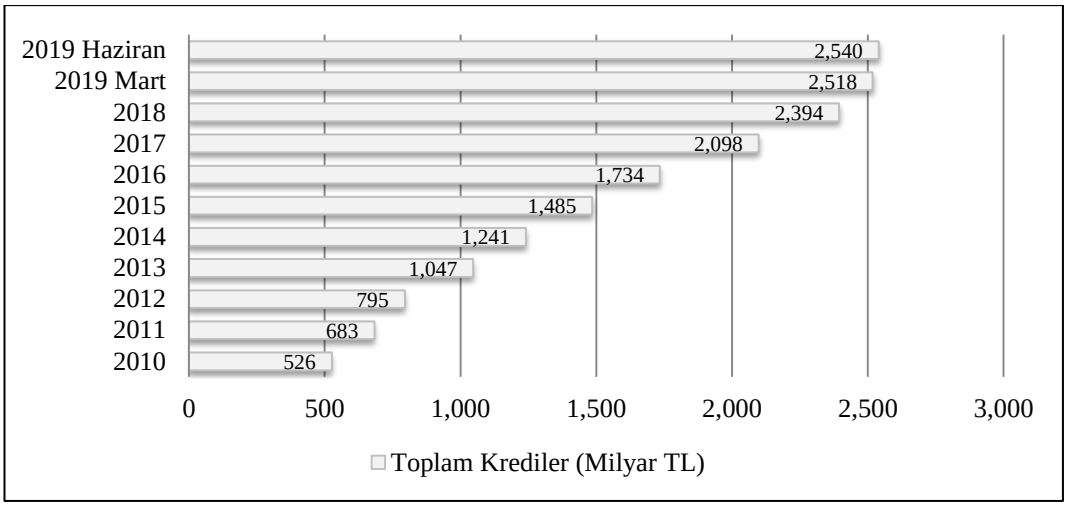


Şekil 10: Türk Bankacılık Sektörünün Kârlılık ve Sermaye Yeterliliği Oranlarının Gelişimi

---

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2019. **Türkiye'de Bankacılık Sistemi (1959-2018)-İstatistikler.** https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59 [06.11.2019].

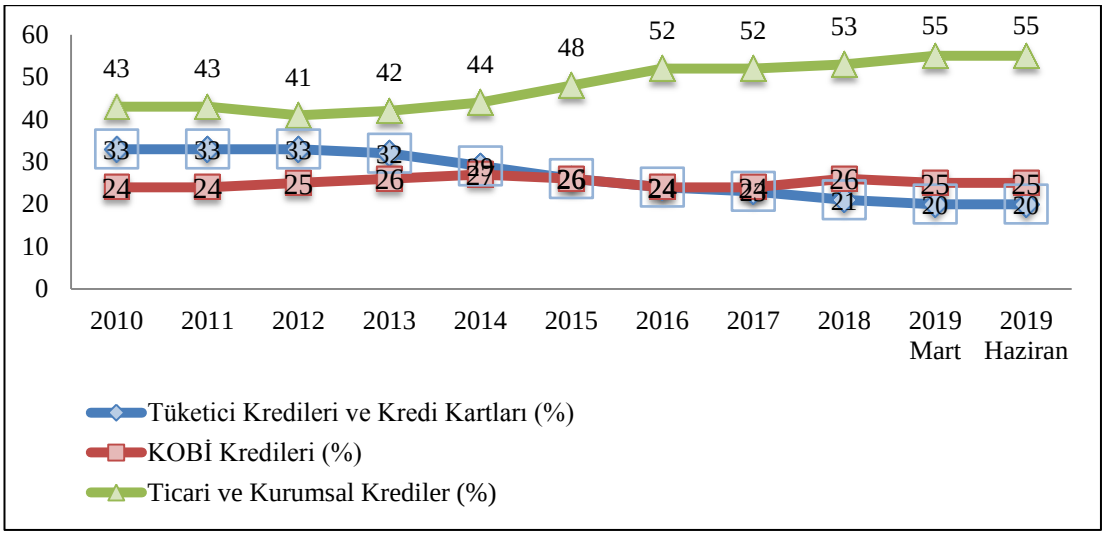
Sektörün kredi hacmi 2010 yılında 526 milyar TL'dir. Bu tutar, günümüze kadar sürekli artış göstermiş ve Haziran 2019'da 2,540 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Artışın yıllar içerisinde aldığı değerler Şekil 11'de bulunmaktadır. Buna göre toplam krediler içinde inşaat sektörü %8.85; su, elektrik ve gaz kaynakları üretim-dağıtım sanayi sektörü %7.86; toptan ticaret ve komisyonculuk 6.49; tarım sektörü ise %4.03'lük paya sahiptir (BDDK, 2019, 11).



Şekil 11: Türk Bankacılık Sektörü Kredi Hacminin Gelişimi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

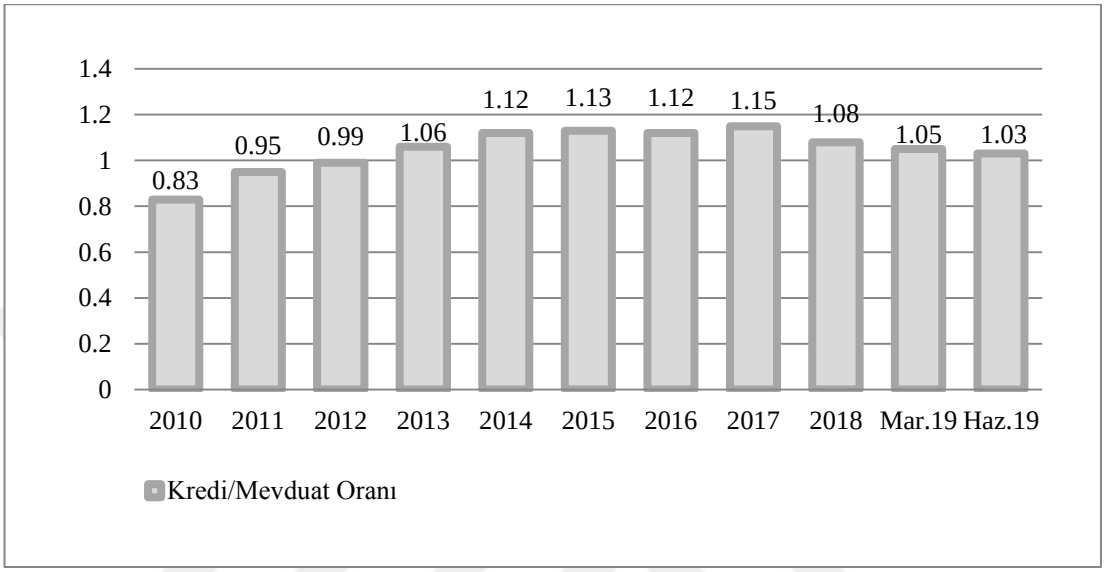
2019 Haziran döneminin kredi hacmi detayı incelendiğinde 1,401 milyar TL'nin ticari ve kurumsal kredilerden, 626 milyar TL'nin KOBİ kredilerinden, 513 milyar TL'nin tüketici kredileri ve kredi kartlarından oluştuğu görülmektedir (BDDK, 2019, 11). Bu kredi türlerinin yıllar içerisinde gerçekleşen yüzdelik dağılımları Şekil 12'de yer almaktadır.



Şekil 12: Türk Bankacılık Sektörü Kredi Türlerinin Gelişimi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

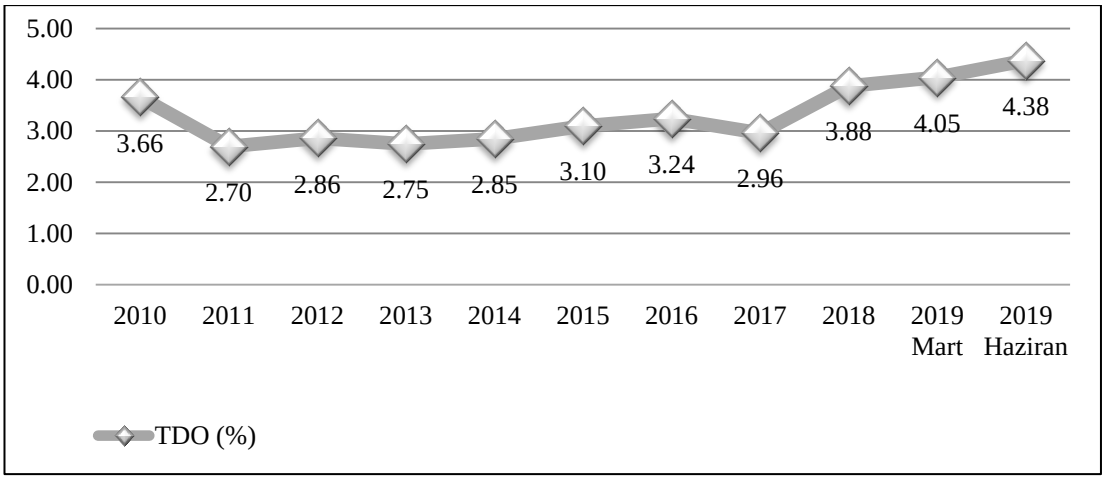
2010 yılı itibarıyla 0.83 olan kredi/mevduat oranı, 2015 yılına kadar (1.13) artış göstermiştir. Şekil 13'te görüldüğü üzere 2016 yılında %1.12 ve 2017 yılında 1.15 değerlerini almıştır. Sonrasında düşüş eğilimi sergileyerek Haziran 2019'da 1.03 olarak gerçekleşmiştir (BDDK, 2019, 7).



Şekil 13: Türk Bankacılık Sektörü Kredi/Mevduat Oranının Gelişimi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

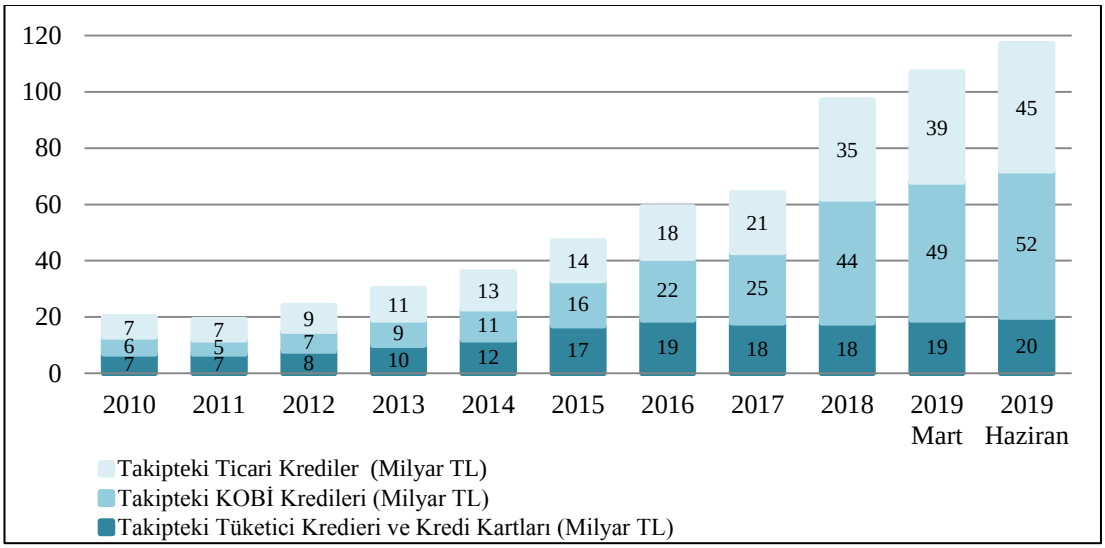
2019 Haziran döneminde kredilerin takibe dönüşüm oranı (TDO) %4.38'dir. Bu oran %7.65 takibe dönüşen KOBİ kredilerinden, %3.71 takibe dönüşen tüketici kredileri ve kredi kartlarından, %3.09 takibe dönüşen ticari kredilerden oluşmaktadır. TDO'nun yıllar itibarıyla değişimi Şekil 14'te yer almaktadır (BDDK, 2019, 14).



Şekil 14: Bankacılık Sektöründe Kredilerin Takibe Dönüşüm Oranı

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

Takipteki kredi türleri incelendiğinde; 2019 Haziran itibarıyla 52 milyar TL'sinin KOBİ kredilerinden, 45 milyar TL'sinin ticari kredilerden, 20 milyar TL'sinin ise tüketici kredileri ve kredi kartlarından oluştuğu gözlenmektedir (BDDK, 2019). Bu dağılımın yıllar içerisindeki değişimi Şekil 15'te sunulmaktadır.



Şekil 15: Bankacılık Sektöründe Takipteki Krediler

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

5.1.3. Türk Bankacılık Sektöründe Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Kurumsal sürdürülebilirlik; kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte çevresel, sosyal ve ekonomik faktörlerin uzun vadeli değer yaratma amacıyla karar mekanizmalarına ve faaliyetlere uyarlanarak olası risklerin yönetilmesidir. Söz konusu riskler çerçevesinde borsalar, şirketlere yol gösterme ve politika geliştirme süreçleri hakkındaki bilgileri yatırımcılara sunan bir platform oluşturma misyonunu üstlenmektedir. Bu noktadan hareketle, BIST'te yer alan ve üst seviyede sürdürülebilirlik performansı sergileyen kurumları kapsayan bir endeks geliştirilerek sürdürülebilirlik hakkındaki bilgi ve uygulamaların yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2014'ten bu yana yayımlanmaktadır (BIST, [09.07.2019]).

Endeksten beklenen en önemli faydalar arasında, şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını karşılaştırılabilme olanağı sunması ve sürdürülebilirlik performansı yüksek olan şirketleri ayırt edip rekabet avantajı sağlaması yer almaktadır. Bununla birlikte endeksin, hesap verebilirlik ve kurumsal şeffaflık yoluyla kurumsal itibarın artırılmasına, sorumlu yatırım fonlarının oluşturulmasını desteklemesine ve dolayısıyla endekste işlem gören şirketlerin bu fonlardan pay alımını kolaylaştırmasına katkı sağlaması beklenmektedir (BIST, [09.07.2019]).

Endekste değerlendirilen şirket sayısı gün geçtikçe artmaktadır. 2019 yılı itibarıyla BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde değerlemeye tabi toplam 62 şirket yer almaktadır. Endekste bulunan bankalar; Akbank, Albaraka Türk, Garanti Bankası, Halk Bankası, İş Bankası, Şekerbank, TSKB, Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası'dır (BIST, [10.11.2019]).

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki bankalar arasında TSKB, 2008-2009 yıllarını kapsayan sürdürülebilirlik raporunu yayımlamıştır. Bunu, Akbank 2019 Sürdürülebilirlik raporu izlemiştir. Ardından 2010 yılı için TSKB, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası ve Garanti Bankası sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamışlardır. Bununla birlikte, endekste işlem görmeyen bankalar da sürdürülebilirlik performanslarını açıklamak üzere raporlarını paylaşmıştır. Örneğin Ziraat Bankası sürdürülebilirlik raporlamasına ilk kez 2013 dönemini kapsayan sürdürülebilirlik raporuyla; Türk Ekonomi Bankası ise 2012-2013 yıllarını temsil eden kurumsal sosyal sorumluluk raporuyla başlamıştır (GRI, [22.01.2019]).

Sürdürülebilirlik raporlarında olduğu gibi entegre raporlamada da TSKB, Türk bankacılık sektörüne öncülük etmiş ve 2016 Entegre Raporunu yayımlamıştır. Entegre raporlama yapan bankalar arasına 2017 Entegre Faaliyet Raporuyla Garanti Bankası; 2018 Entegre Raporuyla İş Bankası dahil olmuştur. Bu raporlarda finansal performansın yanı sıra çevresel ve sosyal performanslar da paylaşılmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm, müşteri deneyimi, insan kaynağına yatırım, sorumlu ve sürdürülebilir kalkınma, etik ve şeffaf bankacılık uygulamaları, toplumsal yatırım programları, sorumlu finansman konuları öne çıkmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesinde bankacılık sektörünün kilit bir rolü bulunmaktadır. Sektör; çevresel ve sosyal açıdan topluma katkı sağlayan ekonomik faaliyetlere kredi vererek daha sürdürülebilir bir ekonomiyi geliştirme gücüne sahiptir. Bu çerçevede, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (United Nations Environment Programme Finance Initiative-UNEP FI); sürdürülebilir bankacılık uygulama ve araçları ile ilgili teknik araştırma yapmak, sektöre rehberlik ve öncülük etmek, yeni kavramlar ve metodolojiler geliştirmek amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir (UNEP FI, [11.11.2019]).

Bu çalışmalar kapsamında UNEP FI, Sorumlu Bankacılık Prensiplerini 2018 yılında yayımlamıştır. Aralarında Türkiye'den TSKB, Garanti BBVA, ING Bank, Şekerbank, Yapı Kredi Bankası, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası (TKYB)'nın da bulunduğu 135'ten fazla banka bu ilkeleri imzalamıştır (UNEP FI, [12.11.2019]). Sorumlu Yatırım Prensipleri, bankaları Paris İklim Anlaşması ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, sorumlu bir bankanın ne ifade ettiğine ilişkin küresel bir ölçüt geliştirmekte ve bu konuda rehberlik etmektedir. Ayrıca, bankaların sürdürülebilirlik konularındaki katkılarını devamlı artırmaları için teşvikte bulunmaktadır (UNEP FI, 2018, 1). Sorumlu Bankacılık Prensipleri Tablo 24'te yer almaktadır.

Tablo 24: Sorumlu Bankacılık Prensipleri

1. Prensip	Uyum
2. Prensip	Etki
3. Prensip	Müşteriler
4. Prensip	Paydaşlar
5. Prensip	Yönetişim ve Hedef Belirleme
6. Prensip	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). 2018. **Principles for Responsible Banking Shaping Our Future.** https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/12/PRB-consultation-brochure.pdf [11.11.2019].

Tablo 24'teki prensipler incelendiğinde uyum prensibinin, kurumların iş stratejilerini sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun olarak ayarlayacaklarının taahhüdünü verdiği görülmektedir. Buna ek olarak, etki prensibi; kurumların hizmetlerinden, ürünlerinden ve faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz etkileri azaltmayı, çevresel ve sosyal riskleri en aza indirgeyerek olumlu etkileri artırmayı ifade etmektedir. Müşteriler prensibi, sürdürülebilir uygulamaları desteklemek için müşterilerle sorumlu çalışmayı temsil etmektedir. Paydaşlar prensibi, sorumlu ve proaktif bir biçimde paydaşlarla işbirliklerinde bulunarak toplumsal hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Yönetişim ve hedef belirleme prensibi, sorumlu bir bankacılık kültürüne ve etkin yönetişim uygulamalarına odaklanmaktadır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik prensibi; kurumların söz konusu prensip uygulamalarını düzenli aralıklarla gözden geçireceğini, olumlu ve olumsuz tüm etkilerini toplumun yararına uygun hedefler çerçevesinde değerlendireceğini, sorumlu ve şeffaf bir tutum sergileyeceğini ifade etmektedir (UNEP FI, 2018, 13-36).

5.2. Literatür

Literatürde finansal olmayan performansa ilişkin çalışmalar bulunmasına rağmen bunların finansal performanstan bağımsız olarak ele alınması, şirketlerin değer yaratma süreçlerini paydaşlara aktarabilmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu noktadan hareketle, her iki performansın da etkileşimlerini göz önünde bulunduran entegre raporlama kavramı öne çıkmaktadır. Bu çerçevede, entegre raporlama konusunu

farklı sektörlerde ve farklı yönleri ile araştıran çalışmaların sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir.

Bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biri olan Churet ve Eccles (2014) RobecoSAM'in Genel Yıllık Kurumsal Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi'ndeki entegre raporlama yapan 2.000'den fazla şirketi 2011 ve 2012 yılları arasında incelemiştir. Bu şirketler arasında entegre rapor hazırlama oranı 2011 yılı için %12'dir. Söz konusu oran, 2012'de %50 artış göstermiştir. Regresyon analizi sonucunda entegre raporlama ile ESG konularının yönetim kalitesi arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin özellikle sağlık sektörü olmak üzere bazı sektörlerde daha güçlü olduğu görülmüştür. Ayrıca, bilgi teknolojisi ve sağlık sektörleri için finansal performans ile entegre raporlama arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Frias-Aceituno ve diğ. (2014) entegre raporlamanın açıklayıcı faktörlerini 2008-2010 yılları arasında, panel veriye lojistik regresyon analizini uygulayarak incelemiştir. Söz konusu çalışmada bağımlı değişkeni, şirketin sadece finansal raporları olması durumunda *"0"*; kurumsal sosyal sorumluluk raporlarının olması durumunda *"1"*; entegre raporlama hazırlama durumunda ise *"2"* olarak numaralandırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, şirket büyüklüğü ve kârlılığının raporların yayımlanma olasılığını artırdığı görülmüştür.

Dumitru ve Jinga (2015) raporlama uygulamalarına dayanarak vaka çalışması sunmayı amaçladığı çalışmasında, bir ilaç sektörü örneğini 2006-2015 yılları arasında incelemiştir. İçerik Analizi yönteminin uygulandığı bu çalışmada, kurumun entegre raporlama alanındaki deneyiminin Çerçeve'deki ilkelere uyumunu desteklediği sonucuna varılmıştır.

Melloni (2015), entegre raporlamada sunulan entelektüel sermaye açıklamalarının kalitesini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla 2014 yılı itibarıyla IIRC'nin web sitesinde yer alan raporları İçerik Analizi ile incelemiştir. Çalışma sonuçları bu raporlarda özellikle ilişkisel sermayeye odaklanıldığını, nicel ve ileriye dönük bilgi içeren entelektüel sermaye açıklamalarının ise oldukça sınırlı olduğunu göstermiştir.

Robertson ve Samy (2015), mevcut raporlama uygulamalarının kısıtları üzerinde durmakla birlikte; entegre raporlamanın benimsenme sürecini araştırmıştır. İçerik Analizi yönteminin kullanıldığı bu çalışma; üst düzey yöneticilerin entegre

raporlamayı, mevcut uygulamaya göre daha avantajlı olarak algıladıklarını ortaya koymuştur.

Setia ve diğ. (2015) hazırlanan entegre raporların bir entegre raporda olması gereken bilgilere göre uygunluğunu, dolayısıyla kurumların değer yaratma ve sürdürme kabiliyetlerini açıklamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, firmaların 2009/2010 ve 2011/2012 yılları için Johannesburg Borsası'nda (JSE) listelenen ilk 25 şirketin yıllık/entegre raporları incelenmiştir. T-test analizlerinin yapıldığı bu çalışmada, entegre raporlamaya geçişin veri setindeki şirketlerin sosyal ve ilişkisel, insan, entelektüel ve doğal sermayeye ilişkin bilgileri açıklama derecelerini artırdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma bulguları, bu sermaye öğeleri arasında sosyal ve ilişkisel sermaye açıklamalarındaki artışın diğer öğe açıklamalarındaki artıştan daha büyük olduğunu göstermiştir.

Adams ve diğ. (2016) entegre raporlama kapsamında, sosyal yatırım faaliyetlerine ilişkin kurumsal raporlamanın gelişimini araştırmıştır. Araştırmada, çok uluslu dört şirketin (Unilever, National Australia Bank, Heineken, Glaxo Smith Kline) raporları incelenmiştir. Kavramsal Analiz ve İçerik Analizinin kullanıldığı bu çalışmada, kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerini değer yaratma yönünden ele aldığı ve stratejileriyle ilişkilendirdiği gözlenmiştir. Entegre raporlamanın, kuruluşların sosyal yatırımlar hakkındaki düşüncelerini etkilemek için önemli bir araç olacağı sonucuna varılmıştır.

Lee ve Yeo (2016) entegre raporlama ile firma değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Analiz sonuçları, firma değerlemesinin entegre raporlama açıklamalarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, entegre raporlamanın karmaşık işlem ve bilgilendirme ortamı olan firmalarda bilgi işleme maliyetlerini düşüreceği öngörülmüştür. Bu öngörüyle paralel olarak, entegre raporlama açıklamalarıyla firma değeri arasındaki pozitif ilişkinin örgütsel karmaşıklığı daha yüksek olan firmalarda daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.

Barth ve diğ. (2017), entegre rapor kalitesi ile firma değerinin ne kadar ilişkili olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. JSE'de listelenen 100 firmayı 2011-2014 döneminde çok değişkenli regresyon analizleriyle inceleyen bu çalışmada, firma değeri üç bileşen (likidite, sermaye maliyeti, gelecekteki beklenen nakit akışları) çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, entegre raporlama kalitesi ile

sermaye maliyeti arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Öte yandan entegre raporlama kalitesi ile likidite ve gelecekteki beklenen nakit akışları arasında pozitif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Wen ve diğ. (2017) entegre raporlama uygulamasının finansal performansa katkısını 2012 ile 2015 yılları arasındaki halka açık 50 Malezya firması üzerinde araştırmıştır. IIRC çerçevesinde sunulan içerik öğeleri temel alınarak gerçekleştirilen bu çalışmada içerik öğelerinden; *"kurumsal yönetim"*, *"iş modeli"*, *"riskler ve fırsatlar"* ve *"performans"* açıklamalarının finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Adams (2017) paydaşlar için değer yaratma sürecinde ve kabiliyetinde etkisi olan tüm ilişkileri, JSE ve Avustralya Menkul Kıymetler Borsası'nda listelenen büyük şirketlerin üst düzey yöneticilerle gerçekleştirdiği mülakatlarla incelemiştir. Araştırmaları bulguları, entegre raporlama çerçevesinde yapılan açıklamaların, kurumların karmaşıklığı yönetmelerine yardımcı olan ve yönetim kurulunun gözetimini artıran bilişsel çerçeveleri etkilediğini ortaya koymuştur.

Topdemir (2017), Johannesburg Borsası'nda kayıtlı 30 şirketin 2007-2016 arasındaki verilerini temel almıştır. Panel veri analizi yönteminin kullanıldığı araştırma sonucunda, entegre raporlamanın zorunlu hale gelmesinin hisse başına kazançlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Pistoni ve diğ. (2018) entegre raporların kalitesini değerlendirdiği çalışmasında IIRC'nin internet sitesinde 2013-2014 yılları arasında yayınlanan 116 entegre raporu, puanlama modeli kullanarak incelemiştir. Araştırma bulguları; incelenen entegre raporların kaltesinin düşük olduğunu, entegre raporlamanın formuna içeriğinden daha fazla önem verildiğini ve daha fazla bilginin açıklanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Oral (2018), Fortune Global 500 listesinde bulunan 50 şirketin 2016 yılına ait entegre raporlarını İçerik Analizi yöntemiyle incelemiştir. Analiz sonucunda, raporlarda içerik öğelerinin tamamına ilişkin bilgilere yer verildiği; bu içerik öğeleri arasından ise *"kurumsal görünüm ve dış çevre"* öğesi ile ilgili daha fazla açıklama yapıldığı tespit edilmiştir.

Doni ve diğ. (2019), çoklu sermaye öğeleri çerçevesinde entegre raporlama yaklaşımının benimsenme sürecini bir bankacılık sektörü örneğinde incelemiştir.

Vaka çalışması olarak ele alınan bu araştırmada ilgili kurum raporları incelenmiş, yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, finansal ve üretilmiş sermaye ile ilgili bilgilerin esas olarak finansal raporlarda yer aldığı ve genellikle nicel olduğunu göstermiştir. Zaman içerisinde ek açıklama ve yönetici yorumlarıyla birlikte niteliksel raporlamanın da arttığı gözlenmiştir. Özellikle entelektüel sermaye ve sosyal/ilişkisel sermayeyle ilgili paylaşımların finansal raporların haricinde diğer raporlarda yer aldığı görülmüştür.

