Acar S. (2023). Bankacılık sektörü entegre raporlarında insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 110-134.

Bankacılık Sektörü Entegre Raporlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği

Sustainability of Human Resources Management in Banking Sector Integrated Reports

Safa Acar[1]

Öz

Entegre raporlama son dönemlerde çoğu işletme tarafından tercih edilen, bütüncül bir bakış açısı sunan ve işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel performansını gösteren bir rapor türüdür. Bu raporlama sürdürülebilirlik düşüncesinin etkisi ile işletmelerden beklenen üçlü sorumluluk yaklaşımının bir gerekliliği olarak değerlendirilebilir. Entegre raporlama ile işletmenin ekonomik performansının yanında sosyal ve çevresel performansı da anlaşılabilmektedir. Özellikle işletmenin paydaşlarına karşı sorumluluklarını daha kolay ifade edebilmesi sayesinde kurumun ürettiği ekonomik, insani ve toplumsal değerler daha net sunulmaktadır. Finansal ve finansal olmayan unsurların birlikte sunulduğu entegre raporlar, kurumların ürettikleri değeri, en kısa yoldan, stratejik öğeleri de içeren bir yapı ile bütüncül bir bakış açısı ile paydaşlarına aktarabilmektedir. Esasen finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarının bir birleşimi gibi düşünülse de bu özellikleri itibarıyla daha kapsamlı raporlama yöntemi olarak kabul edilmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki kurumların hazırladıkları entegre raporlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik bölümlerinin incelenmesi ve gelecekteki uygulamalara yönelik öneriler getirmektir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların, 2021 yılında yayınladıkları entegre faaliyet raporları MAXQDA 2020 içerik analiz programı ile analiz edilmiş ve raporların insan ve toplum bölümleri incelenmiştir. Entegre raporlara yönelik inceleme sonucunda özellikle insan, çalışan, eğitim ve performans gibi kelimelerin insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinde odak noktaları olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği, Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Entegre Raporlama.*

Abstract

Integrated reporting is a type of report that is preferred by most companies recently, offers a holistic perspective and shows the economic, social and environmental performance of the business. This reporting can be considered as a requirement of the triple responsibility approach expected from businesses with the effect of sustainability thinking. With integrated reporting, besides the economic performance of the business, its social and environmental performance can also be understood. In particular, thanks to the fact that the business can more easily express its responsibilities towards its stakeholders, the economic, human and social values produced by the institution are presented more clearly. Integrated reports, in which financial and non-financial elements are presented together, can convey the value created by the institutions to the stakeholders in the shortest way, with a holistic perspective with a structure that also includes strategic elements. Although it is considered as a combination of financial reports and sustainability reports, it is considered as a more comprehensive reporting method due to these features.

In this context, the aim of the study is to examine the sustainability sections of human resources management in the integrated reports prepared by the institutions in the banking sector and to make suggestions for future applications. For this purpose, the integrated annual reports published by banks operating in Turkey in 2021 were analyzed with the MAXQDA 2020 content analysis program and the human and society sections of the reports were examined. As a result of the examination of the integrated reports, it has been determined that the words such as human, employee, training and performance are the focal points in the sustainability of human resources management.

Keywords: *Sustainability of Human Resources Management, Sustainability, Corporate Sustainability, Integrated Reporting.*

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: *O10,O15, M12*

Submitted: 09 / 06 / 2022
Accepted: 16 / 01 / 2023

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi Kurtalan MYO, Siirt, Türkiye, safa.acar@hotmail.com, Orcid No: https://orcid.org/0000-0002-9578-0198.