Sukhari ve de Villiers (2019), entegre raporlamanın iş modeli ve strateji açıklamaları üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma bulguları, Güney Afrika'da entegre raporlamanın zorunlu tutulmasının ardından kurumların iş modeli ve stratejilerinin açıklandığını, daha öncesinde ise paylaşılmadığını göstermiştir. Bu zorunluluk ile birlikte, kurumların stratejik hedeflerini daha açık ve şeffaf bir biçimde sunmaya başladıkları görülmüştür. Buna rağmen söz konusu hedeflerin; kilit performans göstergeleri, iş modeli, risk ve fırsatlarla ilişkilendirilmediği tespit edilmiştir.

Vural (2019), entegre raporlama uygulamalarını kılavuz ilkeler ve sermaye öğeleri kapsamında İçerik Analizi yöntemiyle incelemiştir. Johannesburg Borsası'nda yer alan altı bankanın 2013-2018 yılları arasında yayımladıkları entegre raporları araştırmıştır. Çalışmada, yıllar itibarıyla önemli gelişmelerin kaydedildiği sonucuna varılmıştır.

Marrone ve Oliva (2020) Güney Afrika kurumlarının hazırladığı raporların Çerçeve ile uyumunu araştırmıştır. Uyum düzeyini ölçmek amacıyla Çerçeve'deki içerik öğelerine ve temel kavramlara ilişkin bilgilerin varlığı puanlandırılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda kurumların firma kârlılığı, finansal kaldıraç ve firma büyüklüğünün uyum düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde ise Küçükgergerli (2016), entegre performans ölçümüne yönelik bir raporlama endeksi oluşturmayı ve kurumların entegre performansı ile hisse senedi arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda BIST'te yer alan bankalar ve finans kurumları ile BIST 100 Endeksi'nde bulunan imalat sektöründeki kurumların entegre raporlama notunu 2010-2014 yılları kapsamında hesaplamıştır. Not hesaplamasında, finansal sermaye ve üretilmiş sermaye için sayısal veriler kullanılmıştır. Diğer dört sermaye öğesine ait nitel özellikteki veriler *"0", "1", "2"* olmak üzere her bir endeks kriteri için numaralandırılmıştır. Dolayısıyla nitel veriler sayısallaştırılmıştır. Ardından, elde

edilen entegre performans notları ile hisse senedi değerleri arasındaki ilişki panel veri analiziyle test edilmiş ve anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Ercan ve Kestane (2017), 2016 yılında Türkiye'de hazırlanan entegre raporları İçerik Analizi ile değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda, entegre raporlamanın Türkiye'de henüz gelişmekte olduğu ve rapor hazırlama konusunda standardizasyona gidilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Çelik (2019)'in entegre raporlamanın finansal performansa etkisini araştırdığı çalışması, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin 2016 ve 2017 yıllarını kapsamaktadır. Çalışmada bu şirketlere ait sosyal ve çevresel göstergeler, Çerçeve'de tanımlanan kılavuz ilkeler ve içerik öğeleri doğrultusunda İçerik Analizi yöntemiyle sayısallaştırılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, entegre raporlamanın kurumların finansal performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Aras ve Mutlu Yıldırım (2019), entegre raporlamada çoklu sermaye öğelerinin hangi göstergeler tarafından temsil edildiğini araştırmıştır. İçerik Analizi yönteminin uygulandığı bu çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören mevduat bankalarının halka açık tüm verileri temel alınmıştır. Çalışma sonucunda, sayıca en çok göstergenin sosyal ve ilişkisel sermaye öğesi boyutunda; en az göstergenin ise üretilmiş sermaye öğesi boyutunda olduğu gözlenmiştir. Daha karşılaştırılabilir ve nitelikli bir entegre raporlama yaklaşımı için sermaye öğelerine ait göstergelerin benzer sayılarda olması gerektiği vurgulanmıştır.

Yüksel ve Kayalı (2020) BIST Banka Endeksi'nde yer alan 10 mevduat bankası kapsamında entegre raporlama ilkelerinin finansal performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu çerçevede, entegre raporlama ilkeleri doğrultusunda raporlama yapan ve yapmayan bankaların finansal performansları TOPSIS yöntemiyle ölçülerek sıralanmıştır. Göstergelerin ağırlıklandırılmasında Entropi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulguları, entegre raporlama ilkelerini benimseyen bankaların kısa vadede olmasa da zaman içerisinde finansal performans açısından daha iyi performans sergilediğini göstermiştir.

5.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, entegre kurumsal performansı değerlemeye yönelik çoklu sermaye temelli analitik bir model önerisi sunmayı amaçlamaktadır. Söz konusu boyutlar; finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye, doğal sermaye ile yönetişim sermayesinden oluşmaktadır. Çalışma, yönetişim sermayesini Çerçeve'de kategorize edilen sermaye öğelerine eklemesi açısından özgünlük taşımaktadır.

Bu araştırma, finansal ve finansal olmayan göstergeler için direkt sayısal verileri tek bir çatı altında toplayarak yedi boyutlu entegre performans ölçümüne olanak sağlaması yönüyle literatürdeki ilk özgün çalışmadır. Çalışmayı önemli kılan diğer husus ise ulaşılabilirliği yüksek olan, uygulamada ve literatürde öne çıkan göstergeleri belirlemesi ve bunları nesnel bir yaklaşımla ağırlıklandırmasıdır. Tüm bu yönleriyle çalışma, entegre kurumsal performansı değerleme konusunda literatüre ve uygulamaya ışık tutacak bir rehber niteliği taşımaktadır.

5.4. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Entegre kurumsal performansı değerlemeye yönelik analitik bir model önerisi sunmayı amaçlayan bu çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan mevduat bankaları değerlendirilmiştir. Entegre raporlar, sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları, CDP raporları, internet siteleri, yatırımcı sunumları, Bloomberg veri tabanı ile TBB istatistiki raporları öncelikli olmak üzere, bu bankaların 2014-2017 dönemindeki kamuya açık bilgilerinin tamamı incelenmiştir. Bu aşamada, verilerin eksiksizliğini ve güvenilirliğinin teyidini sağlamak üzere birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın bankacılık sektörü kapsamında gerçekleştirilmesinin temel sebebi, bankaların ödeme sistemlerine erişim imkânları ve şirketlere finansman sağlama rolleriyle ekonominin kilit bileşenleri olmasıdır. Ayrıca müşteriler, çalışanlar, bireyler ve tedarikçiler gibi birçok paydaşın ekonomik refahı bankacılık sisteminin sağlamlığına ve güvende olmasına bağlıdır (Alexander, 2006). Dolayısıyla, bankacılık sektöründe yaşanabilecek olası bir başarısızlık, finansal sistemdeki tüm katılımcılar için ciddi etkilere yol açabilmektedir. Başarılı performans sergileyen bankalar etkin fon tahsis ederek diğer firmaların sermaye maliyetlerini düşürmesini

sağlamakta, verimlilik artışı ve sermaye birikimini hızlandırmaktadır. Bu noktada üstün yönetişim uygulamaları, bankaların ucuza sermaye kazanmalarına imkân tanımaktadır. Bu durum, bankaların toplum tasarruflarını etkin bir biçimde tahsis edebilmelerini, fon sağlanan şirketler üzerinde söz sahibi olabilmelerini desteklemektedir (Caprio ve diğ., 2007). Diğer bir deyişle bankacılık sektörü; ekonomiye, finans piyasalarının tümüne ve reel sektöre doğrudan yön verebilecek güçtedir (Aras, 2015). Ayrıca, en fazla veri paylaşımının olduğu sektördür.

Bankacılık sektöründe, bu çalışmayı en etkin şekilde temsil edebilecek örneklemi belirlemeye yönelik genelden özele analizler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, öncelikle Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) paylaşılan halka açık bankalar

listelenmiştir (KAP, [21.01.2019]). Ardından GRI sürdürülebilirlik açıklamaları veri tabanındaki, sürdürülebilirlik açıklaması yapan bankaların rapor dağılımları Tablo 25'te görüleceği üzere incelenmiştir.

Tablo 25: Sürdürülebilirlik Açıklaması Yapan Bankaların Rapor Dağılımları

Banka Adı/Yayımlanma Tarihi	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası*	2017 ER	2016 ER	2015 SR	2013-2014 SR	-	2011-2012 SR	-	2010 SR	2008-2009 SR
Akbank*	2017 SR	2016 SR	2015 SR	2014 SR	2013 SR	2012 SR	2011 SR	2010 SR	2009 SR
Yapı ve Kredi Bankası*	2017 SR	2016 SR	2015 SR	2014 SR	2013 SR	2012 SR	2011 SR	2010 SR	-
Garanti Bankası*	2017 ER	2016 SR	2015 SR	2014 SR	2013 SR	2012 SR	-	2010 SR	-
İş Bankası*	2017 SR	2016 SR	2015 SR	2014 SR	2013 SR	2012 SR	-	-	-
Halkbank*	2017 SR	2016 SR	2014-2015 SR	2013 SR	-	-	-	-	-
Şekerbank*	2017 SR	-	2015 SR	-	2013 SR	-	-	-	-
Ziraat Bankası	2017 SR	2016 SR	2015 SR	2014 SR	2013 SR	-	-	-	-
Türk Ekonomi Bankası	-	2014-2015 SR	-	-	2012-2013 KSSR	-	-	-	-
Vakıfbank*	2017 SR	2016 SR	-	2014-2015 SR	-	-	-	-	-
Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası*	-	-	-	-	2013 SR	-	-	-	-

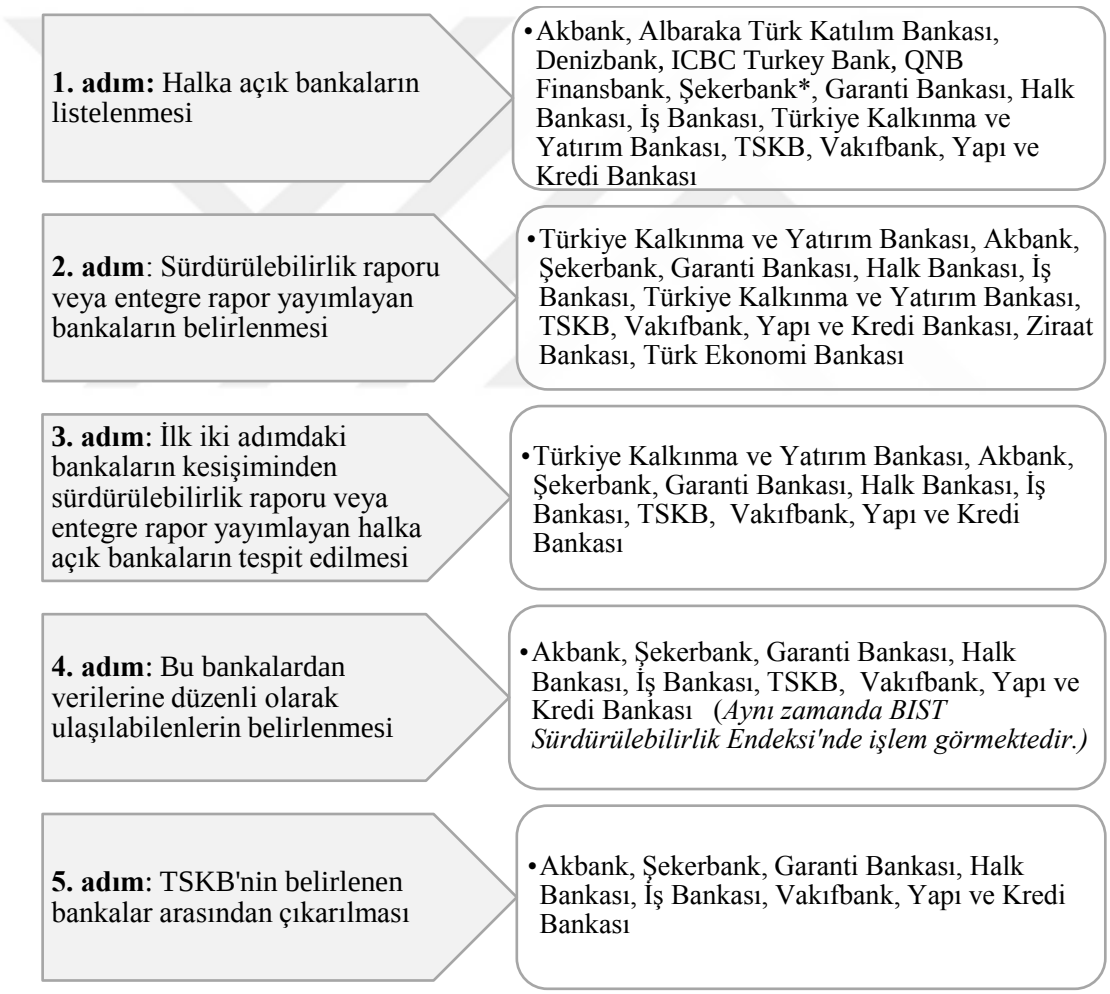
* Halka açık bankalar

Şekerbank raporlarında iki yılı bir arada sunmaktadır.

ER: Entegre Rapor, SD: Sürdürülebilirlik Raporu, KSSR: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu

Global Reporting Initiative (GRI). [22.01.2019]. Sustainability Disclosure Database. http://database.globalreporting.org/search/

Halka açık bankalar listesi ve Tablo 25 dikkate alınarak *"Sürdürülebilirlik raporu veya entegre rapor yayımlayan halka açık bankalar"* tespit edilmiş ve verilerine düzenli olarak ulaşılabilen bankalar belirlenmiştir. Bu bankaların aynı zamanda *"BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan bankalar"* olduğu gözlenmiştir (BIST, [21.01.2019]). Ardından, bankaların karşılaştırılabilirliğini sağlamak için farklı türde olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) çalışma örnekleminden çıkarılmıştır. Böylelikle *"BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki mevduat bankaları"* çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Yukarıda anlatılan örneklemin belirlenme süreci Şekil 16'da özetlenmektedir.



Şekil 16: Örneklemin Belirlenme Aşamaları

Finansal olmayan göstergelerin tespit edilmesinde ve ölçümünde genel kabul edilmiş, standart bir çerçeve bulunmamaktadır. Bu göstergelere ilişkin açıklamalarda kurumlar genellikle sadece iyi oldukları alanlarda hem nitel hem de nicel verileri

paylaşma eğilimi göstermektedir. Diğer alanlarda ise sadece sözel açıklamaları sunmakla yetinmektedir. Bu durum, her kurumun, hatta aynı kurumun değişen yıllarda farklı göstergeleri paylaşmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar, finansal olmayan göstergelere ait nicel verilerin bir araya getirilerek ortak bir paydada toplanmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, entegre kurumsal performansın şeffaf ve etkin bir şekilde ölçülebilmesini ve karşılaştırılabilmesini sınırlamaktadır.

Yukarıda sözü edilen kısıtlara ek olarak bu çalışmanın 2014 ile 2017 yıllarını kapsaması, ilgili yıllar arasında örneklemdeki bankaların tamamının sürdürülebilirlik veya entegre rapor yayımlamış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışmada, çoklu sermaye öğelerini temsil eden göstergelerin belirlenmesinde örneklemdeki tüm bankalar ele alınmıştır. Bununla birlikte, belirlenen göstergelere ait verilerin tamamı örneklemde yer alan yalnızca bir banka tarafından sağlanmıştır. Bu nedenle, göstergelerin ağırlıklandırılmasında ve performans ölçümünde tek banka uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, uygulamanın ötesinde bu uygulamaya rehberlik edecek bir ağırlıklandırma ve ölçüm yaklaşımı sunmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, göstergelere ilişkin veri paylaşımının artmasıyla çalışma kapsamının genişletilmesi mümkündür.

5.5. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada sırasıyla İçerik Analizi, Entropi, TOPSIS, Gri İlişkisel Analizi ve Pearson korelasyon katsayısı yöntemleri kullanılmıştır. İçerik Analizi yöntemi, karmaşık verileri kategorize etmesi ve daha anlaşılır kılması yönüyle literatürde sıklıkla kullanılmaktadır. Örneğin; Guthrie, Abeysekera (2006) ve Skouloudis ve diğ. (2014) finansal olmayan açıklamaları değerlendirdikleri çalışmalarında İçerik Analizi yöntemini uygulamıştır. Ayrıca, Sobhani ve diğ. (2012) bankacılık sektörü kapsamında sürdürülebilirlik açıklamalarını İçerik Analizi yöntemiyle incelemiştir.

Bu çalışmada, göstergelerin ağırlıklandırılmasında ve performans ölçümünde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi için Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri (ÇKKVT) ve ağırlıklandırma yöntemleri araştırılmıştır. Bu yöntemleri kullanan farklı disiplinlerdeki çalışmalar incelenmiş, uygulamalarında hangi göstergelerden faydalandıkları araştırılarak yöntem-veri seti incelemeleri gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırma Tablo 26'da özetlenmektedir.

Tablo 26: Yöntem-Veri Seti Araştırma Örnekleri

Çalışmanın Künyesi	Yöntem		Veri Seti		
	ÇKKVT	Ağırlıklandırma Yöntemi	Veri	Dönem	Kapsam
Ersoy (2016)	TOPSIS, Gri İlişkisel Analiz	Entropi	Ekonomik (17), çevresel (8) ve sosyal göstergeler (5)	2011-2014	Arçelik A.Ş.'nin sürdürülebilirlik verileri değerlendirilmiştir.
Özer (2010)	TOPSIS	Entropi	Ekonomik (4), çevresel (3) ve sosyal göstergeler (6)	2005-2008	GRI listesinde yer alan 175 firma (12-ABD, 163-Avrupa merkezli firmalar) ele alınmıştır. Kısıtlılıklar sebebiyle 98 firma çalışmaya dahil edilmiş, sürdürülebilirlik açıklamalarına ilişkin raporlar incelenmiştir.
Eş (2008)	ELECTRE, TOPSIS	Entropi	Ekonomik (10), çevresel (15) ve sosyal göstergeler (14)	2003–2006	British Petroleum (BP) firmasının yıllık sürdürülebilirlik raporları incelenmiştir.
Gök (2015)	TOPSIS, GRİ İlişkisel Analiz	Entropi, CRITIC ve ROC	Enerji ithalatı, enerji üretimi, emisyon değeri, alternatif ve nükleer enerji,	2011	G20 ülkelerine ait veriler, Uluslararası Para Fonu, Uluslararası Enerji Ajansı, Dünya Bankası ve Dünya Ekonomik Forumu veri tabanlarından elde edilmiştir.
Bağcı (2013)	TOPSIS	Eşit ağırlıklandırma	Finansal oranlar	2003-2011	Kârlılık performansı ölçümünde dördü ticari; dördü katılım olmak üzere toplam sekiz bankanın bilanço ve gelir tabloları incelenmiştir.

Şen (2014)	ELECTRE, TOPSIS, PROMETHEE, VIKOR, ORESTE, MAPPAC, WSA	Eşit ağırlıklandırma, puanlama ve AHP	Finansal oranlar	2012	Türk bankacılık sektöründeki mevduat bankalarına ait veri temininde *"TBB-Seçilmiş Rasyolar 2012"* raporu değerlendirilmiştir.
Arıbaş (2015)	AHP, TOPSIS	AHP	Akademik projelere 1-5 arasında puanlar atanmıştır (Rastgele sayı üretici formülasyonuyla)	2011-2014	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na (TÜBİTAK) gelen akademik proje başvurularından seçilen 200 örnek değerlendirilmiştir.
Çavuşoğlu (2012)	AHP, TOPSIS	AHP	Finansal oranlar	2007-2010	IMKB'de yer alan dokuma sanayi firmalarına ait bilanço ve gelir tabloları incelenmiştir.
Çiftçi (2014)	AHP, TOPSIS, ELECTRE, PROMETHEE	AHP	Finansal oranlar	2009-2012	BIST'te işlem gören yedi firmaya ait mali tablolar incelenmiştir.
Yıldız (2015)	AHP, TOPSIS, VIKOR	AHP	Elleçlenen yük, konteynır sayısı, yolcu sayısı, gemi sayısı, limanın kurulduğu alan, rıhtım vinçleri, rıhtım uzunluğu ve rıhtım derinliği	2008-2013	Türkiye'de bulunan 12 ticari limanın ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerindeki 44 ticari limanın performans değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Europian Seaport Organisation (ESPO), Eurostat ve Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü İstatistik Bilgi Sistemi'ndeki veriler kullanılmıştır.

Ağırlıklandırma yöntemleri objektif ve subjektif olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Eğer kişisel yargılardan bağımsız bir ağırlıklandırma isteniyorsa objektif ağırlıklandırma yöntemleri subjektif yöntemlerine tercih edilmektedir (Diakoulaki ve diğ., 1995). Bu tercihteki en önemli etken, objektif yöntemlerin matematiksel esaslara dayanmasıdır.

Objektif ağırlıklandırmada, Entropi ve Eşit Ağırlıklandırma yöntemleri sıklıkla tercih edilmektedir. Karar vericilerin yargılarından bağımsız olması, doğrudan veriler üzerinde ölçümün yapılması, uygulama aşamalarının açık ve anlaşılır olması Entropi yöntemini güçlü kılan yönleridir. Ayrıca, yöntemin öznel yargılardan etkilenmemesi ve genel kabul edilmiş bir çerçevede yürütülmesi elde edilen sonuçların karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır. Kriterlerin her birinin farklı öneme sahip olması, diğer bir deyişle eşit ağırlıkta olmaması uygulamada Entropi yöntemine duyulan ihtiyacı artırmakta ve bu yöntemi üstün kılmaktadır. Bu sebeple, çalışmada Entropi yöntemi tercih edilmiştir. Benzer şekilde, Elsayed ve diğ. (2017), Wang ve Li (2010) ve Raisian ve diğ. (2014) de Entropi yöntemini bankacılık sektöründe uygulamıştır.

ÇKKVT'de TOPSIS, Gri İlişkisel Analizi (GİA), Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) ve ELECTRE yöntemleri öne çıkmaktadır. Eş (2018), ELECTRE ve TOPSIS yöntemlerini birlikte kullanmıştır. Subaşı (2011) ve Arıbaş (2015) ise çalışmalarında AHP ve TOPSIS yöntemlerini uygulamıştır. Bununla birlikte Özkan (2007) AHP, TOPSIS ve ELECTRE yöntemlerini; Gök (2015) ise TOPSIS ve GİA yöntemlerini bir arada kullanmıştır.

TOPSIS yöntemi, ELECTRE temel alınarak geliştirilmiştir. Bununla birlikte aralarında farklılıklar da bulunmaktadır. En iyi alternatifin tespitinde ELECTRE üstünlük elemelerini gerçekleştirilirken; TOPSIS, ideal çözüme en yakın ve negatif ideal çözümden en uzak alternatifi değerlendirmektedir. Bir diğer ÇKKVT olan AHP, subjektif ve objektif uygulama aşamalarını içermektedir. Dolayısıyla, öznel yargılardan da etkilenmektedir. GİA ise kesin bilgi ile belirsiz bilgi arasındaki ilişkiyi ölçmeye dayanmaktadır. Literatür incelendiğinde performans değerlemeye yönelik birçok çalışmada TOPSIS ve GİA yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir.

Yukarıda sözü edilen yöntemlerin özellikleri ve birbirine göre üstünlükleri değerlendirildiğinde, bu çalışmada Wu (2002) ile Feng ve Wang (2000)'e benzer şekilde TOPSIS ve GİA yöntemlerinin birlikte kullanılması kararlaştırılmıştır. İlgili yöntemlerde her bir alternatifin kendi değerini oluşturması; alternatiflerin kolaylıkla karşılaştırılabilmelerine, sonrasında çeşitli matematiksel hesaplamaların yapılmasına olanak sağlamaktadır. Yöntemlerin uygulama adımları oldukça açık, basit ve anlaşılırdır. Uygulamaların özel bir paket programa ihtiyaç duyulmadan gerçekleştirilebilme imkânının olması, yöntemlerin öne çıkan diğer avantajları arasında yer almaktadır. Bu çalışmaya benzer biçimde; Ersoy (2016) sürdürülebilirlik performansını ölçmeyi amaçladığı çalışmasında gösterge ağırlıklarını Entropi yöntemi ile belirlemiş, ardından TOPSIS ve GİA yöntemlerini uygulamıştır. Ek olarak Hsu ve Hsu (2008) ile Wang ve Lee (2009) Entropi yöntemini TOPSIS ile birlikte kullanmıştır. Wang ve diğ. (2015) ise Entropi ile GİA yöntemlerini bir arada uygulamıştır.

Bu çalışmada, elde edilen TOPSIS ve GİA performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak araştırılmıştır. Bu yöntemin tercih edilme sebebi, literatürde oldukça yaygın bir kullanım alanı olması ve uygulama kolaylığıdır. Benzer şekilde Artiach ve diğ. (2010), Tan ve diğ. (2015), Yu ve Zhao (2015) sürdürülebilirlik performansını inceledikleri çalışmalarında Pearson korelasyon katsayısını kullanmıştır.

5.5.1. İçerik Analizi Yöntemi

"Nitel verilerin nicel analizi" olarak tanımlanan İçerik Analizi yöntemi (Morgan, 1993), metinsel verileri kategorize ederek bölünebilir ve daha anlamlı hale getirmektedir. Bu yöntem metinlerin nesnel, nicel ve sistematik bir şekilde açıklanmasını sağlamaktadır (Berelson, 1952; Hosti, 1969). Bu özelliğiyle açık uçlu ve karmaşık verileri yorumlamak, bunlardan çıkarımlar yapmak için oldukça uygun bir araştırma tekniğidir (Weber, 1990). Analiz sonucunda elde edilen bulgular, yazarın eğilimleri ve metnin ana fikri konusunda ipucu verebilmektedir (Stone ve diğ., 1966).

İçerik Analizi esnek bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Cavanagh, 1997). Bu esneklik, her ne kadar çalışmada kolaylık sağlasa da yöntemin net bir tanımlama ve

prosedür içermemesi yöntemi sınırlandırmakta, uygulanabilirlik ve karşılaştırılabilirlik kısıtlarını beraberinde getirmektedir (Tesch, 1990).

5.5.2. Entropi Yöntemi

Fizik, bilgi teorisi, matematik ve diğer birçok bilim ve mühendislik alanlarında uygulanmakta olan *"Entropi kavramı"* ilk olarak 1865'te Rudolph Clausius tarafından termodinamiğin bir ölçüsü olarak tanımlanmıştır. Clausius'e göre Entropi, bir bozukluk ölçüsüdür ve ne kadar yüksekse bozukluk da o kadar büyüktür (Zhang ve diğ., 2011). Termodinamik alanındaki tanımlamanın ardından, Claude E. Shannon (1948) tarafından geliştirilen *"Bilgi Entropisi kavramı"* olasılık teorisi açısından "*Bilginin içerisindeki belirsizliğin ölçüsü*" olarak tanımlanmıştır.

Entropi, sağlanan bilgilerin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Belirli bir gösterge için değerlendirilen veriler arasındaki farklılaşma ne kadar fazlaysa Entropi değeri o kadar küçük; Entropi ağırlığı ise o kadar büyük olmaktadır. Entropi ağırlığının büyük olması, bilginin etkin olduğunu göstermektedir. Sağlanan her veri aynı olduğunda Entropi maksimum değere ulaşmaktadır (Liu, Cui, 2008). Entropi değerinin büyük olması ise alternatifler arasındaki farkların küçük olmasından kaynaklanmakta ve hesaplanan kriterin karar almada yetersiz bilgi sağladığını göstermektedir. Bu durumda Entropi ağırlığı küçüktür (Wang, Lee, 2009).