Giriş

İşletmeler, karşı karşıya kaldıkları küresel krizlerin ardından, finansal hedeflerinin yanına yeni hedefler ekleyerek daha uzun ömürlü ve farklı yönlerden avantajlı olma beklentilerine yönelmektedirler. Özellikle finansal olmayan hedefler ve sürdürülebilirlik uygulamalarına oluşan yoğun ilgi, işletmelerin üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line) bakış açısına daha yatkın politikalar geliştirmesine sebep olmaktadır. Son dönemlerde gerçekleşen teknolojik değişimler, rekabet şartlarının değişmesi ve ağırlaşması, küresel ısınma ve sosyal problemlerin oluşturduğu baskı, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan değerlendirilmeleri gerekliliğini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu noktada işletmelerin yöneldiği uygulama raporlama tekniklerdir. Finansal raporlar, faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları gibi raporlar, işletmelerin güncel durumunu ortaya koyma ve analiz etme gibi amaçlara yardımcı olan veri kaynakları olarak düşünülmektedir. İşletmelerin son dönemlerde yayınladıkları raporlar incelendiğinde ise finansal bilgileri içeren raporlamaların yanında finansal olmayan bilgilerin kapsam altına alındığı raporlamalarında artış gösterdiği görülebilmektedir. Bu sebeple işletmeler finansal raporlamaların yanında faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi odak noktaları finansal olmayan raporlar yayınlamaya başlamış ve paydaşlara daha şeffaf ve kaliteli bilgilerin ulaşması amacıyla bu yöne yönelmişlerdir (Acar, Karataş Aracı, & Arısoy, 2021: 253).

Entegre raporlama ise şu ana kadar işletmelerin kullandıkları sürdürülebilirlik, finansal, vb. gibi raporların eksik kalan kısımlarını tamamlamak amacıyla ortaya çıkan yeni bir raporlamadır. Halihazırda kullanılan raporların entegrasyon ihtiyacını karşılayamaması da işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir başka problem olarak değerlendirilebilmektedir. Diğer raporlara göre daha kapsayıcı ve uzun vadeli olarak değerlendirilen entegre raporlama, işletmelerin tercihi olmaya başlayan bir raporlama türüdür. Önemli bir konsept olarak entegre raporlama, işletmelerin toplum içerisinde oynadıkları rolü ve uzun vadede ürettikleri değeri, daha faydalı bir katkıya dönüştüren bir ifade biçimidir. Bu raporlama türünde, işletmenin sahip olduğu finansal performansın yanında üretilen değerlerin çevreye, sosyal itibara, insan sermayesi becerilerine ve sürdürülebilirlik ile ilgili dinamiklere yönelik sağladığı etki ele alınmakta ve bu katkı temel yapı taşını oluşturmaktadır (Mio, 2016: 4).

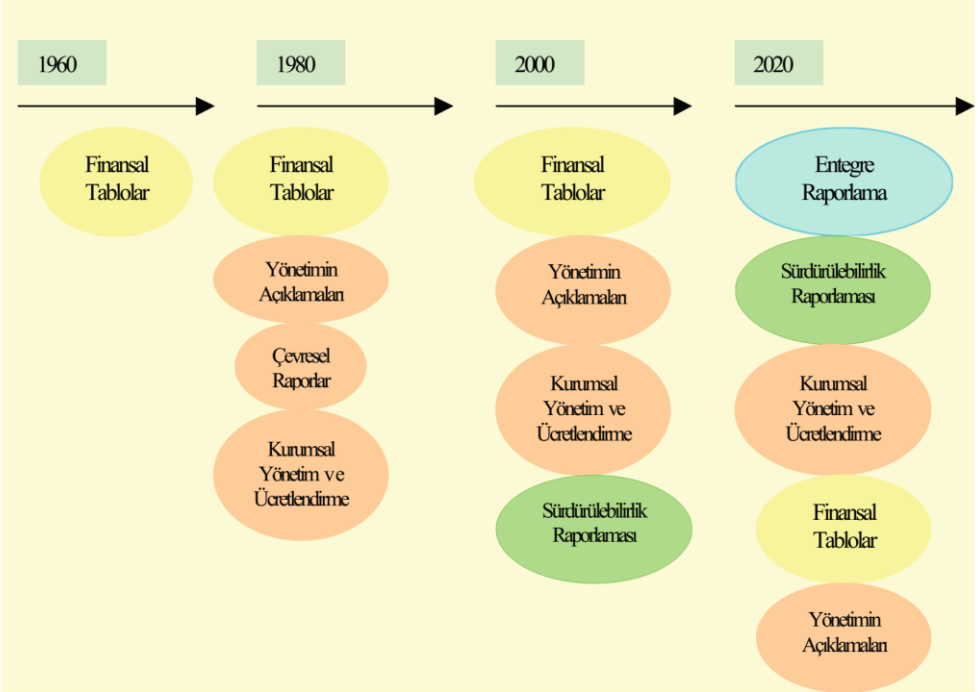
Entegre raporlar ile işletmelerin performansı ilişkisinin değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan çalışmalar; işletmelerin finansal performansları (Churet & Eccles, 2014; Emir, Aracı, & Kıymık, 2021; Horasan & Tazegül, 2021; Çelik & Aydemir, 2022), sürdürülebilirlik (Acar, Karataş Aracı, & Arısoy, 2021; Gençoğlu & Aytaç, 2016; İşseveroğlu, 2021; Ömürbek & Acun, 2021), firma karlılığı (Önder & Çelik, 2021) ve Türkiye uygulamaları (Ercan & Kestane, 2017; Zozik & Doğan, 2021) gibi konuları kapsamaktadır. Yapılan literatür incelemesinde entegre faaliyet raporlarında insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde entegre raporların sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik bir incelemesinin olmamasının, insan kaynakları yönetimi literatüründe bir boşluk oluşturduğu düşünülmektedir.