Bu çalışmada Entropi yöntemi, TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleriyle birlikte ele alınmıştır. Entropi yöntemin uygulama adımları ve bu adımlara ait hesaplamalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Adım 1: Karar matrisinin oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında kriterler ($C = \{C_j | \, j = 1,2, \dots, n\}$); sütunlarında ise alternatifler ($A = \{A_i | \, i = 1,2, \dots, m\}$) bulunmaktadır. "$x_{ij}$", i alternatifinin j kriterine göre sahip olduğu değerdir. Bu doğrultuda karar matrisi aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır (Eşitlik 1).

$$D = \begin{array}{c} \begin{matrix} C_1 & C_2 & \cdots & C_j & \cdots & C_n \end{matrix} \\ \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2j} & \cdots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots & & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \end{array} \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_j \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \quad (1)$$

Adım 2: Karar matrisinin normalizasyonu

Karar matrisindeki her bir kriter değeri eşitlik (2) yardımıyla normalize edilmektedir.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^{m} x_{ij}} \qquad (i = 1,2,\dots,m \; ve \; j = 1,2,\dots,n) \quad (2)$$

Adım 3: Entropi değerlerinin hesaplanması

Bu hesaplamada (Eşitlik 3), k bir sabiti ($k = \frac{1}{\ln(m)}$) temsil etmekte ve $0 \leq E_j \leq 1$ olması garanti edilmektedir.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^{n} r_{ij} \ln(r_{ij}) \quad (i = 1,2,\dots,m \; ve \; j = 1,2,\dots,n) \quad (3)$$

$lim_{r_{ij} \to 0} r_{ij} ln r_{ij} = 0$ olduğundan dolayı $r_{ij} = 0$ ise $r_{ij} ln r_{ij} = 0$'dır (Wang, Luo, 2010).

Adım 4: Entropi ağırlıklarının hesaplanması

Eşitlik (4) ve eşitlik (5)'ten faydalanılarak Entropi ağırlıkları hesaplanmaktadır.

$$d_j = 1 - E_j \quad (4)$$

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^{n} d_j}, \forall_j \quad (5)$$

Elde edilen Entropi ağırlıklarının toplamı 1'e eşittir (Eşitlik 6).

$$\sum_{j=1}^{n} w_j = 1 \quad (6)$$

5.5.3. TOPSIS Yöntemi

Çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan TOPSIS (**T**echnique for **O**rder **P**reference by **S**imilarity to **I**deal **S**olution-İdeal Çözüme Benzerliğe Göre Tercih Sıralama Tekniği) yöntemi, 1981 yılında Hwang ve Yoon tarafından geliştirilmiştir. Alternatifler arasından en iyi seçimin yapılmasına olanak sağlayan bu yöntem; ideal olan çözüme en yakın, negatif ideal çözümden ise en uzak olan alternatifin seçilmesi temeline dayanmaktadır (Hwang, Yoon, 1981). TOPSIS yönteminin uygulama adımları ve bu adımlara ait hesaplamalar aşağıda yer almaktadır.

Adım 1: Karar matrisinin oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında kriterler ($C = \{C_j | \, j = 1,2, \dots, n\}$), sütunlarında ise alternatifler ($A = \{A_i | \, i = 1,2, \dots, m\}$) bulunmaktadır. "$x_{ij}$", i alternatifinin j kriterine göre sahip olduğu değerdir. Bu doğrultuda karar matrisi aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır (Eşitlik 7).

$$D = \begin{matrix} \\ A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_j \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} \begin{matrix} \begin{matrix} C_1 & C_2 & \cdots & C_j & \cdots & C_n \end{matrix} \\ \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2j} & \cdots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots & & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \end{matrix} \tag{7}$$

Adım 2: Karar matrisinin normalizasyonu

Karar matrisindeki her bir kriter değeri aşağıdaki eşitlik (8) yardımıyla normalize edilmektedir.

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m} x_{ij}^2}} \qquad (i = 1,2, \dots, m \; ve \; j = 1,2, \dots, n) \tag{8}$$

Adım 3: Ağırlıklandırılmış normalize matrisin hesaplanması

Öncelikle, normalize edilmiş matrise ait her bir değerlendirme faktörü için w_j ağırlık değerleri belirlenmektedir. Ardından, bir önceki uygulama adımında elde edilen r_{ij} değerleriyle w_j ağırlık değerleri çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize V matrisi elde edilmektedir (Eşitlik 9).

$$V = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \cdots & w_j r_{1j} & \cdots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \cdots & w_j r_{2j} & \cdots & w_n r_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots & & \vdots \\ w_1 r_{i1} & w_2 r_{i2} & \cdots & w_j r_{ij} & \cdots & w_n r_{in} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \cdots & w_j r_{mj} & \cdots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

$$= \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \cdots & v_{1j} & \cdots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & \cdots & v_{2j} & \cdots & v_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots & & \vdots \\ v_{i1} & v_{i2} & \cdots & v_{ij} & \cdots & v_{in} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & & \vdots \\ v_{m1} & v_{m2} & \cdots & v_{mj} & \cdots & v_{mn} \end{bmatrix} \tag{9}$$

Adım 4: Pozitif ideal ve negatif ideal çözüm değerlerinin elde edilmesi

Ağırlıklandırılmış normalize matrisin oluşturulmasının ardından, amacın *"fayda"* ya da *"maliyet"* yönünde olması durumuna göre her bir sütuna ait maksimum ve minimum değerler elde edilmektedir (Eşitlik 10 ve eşitlik 11).

Pozitif ideal çözüm: $A^+ = (v_1^+, v_2^+, \dots, v_n^+)$

$$v_j^+ = \begin{Bmatrix} \max v_{ij,}\ j \in N \quad i = 1,2,\dots,m\ fayda\ kriteri\ için \\ \min v_{ij,}\ j \in N \quad i = 1,2,\dots,m\ maliyet\ kriteri\ için \end{Bmatrix} \tag{10}$$

Negatif ideal çözüm: $A^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-)$

$$v_j^- = \begin{Bmatrix} \min v_{ij,}\ j \in N \quad i = 1,2,\dots,m\ fayda\ kriteri\ için \\ \max v_{ij,}\ j \in N \quad i = 1,2,\dots,m\ maliyet\ kriteri\ için \end{Bmatrix} \tag{11}$$

Adım 5: Pozitif ve negatif ideal noktalarına olan uzaklık değerlerinin hesaplanması

Bu adımda, eşitlik 12 ve eşitlik 13'ten faydalanılarak negatif ideal çözümden en uzak, pozitif ideal çözüme en yakın uzaklığın tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

$$S_i^+ = \sqrt{\left(v_{ij} - v_j^+\right)^2}, \qquad i = 1,2,\dots,m;\ j = 1,2,\dots,n \tag{12}$$

$$S_i^- = \sqrt{\left(v_{ij} - v_j^-\right)^2}, \qquad i = 1,2,\dots,m;\ j = 1,2,\dots,n \tag{13}$$

Adım 6: İdeal çözüme göreli yakınlığın hesaplanması

Bu aşamada, bir önceki adımda hesaplanan pozitif ideal ve negatif ideal noktalara olan uzaklık değerlerinden yararlanılarak ideal çözüme göreli yakınlık değeri C_i^* $(0 \leq C_i^* \leq 1)$ hesaplanmaktadır (Eşitlik 14).

$$C_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+} \tag{14}$$

Elde edilen $C_i^* = 1$ değeri, ilgili karar noktasının ideal çözüme yakınlığını; $C_i^* = 0$ değeri ise negatif ideal çözüme yakınlığını göstermektedir.

5.5.4. Gri İlişkisel Analiz Yöntemi

Gri İlişkisel Analiz (GİA, Gray Relational Analysis-GRA) yöntemi, Deng (1982) tarafından geliştirilen *"Gri Sistem Teorisi"* temeline dayanmaktadır. Bu teoride, belirsizlik durumu ve bilgi eksikliği "*Grilik Kavramı"* ile açıklanmaktadır. Bu doğrultuda GİA yöntemi, bir sistemdeki belirsizliğin sayısallaştırılmasında ve kesin

bilgiyle belirsiz bilgi arasındaki ilişkiyi ölçmede kullanılmaktadır. Yöntemin uygulama adımları ile bu adımlara ait hesaplamalar Wu (2002)'ya benzer biçimde ifade edilmiştir.

Adım 1: Karar matrisinin oluşturulması

m adet alternatif ve n adet kriter ile i alternatifinin j kriterine göre sahip olduğu değeri (x_i=($x_i\,(j), \ldots . x_i\ (n)$)) gösteren karar matrisi oluşturulmaktadır (Eşitlik 15).

$$X_i = \begin{bmatrix} x_1(1) & x_1(2) & \cdots & x_1(n) \\ x_2(1) & x_2(2) & \cdots & x_2(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_m(1) & x_m(2) & \cdots & x_m(n) \end{bmatrix} \quad i = 1, 2, \ldots, m \;\; ve \;\; j = 1, 2, \ldots, n \qquad (15)$$

Adım 2: Referans serisinin ve karşılaştırma matrisinin oluşturulması

Alternatiflerin her bir kriter için sahip olduğu en ideal değerler kullanılarak referans serisi oluşturulmaktadır (Eşitlik 16).

$$x_0 = \left(x_0(j)\right) \qquad j = 1, 2, \ldots, n \qquad (16)$$

Elde edilen referans serisi, karar matrisine ilk satır olarak eklenerek karşılaştırma matrisine dönüştürmektedir. Buradaki amaç, alternatifler arasından referans seriye en yakın olan seriye ulaşmaktır.

Adım 3: Normalizasyon işlemi ve normalizasyon matrisinin oluşturulması

Bu adımda, serinin amaç fonksiyonunun niteliğine göre üç farklı eşitlik kullanılmaktadır.

Fayda durumu (daha büyük daha iyi) için eşitlik (17) kullanılmaktadır.

$$x_i^*(j) = \frac{x_i(j) - \min\limits_j x_i\,(j)}{\max\limits_j x_i(j) - \min\limits_j x_i(j)} \qquad (17)$$

Maliyet durumu (daha küçük daha iyi) için aşağıdaki eşitlik (18)'den faydalanılmaktadır.

$$x_i^*(j) = \frac{\max\limits_j x_i(j) - x_i(j)}{\max\limits_j x_i(j) - \min\limits_j x_i(j)} \qquad (18)$$

Optimal durum (optimal en iyi) için eşitlik (19)'dan yararlanılmaktadır. Buradaki $x_{0b}(j)$, belirlenen optimal değer olup $\max_j x_i(j) \geq x_{0b}(j) \geq \min_j x_i(j)$ aralığında bulunmaktadır.

$$x_i^*(j) = \frac{|x_i(j) - x_{0b}(j)|}{\max_j x_i(j) - x_{0b}(j)} \tag{19}$$

Yukarıdaki normalizasyon işlemlerinin ardından, karar matrisi normalizasyon matrisine dönüştürülmüş olmaktadır (Eşitlik 20).

$$X_i^* = \begin{bmatrix} x_1^*(1) & x_1^*(2) & \cdots & x_1^*(n) \\ x_2^*(1) & x_2^*(2) & \cdots & x_2^*(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ x_n^*(1) & x_n^*(2) & \cdots & x_n^*(n) \end{bmatrix} \tag{20}$$

Adım 4: Mutlak değer tablosunun oluşturulması

$x_0^*(j)$ ile $x_i^*(j)$ arasındaki farkın mutlak değeri alınarak (Eşitlik 21) mutlak değer tablosu oluşturulmaktadır (Eşitlik 22).

$$\Delta_{0i} = |x_0^*(j) - x_i^*(j)| \qquad i = 1, 2, \ldots, m \text{ ve } j = 1, 2, \ldots, n \tag{21}$$

$$\Delta_{0i} = \begin{bmatrix} \Delta_{01}(1) & \Delta_{01}(2) & \cdots & \Delta_{01}(n) \\ \Delta_{02}(1) & \Delta_{02}(2) & \cdots & \Delta_{02}(n) \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \Delta_{0m}(1) & \Delta_{0m}(2) & \cdots & \Delta_{0m(n)} \end{bmatrix} \tag{22}$$

Adım 5: Gri ilişkisel katsayı matrisinin oluşturulması

Eşitlik (23) kullanılarak gri ilişkisel katsayı matrisinin elemanları hesaplanmaktadır. Bu eşitlikte yer alan ζ ayırıcı katsayı olup $[0,1]$ aralığında yer almaktadır.

$$\gamma_{0i}(j) = \frac{\Delta_{min} + \zeta\Delta_{max}}{\Delta_{0i}(j) + \zeta\Delta_{max}} \tag{23}$$

$\Delta_{max} = \max_i \max_j \Delta_{0i}(j)$ ve $\Delta_{min} = \min_i \min_j \Delta_{0i}(j)'$dir.

Adım 6: Gri ilişkisel derecelerin hesaplanması

Gri bir sistemdeki x_i^* serisi ile x_0^* referans serisi arasındaki geometrik benzerliğin ölçüsü olan gri ilişkisel derecelerin hesaplanmasında, kriterlerin eşit ağırlıklı olduğu durumlarda Eşitlik (24) kullanılmaktadır. Farklı önem derecelerini göstermek için Eşitlik (25)'ten yararlanılmaktadır.

$$\Gamma_{0i} = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} \gamma_{0i}(j) \qquad i = 1, 2, \dots, m \qquad (24)$$

$$\Gamma_{0i} = \sum_{j=1}^{n} [w_i(j).\gamma_{0i}(j)] \qquad i = 1, 2, \dots, m \qquad (25)$$

Hesaplamanın ardından elde edilen değerler, büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. Hesaplanan değerin büyüklüğü, x_i^* serisi ile x_0^* referans serisi arasındaki benzerliğin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu değer *"1"* olduğunda karşılaştırılan seriler aynıdır.

5.5.5. Pearson Korelasyon Katsayısı

Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir. *"r"* ile temsil edilen Pearson korelasyon katsayısının X ve Y değişkenleri için formülü aşağıda yer almaktadır.

$$r = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2 \sum(Y - \bar{Y})^2}}$$

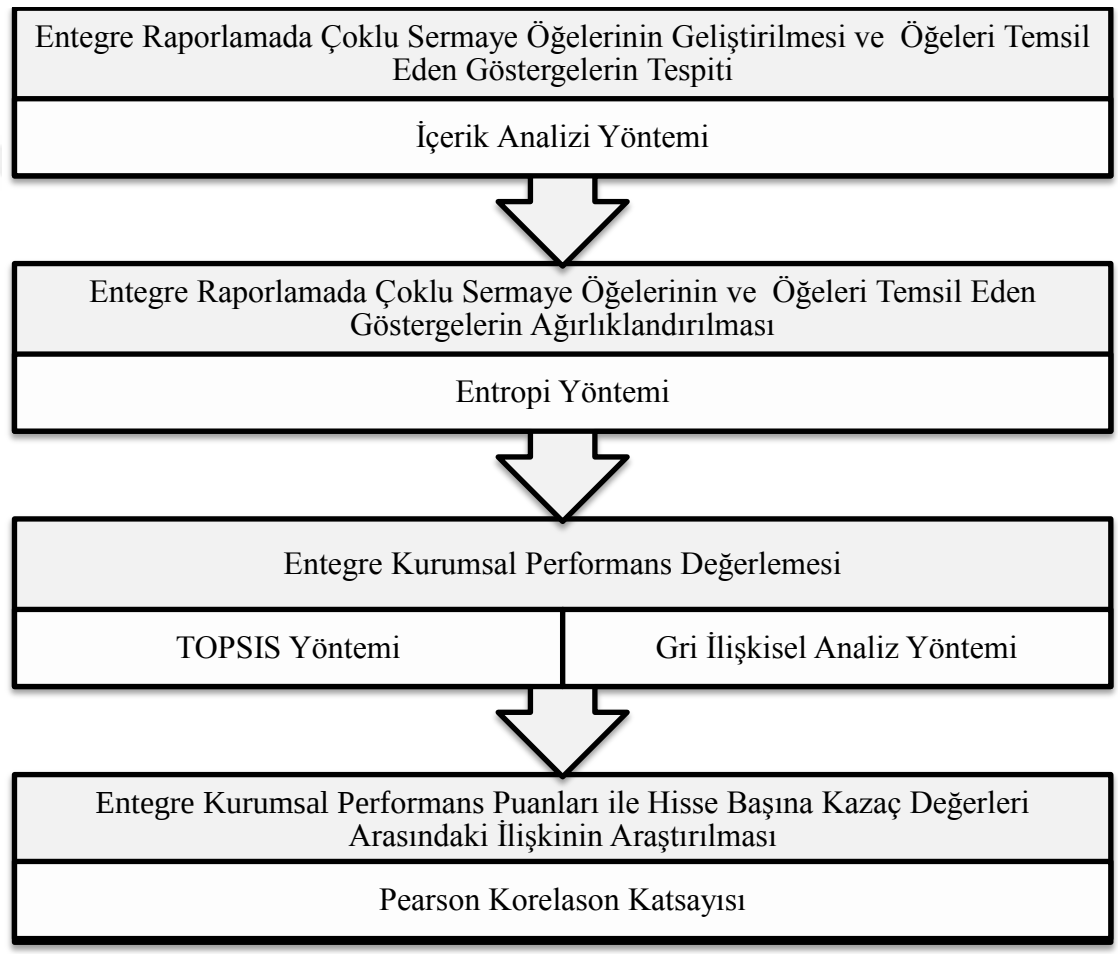
Burada $\bar{X}$, X değişkenine ait değerlerin ortalamasını; $\bar{Y}$ ise Y değişkenine ait değerlerin ortalamasını temsil etmektedir. Pearson korelasyon katsayısı yoluyla iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu katsayı değeri *"-1 ile 1"* değerleri arasında yer almaktadır. *r'*nin *"0"* olması, bir ilişkinin olmadığı göstermektedir. Öte yandan *r* katsayısı *"-1"* ve *"1"* ise mükemmel korelasyon bulunmaktadır. Yöntemin temel varsayımı, *"verilerin normal dağılıma uygun"* olmasıdır. Ayrıca değişkenler nicel özelliktedir (Pearson, 1896).

Shapiro-Wilk Testi, verilerin normal dağılıma uygunluğunun sınanmasında kullanılan yöntemler arasındadır (Shapiro, Wilk, 1965). Test, 4≤n≤2000 gözlem sayısı aralığında gerçekleştirilebilmektedir (Royston, 1992, 117). Özellikle gözlem sayısının az olduğu veri setlerinde tercih edilen bu test Stata programında uygulanabilmektedir (Stata, [10.07.2019]).

5.6. Araştırma Bulguları

Entegre kurumsal performansı değerlemek üzere çoklu sermaye temelli bir model önerisi sunmayı amaçlayan bu çalışmada, öncelikle çoklu sermaye öğeleri geliştirilmiş ve bu öğeleri temsil eden göstergeler İçerik Analizi yöntemi ile belirlenmiştir. Ardından, bankacılık sektörü örneğinde Entropi yöntemi uygulanarak

söz konusu göstergeler ağırlıklandırılmıştır. Bu ağırlıklar temel alınarak entegre kurumsal performans değerlemesi TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz (GİA) yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Son olarak, elde edilen entegre performans değerleriyle hisse başına kazanç (Earnings per Share-EPS) değerleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. İçerik Analizi, Entropi, TOPSIS ve GİA yöntemleri Excel'de uygulanmıştır. Pearson korelasyon katsayısı ise Stata'da hesaplanmıştır. Tezin uygulama aşamaları Şekil 17'de özetlenmektedir.



Şekil 17: Tezin Uygulama Aşamaları

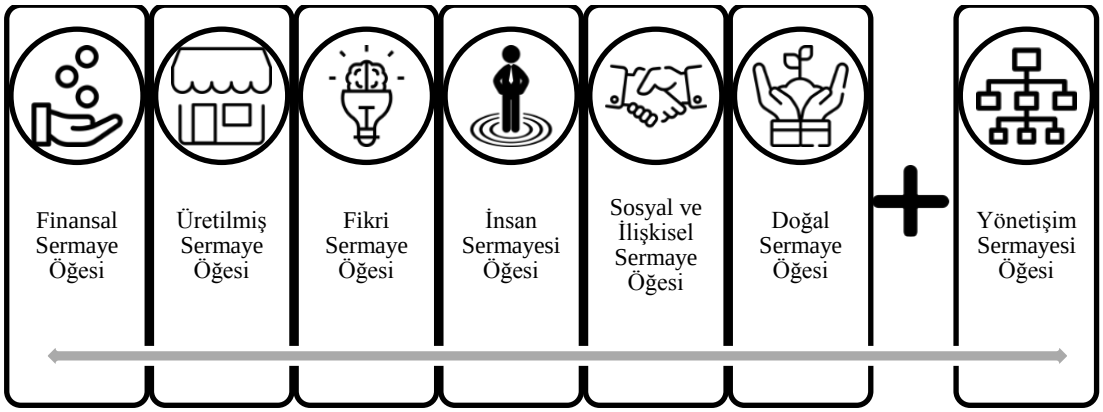
5.6.1. Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerinin Geliştirilmesi

Kurumsal performans değerlemesinde finansal performansın tek başına yetersiz kalması, çok boyutlu performans yaklaşımlarına duyulan ihtiyacı artırmıştır. John Elkington (1997) tarafından sürdürülebilirlikte üçlü performans (ekonomik, sosyal, çevresel) yaklaşımı geliştirilmiştir. Aras ve Crowther (2008), bu sürdürülebilirlik

yaklaşımında *"finans"* boyutunun da yer alması gerektiğini öne sürmüştür. Buna ek olarak, Aras ve diğ. (2018a) *"finans"* ve *"yönetişim"* boyutlarının da sürdürülebilirliğin ana boyutları arasında değerlendirilmesi gerekliliğine işaret etmiş, *"yönetişim"* boyutunun performans değerlemesindeki önemini vurgulamıştır.

Kurumsal yönetim; karar alma süreçlerini şekillendiren kültürel, yasal ve kurumsal faktörlerin çerçevesidir (Weimer, Pape, 1999). Kurumların bir bütün halinde toplum yararına faaliyet göstermeleri, tüm paydaşlarının çıkarlarını gözeterek sorumlu bir tutum sergilemeleri ve sermayelerini etkin bir şekilde kullanmaları ancak başarılı kurumsal yönetim uygulamaları ile gerçekleşebilmektedir (OECD, 1999).

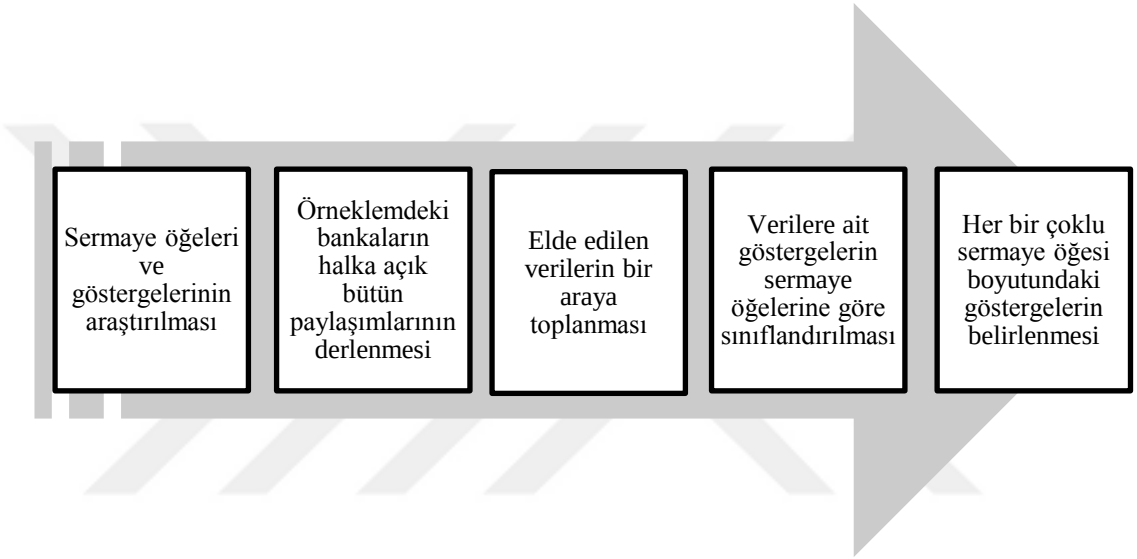
Kurumsal yönetimin uygulamaları; sermaye öğelerinin adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir biçimde yönetimini mümkün kılmaktadır. Buna rağmen, kurumsal performansın temelini oluşturan söz konusu öğenin Çerçeve'deki çoklu sermaye öğeleri arasında bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, Çerçeve'deki açıklamalarda bu öğenin *"insan sermayesi"* ile *"sosyal ve ilişkisel sermaye"* öğesi boyutu altında değerlendirilebileceğine yönelik işaretler bulunmaktadır. Ancak söz konusu öğenin daha net bir biçimde konumlandırılmasının, kurumsal yönetim ve uygulama sürecinin de daha net ve anlaşılabilir olmasına katkı sağlayacağı açıktır. Bu durum, entegre performans değerlemesinde kurumsal yönetime ilişkin ayrı bir boyutun sürece dahil edilmesini gerekli hale getirmektedir. Bu kapsamda, entegre performans ölçümünde her bir sermaye öğesinin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla Çerçeve'de tanımlanan sermaye öğelerine *"yönetişim"* sermayesi boyutu eklenmiştir. Söz konusu çoklu sermaye öğeleri Şekil 18'de yer almaktadır.



Şekil 18: Çoklu Sermaye Öğeleri

5.6.2. Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi

Entegre raporlamada çoklu sermaye öğelerine ait göstergelerin karşılaştırılabilir olması, değerleme modelinin etkin bir biçimde kurulabilmesinde ve sağlıklı bir ölçüme olanak sağlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda ilk olarak örneklemdeki bankalar için ortak göstergelerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu sürecin uygulama aşamaları Şekil 19'da yer almaktadır.