Literatürde ortaya çıkan bu boşluğun giderilmesi adına yapılan çalışmanın amacı, entegre faaliyet raporlarında insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik olarak odaklanılan noktaların belirlenmesi ve eksikliklerin tespitidir. Çalışma, entegre faaliyet raporlarında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SÜİKY) ile ilgili olarak hazırlanan rapor bölümünü ilgili çerçevede incelemesi yönüyle özgündür. Elde edilen bilgiler entegre rapor hazırlığında olan ya da halen sürdürülebilirlik uygulamalarını faaliyete geçiremeyip geçirmeyi düşünen işletmeler için bir yol haritası oluşturabilecek veriler içerdiği için önemlidir. Çalışmada öncelikle entegre faaliyet raporu ile ilgili bilgilere yer verilmiş, devamında ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve işletmelere olan faydalarına değinilmiştir. Araştırma kısmında entegre faaliyet raporlarında yer alan ve insan kaynakları yönetimi alanına giren bölümler içerik analizi yöntemi ile incelenerek elde edilen bulgular ifade edilmiştir.

1. Entegre Raporlama

Entegrasyon, kelime anlamı olarak "bütünleşme ve uyum" olarak kabul edilen ve özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemlerde küreselleşme kavramı ile birlikte ülkelerin ekonomik yönden düzenlenmelerine yönelik olarak yapılan faaliyetlerin bir sonucu olarak kullanılmaya başlanan bir kelimedir. Entegre Raporlama, esasen yeni bir yaklaşım olmakla birlikte finansal raporlamanın devamı olarak düşünülmekte ve kurumsal raporlara daha bütünleşik bir yaklaşım olarak önerilmektedir. Zamanla bugünkü haline dönüşen finansal raporlamanın tek başına yeterli olmaması ve işletmelerin sadece ekonomik faaliyetler değil aynı zamanda çevresel ve sosyal faaliyetlerini de paylaşabilecekleri bir rapora ihtiyaç duymaları sonucu geliştirilmiş ve 1960 yıllardan itibaren finansal raporlama kullanılırken bu ihtiyacın sonrasında sürdürülebilirlik raporları da kullanıma girmiştir. Bu durum Şekil 1'de gösterilmektedir. Özellikle 2000'li yılların devamında kullanıma giren finansal ve finansal olmayan raporlar, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını bütünsel bir bakış açısı ile ele alan bir yapıda entegre rapor olarak sunulmaya başlanmıştır. Entegre raporlama işletme performanslarının işletmeye kattığı değerle ilgilenen bir rapor türüdür (Çelik & Aydemir, 2022: 178,179). İşletmelerin, paydaşlarının ihtiyacı olan bilgileri karşılamak ve bilgiyi kullanan farklı kullanıcılar arasındaki çıkar çatışmalarını en aza

indirme istekleri, raporlama sisteminde değişimlerin gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Bu değişim beklentilerinin sonucunda işletme faaliyetlerinin bütüncül bir gözle sunulabilmesine imkan sağlayan entegre raporlar etkili bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Oprisor, Tiron-Tudor, & Nistor, 2016: 750). Entegre raporlama kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında ilk olarak Güney Afrika'da 2009 yılında devamında ise Almanya, Fransa, İspanya, Brezilya ve İngiltere gibi ülkelerde düzenlenmeye başladığı görülmüştür (Dereköy, 2018: 592).