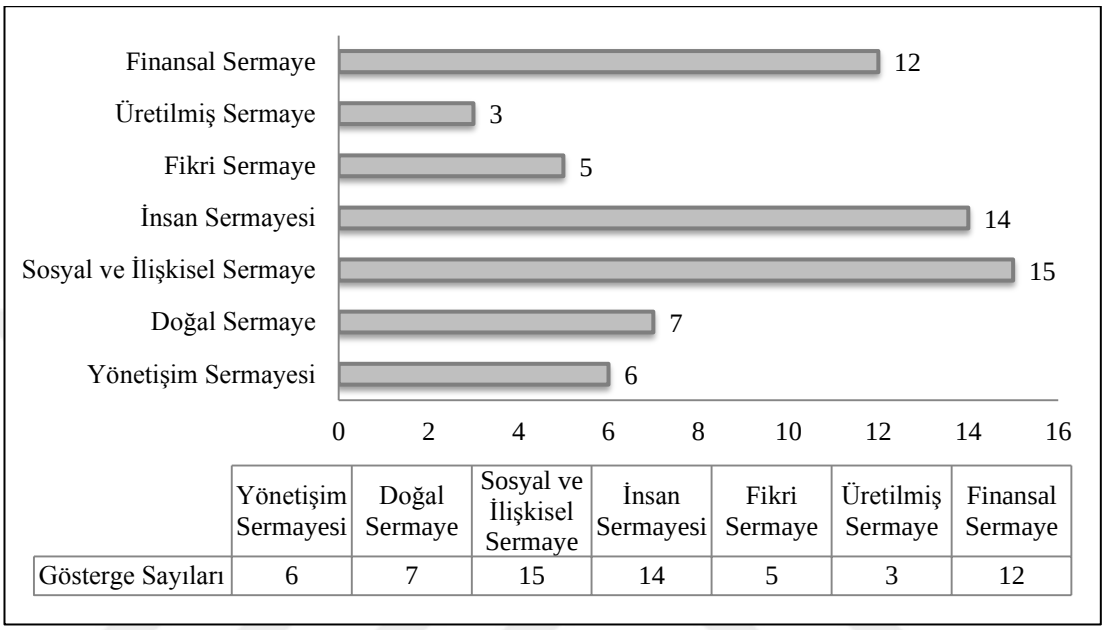


Şekil 19: Göstergelerin Belirlenme Süreci

Şematize edilen sürecin ilk aşamasında, çoklu sermaye öğeleri ve bu öğeleri temsil edebilecek göstergeler kapsamlı bir biçimde araştırılmıştır. Bu evrede öncelikle Çerçeve, literatürdeki çalışmalar, Türk bankacılık sektörü temel göstergeleri (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu-BDDK), GRI G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları incelenmiştir. Buna ek olarak UniCredit, Capitec, AfricanBank, NedBank, StandartBank, DSBA ve TSKB bankalarının entegre raporlarında kullandıkları sermaye öğeleri ve göstergeleri araştırılmıştır.

İkinci aşamada, İçerik Analizi yöntemi aracılığıyla örneklemdeki bankaların tüm halka açık bilgi paylaşımları derlenmiş, elde edilen veriler bir araya getirilmiştir. Bir sonraki aşamada, söz konusu verilere ait göstergeleri Çerçeve'deki çoklu sermaye öğelerinin açıklamaları dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla, ulaşılabilirliği yüksek, aynı zamanda uygulama ve literatürde öne çıkan göstergeler

tespit edilmiştir (Aras, Mutlu Yıldırım, 2019). Böylelikle, yedi boyutlu entegre kurumsal performans modelindeki çoklu sermaye öğelerini temsil eden toplamda 62 gösterge belirlemiştir. Söz konusu gösterge sayılarının çoklu sermaye öğelerine göre dağılımı Şekil 20'de yer almaktadır.



	Yönetişim Sermayesi	Doğal Sermaye	Sosyal ve İlişkisel Sermaye	İnsan Sermayesi	Fikri Sermaye	Üretilmiş Sermaye	Finansal Sermaye
Gösterge Sayıları	6	7	15	14	5	3	12

Şekil 20: Göstergelerin Çoklu Sermaye Öğelerine Göre Dağılımı

Şekil 20'de görüldüğü üzere, sosyal ve ilişkisel sermaye ile insan sermayesi boyutlarındaki gösterge sayıları en fazladır. Bu öğeleri sırasıyla finansal sermaye, doğal sermaye, yönetişim sermayesi, fikri sermaye ve üretilmiş sermaye öğesi boyutları izlemektedir. Her bir sermaye öğesindeki gösterge sayısının birbirine yakın olmasının, entegre yaklaşımın daha etkin bir biçimde sunulmasına katkı sağlayacağı açıktır. Bu çerçevede, kurumların özellikle düşük sayıdaki öğe göstergelerine yönelik daha fazla paylaşımda bulunması önem kazanmaktadır.

Sermaye öğelerinden finansal sermaye, en fazla gözlenebilen kaynaklar arasında yer almaktadır (Cooper ve diğ., 1994). Bu sermaye öğesini temsil eden göstergeler Tablo 27'de bulunmaktadır.

Tablo 27: Finansal Sermaye Öğesi Göstergeleri

Finansal Sermaye Öğesi Göstergeleri	Sermaye yeterliliği oranı
	Ortalama aktif kârlılığı
	Ortalama özkaynak kârlılığı
	Net dönem kârı/zararı
	Faiz gelirleri/Faiz giderleri
	Aktif büyüklüğü
	Toplam krediler ve alacaklar/Toplam mevduat
	Takipteki krediler (net)/Toplam krediler ve alacaklar
	Özel karşılıklar/Takipteki krediler
	Likit aktifler/Kısa vadeli yükümlülükler
	Banka kartı sayısı/Aktif büyüklüğü
	Kredi kartı sayısı/Aktif büyüklüğü

Üretilmiş sermaye öğesi boyutunda, maddi duran varlıklar ile şube ve ATM sayılarının aktif büyüklüğe oranları yer almaktadır (Tablo 28). Bu sermaye öğesinde sağlanan verimliğin, iş süreçlerindeki etkinliği artırarak kuruluşları daha sürdürülebilir ve dinamik bir yapıya ulaştırdığı düşünülmektedir**.**

Tablo 28: Üretilmiş Sermaye Öğesi Göstergeleri

Üretilmiş Sermaye Öğesi Göstergeleri	Maddi duran varlıklar (net) /Aktif büyüklüğü
	Şube sayısı/Aktif büyüklüğü
	ATM sayısı/Aktif büyüklüğü

Fikri sermaye, "*Bir firmaya özgü ve sürekli değişen koşullara uyum sağlamaya imkân tanıyan geniş organizasyonel bilgi" olarak tanımlanmaktadır* (Mouritsen, 1998). Bilgi temelli varlıkların kuruluşlarda giderek daha çok yer alması ve fikri sermaye öğesinin öneminin artmasıyla birlikte organizasyonların, değer yaratma süreçlerine daha fazla odaklandığı görülmektedir (Lentjušenkova, Lapina, 2016). Fikri sermaye öğesi boyutunu temsil eden göstergeler Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Fikri Sermaye Öğesi Göstergeleri

Fikri Sermaye Öğesi Göstergeleri	Maddi olmayan duran varlıklar (net) /Aktif büyüklüğü
	Mobil bankacılık uygulamasını aktif olarak kullanan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı
	Dijital bankacılık kanallarını aktif olarak kullanan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı
	AR-GE çalışmaları kapsamında yapılan harcamalar/Aktif büyüklüğü
	Ödül sayısı/Aktif büyüklüğü

İnsan sermayesini temsil eden göstergelerin başında, çalışan bağlılığını ifade eden iş gücü devir oranı gelmektedir. Bununla birlikte fırsat eşitliği, toplu iş sözleşmelerine katılım, çalışana yatırım, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan yetkinlikleri ve iş-özel hayat dengesine yönelik göstergeler bu öğe boyutu altında bulunmaktadır**.** Tablo 30 incelendiğinde özellikle kadına yönelik göstergelerin sayıca fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, konuyla ilgili farkındalığın yüksek olduğunun ve bunun kurum paylaşımlarına yansıdığının bir göstergesidir.

Tablo 30: İnsan Sermayesi Öğesi Göstergeleri

İnsan Sermayesi Öğesi Göstergeleri	İş gücü devir oranı
	Engelli çalışan oranı
	Kadın çalışan oranı
	Çalışan başına ortalama eğitim saati
	Personel giderleri/Diğer faaliyet giderleri
	Personel giderleri/Toplam çalışan sayısı
	Toplam çalışan sayısı
	Yüksek lisans veya doktora yapmış çalışan oranı
	Kadınların yüksek lisans veya doktora yapmış çalışanlar içindeki oranı
	Çalışan kıdem ortalaması
	Çalışan yaş ortalaması
	Doğum izninin ardından göreve geri dönen kadın çalışan oranı
	İş sağlığı ve güvenliği eğitim saati/Toplam çalışan sayısı
	Sendikalı çalışan oranı

Sosyal sermaye, toplumun refah düzeyine katkı sağlamaktadır (Winkelmann, 2009). Bu çerçevede, sosyal sermaye öğesi göstergeleri arasında yer alan *"toplumsal yatırımlara yapılan harcamalar"* önem kazanmaktadır. Ayrıca, engelleri kaldırmaya yönelik bankacılık uygulamaları hızla gelişimini sürdürmektedir. Etkin kredi dağıtımı ve erişilebilir hizmet kanalları aracılığıyla toplumun her kesiminin sürece dahil olması desteklenmektedir. Buna ek olarak, müşteri memnuniyetinin ve iletişiminin kalitesi birçok parametre tarafından ölçülmekte ve sürekli izlenmektedir. Bunların başında müşteri memnuniyet anketi sonuçları, çağrı merkezinde müşteriyi ortalama yanıtlama süresi, müşteri bildirimi için ortalama çözüm süresi ve müşterilerden şikâyet sayısının toplam müşteri sayısına oranı gelmektedir. Ayrıca, tanınırlığı ve itibarı artırıcı faaliyetlerde bulunulmaktadır. Tüm bu konulara ilişkin sosyal ve ilişkisel sermaye öğesi göstergeleri Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Göstergeleri

Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Göstergeleri	
	Toplumsal yatırımlara yapılan harcamalar/Aktif büyüklüğü
	Engelli müşterilere hizmet sağlayan ATM oranı
	Müşteri memnuniyet anketi sonuçları
	Çağrı merkezinde müşteriyi ortalama yanıtlama süresi
	Müşteri bildirimi (Sorun, şikâyet ve talep) için ortalama çözüm süresi*
	Müşterilerden gelen şikâyet sayısı/Toplam müşteri sayısı*
	Yeni işe alınan toplam çalışan sayısı
	Yeni işe alınan kadın çalışan oranı
	Toplam müşteri sayısı
	KOBİ müşterisi sayısı/Toplam müşteri sayısı
	Tüketici kredileri/Toplam krediler ve alacaklar
	Faaliyet gösterilen il sayısı
	Faaliyet gösterilen ilçe sayısı
	Sosyal medyadaki takipçi sayısı
	Reklam ve ilan giderleri/Aktif büyüklüğü

*Uygulama yapılan banka için bu göstergeler kamuya açık olmayan bilgi niteliğindedir. Ancak öneminden dolayı listeye dahil edilmiştir.

Çevre bilincinin artması ve bunun beraberinde getirdiği doğal sermayeye ilişkin endişeler; etkin kaynak kullanımı ve ekosistemin korunması konularını gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir. Özellikle toplam enerji, su, elektrik, kâğıt tüketimi, geri dönüştürülen atık miktarı ve emisyon çeşitlerinin toplam çalışan sayısına oranları kritik gösterge niteliğindedir. Doğal sermaye öğesini temsil eden göstergeler tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Doğal Sermaye Öğesi Göstergeleri

Doğal Sermaye Öğesi Göstergeleri	Toplam enerji tüketimi/Toplam çalışan sayısı
	Toplam su tüketimi/Toplam çalışan sayısı
	Toplam elektrik tüketimi/Toplam çalışan sayısı
	Toplam kâğıt tüketimi/Toplam çalışan sayısı
	Geri dönüştürülen atık miktarı/Toplam çalışan sayısı
	Toplam sera gazı emisyonları (Kapsam 1+Kapsam 2)/Toplam çalışan sayısı
	Diğer sera gazı emisyonları (Kapsam 3)/Toplam çalışan sayısı

Yönetişim sermayesi öğesinde BIST Kurumsal Yönetim Endeks Notu, CEO ikiliği ve yönetim kurulunun yapısına ilişkin göstergeler Tablo 33'te bulunmaktadır. Yönetim kurulu, kuruluşların tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede ve hesap verebilirliğini sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Michelon, Parbonetti, 2012). Kuruldaki kadınlara yönelik göstergeler dikkat çekmektedir. Srinidhi ve diğ. (2011)'ne göre üyeler arasındaki çeşitlilik, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını desteklemektedir. Liao ve diğ. (2019) çevresel inovasyon kapasitesinin, yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranının artmasıyla birlikte arttığını gözlemlemiştir. Ayrıca, kadınların yönetim kurulu başkanı olmaları durumunda KSS sorumluluklarını daha etkin bir şekilde uygulayabileceklerini öne sürmüştür. Böylelikle karar almada, dolayısıyla yıllık ayrılan KSS bütçesinin belirlenmesinde kadınların daha fazla söz sahibi olacaklarını, firmaların çevresel inovasyonuna katkı sağlayacaklarını savunmuştur.

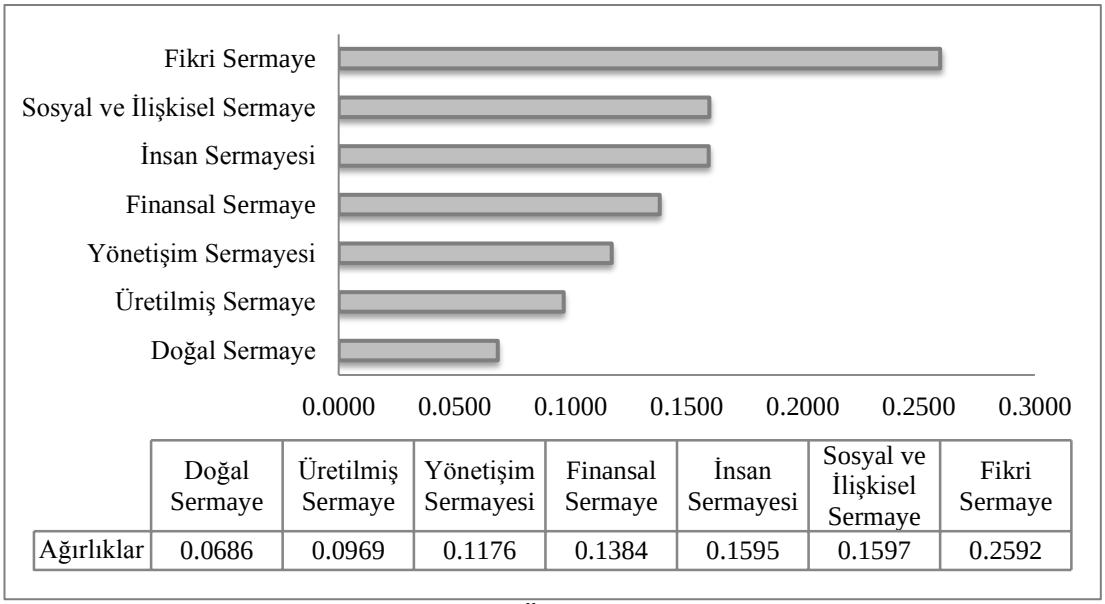
Tablo 33: Yönetişim Sermayesi Öğesi Göstergeleri

Yönetişim Sermayesi Öğesi Göstergeleri	Kurumsal yönetim endeks notu
	Yönetim kurulundaki üye sayısı
	Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı
	Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı
	Yönetim kurulu başkanının kadın olması*
	CEO ikiliği*

*Bu göstergelere ait veriler "Evet-Hayır" niteliğindedir. Uygulama yapılan bankanın incelenen tüm yılları için bu iki gösterge "Hayır"dır ve "0" değerini almaktadır. Bu durum uygulama yönteminde tanımsızlığa yol açtığından dolayı söz konusu göstergeler hesaplamadan çıkarılmıştır.

5.6.3. Entegre Raporlamada Sermaye Öğelerinin ve Öğeleri Temsil Eden Göstergelerin Ağırlıklandırılması

Sermaye öğelerini temsil eden göstergeler bankacılık sektörü örneğinde Entropi yöntemiyle ağırlıklandırılmıştır. Uygulama detaylarının Ek 1'de yer aldığı bu yöntem, öğe ve göstergelerinin hangi ağırlıkta ve hangi sırada olmaları gerektiğini göstermektedir. Söz konusu araştırma kapsamında ulaşılan her bir sermaye öğesi boyutunun ağırlığı Şekil 21'de yer almaktadır.



	Doğal Sermaye	Üretilmiş Sermaye	Yönetişim Sermayesi	Finansal Sermaye	İnsan Sermayesi	Sosyal ve İlişkisel Sermaye	Fikri Sermaye
Ağırlıklar	0.0686	0.0969	0.1176	0.1384	0.1595	0.1597	0.2592

Şekil 21: Çoklu Sermaye Öğesi Boyutlarının Ağırlıkları

Burada, fikri sermaye öğesinin 0.2592 ile çoklu sermaye öğeleri arasında en fazla ağırlığa sahip boyut olduğu görülmektedir. Bu durum, yenilikçi çalışmaların entegre yaklaşımda önemli bir rol üstlendiğinin göstergesidir. Bu bulguyu destekler nitelikte literatürde de fikri sermayenin, diğer adıyla entelektüel sermayenin önemi üzerinde durulmuştur. Wiklund ve Shepherd (2003), bilgi kaynaklarının taklit edilmesinin zorluğundan dolayı fikri sermayenin, sürdürülebilir farklılaşmanın temelini oluşturduğunu ve sürdürülebilir rekabet gücü yaratmada etkin rol oynadığını savunmaktadır. Keenan ve Aggestam (2001), değer yaratma sürecinde finansal sermayenin yanı sıra entelektüel sermayenin de dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Bununla beraber Appuhami ve Bhuyan (2015), etkin bir entelektüel sermaye kullanımının hissedarların servetlerini artırmada önemli bir yeri olduğu görüşündedir. Van der Meer-Kooistra ve Zijlstra (2001) ile Buallay ve Hamdan (2019) entelektüel sermayenin, yeni bilgi yaratmayı ve bilgi alışverişini teşvik ederek firmalara değer kattığını savunmaktadır. Guthrie ve Petty (2000) entelektüel sermayenin, hem iş gücünün hem de sermaye piyasalarının verimliliğini artırma gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedir. Buna ek olarak literatürde yapılan araştırmalar, firmaların performansı üzerinde entelektüel sermayenin olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Phusavat ve diğ., 2011; Inkinen, 2015).

Ağırlıklandırmada ilk sırada olduğu tespit edilen fikri sermaye öğesini 0.1597 ile sosyal ve ilişkisel sermaye öğesi, 0.1595 ile insan sermayesi öğesi boyutları izlemektedir. Bu boyut ağırlıklarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu araştırma bulgularını destekler nitelikte; IIRC (2015)'ye göre, rekabet avantajı yaratmada bankalar özellikle fikri sermaye ile birlikte sosyal ve ilişkisel sermayenin ve insan sermayesinin öneminin bilincindedir, bu öğelere güven duymaktadır. Doni ve diğ. (2019)'ne göre de bu üç sermaye öğesi günümüzde bankacılık sektörünün öne çıkan sermayeleridir. Yaşanan krizlerin beraberinde getirdiği itibar riski ve yoğunlaşan rekabet ortamı, bankaları söz konusu sermayeleri nasıl yönettikleri konusunda daha fazla bilgi paylaşmaya teşvik etmektedir. Bu öğeleri 0.1384 ile finansal sermaye öğesi, 0.1176 ile yönetişim sermaye öğesi, 0.0969 ile üretilmiş sermaye öğesi ve 0.0686 ile doğal sermaye öğesi takip etmektedir.

Temel boyutların ağırlıklarının yanı sıra her bir sermaye öğesi boyutunda yer alan göstergelerin ağırlıkları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır. Fikri sermaye öğesi boyutuna ait göstergelerin ağırlıkları Tablo 34'te yer almaktadır. Bu boyutta, 0.0884

ağırlık ile *"AR-GE çalışmaları kapsamında yapılan harcamalar/Aktif büyüklüğü"* göstergesi ilk sırada yer almaktadır. *"Mobil bankacılık uygulamasını aktif olarak kullanan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı"* göstergesi 0.0837 ile ikinci sırada bulunmaktadır. Bunu 0.0416 ile *"Ödül sayısı/Aktif büyüklüğü"* göstergesi izlemektedir. Araştırma bulguları, inovasyon kapasitesinin fikri sermaye öğesi boyutunun temel unsuru olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla yaratıcı fikirlerin dikkate alınması, yeni teknolojilerin takip edilmesi ve akademi-sanayi işbirlikleri gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Mobil bankacılık uygulamalarının ve dijital bankacılık kanallarının kullanılması; müşteri deneyiminde operasyonel verimliliği artırmakta, müşterilere hızlı ve güvenli hizmet imkânı sunmaktadır.

Tablo 34: Fikri Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları

Fikri Sermaye Öğesi Boyutu Göstergeleri	**Entropi Ağırlığı**	**Göreceli Entropi Ağırlığı**
AR-GE çalışmaları kapsamında yapılan harcamalar/Aktif büyüklüğü	0.0884	0.3409
Mobil bankacılık uygulamasını aktif olarak kullanan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı	0.0837	0.3230
Ödül sayısı/Aktif büyüklüğü	0.0416	0.1604
Dijital bankacılık kanallarını aktif olarak kullanan müşteri sayısı/Toplam müşteri sayısı	0.0324	0.1251
Maddi olmayan duran varlıklar (net)/Aktif büyüklüğü	0.0131	0.0507
Toplam	**0.2592**	**1.0000**

Kurumlar ancak toplumun çıkarlarını gözeten, sorunlarına çözüm arayışında olan ve ihtiyaçlarını benimseyen bir tutum sergilemeleri durumunda başarıya ulaşabilmektedirler. Bu noktada, sosyal ve ilişkisel sermayenin önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre sosyal ve ilişkisel sermaye öğesi boyutunun en fazla ağırlığa sahip göstergesi 0.0630 ile *"Yeni işe alınan toplam çalışan sayısı"*dır. Bu bulgu, kurumların istihdama katkısının oldukça önemli olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. "*Reklam ve ilan giderleri/Aktif büyüklüğü"* göstergesi 0.0259 ile ağırlığı en fazla ikinci göstergedir. Üçüncü sırada ise 0.0199 ile *"Engelli müşterilere hizmet sağlayan atm oranı"* göstergesi bulunmaktadır. Bunu 0.0144 ile *"Çağrı merkezinde müşteriyi ortalama yanıtlama süresi"* göstergesi izlemektedir.

Ayrıca, bu sermaye öğesi boyutunda yer alan diğer göstergeler de toplumsal refahın sağlanmasında kilit bir rol üstenmektedir. Söz konusu boyuttaki tüm göstergelerin ağırlıkları Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35: Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları

Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi Boyutu Göstergeleri	Entropi Ağırlığı	Göreceli Entropi Ağırlığı
Yeni işe alınan toplam çalışan sayısı	0.0630	0.3945
Reklam ve ilan giderleri/Aktif büyüklüğü	0.0259	0.1621
Engelli müşterilere hizmet sağlayan ATM oranı	0.0199	0.1246
Çağrı merkezinde müşteriyi ortalama yanıtlama süresi	0.0144	0.0899
KOBİ müşterisi sayısı/Toplam müşteri sayısı	0.0104	0.0653
Toplumsal yatırımlara yapılan harcamalar/Aktif büyüklüğü	0.0091	0.0571
Toplam müşteri sayısı	0.0066	0.0415
Sosyal medyadaki takipçi sayısı	0.0039	0.0244
Müşteri memnuniyet anketi sonuçları	0.0035	0.0221
Tüketici kredileri/Toplam krediler ve alacaklar	0.0021	0.0134
Faaliyet gösterilen ilçe sayısı	0.0006	0.0036
Yeni işe alınan kadın çalışan oranı	0.0002	0.0013
Faaliyet gösterilen il sayısı	0.0000	0.0002
Toplam	**0.1597**	**1.0000**

İnsan sermayesi öğesi boyutunda *"İş gücü devir oranı"* göstergesi, 0.0856 ile öne çıkmaktadır. Bu durum, çalışan sadakatini sağlama konusunun dolayısıyla da çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik girişimlerin merkeze alınması gerektiğini göstermektedir. İkinci sırada, 0.0305 ile *"Çalışan başına ortalama eğitim saati"* göstergesi bulunmaktadır. *"Personel giderleri/Toplam çalışan sayısı"* göstergesi ise 0.0180 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu sıralamayı iş sağlığı ve güvenliği, fırsat eşitliği, çalışan yetkinlikleri, toplu iş sözleşmelerine katılım ve iş-özel hayat dengesini temsil eden göstergeler izlemektedir. İnsan sermayesi öğesini temsil eden tüm göstergelerin ağırlıkları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: İnsan Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları

İnsan Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergeleri	Entropi Ağırlığı	Göreceli Entropi Ağırlığı
İş gücü devir oranı	0.0856	0.5366
Çalışan başına ortalama eğitim saati	0.0305	0.1911
Personel giderleri/Toplam çalışan sayısı	0.0180	0.1127
İş sağlığı ve güvenliği eğitim saati/Toplam çalışan sayısı	0.0102	0.0642
Engelli çalışan oranı	0.0073	0.0456
Personel giderleri/Diğer faaliyet giderleri	0.0029	0.0182
Yüksek lisans veya doktora yapmış çalışan oranı	0.0025	0.0156
Çalışan kıdem ortalaması	0.0011	0.0070
Çalışan yaş ortalaması	0.0004	0.0027
Sendikalı çalışan oranı	0.0004	0.0026
Toplam çalışan sayısı	0.0003	0.0018
Doğum izninin ardından göreve geri dönen kadın çalışan oranı	0.0003	0.0016
Kadınların yüksek lisans veya doktora yapmış çalışanlar içindeki oranı	0.0001	0.0004
Kadın çalışan oranı	0.0000	0.0000
Toplam	**0.1595**	**1.0000**

Tablo 36 incelendiğinde, cinsiyet eşitliğine yönelik gösterge ağırlıklarının son sıralarda olduğu gözlenmektedir. Bu durumun temel sebebi; ağırlıklandırmada tek bankanın yıllar itibarıyla incelenmesi ve ilgili bankada insan kaynakları yapısının çok fazla değişmemesidir. Ağırlıklandırma yönteminde kullanılan Entropi yönteminde, gösterge değerleri farklılaştıkça ağırlık artmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda söz edilen tek banka uygulamasındaki farklılaşmanın az olması, bu göstergelerde Entropi ağırlığının düşük olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, kadınları temsil eden göstergeler son derece önemlidir ve bu kapsamda, kadınların iş gücündeki yerini sağlamlaştıracak imkânların sunulması gerekmektedir. Ek 2'de BIST Sürdürülebilir Endeksi'nde işlem gören bankaların kadın çalışan oranları yer almaktadır.

Finansal sermaye öğesi boyutunda 0.0588 ile "*Net dönem karı/zararı*" ve 0.0225 ile "*Aktif büyüklüğü* " göstergeleri ilk sıralarda bulunmaktadır (Tablo 37). Örneklemdeki

bankaların paylaşımları incelendiğinde bu iki göstergenin finansal performans açıklamalarında da öne çıktığı görülmektedir.

Tablo 37: Finansal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları

Finansal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergeleri	**Entropi Ağırlığı**	**Göreceli Entropi Ağırlığı**
Net dönem kârı/zararı	0.0588	0.4251
Aktif büyüklüğü	0.0225	0.1629
Kredi kartı sayısı/Aktif büyüklüğü	0.0168	0.1212
Ortalama özkaynak kârlılığı	0.0144	0.1041
Ortalama aktif kârlılığı	0.0115	0.0832
Likit Aktifler/Kısa vadeli yükümlülükler	0.0067	0.0487
Takipteki krediler (net)/Toplam krediler ve alacaklar	0.0042	0.0302
Banka kartı sayısı/Aktif büyüklüğü	0.0010	0.0074
Faiz gelirleri/Faiz giderleri	0.0009	0.0063
Sermaye yeterliliği oranı	0.0007	0.0047
Özel karşılıklar/Takipteki krediler	0.0006	0.0046
Toplam krediler ve alacaklar/Toplam mevduat	0.0002	0.0015
Toplam	**0.1384**	**1.0000**

Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları kurumların sermayelerini etkin bir şekilde kullanmalarına, tüm paydaşlarının çıkarlarının göz önünde bulundurarak sorumlu bir tutum içerisinde bulunmalarına ve bir bütün halinde toplum yararına faaliyet göstermelerine katkıda bulunmaktadır. Bu durum, yatırımcı güvenini korumaya ve daha uzun vadeli sermayeye erişime olanak sağlamaktadır (OECD, 1999). Bu çerçevede, yönetişim sermayesi öğesini temsil eden göstergeler önem kazanmaktadır. Tablo 38'de görüleceği üzere *"Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı"* göstergesinin 0.0727 ile ilk sırada yer almaktadır. Franks ve diğ. (2001) bu yapıdaki bağımsızlığın, gerekli kontrollerin ve dengelerin sağlandığının garantisini verdiğini ifade etmiştir. Sonrasında, 0.0408 ile *"Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı"* göstergesi bulunmaktadır. Bu göstergeyi, 0.0041 ile "*Yönetim kurulundaki üye sayısı*" ve 0.00003 ile "*Kurumsal yönetim endeks notu*" göstergeleri izlemektedir.

Tablo 38: Yönetişim Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergelerinin Ağırlıkları

Yönetişim Sermayesi Öğesi Boyutu Göstergeleri	Entropi Ağırlığı	Göreceli Entropi Ağırlığı
Yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı	0.0727	0.6177
Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı	0.0408	0.3471
Yönetim kurulundaki üye sayısı	0.0041	0.0349
Kurumsal yönetim endeks notu	0.0000	0.0003
Toplam	**0.1176**	**1.0000**

Üretilmiş sermaye öğesi boyutunda, 0.0477 ile *"Maddi duran varlıklar (net)/Aktif büyüklüğü"* göstergesi öne çıkmaktadır. Bunu, *0.0382 ile "Şube sayısı/Aktif büyüklüğü"* ve 0.0110 ile *"ATM sayısı/Aktif büyüklüğü"* göstergeleri takip etmektedir. İlgili göstergelerin Entropi ağırlıkları Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: Üretilmiş Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Entropi Ağırlıkları

Üretilmiş Sermaye Öğesi Boyutu Göstergeleri	Entropi Ağırlığı	Göreceli Entropi Ağırlığı
Maddi duran varlıklar (net)/Aktif büyüklüğü	0.0477	0.4922
Şube sayısı/Aktif büyüklüğü	0.0382	0.3943
ATM sayısı/Aktif büyüklüğü	0.0110	0.1135
Toplam	**0.0969**	**1.0000**

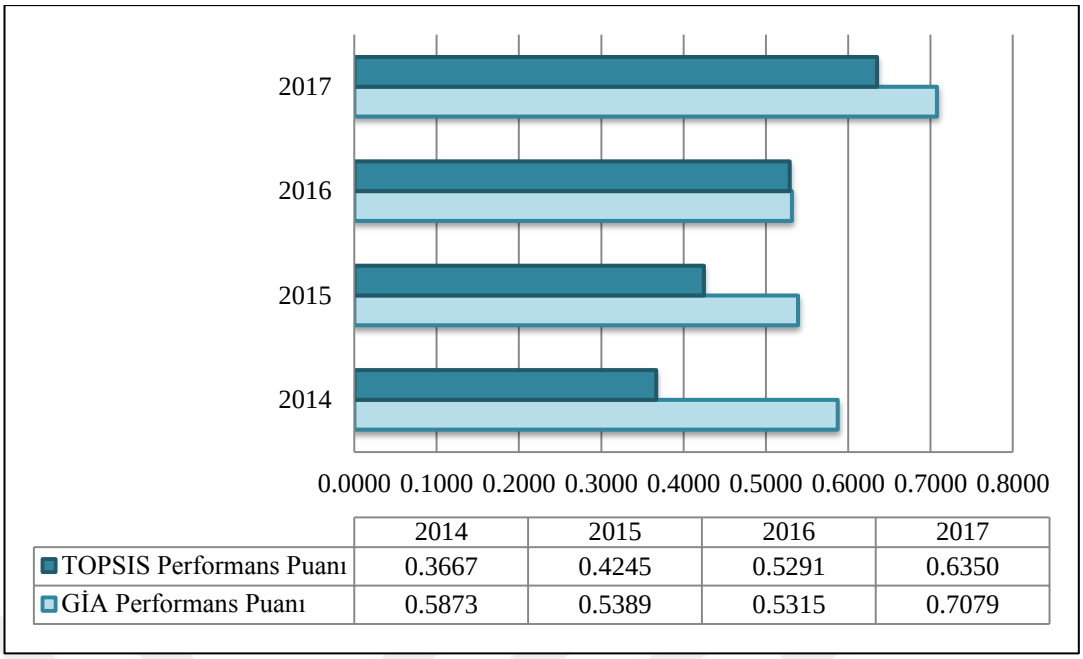
Kurumların faaliyet gösterdikleri çevrede var olabilmeleri için doğaya saygılı bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Bu çerçevede, doğal sermaye öğesinin göz ardı edilmesi mümkün değildir. *"Toplam su tüketimi/Toplam çalışan sayısı"* 0.0218 ile en fazla ağırlığa sahip olan sosyal sermaye göstergedir. Grant ve diğ. (2012)'ne göre bilinçsiz su tüketimi, ekosistem sağlığına zarar vererek sürdürülebilirlik sorunlarına yol açmaktadır. Ardından, 0.0209 ile *"Toplam kâğıt tüketimi/Toplam çalışan sayısı"* göstergesi bulunmaktadır. Sonrasında atık, emisyon, enerji ve elektrik yönetimine ilişkin göstergeler yer almaktadır. Araştırma bulguları, bu sermaye öğesi boyutunda ağırlığı en fazla olarak belirlenen göstergelerin uygulama yapılan sektör faaliyetleriyle uyumlu olduğuna işaret etmektedir. Bu boyuta ait tüm gösterge ağırlıkları Tablo 40'ta bulunmaktadır.

Tablo 40: Doğal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergelerinin Entropi Ağırlıkları

Doğal Sermaye Öğesi Boyutu Göstergeleri	Entropi Ağırlığı	Göreceli Entropi Ağırlığı
Toplam su tüketimi/Toplam çalışan sayısı	0.0218	0.3177
Toplam kâğıt tüketimi/Toplam çalışan sayısı	0.0209	0.3044
Geri dönüştürülen atık miktarı/Toplam çalışan sayısı	0.0121	0.1770
Diğer sera gazı emisyonları (Kapsam 3)/Toplam çalışan sayısı	0.0065	0.0940
Toplam enerji tüketimi/Toplam çalışan sayısı	0.0047	0.0680
Toplam sera gazı emisyonları (Kapsam 1+Kapsam 2)/ Toplam çalışan sayısı	0.0017	0.0255
Toplam elektrik tüketimi/Toplam çalışan sayısı	0.0009	0.0134
Toplam	**0.0686**	**1.0000**

5.6.4. Entegre Kurumsal Performans Değerlemesi

Çoklu sermaye öğelerini temsil eden göstergelerin ağırlıklandırılmasının ardından ilgili bankanın 2014 ile 2017 yılları arasındaki entegre kurumsal performansı, TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz (GİA) yöntemleriyle değerlenmiştir. Yöntemlerin uygulama detayları Ek 3 ve Ek 4'te paylaşılmaktadır. Her iki yöntemin uygulanması sonucunda elde edilen entegre kurumsal performans puanları yıllar itibarıyla Şekil 22'de yer almaktadır.



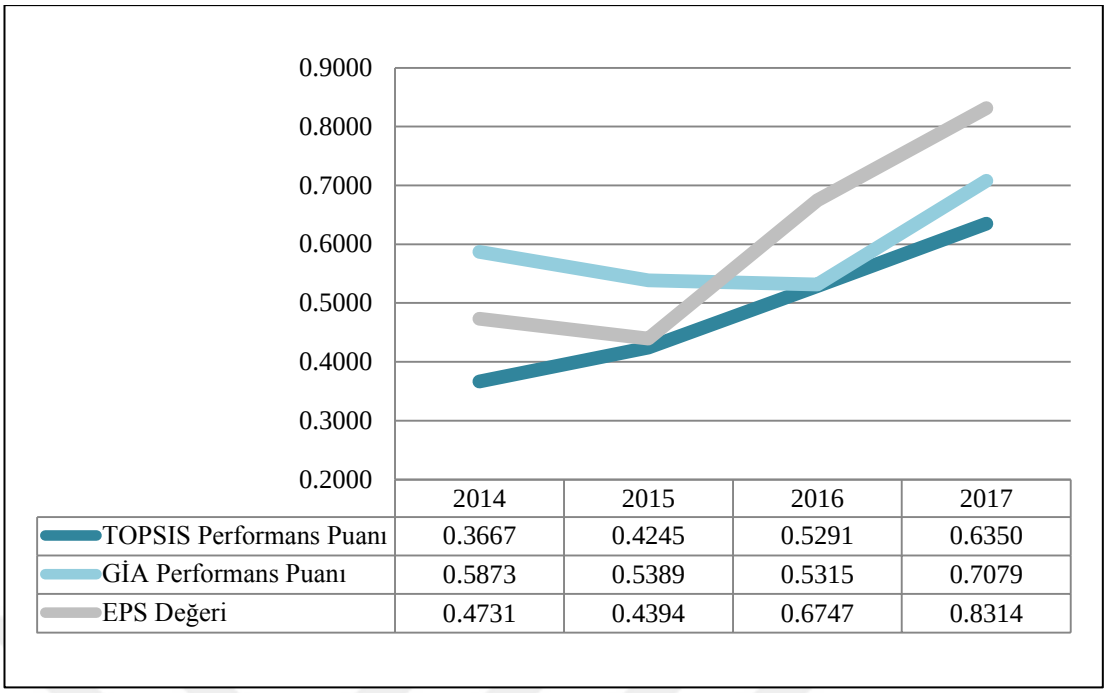
	2014	2015	2016	2017
TOPSIS Performans Puanı	0.3667	0.4245	0.5291	0.6350
GİA Performans Puanı	0.5873	0.5389	0.5315	0.7079

Şekil 22: Elde Edilen Entegre Kurumsal Performans Puanları

Şekil 22 incelendiğinde, TOPSIS yöntemiyle elde edilen entegre kurumsal performansın ilgili dönem aralığında sürekli arttığı görülmektedir. Öte yandan GİA yöntemiyle elde edilen entegre performans puanın önce azaldığı, sonrasında artış gösterdiği gözlenmektedir. Bu yöntemde, en yüksek performans puanı 2017 yılında; en düşük puan ise 2016 yılında elde edilmiştir.

5.6.5. Entegre Kurumsal Performans ile Hisse Başına Kazanç Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Bu çalışmada, TOPSIS ve GİA yöntemleriyle hesaplanan entegre kurumsal performans puanları ile hisse başına kazanç (EPS) değerleri arasındaki ilişki incelenmiştir. EPS verisi Bloomberg veri tabanından temin edilmiştir. TOPSIS ve GİA performans puanları ile EPS değerleri Şekil 23'te yer almaktadır.



	2014	2015	2016	2017
TOPSIS Performans Puanı	0.3667	0.4245	0.5291	0.6350
GİA Performans Puanı	0.5873	0.5389	0.5315	0.7079
EPS Değeri	0.4731	0.4394	0.6747	0.8314

Şekil 23: Entegre Kurumsal Performans Puanları ve Hisse Başına Kazanç İlişkisi

TOPSIS ve GİA performans puanları ile EPS değerlerinin ilişkisi Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak araştırılmıştır. *"Veriler normal dağılıma uygundur"* H_0 hipotezi, Shapiro Wilk Testi ile Stata programında sınanmıştır. Tablo 41'de yer alan sonuçlara göre her bir "*Prob>z*" değeri 0.05'ten büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Dolayısıyla, tüm veriler normal dağılıma uygundur ve Pearson korelasyon katsayısı uygulamasının gerçekleştirilmesi mümkündür.

Tablo 41: Shapiro Wilk Testi Sonuçları

Performans Türü	**Prob > z**
TOPSIS Performans Puanı	0.8326
GİA Performans Puanı	0.1911
EPS Değeri	0.4783

Verilerinin normal dağılıma uygunluğunun tespitinin ardından Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Uygulamaya ilişkin sonuçlar Tablo 42'de yer almaktadır.

Tablo 42: Pearson Korelasyon Katsayısı Uygulamasının Sonuçları

	TOPSIS Performans Puanı	**GİA Performans Puanı**	**EPS Değeri**
TOPSIS Performans Puanı	1.0000		
p değeri			
GİA Performans Puanı	0.6389	1.0000	
p değeri	(0.3611)		
EPS Değeri	0.9619*	0.7008	1.0000
p değeri	(0.0381)	(0.2992)	

**p<0.05*

Tablo 42'de görüldüğü üzere; TOPSIS yöntemiyle elde edilen entegre kurumsal performans puanı ile EPS arasında, %5 anlamlılık düzeyinde %96.2 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, söz konusu iki değişken arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. GİA yöntemiyle elde edilen entegre kurumsal performans puanı ile EPS arasındaki ilişki ise %70 düzeyinde pozitif yönlüdür. Ancak bu ilişkide anlamlılık saptanmamıştır.

GİA yönteminde, belirlenen *"referans seriye"* olan uzaklık hesaplanarak çözüme ulaşılmaktadır. Öte yandan, tek yönlü GİA yönteminin aksine TOPSIS yönteminde ise bu uzaklık *"pozitif ideal noktaya en yakın"* ve *"negatif ideal noktadan en uzak"* olmak üzere iki yönde ölçülmektedir. GİA yöntemindeki en yakın mesafe hesaplamasının yanı sıra TOPSIS yönteminin negatif ideal noktadan en uzak alternatifi de dikkate alması, bu yöntemi üstün kılmaktadır.

6. SONUÇ

Kurumların değer yaratma süreçlerinin açıklanmasında sadece finansal performansın göz önüne alınması, paydaş beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanamamasına sebep olmaktadır. Bu durum, kurumların değer yaratma süreçlerinde finansal göstergeler ile birlikte karar alma süreçlerine etki edecek finansal olmayan göstergelerin de açıklanması ihtiyacını gündeme getirmiştir. Nitekim Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde finansal ve finansal olmayan göstergeler, çoklu sermaye öğeleri temelinde sınıflandırılmıştır. Finansal sermaye, üretilmiş sermaye, fikri sermaye, insan sermayesi, sosyal ve ilişkisel sermaye ile insan sermayesi olarak tanımlanan öğelerin kurumsal performans değerlemesinde etkin biçimde kullanılması ise kurumların etkili kurumsal yönetim politikaları uygulamaları ile mümkündür. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yönetişim sermayesinin diğer sermaye öğeleri ile birlikte dikkate alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yönetişim sermayesi diğer sermaye öğelerinin sorumlu, şeffaf, adil ve hesap verebilir bir şekilde değer yaratma sürecine dahil edilmesini sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle yönetişim sermayesi, kurumların sürdürülebilir değer yaratması için vazgeçilmez bir unsurdur.

Bu çalışmada, entegre kurumsal performans değerlemesi için bir model önerisi sunulması amaçlanmaktadır. Model uygulamasının ilk aşamasında, yönetişim sermayesinin dahil edildiği tüm sermaye öğelerini temsil eden göstergeler İçerik Analizi yöntemiyle belirlenmiştir. Bu şekilde, entegre kurumsal performans değerlemesi yapmak üzere en geniş gösterge listesi oluşturulmuştur. Belirlenen göstergelerin sektör ve firma dinamiklerine bağlı olarak farklılaşması, bu göstergelerin görece öneminin araştırılmasını gerektirmektedir. Uygulamanın ikinci aşamasında ise tüm sermaye öğelerini ve temsil eden göstergelerin önemini nesnel bir ağırlık değerlendirme yaklaşımı ile belirlemek için Entropi yöntemi kullanılmıştır. Bankacılık sektörü örneğinde gerçekleştirilen analizler sonucunda sermaye öğeleri arasında *"fikri sermaye"* öğesi, ağırlığı en yüksek öğe olarak belirlenmiştir. Bu durum, bankacılık sektöründe yenilikçi çalışmaların entegre kurumsal performans değerlemesinde etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, ağırlığı en yüksek ikinci sermaye öğesi olarak *"sosyal ve ilişkisel sermaye"*, üçüncü sırada ise *"insan sermayesi"* belirlenmiştir. Her ne kadar bankacılık sektörü geleneksel olarak finansal sermaye odaklı olsa da dijitalleşmenin ve öte yandan paydaş beklentilerinin artması, sürdürülebilir büyüme için başta teknoloji yatırımları olmak üzere çalışan gelişimi ve topluma katkı sağlayacak yatırımların önemini artırmıştır. Finansal sermaye ve yönetişim sermayesi öğelerine ait göstergeler, yıllar itibarıyla önemli değişim göstermemesi nedeniyle ağırlıklandırmada görece olarak diğer sermaye öğelerinin ardında yer almışlardır.

Uygulamanın üçüncü aşamasında, entegre kurumsal performans değerlemesi için Entropi yöntemiyle belirlenen gösterge ağırlıkları temel alınarak TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemleri kullanılmıştır. Böylelikle, finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir arada kullanıldığı analitik bir performans değerleme yaklaşımının etkinliği test edilmiştir. Önerilen modelin, kurumların entegre performanslarının etkin ölçümüne ve bu şekilde değer yaratma süreçlerinin karşılaştırılabilirliğine olanak sağlaması beklenmektedir.

Analizin son aşamasında ise entegre performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak araştırılmıştır. TOPSIS yöntemi ile elde edilen entegre kurumsal performans puanları ile hisse başına kazanç değerleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, entegre kurumsal performansın yatırımcı beklentilerini karşılamada önemli bir unsur olduğunu ve yatırımcı beklentilerinin karşılanması ile entegre kurumsal performansın aynı yönde artma veya azalma eğilimi sergilediğini göstermektedir.

Çalışmada önerilen entegre kurumsal performans modeli, çoklu sermaye öğeleri temel alınarak yapılmıştır. Modelin çoklu sermaye temelli olması, iş modellerinin girdi-çıktı ilişkilerini dikkate alarak değer yaratma süreçlerini yansıtmalarını sağlamaktadır. Zira kurumların değer yaratma gücü ancak sermaye öğeleri aracılığıyla kendini gösterebilmektedir. Bununla birlikte, farklı sektörlerde farklı sermaye öğeleri ve göstergeleri de öne çıkmaktadır. Örneğin; sermaye yoğun şirketlerde doğal sermaye öğesinin, teknoloji yoğun şirketlerde ise fikri sermaye öğesinin daha fazla ağırlığa sahip olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çoklu sermaye temelli bu model önerisi farklı öğe ve göstergelerin uygulamasına da açıktır. Bu çerçevede üretilen model, her aşamada geliştirilebilme özelliğine sahiptir.

Çalışma sonuçları, kurumların finansal ve finansal olmayan göstergeleri tek bir çatı altında toplayan, şeffaf, güvenilir, analiz edilebilir ve karşılaştırılabilir bir raporlama sisteminin geliştirilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Bu araştırma ile IIRC, GRI, SASB gibi standart belirleyici ve düzenleyicilerine taksonomi uygulamalarını kullanarak ortak bir raporlama dili ihtiyacını karşılamaya yönelik girişimlerde bulunmaları önerilmektedir.

Bu çalışma, entegre kurumsal performans değerlemesi yapmak isteyen kurumlara ve bu konuda çalışan akademisyen ile araştırmacılara rehberlik edecek bir model önermektedir. Yakın gelecekte, finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan göstergelere ilişkin standart ve eksiksiz veri paylaşımının yaygınlaşmasıyla birlikte uygulama alanının genişleyeceği öngörülmektedir. Bu çerçevede daha sonraki çalışmalarda örnek büyüklüğü arttırılarak modelin farklı sektörlerdeki sonuçlarının görülmesi de beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, Carol A. 2017. Conceptualising the Contemporary Corporate Value Creation Process. **Accounting, Auditing & Accountability Journal.** c. 30. s. 4: 906-931.

Adams, Carol A., Brad Potter, Prakash J. Singh, Jodi York. 2016. Exploring the Implications of Integrated Reporting for Social Investment (Disclosures). **The British Accounting Review.** c. 48. s. 3: 283-296.

Adam Jr, Everett E. 1994. Alternative Quality Improvement Practices and Organization Performance. **Journal of Operations Management**. c. 12. s. 1: 27-44.

Adana Çimento Sanayi T.A.Ş. [25.11.2019]. Entegre Raporları. http://www.adanacimento.com.tr/tr/yatirimci-kosesi/entegre-raporlari.

Akbank. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Faaliyet-Raporlari.aspx.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Surdurulebilirlik-Raporu.aspx.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.akbank.com/tr-tr/Yatirimci-iliskileri/Sayfalar/Default.aspx.

Aldrich, Howard E., Jeffrey Pfeffer. 1976. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology.** c. 2. s. 1: 79-105.

Alexander, Kern. 2006. Corporate Governance and Banks: The Role of Regulation in Reducing the Principal-Agent Problem. **Journal of Banking Regulation. c.** 7. s. 1-2: 17-40.

Appuhami, Ranjith, and Mohammed Bhuyan. 2015. Examining the Influence of Corporate Governance on Intellectual Capital Efficiency: Evidence From Top Service Firms in Australia. **Managerial Auditing Journal.** c. 30. s. 4/5: 347-372.

Aras, Güler. 2015. **Sustainable Markets for Sustainable Business: A Global Perspective for Business and Financial Markets.** UK: Routledge Publishing.

Aras, Güler, Arzu Özsözgün Çalışkan, Emel Esen, Özlem Kutlu Furtuna. 2019. **Türkiye'de Entegre Raporlama: Mevcut Durum, Paydaşların Algı ve Beklentileri, ACCA, CFGS, KPMG.** http://www.cfgs.org.tr/wp/wp-content/uploads/2019/02/Turkiye-de-Entegre-Raporlama-2018-Arastirmasi.pdf [21.01.2020].

Aras, Güler, David Crowther. 2008. Governance and Sustainability: An Investigation into the Relationship Between Corporate Governance and Corporate Sustainability. **Management Decision.** c. 46. s. 3: 433-448.

Aras, Güler, Filiz Mutlu Yıldırım. 2019. Entegre Raporlamada Çoklu Sermaye Öğelerini Temsil Eden Göstergelerin Belirlenmesi. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 6. s. 2: 408-422.

Aras, Güler, Gaye Uğur Sarıoğlu. 2015. **Kurumsal Raporlamada Yeni Donem Entegre Raporlama.** TÜSİAD. İstanbul.

Aras, Güler, Nuray Tezcan, Özlem Kutlu Furtuna. 2018a. Multidimensional Comprehensive Corporate Sustainability Performance Evaluation Model: Evidence from an Emerging Market Banking Sector. **Journal of Cleaner Production.** c. 185: 600-609.

_____. 2018b. The Value Relevance of Banking Sector Multidimensional Corporate Sustainability Performance. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management.** c. 25. s. 6: 1062-1073.

Argenti, John. 1997. Stakeholders: The Case Against. **Long Range Planning.** c. 30. s. 3: 442-445.

Argüden Yönetişim Akademisi. [12.11.2019]. Raporlarımız. https://argudenacademy.org/hakkimizda/raporlarimiz.

Arıbaş, Murat. 2015. Akademik Araştırma Projelerinin AHP ve TOPSIS Yöntemleri Kullanılarak Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.

Armitage, Seth, Wenxuan Hou, W., Subrata Sarkar, Till Talaulicar. 2017. Corporate Governance Challenges in Emerging Economies. **Corporate Governance: An International Review.** Forthcoming. https://ssrn.com/abstract=2954668 [14.11.2019].

Artiach, Tracy, Darren Lee, David Nelson, Julie Walker. 2010. The Determinants of Corporate Sustainability Performance. **Accounting & Finance.** c. 50. s. 1: 31-51.

Aslan Çimento A.Ş. [25.11.2019]. Entegre Raporları. http://www.aslancimento.com.tr/tr/yatirimci-kosesi/entegre-raporlari.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). 2017. **Insights into Integrated Reporting-Challenges and Best Practice Responses.** https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/integrate/pi-insights-into-ir-.pdf [16.07.2018].

_____. 2018. **Insights Into Integrated Reporting 2.0: Walking the Talk.** https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Insights-into-integrated-reporting-2-walking-the-talk/pi-insights-IR-2.0.pdf [16.07.2019].

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Netherlands Institute of Chartered Accountants (NBA). 2013. **Capitals: Background Paper for <IR>.** https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf [16.07.2019].

Bağcı, Haşim. 2013. Ticari Bankalar ile Katılım Bankalarının Kârlılık Performanslarının TOPSIS Yöntemi ile Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK). [15.07.2019]. Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeler Raporu. https://www.bddk.org.tr/Veriler/TBS-Temel-Gostergeler-Raporu/14.

_____. 2019. **Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2019.** https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/veri_0014_41.pdf [06.11.2019].

Barringer, Bruce R., Jeffrey S. Harrison. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management.** c. 26. s. 3: 367-403.

Barth, Mary E., Steven F. Cahan, Li Chen, Elmar R. Venter. 2017. The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality: Capital Market and Real Effects. Accounting, **Organizations and Society.** c. 62:43-64.

Berberoğlu, Vural. 2019. Entegre Raporlama Uygulamalarının Çoklu Sermaye Öğeleri ve Kılavuz İlkeler Çerçevesinde Analizi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Berelson, Bernard. 1952. **Content Analysis in Communication Research.** Free Press.

Berle, Adolf A, Gardiner C. Means. 1932. **The Modern Corporation and Private Property.** New Brunswick. NJ: Transaction.

Birleşmiş Milletler (BM) Türkiye. [26.11.2019]. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. http://www.un.org.tr/belgeler/surdurulebilir-kalkinma-hedefleri/.

Borsa İstanbul (BIST). [21.01.2019]. 1 Kasım 2018 Tarihinden İtibaren Endekste Yer Alacak Şirketler. https://www.borsaistanbul.com/duyurular/2018/10/26/bist-surdurulebilirlik-endeksi-kas%C4%B1m-2018-ekim-2019-donemi-sirketleri-belli-oldu.

_____. [09.07.2019]. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi. https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/surdurulebilirlik-endeksi.

_____. [10.11.2019]. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2019 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi. https://www.borsaistanbul.com/docs/default-source/endeksler/degerlemeye-tabi-sirketler-listesi-2018.pdf?sfvrsn=6.

_____. [12.11.2019]. Duyurular. https://www.borsaistanbul.com/duyurular/2018/05/25/borsa-istanbul-un-ilk-entegre-faaliyet-raporu-yayimlandi.

_____. [13.11.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.borsaistanbul.com/kurumsal/yayinlar/faaliyet_raporlari.

Bowen, Howard R. 2013. **Social Responsibilities of the Businessman.** University of Iowa Press.

Brown, Michael D., Stuart Laverick. 1994. Measuring Corporate Performance. **Long Range Planning.** c. 27. s. 4: 89-98.

Boyd, Brian. 1995. CEO Duality and Firm Performance: A Contingency Model. **Strategic Management Journal.** c.16. s. 4: 301-312.

Buallay, Amina, Allam Hamdan. 2019. The Relationship Between Corporate Governance and Intellectual Capital: The Moderating Role of Firm Size. **International Journal of Law and Management.** c. 61. s. 2: 384-401.

Caprio, Gerard, Luc Laeven, Ross Levine. 2007. Governance and Bank Valuation. **Journal of Financial Intermediation.** c. 16. s. 4: 584-617.

Carbon Disclosure Project (CDP). [09.07.2019]. About Us. https://www.cdp.net/en/info/about-us.

_____. [03.11.2019a]. Why Disclosure as a Company. https://www.cdp.net/en/companies-discloser.

_____. [03.11.2019b]. Climate Change. https://www.cdp.net/en/climate.

_____. [03.11.2019c]. Water. https://www.cdp.net/en/water.

_____. [03.11.2019d]. Forests. https://www.cdp.net/en/forests.

_____. [03.11.2019e]. Explore CDP's Data for Cities, Companies and Investors. https://www.cdp.net/en/data.

_____. [23.01.2020]. Mainstreaming Transparency. https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores

Carnevale, Concetta, Maria Mazzuca. 2014. Sustainability Report and Bank Valuation: Evidence from European Stock Markets. **Business Ethics: A European Review.** c. 23. s. 1: 69-90.

Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Perfomance. **Academy of Management Review.** c. 4. s. 4: 497-505.

_____. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibiiity: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons.** c. 34. s. 4: 39-48.

Castro, Noelia Romero, Juan Piñeiro Chousa. 2006. An Integrated Framework for the Financial Analysis of Sustainability. **Business Strategy and the Environment.** c. 15. s. 5: 322-333.

Cavanagh, Stephen. 1997. Content Analysis: Concepts, Methods and Applications. **Nurse Researcher.** c. 4. s. 3: 5-16.

Charlo, Maria J., Ismael Moya, Ana M. Muñoz. 2015. Sustainable Development and Corporate Financial Performance: A Study Based on the FTSE4Good IBEX Index. **Business Strategy and the Environment.** c. 24. s. 4: 277-288.

Chen, Wei-Peng, Huimin Chung, Tsui-Ling Hsu, Soushan Wu. 2010. External Financing Needs, Corporate Governance, and Firm Value. **Corporate Governance: An International Review.** c. 18. s. 3: 234-249.

Churet, Cecile, Robert G. Eccles. 2014. Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. **Journal of Applied Corporate Finance.** c. 26. s. 1: 56-64.

Clarke, Thomas. 1998. The Stakeholder Corporation: A Business Philosophy for the Information Age. **Long Range Planning.** c. 31. s. 2: 182-194.

Climate Disclosure Standards Board (CDSB). [09.07.2019]. Climate Disclosure Standards Board. https://www.cdsb.net/.

_____. [04.11.2019]. Framework for Reporting Environmental and Climate Change Information. https://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital.

_____. 2018. **CDSB Framework for Reporting Environmental Information, Natural Capital and Associated Business Impacts.** https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf [04.11.2019].

Cochran, Philip. L., Robert A. Wood. 1984. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. **Academy of Management Journal.** c. 27. s. 1: 42-56.

Comission of the European Communities (CEC). 2001. **Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility.** http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf [21.03.2019].

Cooper, Arnold C., F. Javier Gimeno-Gascon, Carolyn Y. Woo, (1994). Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance. **Journal of Business Venturing.** c. 9. s. 5: 371-395.

Cordeiro, James J., Joseph Sarkis. 1997. Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts. **Business Strategy and the Environment.** c. 6. s. 2: 104-114.

Cormier, Denis, Walter Aerts, Marie-Josee Ledoux, Michel Magnan. 2009. Attributes of Social and Human Capital Disclosure and Information Asymmetry Between Managers and İnvestors. **Canadian Journal of**

Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. c. 26. s. 1: 71-88.

Çavuşoğlu, Aksel. 2012. İMKB'de İşlem Gören Dokuma Sanayi Şirketlerinin Finansal Performanslarının AHP ve TOPSIS Yöntemleri ile Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, Leyla. 2019. Entegre Raporlamanın İşletmelerin Finansal Performansları Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Ölçülmesi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiftçi, Cihan. 2014. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle İMKB'de İşlem Gören Büyük Çaplı Şirketlerin Finansal Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çimsa Çimento Sanayi ve Tic. A.Ş.. [12.11.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.cimsa.com.tr/tr/surdurulebilirlik/cimsada-surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari/surdurulebilirlik-raporlari/i-24.

Davis, James H., F. David Schoorman, Lex Donaldson. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. **Academy of Management Review.** c. 22. s. 1: 20-47.

Dechow, Patricia M. 1994. Accounting Earnings and Cash Flows as Measures of Firm Performance: The Role of Accounting Accruals. **Journal of Accounting and Economics.** c. 18. s. 1: 3-42.

Delen, Dursun, Cemil Kuzey, Ali Uyar. 2013. Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach. **Expert Systems with Applications.** c. 40. s. 10: 3970-3983.

Deng, Ju-Long. 1982. Control Problems of Grey Systems**. Systems & Control Letters.** c. 1. s. 5: 288-294.

Diakoulaki, Danae, George Mavrotas, Lefteris Papayannakis. 1995. Determining Objective Weights in Multiple Criteria Problems: The Critic Method. **Computers & Operations Research.** c. 22 s. 7: 763-770.

Donaldson, Lex, James H. Davis. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management.** c. 16. s. 1: 49-64.

Donaldson, Thomas, Lee E. Preston. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review.** c. 20. s. 1: 65-91.

Doni, Federica, Mikkel Larsen, Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino. 2019. Exploring Integrated Reporting in the Banking Industry: The Multiple Capitals Approach. **Journal of Intellectual Capital.** c. 20. s. 1: 165-188.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI). [22.05.2019]. Dow Jones Sustainability Indices, DJSI index family. https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html.

Dumitru, Mădălina, Gabriel Jinga. 2015. Integrated Reporting Practice for Sustainable Business: A Case Study. **Audit Financiar.** c. 13. s. 127: 117-125.

Eccles, Robert G., Daniela Saltzman. 2011. Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. **Stanford Social Innovation Review.** c. 9. s.3: 56-61.

Eccles, Robert G., George Serafeim. 2014. Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. **SSRN Electronic Journal.** https://ssrn.com/abstract=2388716 veya http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2388716 [06.09.2019].

Ehrbar, Al. 1999. Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy. **Strategy & Leadership.** c. 27. s. 3: 20-24.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review.** c. 14. s. 1: 57-74.

Elkington, John. 1997. **Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Chichester UK. Capstone Publishing Limited.

Elsayed, Elsayed A., AK Shaik Dawood, R. Karthikeyan. 2017. Evaluating Alternatives Through the Application of TOPSIS Method with Entropy Weight. **International Journal of Engineering Trends and Technology (IJETT).** c. 46. s. 2: 60-66.

Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA). [22.05.2019]. Entegre Raporlama Türkiye Hakkında. http://entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx.

_____. [12.11.2019]. TSKB Entegre Raporu IIRC Örnek Raporları Arasındaki Yerini Aldı. http://www.entegreraporlamatr.org/tr/guncel/12-Temmuz-2017.aspx.

_____. [08.06.2020]. Türkiye'de Yayımlanan Entegre Raporlar. http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx.

Ercan, Cuma, Ali Kestane. 2017. Entegre Raporlama ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri Üzerine bir Araştırma. **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 6. s. 4: 73-86.

Ernst & Young (EY). 2014. **Integrated Reporting Elevating Value.** https://www.ey.com/Publication/%20vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf [10.06.2019].

_____. 2018. **Does Your Nonfinancial Reporting Tell Your Value Creation Story?** https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story [04.07.2019].

Ersoy, Nazlı. 2016. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesi: Arçelik Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eş, Abdülhamit. 2008. Sürdürülebilirlik ve Firma Düzeyinde Sürdürülebilirlik Performans Ölçümü. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

European Sustainable Investment Forum (EUROSIF). 2018. **European SRI Study 2018.** http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study-LR.pdf [04.07.2019].

Fama, Eugene F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy.** c. 88. s..2: 288-307.

Fama, Eugene F., Michael C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. **The Journal of Law and Economics.** c. 26. s.2: 301-325.

Feng, Cheng-Min, and Rong-Tsu Wang. 2000. Performance Evaluation For Airlines Including The Consideration Of Financial Ratios. **Journal Of Air Transport Management.** c. 6. s. 3: 133–142.

Financial Times Stock Exchange (FTSE) Russel. [22.05.2019]. FTSE4Good Index Series. https://www.ftserussell.com/products /indices/ftse4good.

Franks, Julian, Colin Mayer, Luc Renneboog. 2001. Who Discipline Management in Poorly Performing Companies. **Journal of Financial Intermediation.** c. 10. s. 3-4: 209–248.

Freeman, R. Edward. 1984. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman.

Freeman, R. Edward, William M. Evan. 1990. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. **Journal of Behavioral Economics.** c. 19. s. 4: 337-359.

Frias-Aceituno, José V., Lázaro Rodríguez-Ariza, Isabel M. Garcia-Sánchez. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. **Business Strategy and the Environment.** c. 23. s. 1: 56-72.

Friedman, Milton. 1962. **Capitalism and Freedom.** With the assistance of Rose D. Friedman. University of Chicago Press.

Friedman, Milton. 1970. The Social Responsibility of Business Is to Incriase Its Profits. **New York Times Magazine.** September 13. : 173-174.

Garanti Bankası. [02.01.2019]. 2017 Entegre Faaliyet Raporu. https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/.

_____. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/kutuphane/faaliyet-raporlari/Faaliyet-Raporlari/666/0/0.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/kutuphane-kaynak/.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.garanti.com.tr/yatirimciiliskileri.

Garanti BBVA. [12.11.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/kutuphane/faaliyet-raporlari/Faaliyet-Raporlari/666/0/0.

Garay, Urbi, Maximiliano González. 2008. Corporate Governance and Firm Value: The Case of Venezuela. **Corporate Governance: An International Review.** c. 16. s. 3: 194-209.

Ghalayini, Alaa M., James S. Noble. 1996. The Changing Basis of Performance Measurement. **International Journal of Operations & Production Management.** c. 16. s. 8: 63-80.

Global Reporting Initiative (GRI). [30.10.2019]. https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx.

_____. [22.01.2019]. Sustainability Disclosure Database. http://database.globalreporting.org/search/.

_____. 2013a. **G4 Sustainability Guidelines Part 1: Reporting Principles and Standard Disclosures.** https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf [02.01.2019].

_____. 2013b. **G4 Sustainability Guidelines Part 2: Implementation Manuel.** https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf [02.01.2019].

_____. 2016a. **GRI Standarts. GRI 101: Foundation.** https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf [08.06.2020].

_____. 2016b. **GRI Standarts. GRI 102: General Disclosures.** https://www.globalreporting.org/standards/media/1037/gri-102-general-disclosures-2016.pdf [08.06.2020].

Grant, Stanley B., Jean-Daniel Saphores, David L. Feldman, Andrew J. Hamilton, Tim D. Fletcher, Perran L. M. Cook, Michael Stewardson, Brett F. Sanders, Lisa A. Levin, Richard F. Ambrose, Ana Deletic, Rebekah Brown, Sunny C. Jiang, Diego Rosso, William J. Cooper, Ivan Marusic. 2012. Taking the "Waste" out of "Wastewater" for Human Water Security and Ecosystem Sustainability. **Science**. c. 337. s. 6095: 681-686.

Gök, Murat. 2015. G20 Ülkelerinin Enerji Göstergeleri Açısından Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri ile Sıralanması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Guthrie, James, Indra Abeysekera. 2006. Content Analysis of Social, Environmental Reporting: What is New?. **Journal of Human Resource Costing & Accounting.** c. 10. s. 2: 114-126.

Guthrie, James, Richard Petty. 2000. Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices. **Journal of Intellectual Capital.** c. 1. s. 3: 241-251.

Halkbank. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.halkbank.com.tr/16954-faaliyet_raporlari.

_____. [16.07.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.halkbank.com.tr/5819-raporlar_ve_etkinlikler.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/.

Harrison, Jeffrey S., R. Edward Freeman. 1999. Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. **Academy of Management Journal.** c. 42. s. 5: 479-485.

Hillman, Amy J., Albert A. Cannella, Ramona L. Paetzold. 2000. The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. **Journal of Management Studies.** c. 37.s. 2: 235-256.

Holsti, Ole R. 1969. **Content Analysis for the Social sciences and Humanities.** Reading. MA: Addison-Wesley (content analysis).

Hsu, Pi-Fang, Mei-Ghing Hsu. 2008. Optimizing The Information Outsourcing Practices Of Primary Care Medical Organizations Using Entropy And TOPSIS. **Quality & Quantity.** c. 42. s. 2: 181-201.

Hwang, Ching-Lai, and Kwangsun Yoon. 1981. **Methods for Multiple Attribute Decision Making.** Multiple Attribute Decision Making. Springer, Berlin, Heidelberg. 58-191.

Inkinen, Henri. 2015. Review of Empirical Research on Intellectual Capital and Firm Performance. **Journal of Intellectual Capital.** c. 16. s. 3: 518-565.

International Federation of Accountants (IFAC). 2017. **Creating Value for SMEs Through Integrated Thinking – The Benefits of Integrated Reporting.** https://www.ifac.org/publications-resources/creating-value-smes-through-integrated-thinking [10.06.2019].

International Integrated Reporting Council (IIRC). [22.05.2019]. Structure of The IIRC: https://integratedreporting.org/the-iirc-2/structure-of-the-iirc/.

_____. 2011. **Towards Integrated Reporting: Communication Value in the 21st Century.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf [10.06.2019].

_____. 2013. **International <IR> Framework/ Uluslararası <ER> Çerçevesi.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf [10.06.2019].

_____. 2015. **<IR> Banking Network. Applying the Integrated Reporting Concept of 'Capitals' in the Banking Industry.** http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/08/IR-Banking-Network-Publication.pdf [18.07.2019].

International Organization for Standardization (ISO). [08.07.2019]. Benefits of ISO Standards. https://www.iso.org/benefits-of-standards.html.

_____. [09.07.2019]. Popular Standards. https://www.iso.org/popular-standards.html.

_____. [05.11.2019]. About Us. https://www.iso.org/about-us.html.

_____. [06.11.2019]. Developing Standards. https://www.iso.org/developing-standards.html.

Integrated Reporting (IR). [12.11.2019]. <IR> Examples Database. http://examples.integratedreporting.org/home.

_____. [13.11.2019]. About This Site. http://examples.integratedreporting.org/about.

Integrated Reporting <IR> Examples Database. [02.01.2019]. UniCredit, NedBank, Capitec, StandartBank, AfricanBank and DSBA. http://examples.integratedreporting.org/reporters?start=U.

İş Bankası. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/Sayfalar/finansal-bilgiler.aspx.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Sayfalar/raporlarimiz.aspx.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/Sayfalar/yatirimci-iliskileri.aspx.

_____. 2019. **İş Bankası 2018 Entegre Raporu.** https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/surdurulebilirlik/raporlarimiz/Documents/2018EntegreRapor.pdf [25.11.2019].

Jensen, Michael C. 1983. Organization Theory and Methodology. **The Accounting Review.** c. 58. s. 2: 319-399.

Jensen, Michael C., William H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics.** c. 3. s. 4: 305-360.

John, Kose, Sara De Masi, Andrea Paci. 2016. Corporate Governance in Banks. **Corporate Governance: An International Review.** c. 24. s. 3: 303-321.

Kachouri, Maali, Anis Jarboui. 2017. Exploring the Relation Between Corporate Reporting and Corporate Governance Effectiveness. **Journal of Financial Reporting and Accounting.** c. 15. s. 3: 347-366.

Kadıköy Belediyesi. 2019. **Kadıköy Belediyesi 2017 Entegre Raporu.** http://www.kadikoy.bel.tr/documents/file/dosya/D%C3%BCnyada%20Bir%20%C4%B0lk-Kad%C4%B1k%C3%B6y%20Belediyesi%20Entegre%20Raporu.pdf [12.11.2019].

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP). [21.01.2019]. https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler.

Karake, Zeina A. 1998. An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index. **Management Decision.** c. 36. s. 3: 206-216.

Keenan, James, Maria Aggestam. 2001. Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualisations. **Corporate Governance: An International Review.** c. 9. s. 4: 259-275.

King, Mervyn ve Leigh Roberts. 2017. **Entegre Düşünce**. çev. Erkin Erimez. İstanbul: Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları.

Klapper, Leora F., Inessa Love. 2004. Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets. **Journal of Corporate Finance.** c. 10. s. 5: 703-728.

Konzelmann, Suzanne, Neil Conway, Linda Trenberth, Frank Wilkinso. 2006. Corporate Governance and Human Resource Management. **British Journal of Industrial Relations.** c. 44. s. 3: 541-567.

KPMG. 2019. **Corporate Reporting: Good Governance Driving Australian Organisations to Adopt Integrated Reporting.** https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/asx-200-2019-corporate-reporting-trends.pdf [09.01.2020].

Küçükgergerli, Nabi. 2016. Entegre Raporlama Endeksi: Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lantos, Geoffrey P. 2001. The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. **Journal of Consumer Marketing.** c. 18. s. 7: 595-632.

Lee, Kin-Wai, Gillian Hian-Heng Yeo. 2016. The Association Between Integrated Reporting and Firm Valuation. **Review of Quantitative Finance and Accounting.** c. 47. s. 4: 1221-1250.

Lentjušenkova, Oksana, Inga Lapina. 2016. The Transformation of the Organization's Intellectual Capital: From Resource to Capital. **Journal of Intellectual Capital.** c. 17.s. 4: 610-631.

Liao, Zhongju, Manting Zhang, Xiaopeng Wang. 2019. Do Female Directors Influence Firms' Environmental Innovation? The Moderating Role of Ownership Type. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management.** c. 26. s. 1: 257-263

Liu, Wei, Jin Cui. 2008. Entropy Coefficient Method to Evaluate the Level of Sustainable Development of China's Sports. **International Journal of Sports Science and Engineering.** c. 2. s. 2: 72–78.

Marrone, Arcangelo, Lara Oliva. 2020. The Level of Integrated Reporting Alignment with the IIRC Framework: Evidence from South Africa. **International Journal of Business and Management.** c. 15. s. 1: 99-108.

Mayer, Kyle J., Robert M. Salomon. 2006. Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives. **Academy of Management Journal.** c. 49. s. 5: 942-959.

Melloni, Gaia. 2015. Intellectual Capital Disclosure in Integrated Reporting: An Impression Management Analysis. **Journal of Intellectual Capital.** c. 16. s. 3: 661-680.

Michelon, Giovanna, Antonio Parbonetti. 2012. The Effect of Corporate Governance on Sustainability Disclosure. **Journal of Management & Governance.** c. 16. s. 3: 477–509.

Morgan Stanley Capital International (MSCI). [25.04.2019]. MSCI KLD 400 Social Index (USD). https://www.msci. com/documents/10199/904492e6-527e-4d64-9904-c710bf1533c6.

_____. [26.04.2019]. MSCI KLD 400 Social Index. https://www.msci.com/msci-kld-400-social-index.

Morgan, David L. 1993. Qualitative Content Analysis: A Guide to Paths not Taken. **Qualitative Health Research.** c.3. s.1: 112-121.

Moskowitz, Milton R. 1972. Choosing Socially Responsible Stocks. Business and Society. c.1. s.1: 71-75.

Mouritsen, Jan. 1998. Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital. **Management Accounting Research.** c. 9. s. 4: 461-482.

Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT). (1 Sıra Nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği). 1992. **Resmi Gazete.** 21447 (M), Aralık.

Neely, Andy. 1999. The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. **International Journal of Operations and Production Management.** c. 19. s. 2: 205-228.

Nuh Çimento Sanayi A.Ş. [12.11.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.nuhcimento.com.tr/faaliyet-raporlari/.

Oral, Tolga. 2018. Entegre Raporlamada İçerik Analizi. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). 1999. OECD **Principles of Corporate Governance.** https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En [12.02.2019].

Özer, Ozan. 2010. Kurumsal Sürdürülebilirlik Ölçümü: Avrupa ve ABD Şirketlerinin Sektörel Bazda Karşılaştırmalı Analizi. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan Ömer. 2007. Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pearson, Karl. 1896. VII. Mathematical Contributions to the Theory of Evolution.—III. Regression, Heredity, and Panmixia**. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, Containing Papers of a Mathematical or Physical Character**. c.187: 253-318.

Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik. 1978. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.** Harper & Row.

Phusavat, Kongkiti, Narongsak Comepa, Agnieszka Sitko-Lutek, Keng-Boon Ooi. 2011. Interrelationships between Intellectual Capital and Performance: Empirical Examination. **Industrial Management and Data Systems**. c. 111. s. 6: 810-829.

Pistoni, Anna, Lucrezia Songini, Francesco Bavagnoli. 2018. Integrated Reporting Quality: An Empirical Analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management.** c. 25. s. 4: 489-507.

Post, James E., William C. Frederick, Anna T. Lawrence, James Weber. 1996. **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics.** New York: McGraw-Hill.

Principles for Responsible Investment (PRI). [09.07.2019]. About the PRI. https://www.unpri.org/pri/about-the-pri.

_____. 2018. **Principles for Responsible Investment.** https://www.unpri.org/download?ac=6303 [1.11.2019].

Rahman, Sheehan. 2012. The Role of Intellectual Capital in Determining Differences between Stock Market and Financial Performance. **International Research Journal of Finance and Economics.** c. 89. s. 1: 46-77.

Raisian, Komeil, Amin Minouei, Arash Khosravi, Ahmad Hashemi, Mehrbakhsh Nilashi, Othman Ibrahim, Rozana Zakaria, Mojtaba Nazari. 2014. Multi-

Criteria Approach for Customer Trust Model in Internet Banking: A Case of UTM CIBM Bank. **Life Science Journal.** c. 11. s. 6: 81-93.

Rakshit, Debdas. 2006. EVA Based Performance Measurement: A Case Study of Dabur India Limited. **Vidyasagar University Journal of Commerce.** c. 11: 40-59.

Reputation Institute (RI). [09.07.2019]. https://www.reputationinstitute.com/.

Robertson, Fiona Ann, Martin Samy. 2015. Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting–a UK FTSE 100 Perspective. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.** c. 6 s. 2:190-223.

Royston, Patrick. 1992. Approximating the Shapiro-Wilk W-Test for Non-normality. **Statistics and Computing.** c. 2. s. 3: 117-119.

Salim, Mahfuzah, Raj Yadav. 2012. Capital Structure and Firm Performance: Evidence from Malaysian Listed Companies. **Procedia-Social and Behavioral Sciences.** c. 65: 156-166.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). [08.11.2019]. Sermaye Piyasası Kurulu'nun Oluşumu. https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Index/0/0.

Setia, Neelam, Subhash Abhayawansa, Mahesh Joshi, Anh Vu Huynh. 2015. Integrated Reporting in South Africa: Some Initial Evidence. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal.** c. 6. s. 3: 397-424.

Shannon, Claude Elwood. 1948. A Mathematical Theory of Communication. **Bell System Technical Journal.** c. 27. s. 3: 379-423.

Shapiro, Samuel Sanford, Martin B. Wilk. 1965. An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). **Biometrika.** c. 52. s. 3/4: 591–611.

Skouloudis, Antonis, Nikoleta Jones, Chrisovaladis Malesios, Konstantinos Evangelinos. 2014. Trends and Determinants of Corporate Non-financial Disclosure in Greece. **Journal of Cleaner Production.** c. 68: 174-188.

Sobhani, Farid Ahammad, Azlan Amran, Yuserrie Zainuddin. 2012. Sustainability Disclosure in Annual Reports and Websites: A Study of the Banking Industry in Bangladesh. **Journal of Cleaner Production.** c. 23. s. 1: 75-85.

Šobota, Aleksandra, Darja Peljhan. 2012. Importance of Different Perspectives in Integrated Performance Measurement Systems. **Journal of Business Management.** s. 5: 6-18.

Srinidhi, Bin, Ferdinand A. Gul, Judy Tsui. 2011. Female Directors and Earnings Quality. **Contemporary Accounting Research.** c. 28. s. 5: 1610-1644.

Stata. [10.07.2019]. Swilk, Shapiro-Wilk and Shapiro–Francia Tests for Normality. https://www.stata.com/manuals13/rswilk.pdf.

Stewart III, G. Bennett. 1994. EVA™: Fast and Fantasy. **Journal of Applied Corporate Finance.** c. 7. s. 2: 71-84.

Stone, Philip J., Dexter C. Dunphy, Marshall S. Smith. 1966. **The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis.** Oxford, England: M.I.T. Press.

Subaşı, Hanife. 2011. Çok Kriterli Karar Vermede Kullanılan TOPSIS ve AHP Yöntemlerinin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sukhari, Aneetha, Charl de Villiers. 2019. The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosures. **Australian Accounting Review.** c. 29. s. 4: 708-725.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). [09.07.2019]. https://www.sasb.org/.

_____. [04.11.2019]. SASB's Sustainable Industry Classification System (SICS). https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/SICS-Industry-List.pdf.

_____. 2017. **Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Conceptual Framework.** https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf [04.11.2019].

_____. 2018. **Commercial Banks Sustainability Accounting Standard.** https://www.sasb.org/wpcontent/uploads/2018/11/Commercial_Banks_Standard_2018.pdf [28.12.2019].

_____. [30.12.2019]. SASB Materiality Map. https://materiality.sasb.org/?hsCtaTracking=28ae6e2d-2004-4a52-887f-819b72e9f70a%7C160e7227-a2ed-4f28-af33-dff50a769cf4.

Şekerbank. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.sekerbank.com.tr/yatirimci/faaliyet-raporlari.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporu.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.sekerbank.com.tr/yatirimci.

Şen, Serkan. 2014. Farklı Ağırlıklandırma Tekniklerinin Denendiği Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Türkiye'deki Mevduat Bankalarının Mali Performans Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tan, Yongtao, J. Jorge Ochoa, Craig Langston, Liyin Shen. 2015. An Empirical Study on the Relationship Between Sustainability Performance and Business Competitiveness of International Construction Contractors. **Journal of Cleaner Production.** c. 93: 273-278.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). About. [09.07.2019]. https://www.fsb-tcfd.org/.

_____. 2017. **Implementing Recommendations of The Task Force on Climate-related Financial Disclosures.** https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Annex-062817.pdf [05.11.2019].

Tesch, Renata. 1990. **Qualitative Research—Analysis Types and Software Protocols.** Hampshire, UK: The Falmer Press.

Topdemir, Metin Can. 2017. Zorunlu Entegre Raporlamanın Firmaların Hisse Senedi Fiyatları ve Hisse Başı Kazançları Üzerindeki Etkisine İlişkin Panel Veri Analizi. Yüksek Lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Trotta, Annarita, Giusy Cavallaro. 2012. Measuring Corporate Reputation: A Framework for Italian Banks. International Journal of Economics and Finance Studies. c. 4.s. 1: 21-30.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2016. **TBB Türkiye'de Bankacılık Sektörü 2011-2015.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/6291/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_2011-2015_Aralik.pdf [10.04.2019].

_____. 2017. **Bankalarımız 2016.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7450/Bankalarimiz_2016.pdf [10.04.2019].

_____. 2018. **Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Aralık 2017.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Aralik_2017_(pdf).pdf [10.04.2019].

_____. 2019. **60. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi 1959-2008.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/1234/61._Yilinda_Turkiye_Bankalar_Birligi.pdf [06.11.2019].

_____. 2019. Türkiye'de Bankacılık Sistemi (1959-2018)-İstatistikler. https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59 [06.11.2019].

_____. [08.11.2019]. Hakkımızda. https://www.tbb.org.tr/tr/hakkimizda/2452.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB). [08.11.2019]. Merkez Bankası Tarihçesi. https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Banka+Hakkinda/Tarihce.

Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB). 2017. **TSKB Entegre Rapor 2016.** http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/TSKB_Entegre_Rapor_2016.pdf [02.01. 2019].

_____. [12.11.2019]. Entegre & Sürdürülebilirlik Raporları. http://www.tskb.com.tr/tr/surdurulebilir-bankacilik/tskb-de-surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari.

United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI). 2018. **Principles for Responsible Banking Shaping Our Future.** https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/12/PRB-consultation-brochure.pdf [11.11.2019].

_____. [11.11.2019]. Banking. https://www.unepfi.org/banking/banking/.

_____. [12.11.2019]. Signatories. https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/signatories/.

United Nations Global Compact (UNGC). [22.05.2019]. Who We are. https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc.

_____. [30.10.2019]. The Ten Principles of the UN Global Compact. https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

United States Social Investment Forum (US SIF). 2018. **Report on U.S. Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends.** Executive summary. https://www.ussif.org/currentandpast [04.07.2019].

Vakıfbank. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.vakifbank.com.tr/faaliyet-raporlari.aspx?pageID=2532.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.vakifbank.com.tr/surdurulebilirlikraporlari.aspx?pageID=1254.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.vakifbank.com.tr/Yatirimci Iliskileri.aspx?pageID=657.

Van der Meer-Kooistra, Jeltje, Siebren M. Zijlstra. 2001. Reporting on Intellectual Capital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal.** c.14. s. 4: 456-476.

Van Horne, James C., Wachowicz, John Martin. 2005. **Fundamentals of Financial Management.** Pearson Education. England.

Walsh, James P., James K. Seward. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. **Academy of Management Review.** c. 15. s. 3: 421-458.

Wang, Donghua, Baofeng Li. 2010. Comprehensive Evaluation of Banking Sustainable Development Based on Entropy Weight Method. **In International Conference on Information Computing and Applications, 15-18 October 2010.** Springer, Berlin, Heidelberg: 368-375.

Wang, Qi, Chong Wu, Yang Sun. 2015. Evaluating Corporate Social Responsibility of Airlines Using Entropy Weight and Grey Relation Analysis. **Journal of Air Transport Management.** c. 42: 55-62.

Wang, Tien-Chin, Hsien-Da Lee. 2009. Developing a Fuzzy TOPSIS Approach Based on Subjective Weights and Objective Weights. **Expert Systems with Applications.** c. 36. s. 5: 8980-8985.

Wang, Ying-Ming, Ying Luo. (2010). Integration of Correlations with Standard Deviations for Determining Attribute Weights in Multiple Attribute Decision Making. **Mathematical and Computer Modelling.** c. 51. s. 1-2: 1-12.

Wartick, Steven L., Philip L. Cochran. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review.** c. 10. s. 4: 758-769.

Weber, Robert Philip. 1990. **Basic Content Analysis.** No. 49. Sage Publications.

Weimer, Jeroen, Joost Pape. 1999. A Taxonomy of Systems of Corporate Governance. **Corporate Governance: An International Review.** c. 7. s. 2: 152-166.

Weissenrieder, Fredrik. 1997. Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added?. **FWC AB Study.** 1997: 3.

Wen, Luk Pui, Angeline Yap Kiew Heong, Simon Lim Chee Hooi. (2017). Integrated Reporting and Financial Performance. **Management & Accounting Review (MAR).** c. 16. s. 2: 101-130.

Wiklund, Johan, Dean Shepherd. 2003. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. **Strategic Management Journal.** c. 24. s. 13: 1307-1314.

Williamson, Oliver E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics.** c. 22. s. 2: 233-261.

Williamson, Oliver E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology.** c. 87. s. 3: 548-577.

Williamson, Oliver E. 1984. Corporate Governance. **Yale Law Journal.** c. 93: 1197–1230.

Winkelmann, Rainer. 2009. Unemployment, Social Capital, and Subjective Well-Being. **Journal of Happiness Studies.** c. 10. s. 4: 421-430.

Wood, Donna J. 1991. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. **Journal of Management**. c. 17. s. 2: 383-406.

World Business Council for Sustainable Development (WBCDS). 2014. **Integrated Reporting in South Africa: From Concept to Practice.** http://wbcsdservers.org/wbcsdpublications/cd_files/datas/capacity_building/flt/pdf/WBCSD_FLP_2014_Integrated%20Reporting-South%20Africa[1].pdf [02.08.2019].

World Business Council for Sustainable Development (WBCDS), PricewaterhouseCoopers (PwC). 2018. **Enhancing the Credibility of Non-**

financial Information the Investor Perspective. https://docs.wbcsd.org/2018/10/WBCSD_Enhancing_Credibility_Report.pdf [03.07.2019].

Wu, Hsin-Hung 2002. A Comparative Study of Using Grey Relational Analysis in Multiple Attribute Decision Making Problems. **Quality Engineering.** c. 15. s. 2: 209-217.

World Economic Forum (WEF). 2019. **The Global Risks Report 2019.** http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf [23.11.2019].

Yapı Kredi Bankası. [02.01.2019]. Faaliyet Raporları. https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-raporlar.

_____. [02.01.2019]. Sürdürülebilirlik Raporları. https://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/surdurulebilirlik/raporlar.

_____. [02.01.2019]. Yatırımcı İlişkileri. https://www.yapikredi.com.tr/yatirimci-iliskileri/.

Yıldız, Ömer. 2015. Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye Limanlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yu, Minna, Ronald Zhao. 2015. Sustainability and Firm Valuation: An International Investigation. **International Journal of Accounting and Information Management.** c. 23. s. 3: 289-307.

Yüksel, Filiz, Cevdet A. Kayalı. 2020. Entegre Raporlama İlkelerinin Finansal Performansa Etkisi: BIST Banka Endeksi Üzerinde Bir Araştırma. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.** Özel Sayı: 65-80.

Zhang, Hong, Chao-lin Gu, Lu-wen Gu, Yan Zhang. 2011. The Evaluation of Tourism Destination Competitiveness by TOPSIS & Information Entropy–A Case in the Yangtze River Delta of China. **Tourism Management.** c. 32. s. 2: 443-451.

EKLER

Ek 1. Entropi Yönteminin Uygulama Sonuçları

"A1, A2, A3, A4" alternatifleri temsil etmektedir. Bunlar sırasıyla 2014, 2015, 2016 ve 2017 yıllarıdır. *"F1…F12, Ü1…Ü3, FİK1…FİK5, İ1…İ14, S1…S13, D1…D7, Y1…Y4"* ise entegre raporlamada çoklu sermaye öğelerinin göstergelerine ait kriter kodlarıdır. İlgili açıklamalar Tablo 43 ve Tablo 44'te sunulmaktadır.

Tablo 43: Uygulama Alternatifleri Tablosu

Alternatif Kodu	Alternatif Adı
A1	2014
A2	2015
A3	2016
A4	2017

Tablo 44: Uygulama Kriterleri Tablosu

Sermaye Öğesi Grubu	Kriter/Gösterge Kodu	Optimum Seviye*
Finansal Sermaye Öğesi	F1	Maksimum
	F2	Maksimum
	F3	Maksimum
	F4	Maksimum
	F5	Maksimum
	F6	Maksimum
	F7	Minimum
	F8	Minimum
	F9	Maksimum
	F10	Maksimum
	F11	Maksimum
	F12	Maksimum
	Ü1	Maksimum

Üretilmiş Sermaye Öğesi	Ü2	Maksimum
	Ü3	Maksimum
Fikri Sermaye Öğesi	FİK1	Maksimum
	FİK2	Maksimum
	FİK3	Maksimum
	FİK4	Maksimum
	FİK5	Maksimum
İnsan Sermayesi Öğesi	İ1	Minimum
	İ2	Maksimum
	İ3	Maksimum
	İ4	Maksimum
	İ5	Maksimum
	İ6	Maksimum
	İ7	Maksimum
	İ8	Maksimum
	İ9	Maksimum
	İ10	Maksimum
	İ11	Minimum
	İ12	Maksimum
	İ13	Maksimum
	İ14	Maksimum
Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi	S1	Maksimum
	S2	Maksimum
	S3	Maksimum
	S4	Minimum
	S5	Maksimum
	S6	Maksimum
	S7	Maksimum
	S8	Maksimum
	S9	Maksimum
	S10	Maksimum
	S11	Maksimum
	S12	Maksimum
	S13	Maksimum

Doğal Sermaye Öğesi	D1	Minimum
	D2	Minimum
	D3	Minimum
	D4	Minimum
	D5	Maksimum
	D6	Minimum
	D7	Minimum
Yönetişim Sermayesi Öğesi	Y1	Maksimum
	Y2	Maksimum
	Y3	Maksimum
	Y4	Maksimum

* Optimum seviyeler TOPSIS ve Gri İlişkisel Analiz yöntemlerinin uygulamalarında kullanılacaktır (Ek 3 ve Ek 4).

Bankacılık sektörü örneğinde gerçekleştirilen Entropi yönteminin uygulama adımları aşağıda yer almaktadır. Her bir adımda tüm göstergeler bir arada hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda elde edilen gösterge ağırlıklarının toplamı, temsil ettiği sermaye öğesinin ağırlığını oluşturmuştur. Ancak, yapılan işlemleri daha açık ve anlaşılabilir kılmak için göstergeler aşağıdaki gibi ait oldukları sermaye öğesi boyutu altında paylaşılmıştır.

Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması

	Karar Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	15.0262	1.1179	10.1273	1,845	190.9371	181,201	116.0512	1.0294	71.0218	52.2538	0.0414	0.0563
A2	13.8096	0.9266	8.8156	1,861	180.9708	220,369	117.2331	1.0116	75.4544	46.5150	0.0390	0.0476
A3	14.2082	1.2396	11.9213	2,933	174.7700	252,820	111.8939	1.2269	75.6728	39.6688	0.0384	0.0415
A4	14.4856	1.3127	12.8577	3,614	175.6632	297,810	115.1247	1.0658	76.9750	44.5089	0.0373	0.0373

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.5800	0.0055	0.0199
A2	1.2224	0.0045	0.0197
A3	1.0497	0.0037	0.0170
A4	0.8640	0.0029	0.0145

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.7883	11.3208	17.9245	0.0017	0.0002
A2	0.6759	13.6364	23.6364	0.0014	0.0002
A3	0.6028	18.6047	25.5814	0.0028	0.0002
A4	0.5463	27.8195	33.0827	0.0034	0.0003

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/ Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	12.3800	2.3500	62.2932	58.5800	39.7678	0.0871	17,949	5.2758	53.9631	8.3500	32.9100	96.0000	1.7274	61.0000
A2	7.3200	2.2500	62.5519	48.0000	37.3444	0.0955	18,802	5.3612	54.9540	8.4100	33.2400	91.0000	2.3155	62.0000
A3	5.9600	2.5000	62.7004	37.0000	43.0346	0.1156	18,901	5.5864	53.9961	8.7300	34.1800	93.0000	2.0294	60.0000
A4	5.1500	2.9300	62.6469	35.0000	43.9889	0.1315	18,467	6.1413	53.6298	9.2300	35.0600	94.0000	1.7500	58.0000

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.0063	35.4964	67.0000	120	3,963	59.9798	10.6000	9.4340	30.3563	74	358	2.7000	0.0717
A2	0.0056	49.4922	71.0000	96	2,929	62.9225	11.0000	10.0000	29.3908	74	363	3.1000	0.0568
A3	0.0058	51.3953	81.0000	124	2,353	61.7510	12.9000	11.6279	27.1826	74	353	3.2000	0.0443
A4	0.0046	57.3318	76.0000	88	1,712	61.3902	13.3000	8.2707	26.4857	73	336	3.3000	0.0468

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	7.0355	22.2627	5.4074	0.0576	0.0579	3.4405	0.6722
A2	7.7524	21.7123	5.9025	0.0549	0.0651	3.8174	0.8025
A3	7.5579	14.3349	5.7819	0.0843	0.0749	3.9422	0.6951
A4	8.8053	16.9973	5.9273	0.0707	0.0822	3.7991	0.8471

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	92.5100	12	41.6670	25.0000
A2	93.3500	12	41.6670	16.6670
A3	93.4200	14	21.4290	14.2860
A4	94.2900	14	21.4286	14.2857

Adım 2: Karar Matrisinin Normalizasyonu

	Karar Matrisinin Normalizasyonu											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	0.2612	0.2432	0.2316	0.1800	0.2643	0.1903	0.2521	0.2375	0.2374	0.2856	0.2652	0.3080
A2	0.2400	0.2016	0.2016	0.1815	0.2505	0.2314	0.2547	0.2334	0.2523	0.2543	0.2501	0.2607
A3	0.2470	0.2697	0.2727	0.2861	0.2419	0.2655	0.2431	0.2831	0.2530	0.2168	0.2459	0.2273
A4	0.2518	0.2856	0.2941	0.3525	0.2432	0.3128	0.2501	0.2459	0.2573	0.2433	0.2388	0.2040

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.1561	0.3318	0.2801
A2	0.3290	0.2720	0.2767
A3	0.2825	0.2219	0.2394
A4	0.2325	0.1743	0.2037

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.3017	0.1586	0.1788	0.1811	0.2203
A2	0.2586	0.1910	0.2358	0.1489	0.2122
A3	0.2307	0.2606	0.2552	0.3028	0.2075
A4	0.2090	0.3897	0.3301	0.3672	0.3600

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	0.4018	0.2343	0.2490	0.3280	0.2423	0.2026	0.2422	0.2359	0.2492	0.2405	0.2431	0.2567	0.2208	0.2531
A2	0.2376	0.2243	0.2500	0.2688	0.2275	0.2224	0.2537	0.2397	0.2538	0.2422	0.2455	0.2433	0.2960	0.2573
A3	0.1934	0.2493	0.2506	0.2072	0.2622	0.2690	0.2550	0.2498	0.2494	0.2514	0.2525	0.2487	0.2594	0.2490
A4	0.1672	0.2921	0.2504	0.1960	0.2680	0.3060	0.2492	0.2746	0.2477	0.2658	0.2590	0.2513	0.2237	0.2407

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.2841	0.1832	0.2271	0.2804	0.3617	0.2438	0.2218	0.2399	0.2677	0.2508	0.2539	0.2195	0.3265
A2	0.2498	0.2555	0.2407	0.2243	0.2673	0.2557	0.2301	0.2542	0.2591	0.2508	0.2574	0.2520	0.2585
A3	0.2602	0.2653	0.2746	0.2897	0.2147	0.2510	0.2699	0.2956	0.2397	0.2508	0.2504	0.2602	0.2016
A4	0.2059	0.2960	0.2576	0.2056	0.1562	0.2495	0.2782	0.2103	0.2335	0.2475	0.2383	0.2683	0.2134

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	0.2259	0.2956	0.2349	0.2152	0.2068	0.2294	0.2228
A2	0.2489	0.2883	0.2564	0.2053	0.2324	0.2545	0.2660
A3	0.2426	0.1904	0.2512	0.3152	0.2674	0.2628	0.2304
A4	0.2827	0.2257	0.2575	0.2643	0.2934	0.2533	0.2808

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	0.2476	0.2308	0.3302	0.3559
A2	0.2499	0.2308	0.3302	0.2373
A3	0.2501	0.2692	0.1698	0.2034
A4	0.2524	0.2692	0.1698	0.2034

Adım 3: Entropi Değerlerinin Hesaplanması

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	-0.3507	-0.3438	-0.3388	-0.3086	-0.3517	-0.3157	-0.3474	-0.3414	-0.3414	-0.3579	-0.3520	-0.3627
A2	-0.3425	-0.3228	-0.3229	-0.3097	-0.3468	-0.3387	-0.3483	-0.3396	-0.3474	-0.3482	-0.3466	-0.3505
A3	-0.3454	-0.3534	-0.3543	-0.3580	-0.3433	-0.3521	-0.3438	-0.3573	-0.3477	-0.3315	-0.3449	-0.3367
A4	-0.3473	-0.3579	-0.3599	-0.3676	-0.3438	-0.3635	-0.3466	-0.3450	-0.3493	-0.3439	-0.3420	-0.3243
Toplam	-1.3858	-1.3780	-1.3759	-1.3439	-1.3857	-1.3700	-1.3861	-1.3833	-1.3858	-1.3814	-1.3856	-1.3742
E_j	0.9997	0.9940	0.9925	0.9694	0.9995	0.9883	0.9999	0.9978	0.9997	0.9965	0.9995	0.9913

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	-0.2899	-0.3660	-0.3565
A2	-0.3657	-0.3541	-0.3555
A3	-0.3571	-0.3341	-0.3423
A4	-0.3392	-0.3045	-0.3241
Toplam	-1.3519	-1.3588	-1.3784
E_j	0.9752	0.9801	0.9943

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	-0.3615	-0.2920	-0.3078	-0.3094	-0.3333
A2	-0.3498	-0.3162	-0.3407	-0.2836	-0.3290
A3	-0.3383	-0.3505	-0.3485	-0.3618	-0.3263
A4	-0.3272	-0.3672	-0.3659	-0.3679	-0.3678
Toplam	-1.3768	-1.3260	-1.3629	-1.3226	-1.3563
E_j	0.9932	0.9565	0.9832	0.9541	0.9784

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/ Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	-0.3664	-0.3400	-0.3462	-0.3656	-0.3435	-0.3235	-0.3434	-0.3407	-0.3463	-0.3427	-0.3438	-0.3491	-0.3335	-0.3478
A2	-0.3415	-0.3353	-0.3466	-0.3531	-0.3368	-0.3343	-0.3480	-0.3424	-0.3480	-0.3434	-0.3448	-0.3439	-0.3604	-0.3493
A3	-0.3178	-0.3463	-0.3468	-0.3261	-0.3510	-0.3532	-0.3485	-0.3465	-0.3463	-0.3471	-0.3475	-0.3461	-0.3500	-0.3462
A4	-0.2990	-0.3595	-0.3467	-0.3194	-0.3529	-0.3624	-0.3462	-0.3549	-0.3457	-0.3522	-0.3499	-0.3471	-0.3350	-0.3428
Toplam	-1.3246	-1.3811	-1.3863	-1.3643	-1.3842	-1.3733	-1.3861	-1.3845	-1.3863	-1.3855	-1.3860	-1.3861	-1.3789	-1.3860

E_j	0.9555	0.9962	1.0000	0.9842	0.9985	0.9907	0.9999	0.9987	1.0000	0.9994	0.9998	0.9999	0.9947	0.9998

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	-0.3575	-0.3110	-0.3367	-0.3565	-0.3678	-0.3441	-0.3340	-0.3424	-0.3528	-0.3469	-0.3481	-0.3329	-0.3655
A2	-0.3465	-0.3486	-0.3428	-0.3353	-0.3527	-0.3487	-0.3381	-0.3482	-0.3499	-0.3469	-0.3493	-0.3474	-0.3497
A3	-0.3503	-0.3520	-0.3549	-0.3589	-0.3303	-0.3469	-0.3535	-0.3603	-0.3424	-0.3469	-0.3467	-0.3503	-0.3229
A4	-0.3254	-0.3603	-0.3494	-0.3252	-0.2900	-0.3464	-0.3559	-0.3279	-0.3397	-0.3456	-0.3418	-0.3530	-0.3296
Toplam	-1.3797	-1.3720	-1.3838	-1.3760	-1.3409	-1.3861	-1.3815	-1.3788	-1.3847	-1.3863	-1.3859	-1.3835	-1.3676

E_j	0.9953	0.9897	0.9982	0.9925	0.9672	0.9999	0.9966	0.9946	0.9989	1.0000	0.9997	0.9980	0.9865

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	-0.3360	-0.3603	-0.3403	-0.3306	-0.3259	-0.3377	-0.3345
A2	-0.3461	-0.3586	-0.3490	-0.3251	-0.3391	-0.3483	-0.3523
A3	-0.3436	-0.3158	-0.3470	-0.3639	-0.3527	-0.3512	-0.3382
A4	-0.3571	-0.3360	-0.3494	-0.3517	-0.3598	-0.3478	-0.3566
Toplam	-1.3829	-1.3706	-1.3856	-1.3712	-1.3775	-1.3850	-1.3816

E_j	0.9976	0.9887	0.9995	0.9891	0.9937	0.9991	0.9966

	Entropi Değerlerinin Hesaplanması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	-0.3456	-0.3384	-0.3659	-0.3677
A2	-0.3465	-0.3384	-0.3659	-0.3413
A3	-0.3466	-0.3533	-0.3011	-0.3239
A4	-0.3475	-0.3533	-0.3011	-0.3239
Toplam	-1.3863	-1.3833	-1.3339	-1.3569
E_j	1.0000	0.9979	0.9622	0.9788

Adım 4: Entropi Ağırlıklarının Hesaplanması

Her bir kriterin d_j değeri hesaplanmaktadır.

	Finansal Sermaye Öğesi											
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
d_j	0.0003	0.0060	0.0075	0.0306	0.0005	0.0117	0.0001	0.0022	0.0003	0.0035	0.0005	0.0087

	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
	Ü1	Ü2	Ü3
d_j	0.0248	0.0199	0.0057

	Fikri Sermaye Öğesi				
	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
d_j	0.0068	0.0435	0.0168	0.0459	0.0216

	İnsan Sermayesi Öğesi													
	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
d_j	0.0445	0.0038	0.0000	0.0158	0.0015	0.0093	0.0001	0.0013	0.0000	0.0006	0.0002	0.0001	0.0053	0.0002

	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
d_j	0.0047	0.0103	0.0018	0.0075	0.0328	0.0001	0.0034	0.0054	0.0011	0.0000	0.0003	0.0020	0.0135

	Doğal Sermaye Öğesi						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
d_j	0.0024	0.0113	0.0005	0.0109	0.0063	0.0009	0.0034

	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
	Y1	Y2	Y3	Y4
d_j	0.0000	0.0021	0.0378	0.0212

Tüm Sermaye Öğelerindeki Kriterlerin Toplam d_j Değeri	
d_j(F1+…+F12+Ü1+…+Ü3+FİK1+… +FİK5+İ1+…+İ14+S1+…S13+D1+…D7+Y1+…+Y4)	0.5198

Her bir kriterin w_j değeri hesaplanmıştır.

	Finansal Sermaye Öğesi												
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0007	0.0115	0.0144	0.0588	0.0009	0.0225	0.0002	0.0042	0.0006	0.0067	0.0010	0.0168	0.1384

	Üretilmiş Sermaye Öğesi			
	Ü1	Ü2	Ü3	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0477	0.0382	0.0110	0.0969

	Fikri Sermaye Öğesi					
	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0131	0.0837	0.0324	0.0884	0.0416	0.2592

	İnsan Sermayesi Öğesi														
	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0856	0.0073	0.0000	0.0305	0.0029	0.0180	0.0003	0.0025	0.0001	0.0011	0.0004	0.0003	0.0102	0.0004	0.1595

	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0091	0.0199	0.0035	0.0144	0.0630	0.0002	0.0066	0.0104	0.0021	0.0000	0.0006	0.0039	0.0259	0.1597

	Doğal Sermaye							
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0047	0.0218	0.0009	0.0209	0.0121	0.0017	0.0065	0.0686

	Yönetişim Sermayesi				
	Y1	Y2	Y3	Y4	Öğe Ağırlığı
w_j	0.0000	0.0041	0.0727	0.0408	0.1176

Tüm Sermaye Öğelerindeki Kriterlerin Toplam w_j Değeri	
w_j(F1+…+F12+Ü1+…+Ü3+FİK1+… +FİK5+İ1+…+İ14+S1+…S13+D1+…D7+Y1+…+Y3)	1.0000

Ek 2. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki Mevduat Bankalarının Kadın Çalışan Oranı

Bankalar	Yıllar	Bankaların Kadın Çalışan Oranları	Bankacılık Sektörü Ortalaması
Akbank	2014	51.09	51.10
	2015	53.87	51.20
	2016	53.54	51.09
	2017	53.23	50.80
Vakıfbank	2014	53.57	51.10
	2015	52.86	51.20
	2016	52.39	51.09
	2017	51.39	50.80
İş Bankası	2014	51.09	51.10
	2015	51.13	51.20
	2016	51.18	51.09
	2017	51.29	50.80
Yapı Kredi Bankası	2014	62.29	51.10
	2015	62.55	51.20
	2016	62.70	51.09
	2017	62.65	50.80
Halkbank	2014	42.80	51.10
	2015	43.39	51.20
	2016	42.78	51.09
	2017	42.71	50.80
Garanti Bankası	2014	57.00	51.10
	2015	57.00	51.20
	2016	57.30	51.09
	2017	56.00	50.80
Şekerbank	2014	51.17	51.10
	2015	50.12	51.20
	2016	49.57	51.09
	2017	49.40	50.80

* Banka raporları sürdürülebilirlik raporlarından; sektör ortalamaları TBB'den alınmıştır.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2016. **TBB Türkiye'de Bankacılık Sektörü 2011-2015.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/6291/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_2011-2015_Aralik.pdf.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2018. **Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları Aralık 2017.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Aralik_2017_(pdf).pdf.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB). 2017. **Bankalarımız 2016.** https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7450/Bankalarimiz_2016.pdf.

Ek 3. TOPSIS Yönteminin Uygulama Sonuçları

Entropi yönteminde (Ek 1) olduğu gibi burada da tüm göstergeler birlikte hesaplanmıştır. Fakat yapılan işlemleri daha anlaşılır kılmak için göstergeler, aşağıda görüleceği üzere temsil ettiği sermaye öğesi boyutu altında gösterilmiştir. Söz konusu durum, GİA yönteminin uygulama sonuçlarının sunumunda da gerçekleştirilmiştir (Ek 4).

Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması

	Karar Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	15.0262	1.1179	10.1273	1,845	190.9371	181,201	116.0512	1.0294	71.0218	52.2538	0.0414	0.0563
A2	13.8096	0.9266	8.8156	1,861	180.9708	220,369	117.2331	1.0116	75.4544	46.5150	0.0390	0.0476
A3	14.2082	1.2396	11.9213	2,933	174.7700	252,820	111.8939	1.2269	75.6728	39.6688	0.0384	0.0415
A4	14.4856	1.3127	12.8577	3,614	175.6632	297,810	115.1247	1.0658	76.9750	44.5089	0.0373	0.0373

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.5800	0.0055	0.0199
A2	1.2224	0.0045	0.0197
A3	1.0497	0.0037	0.0170
A4	0.8640	0.0029	0.0145

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.7883	11.3208	17.9245	0.0017	0.0002
A2	0.6759	13.6364	23.6364	0.0014	0.0002
A3	0.6028	18.6047	25.5814	0.0028	0.0002
A4	0.5463	27.8195	33.0827	0.0034	0.0003

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/ Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	12.3800	2.3500	62.2932	58.5800	39.7678	0.0871	17,949	5.2758	53.9631	8.3500	32.9100	96.0000	1.7274	61.0000
A2	7.3200	2.2500	62.5519	48.0000	37.3444	0.0955	18,802	5.3612	54.9540	8.4100	33.2400	91.0000	2.3155	62.0000
A3	5.9600	2.5000	62.7004	37.0000	43.0346	0.1156	18,901	5.5864	53.9961	8.7300	34.1800	93.0000	2.0294	60.0000
A4	5.1500	2.9300	62.6469	35.0000	43.9889	0.1315	18,467	6.1413	53.6298	9.2300	35.0600	94.0000	1.7500	58.0000

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.0063	35.4964	67.0000	120	3,963	59.9798	10.6000	9.4340	30.3563	74	358	2.7000	0.0717
A2	0.0056	49.4922	71.0000	96	2,929	62.9225	11.0000	10.0000	29.3908	74	363	3.1000	0.0568
A3	0.0058	51.3953	81.0000	124	2,353	61.7510	12.9000	11.6279	27.1826	74	353	3.2000	0.0443
A4	0.0046	57.3318	76.0000	88	1,712	61.3902	13.3000	8.2707	26.4857	73	336	3.3000	0.0468

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	7.0355	22.2627	5.4074	0.0576	0.0579	3.4405	0.6722
A2	7.7524	21.7123	5.9025	0.0549	0.0651	3.8174	0.8025
A3	7.5579	14.3349	5.7819	0.0843	0.0749	3.9422	0.6951
A4	8.8053	16.9973	5.9273	0.0707	0.0822	3.7991	0.8471

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	92.5100	12	41.6670	25.0000
A2	93.3500	12	41.6670	16.6670
A3	93.4200	14	21.4290	14.2860
A4	94.2900	14	21.4286	14.2857

Adım 2: Karar Matrisinin Normalizasyonu

	Karar Matrisinin Normalizasyonu											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	0.5221	0.4825	0.4586	0.3454	0.5283	0.3746	0.5042	0.4736	0.4747	0.5685	0.5301	0.6087
A2	0.4799	0.3999	0.3992	0.3483	0.5007	0.4556	0.5093	0.4654	0.5043	0.5061	0.4998	0.5152
A3	0.4937	0.5350	0.5398	0.5491	0.4836	0.5226	0.4861	0.5645	0.5057	0.4316	0.4913	0.4491
A4	0.5033	0.5666	0.5822	0.6766	0.4861	0.6156	0.5001	0.4903	0.5144	0.4842	0.4773	0.4030

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.3024	0.6461	0.5560
A2	0.6373	0.5297	0.5492
A3	0.5473	0.4322	0.4752
A4	0.4504	0.3394	0.4043

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.5976	0.2989	0.3496	0.3413	0.4270
A2	0.5124	0.3601	0.4610	0.2806	0.4113
A3	0.4570	0.4913	0.4989	0.5707	0.4022
A4	0.4141	0.7346	0.6452	0.6921	0.6977

	Karar Matrisinin Normalizasyonu													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	0.7550	0.4661	0.4980	0.6419	0.4836	0.4001	0.4842	0.4709	0.4984	0.4806	0.4860	0.5133	0.4384	0.5061
A2	0.4464	0.4463	0.5000	0.5259	0.4541	0.4390	0.5072	0.4786	0.5075	0.4841	0.4909	0.4865	0.5876	0.5144
A3	0.3635	0.4959	0.5012	0.4054	0.5233	0.5311	0.5099	0.4987	0.4987	0.5025	0.5048	0.4972	0.5150	0.4978
A4	0.3141	0.5811	0.5008	0.3835	0.5349	0.6042	0.4982	0.5482	0.4953	0.5313	0.5178	0.5026	0.4441	0.4812

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.5645	0.3616	0.4531	0.5551	0.6925	0.4875	0.4414	0.4761	0.5345	0.5017	0.5076	0.4378	0.6408
A2	0.4965	0.5041	0.4801	0.4441	0.5118	0.5114	0.4581	0.5047	0.5175	0.5017	0.5147	0.5027	0.5074
A3	0.5172	0.5235	0.5478	0.5736	0.4112	0.5019	0.5372	0.5868	0.4786	0.5017	0.5005	0.5189	0.3957
A4	0.4092	0.5840	0.5139	0.4071	0.2991	0.4989	0.5538	0.4174	0.4663	0.4949	0.4764	0.5351	0.4188

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	0.4502	0.5824	0.4695	0.4239	0.4101	0.4582	0.4436
A2	0.4960	0.5680	0.5125	0.4045	0.4608	0.5084	0.5295
A3	0.4836	0.3750	0.5020	0.6210	0.5302	0.5250	0.4587
A4	0.5634	0.4446	0.5147	0.5207	0.5817	0.5059	0.5590

	Karar Matrisinin Normalizasyonu - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	0.4953	0.4602	0.6288	0.6905
A2	0.4998	0.4602	0.6288	0.4603
A3	0.5001	0.5369	0.3234	0.3946
A4	0.5048	0.5369	0.3234	0.3946

Adım 3: Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	0.0003	0.0056	0.0066	0.0203	0.0005	0.0084	0.0001	0.0020	0.0003	0.0038	0.0005	0.0102
A2	0.0003	0.0046	0.0058	0.0205	0.0004	0.0103	0.0001	0.0019	0.0003	0.0034	0.0005	0.0086
A3	0.0003	0.0062	0.0078	0.0323	0.0004	0.0118	0.0001	0.0024	0.0003	0.0029	0.0005	0.0075
A4	0.0003	0.0065	0.0084	0.0398	0.0004	0.0139	0.0001	0.0020	0.0003	0.0033	0.0005	0.0068

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.0144	0.0247	0.0061
A2	0.0304	0.0202	0.0060
A3	0.0261	0.0165	0.0052
A4	0.0215	0.0130	0.0044

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.0079	0.0250	0.0113	0.0302	0.0178
A2	0.0067	0.0302	0.0149	0.0248	0.0171
A3	0.0060	0.0411	0.0162	0.0504	0.0167
A4	0.0054	0.0615	0.0209	0.0612	0.0290

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	0.0646	0.0034	0.0000	0.0196	0.0014	0.0072	0.0001	0.0012	0.0000	0.0005	0.0002	0.0001	0.0045	0.0002
A2	0.0382	0.0032	0.0000	0.0160	0.0013	0.0079	0.0001	0.0012	0.0000	0.0005	0.0002	0.0001	0.0060	0.0002
A3	0.0311	0.0036	0.0000	0.0124	0.0015	0.0095	0.0001	0.0012	0.0000	0.0006	0.0002	0.0001	0.0053	0.0002
A4	0.0269	0.0042	0.0000	0.0117	0.0016	0.0109	0.0001	0.0014	0.0000	0.0006	0.0002	0.0001	0.0045	0.0002

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.0051	0.0072	0.0016	0.0080	0.0436	0.0001	0.0029	0.0050	0.0011	0.0000	0.0003	0.0017	0.0166
A2	0.0045	0.0100	0.0017	0.0064	0.0322	0.0001	0.0030	0.0053	0.0011	0.0000	0.0003	0.0020	0.0131
A3	0.0047	0.0104	0.0019	0.0082	0.0259	0.0001	0.0036	0.0061	0.0010	0.0000	0.0003	0.0020	0.0102
A4	0.0037	0.0116	0.0018	0.0058	0.0188	0.0001	0.0037	0.0044	0.0010	0.0000	0.0003	0.0021	0.0108

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	0.0021	0.0127	0.0004	0.0089	0.0050	0.0008	0.0029
A2	0.0023	0.0124	0.0005	0.0085	0.0056	0.0009	0.0034
A3	0.0023	0.0082	0.0005	0.0130	0.0064	0.0009	0.0030
A4	0.0026	0.0097	0.0005	0.0109	0.0071	0.0009	0.0036

	Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Hesaplanması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	0.0000	0.0019	0.0457	0.0282
A2	0.0000	0.0019	0.0457	0.0188
A3	0.0000	0.0022	0.0235	0.0161
A4	0.0000	0.0022	0.0235	0.0161

Adım 4: Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi											
	Finansal Sermaye Öğesi											
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A^+	0.0003	0.0065	0.0084	0.0398	0.0005	0.0139	0.0001	0.0019	0.0003	0.0038	0.0005	0.0102
A^-	0.0003	0.0046	0.0058	0.0203	0.0004	0.0084	0.0001	0.0024	0.0003	0.0029	0.0005	0.0068

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
	Ü1	Ü2	Ü3
A^+	0.0304	0.0247	0.0061
A^-	0.0144	0.0130	0.0044

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A^+	0.0079	0.0615	0.0209	0.0612	0.0290
A^-	0.0054	0.0250	0.0113	0.0248	0.0167

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A^+	0.0269	0.0042	0.0000	0.0196	0.0016	0.0109	0.0001	0.0014	0.0000	0.0006	0.0002	0.0001	0.0060	0.0002
A^-	0.0646	0.0032	0.0000	0.0117	0.0013	0.0072	0.0001	0.0012	0.0000	0.0005	0.0002	0.0001	0.0045	0.0002

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A^+	0.0051	0.0116	0.0019	0.0058	0.0436	0.0001	0.0037	0.0061	0.0011	0.0000	0.0003	0.0021	0.0166
A^-	0.0037	0.0072	0.0016	0.0082	0.0188	0.0001	0.0029	0.0044	0.0010	0.0000	0.0003	0.0017	0.0102

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A^+	0.0021	0.0082	0.0004	0.0085	0.0071	0.0008	0.0029
A^-	0.0026	0.0127	0.0005	0.0130	0.0050	0.0009	0.0036

	Pozitif İdeal ve Negatif İdeal Çözüm Değerlerinin Elde Edilmesi - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
	Y1	Y2	Y3	Y4
A^+	0.0000	0.0022	0.0457	0.0282
A^-	0.0000	0.0019	0.0235	0.0161

Adım 5: Pozitif ve Negatif İdeal Noktalarına Olan Uzaklık Değerlerinin Hesaplanması

Pozitif ve Negatif İdeal Noktalarına Olan Uzaklık Değerlerinin Hesaplanması			
S_1^+	0.0683	S_1^-	0.0396
S_2^+	0.0575	S_2^-	0.0424
S_3^+	0.0442	S_3^-	0.0497
S_4^+	0.0400	S_4^-	0.0696

Adım 6: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması		Sıralama
C_1^*	0.3667	4
C_2^*	0.4245	3
C_3^*	0.5291	2
C_4^*	0.6350	1

Ek 4. Gri İlişkisel Analiz Yönteminin Uygulama Sonuçları

Adım 1: Karar Matrisinin Oluşturulması

	Karar Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	15.0262	1.1179	10.1273	1,845	190.9371	181,201	116.0512	1.0294	71.0218	52.2538	0.0414	0.0563
A2	13.8096	0.9266	8.8156	1,861	180.9708	220,369	117.2331	1.0116	75.4544	46.5150	0.0390	0.0476
A3	14.2082	1.2396	11.9213	2,933	174.7700	252,820	111.8939	1.2269	75.6728	39.6688	0.0384	0.0415
A4	14.4856	1.3127	12.8577	3,614	175.6632	297,810	115.1247	1.0658	76.9750	44.5089	0.0373	0.0373

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.5800	0.0055	0.0199
A2	1.2224	0.0045	0.0197
A3	1.0497	0.0037	0.0170
A4	0.8640	0.0029	0.0145

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.7883	11.3208	17.9245	0.0017	0.0002
A2	0.6759	13.6364	23.6364	0.0014	0.0002
A3	0.6028	18.6047	25.5814	0.0028	0.0002
A4	0.5463	27.8195	33.0827	0.0034	0.0003

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/ Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	12.3800	2.3500	62.2932	58.5800	39.7678	0.0871	17,949	5.2758	53.9631	8.3500	32.9100	96.0000	1.7274	61.0000
A2	7.3200	2.2500	62.5519	48.0000	37.3444	0.0955	18,802	5.3612	54.9540	8.4100	33.2400	91.0000	2.3155	62.0000
A3	5.9600	2.5000	62.7004	37.0000	43.0346	0.1156	18,901	5.5864	53.9961	8.7300	34.1800	93.0000	2.0294	60.0000
A4	5.1500	2.9300	62.6469	35.0000	43.9889	0.1315	18,467	6.1413	53.6298	9.2300	35.0600	94.0000	1.7500	58.0000

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.0063	35.4964	67.0000	120	3,963	59.9798	10.6000	9.4340	30.3563	74	358	2.7000	0.0717
A2	0.0056	49.4922	71.0000	96	2,929	62.9225	11.0000	10.0000	29.3908	74	363	3.1000	0.0568
A3	0.0058	51.3953	81.0000	124	2,353	61.7510	12.9000	11.6279	27.1826	74	353	3.2000	0.0443
A4	0.0046	57.3318	76.0000	88	1,712	61.3902	13.3000	8.2707	26.4857	73	336	3.3000	0.0468

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	7.0355	22.2627	5.4074	0.0576	0.0579	3.4405	0.6722
A2	7.7524	21.7123	5.9025	0.0549	0.0651	3.8174	0.8025
A3	7.5579	14.3349	5.7819	0.0843	0.0749	3.9422	0.6951
A4	8.8053	16.9973	5.9273	0.0707	0.0822	3.7991	0.8471

	Karar Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	92.5100	12	41.6670	25.0000
A2	93.3500	12	41.6670	16.6670
A3	93.4200	14	21.4290	14.2860
A4	94.2900	14	21.4286	14.2857

Adım 2: Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
Referans Serisi	15.0262	1.3127	12.8577	3,614	190.9371	297,810	111.8939	1.0116	76.9750	52.2538	0.0414	0.0563
A1	15.0262	1.1179	10.1273	1,845	190.9371	181,201	116.0512	1.0294	71.0218	52.2538	0.0414	0.0563
A2	13.8096	0.9266	8.8156	1,861	180.9708	220,369	117.2331	1.0116	75.4544	46.5150	0.0390	0.0476
A3	14.2082	1.2396	11.9213	2,933	174.7700	252,820	111.8939	1.2269	75.6728	39.6688	0.0384	0.0415
A4	14.4856	1.3127	12.8577	3,614	175.6632	297,810	115.1247	1.0658	76.9750	44.5089	0.0373	0.0373

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
Referans Serisi	1.2224	0.0055	0.0199
A1	0.5800	0.0055	0.0199
A2	1.2224	0.0045	0.0197
A3	1.0497	0.0037	0.0170
A4	0.8640	0.0029	0.0145

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
Referans Serisi	0.7883	27.8195	33.0827	0.0034	0.0003
A1	0.7883	11.3208	17.9245	0.0017	0.0002
A2	0.6759	13.6364	23.6364	0.0014	0.0002
A3	0.6028	18.6047	25.5814	0.0028	0.0002
A4	0.5463	27.8195	33.0827	0.0034	0.0003

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
Referans Serisi	5.1500	2.9300	62.7004	58.5800	43.9889	0.1315	18,901.0000	6.1413	54.9540	9.2300	32.9100	96.0000	2.3155	62.0000
A1	12.3800	2.3500	62.2932	58.5800	39.7678	0.0871	17,949.0000	5.2758	53.9631	8.3500	32.9100	96.0000	1.7274	61.0000
A2	7.3200	2.2500	62.5519	48.0000	37.3444	0.0955	18,802.0000	5.3612	54.9540	8.4100	33.2400	91.0000	2.3155	62.0000
A3	5.9600	2.5000	62.7004	37.0000	43.0346	0.1156	18,901.0000	5.5864	53.9961	8.7300	34.1800	93.0000	2.0294	60.0000
A4	5.1500	2.9300	62.6469	35.0000	43.9889	0.1315	18,467.0000	6.1413	53.6298	9.2300	35.0600	94.0000	1.7500	58.0000

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Referans Serisi	0.0063	57.3318	81.0000	88.0000	3,963.0000	62.9225	13.3000	11.6279	30.3563	74.0000	363.0000	3.3000	0.0717
A1	0.0063	35.4964	67.0000	120.0000	3,963.0000	59.9798	10.6000	9.4340	30.3563	74.0000	358.0000	2.7000	0.0717
A2	0.0056	49.4922	71.0000	96.0000	2,929.0000	62.9225	11.0000	10.0000	29.3908	74.0000	363.0000	3.1000	0.0568
A3	0.0058	51.3953	81.0000	124.0000	2,353.0000	61.7510	12.9000	11.6279	27.1826	74.0000	353.0000	3.2000	0.0443
A4	0.0046	57.3318	76.0000	88.0000	1,712.0000	61.3902	13.3000	8.2707	26.4857	73.0000	336.0000	3.3000	0.0468

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Referans Serisi	7.0355	14.3349	5.4074	0.0549	0.0822	3.4405	0.6722
A1	7.0355	22.2627	5.4074	0.0576	0.0579	3.4405	0.6722
A2	7.7524	21.7123	5.9025	0.0549	0.0651	3.8174	0.8025
A3	7.5579	14.3349	5.7819	0.0843	0.0749	3.9422	0.6951
A4	8.8053	16.9973	5.9273	0.0707	0.0822	3.7991	0.8471

	Referans Serisinin ve Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
Referans Serisi	94.2900	14.0000	41.6670	25.0000
A1	92.5100	12.0000	41.6670	25.0000
A2	93.3500	12.0000	41.6670	16.6670
A3	93.4200	14.0000	21.4290	14.2860
A4	94.2900	14.0000	21.4286	14.2857

Adım 3: Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
Referans Serisi	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A1	1.0000	0.4954	0.3245	0.0000	1.0000	0.0000	0.2214	0.9172	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A2	0.0000	0.0000	0.0000	0.0088	0.3835	0.3359	0.0000	1.0000	0.7446	0.5440	0.4257	0.5455
A3	0.3276	0.8106	0.7683	0.6149	0.0000	0.6142	1.0000	0.0000	0.7813	0.0000	0.2659	0.2240
A4	0.5556	1.0000	1.0000	1.0000	0.0552	1.0000	0.3949	0.7484	1.0000	0.3846	0.0000	0.0000

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
Referans Serisi	1.0000	1.0000	1.0000
A1	0.0000	1.0000	1.0000
A2	1.0000	0.6204	0.9553
A3	0.7311	0.3023	0.4672
A4	0.4420	0.0000	0.0000

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
Referans Serisi	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A1	1.0000	0.0000	0.0000	0.1474	0.0838
A2	0.5356	0.1404	0.3768	0.0000	0.0307
A3	0.2335	0.4415	0.5051	0.7049	0.0000
A4	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
Referans Serisi	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A1	0.0000	0.1471	0.0000	1.0000	0.3647	0.0000	0.0000	0.0000	0.2517	0.0000	1.0000	1.0000	0.0000	0.7500
A2	0.6999	0.0000	0.6353	0.5513	0.0000	0.1907	0.8960	0.0986	1.0000	0.0682	0.8465	0.0000	1.0000	1.0000
A3	0.8880	0.3676	1.0000	0.0848	0.8564	0.6418	1.0000	0.3589	0.2766	0.4318	0.4093	0.4000	0.5135	0.5000
A4	1.0000	1.0000	0.8686	0.0000	1.0000	1.0000	0.5441	1.0000	0.0000	1.0000	0.0000	0.6000	0.0384	0.0000

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Referans Serisi	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
A1	1.000	0.000	0.000	0.111	1.000	0.000	0.000	0.347	1.000	1.000	0.815	0.000	1.000
A2	0.562	0.641	0.286	0.778	0.541	1.000	0.148	0.515	0.751	1.000	1.000	0.667	0.456
A3	0.695	0.728	1.000	0.000	0.285	0.602	0.852	1.000	0.180	1.000	0.630	0.833	0.000
A4	0.000	1.000	0.643	1.000	0.000	0.479	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.094

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Referans Serisi	7.0355	14.3349	5.4074	0.0549	0.0822	3.4405	0.6722
A1	7.0355	22.2627	5.4074	0.0576	0.0579	3.4405	0.6722
A2	7.7524	21.7123	5.9025	0.0549	0.0651	3.8174	0.8025
A3	7.5579	14.3349	5.7819	0.0843	0.0749	3.9422	0.6951
A4	8.8053	16.9973	5.9273	0.0707	0.0822	3.7991	0.8471

	Normalizasyon İşlemi ve Normalizasyon Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
Referans Serisi	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
A1	0.0000	0.0000	1.0000	1.0000
A2	0.4719	0.0000	1.0000	0.2223
A3	0.5112	1.0000	0.0000	0.0000
A4	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000

Adım 4: Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	0.0000	0.5046	0.6755	1.0000	0.0000	1.0000	0.7786	0.0828	1.0000	0.0000	0.0000	0.0000
A2	1.0000	1.0000	1.0000	0.9912	0.6165	0.6641	1.0000	0.0000	0.2554	0.4560	0.5743	0.4545
A3	0.6724	0.1894	0.2317	0.3851	1.0000	0.3858	0.0000	1.0000	0.2187	1.0000	0.7341	0.7760
A4	0.4444	0.0000	0.0000	0.0000	0.9448	0.0000	0.6051	0.2516	0.0000	0.6154	1.0000	1.0000

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	1.0000	0.0000	0.0000
A2	0.0000	0.3796	0.0447
A3	0.2689	0.6977	0.5328
A4	0.5580	1.0000	1.0000

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	0.0000	1.0000	1.0000	0.8526	0.9162
A2	0.4644	0.8596	0.6232	1.0000	0.9693
A3	0.7665	0.5585	0.4949	0.2951	1.0000
A4	1.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	1.0000	0.8529	1.0000	0.0000	0.6353	1.0000	1.0000	1.0000	0.7483	1.0000	0.0000	0.0000	1.0000	0.2500
A2	0.3001	1.0000	0.3647	0.4487	1.0000	0.8093	0.1040	0.9014	0.0000	0.9318	0.1535	1.0000	0.0000	0.0000
A3	0.1120	0.6324	0.0000	0.9152	0.1436	0.3582	0.0000	0.6411	0.7234	0.5682	0.5907	0.6000	0.4865	0.5000
A4	0.0000	0.0000	0.1314	1.0000	0.0000	0.0000	0.4559	0.0000	1.0000	0.0000	1.0000	0.4000	0.9616	1.0000

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	0.0000	1.0000	1.0000	0.8889	0.0000	1.0000	1.0000	0.6535	0.0000	0.0000	0.1852	1.0000	0.0000
A2	0.4381	0.3590	0.7143	0.2222	0.4594	0.0000	0.8519	0.4849	0.2494	0.0000	0.0000	0.3333	0.5442
A3	0.3047	0.2719	0.0000	1.0000	0.7152	0.3981	0.1481	0.0000	0.8199	0.0000	0.3704	0.1667	1.0000
A4	1.0000	0.0000	0.3571	0.0000	1.0000	0.5207	0.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.0000	0.9057

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	0.0000	1.0000	0.0000	0.0896	1.0000	0.0000	0.0000
A2	0.4051	0.9306	0.9522	0.0000	0.7043	0.7511	0.7449
A3	0.2952	0.0000	0.7202	1.0000	0.3000	1.0000	0.1307
A4	1.0000	0.3358	1.0000	0.5370	0.0000	0.7147	1.0000

	Mutlak Değer Tablosunun Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	1.0000	1.0000	0.0000	0.0000
A2	0.5281	1.0000	0.0000	0.7777
A3	0.4888	0.0000	1.0000	1.0000
A4	0.0000	0.0000	1.0000	1.0000

Adım 5: Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması

Delta_max=	1.0000
Delta_min=	0.0000
Ayırıcı Katsayı=	0.5000

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması											
	Finansal Sermaye Öğesi											
Alternatifler/Kriterler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
A1	1.0000	0.4977	0.4254	0.3333	1.0000	0.3333	0.3910	0.8579	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000
A2	0.3333	0.3333	0.3333	0.3353	0.4478	0.4295	0.3333	1.0000	0.6619	0.5230	0.4654	0.5238
A3	0.4265	0.7253	0.6834	0.5649	0.3333	0.5644	1.0000	0.3333	0.6957	0.3333	0.4052	0.3918
A4	0.5294	1.0000	1.0000	1.0000	0.3461	1.0000	0.4524	0.6652	1.0000	0.4483	0.3333	0.3333

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam		
	Üretilmiş Sermaye Öğesi		
Alternatifler/Kriterler	Ü1	Ü2	Ü3
A1	0.3333	1.0000	1.0000
A2	1.0000	0.5684	0.9179
A3	0.6503	0.4175	0.4841
A4	0.4726	0.3333	0.3333

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam				
	Fikri Sermaye Öğesi				
Alternatifler/Kriterler	FİK1	FİK2	FİK3	FİK4	FİK5
A1	1.0000	0.3333	0.3333	0.3697	0.3531
A2	0.5184	0.3677	0.4452	0.3333	0.3403
A3	0.3948	0.4724	0.5026	0.6289	0.3333
A4	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam													
	İnsan Sermayesi Öğesi													
Alternatifler/Kriterler	İ1	İ2	İ3	İ4	İ5	İ6	İ7	İ8	İ9	İ10	İ11	İ12	İ13	İ14
A1	0.3333	0.3696	0.3333	1.0000	0.4404	0.3333	0.3333	0.3333	0.4005	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	0.6667
A2	0.6249	0.3333	0.5782	0.5270	0.3333	0.3819	0.8278	0.3568	1.0000	0.3492	0.7651	0.3333	1.0000	1.0000
A3	0.8169	0.4416	1.0000	0.3533	0.7769	0.5826	1.0000	0.4382	0.4087	0.4681	0.4584	0.4545	0.5069	0.5000
A4	1.0000	1.0000	0.7919	0.3333	1.0000	1.0000	0.5231	1.0000	0.3333	1.0000	0.3333	0.5556	0.3421	0.3333

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam												
	Sosyal ve İlişkisel Sermaye Öğesi												
Alternatifler/Kriterler	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
A1	1.0000	0.3333	0.3333	0.3600	1.0000	0.3333	0.3333	0.4335	1.0000	1.0000	0.7297	0.3333	1.0000
A2	0.5330	0.5820	0.4118	0.6923	0.5212	1.0000	0.3699	0.5077	0.6672	1.0000	1.0000	0.6000	0.4789
A3	0.6213	0.6478	1.0000	0.3333	0.4114	0.5567	0.7714	1.0000	0.3788	1.0000	0.5745	0.7500	0.3333
A4	0.3333	1.0000	0.5833	1.0000	0.3333	0.4899	1.0000	0.3333	0.3333	0.3333	0.3333	1.0000	0.3557

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam						
	Doğal Sermaye Öğesi						
Alternatifler/Kriterler	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1	1.0000	0.3333	1.0000	0.8480	0.3333	1.0000	1.0000
A2	0.5524	0.3495	0.3443	1.0000	0.4152	0.3996	0.4016
A3	0.6288	1.0000	0.4098	0.3333	0.6250	0.3333	0.7928
A4	0.3333	0.5982	0.3333	0.4822	1.0000	0.4116	0.3333

	Gri İlişkisel Katsayı Matrisinin Oluşturulması - devam			
	Yönetişim Sermayesi Öğesi			
Alternatifler/Kriterler	Y1	Y2	Y3	Y4
A1	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000
A2	0.4863	0.3333	1.0000	0.3913
A3	0.5057	1.0000	0.3333	0.3333
A4	1.0000	1.0000	0.3333	0.3333

Adım 6: Gri İlişkisel Derecelerin Hesaplanması

Gri İlişkisel Derecelerin Hesaplanması	
Γ_{0i}	Sıralama
0.5873	2
0.5389	3
0.5315	4
0.7079	1

ÖZ GEÇMİŞ

Filiz Mutlu Yıldırım, Vefa Lisesi mezunudur. Lisans eğitimini Yıldız Teknik üniversitesi (YTÜ) Matematik Mühendisliği bölümünde onur öğrencisi olarak tamamlamıştır. Eğitim sürecinde *"Bilgisayar Donanımı ve Temel Uygulamaları"*, *"Üretim Araştırma ve Planlama"* ve *"Sorun Çözüm Teknikleri"* zorunlu stajlarını çeşitli kurumların ilgili departmanlarında yapmıştır. Mezuniyetinin ardından bir bankanın *"Bütçe Planlama ve Yönetim Raporlama"* bölümünde görev almıştır. Bu süre içerisinde YTÜ'de İşletme Yüksek Lisans eğitimini tamamlamıştır. Halihazırda, YTÜ İşletme ana bilim dalında doktora eğitimini sürdürmektedir. Entegre raporlama konusunu ve firmaların kurumsal finans kararlarının piyasa değerine etkisini araştıran çalışmaları bulunmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.