Şekil 1. Kurumsal Raporlamanın Gelişimi

Kaynak: (Kargın, Aracı, & Aktaş, 2013: 31)

Entegre raporlamanın ortaya çıkısı, 1994 yılında Nelson Madela tarafından şeffaflık ve bilgi paylaşımına değinilmesi ve Güney Afrika'daki kurumların güvenilirliğinin tartışılması ile başlamıştır. Mandela, Güney Afrika kurumlarının güvenilir olmadığına yönelik kötü algıyı değiştirmek amacıyla şeffaflık ve bilgi paylaşımını özendirmek için Mervyn King'i görevlendirerek King komitesini kurmasını sağlamıştır (Vargün, Kılınçaslan, & Akbulut, 2021: 21). Entegre raporlamanın gelişiminde komite tarafından yayınlanan 1. King raporunda, kurumsal yönetime ilişkin açıklamalar teşvik edilmiştir. Devamında 2002 yılında, üçlü sorumluluk yaklaşımına atıfta bulunan King II raporu, 2009 yılında ise King III yayınlanmıştır. Bu kodlar ile finansal, çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili bilgiler açıklığa kavuşturulmuş ve devamında yayınlanan entegre raporlama tartışma belgesi (Güney Afrika Entegre Raporlama Komitesi <IRCSA> tarafından yayınlanmıştır.) ve borsada işlem gören şirketlerin entegre rapor hazırlamasını veya neden hazırlamadıklarını açıklamasını zorunlu hale getiren bir karar yayınlanmıştır (Malola & Maroun, 2019: 116).

Entegre raporlama çalışmaları, King Report on Governence for South Africa (King III) ve Birleşik Krallık'taki Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından gerçekleştirilmektedir. Güney Afrika'da entegre rapor hazırlama zorunluluk taşımaktadır (Abeysekera, 2013: 255). Entegre raporlama, düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, işletmeler, standartları belirleme otoriteleri, muhasebe uzmanları ve sivil toplum kuruluşları tarafından kurulmuş küresel bir koalisyon olan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (International Integrated Reporting Council- IIRC) tarafından standartlara bağlanmış ve bu koalisyon, kurumsal raporlama sürecinin geleceğine ilişkin değer oluşturma ile ilgili iletişimin önemine vurgu yapmaktadır. Entegre raporlama <ER> çerçevesinin temel amacı da bu ihtiyacın karşılanmasının sağlanmasıdır. IIRC tarafından entegre raporlamanın tanımı; "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 ifade edilmiştir (IIRC, 2013: 1). King III raporunda yer alan entegre raporlama tanımı ise; " hem finans hem de sürdürülebilirlik açısından şirketin performansının bütünsel ve entegre bir temsili" olarak yapılmıştır. Entegre raporun genel amacına da değinen King III raporu, entegre raporlamanın amacını, işletmenin kısa, orta ve uzun vadede değerini sürdürüp sürdüremeyeceğine ilişkin bilgilerin paydaşlar tarafından rapor aracılığı ile elde edilmesine yardımcı olmak olarak ifade etmektedir. Entegre raporlama, işletmelerin küresel ekonomiye, hissedarlara, topluma ve çevreye karşı olan sorumluluklarını gösterdikleri bir yaklaşımdır (Abeysekera, 2013: 255).

Entegre raporlama, işletmelerin gerçekte nasıl bir performans gösterdiğine ilişkin yatırımcıların ve diğer paydaşların bütünsel bir bilgi elde etmelerini sağlayan yaklaşımdır. Ekonomik, çevresel ve sosyal değerler arasındaki bağlantıyı netleştiren entegre raporlama, işletmede verilen kararların ve eylemlerin etkilerinin uzun vadeli bir periyotta incelenmesine katkı sağlar. Entegre raporlama ile işletmelerin stratejileri, kurumsal yönetim süreci ve iş modelleri arasındaki ilişkiler görülebilmektedir. Entegre raporlama sayesinde bir işletmenin karşılaştığı ekonomik ve ekonomik olmayan fırsatlar, riskler ve performans etkileri görülebilir (Acar, Karataş Aracı, & Arısoy, 2021: 255). Ekonomik, sosyal ve çevresel verilerin birlikte sunulması ile oluşturulan entegre raporlar, işletmenin tüm faaliyetlerinin finansal verilerle arasındaki ilişkileri de ortaya koymaktadır. Entegre raporlar ile sadece finansal raporlama değil aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluk kapsamındaki faaliyetleri sunulabilmektedir (Gençoğlu & Aytaç, 2016: 52).

Entegre raporlama, sürdürülebilirlik raporunun ve finansal raporun tek bir anlatıda birleştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu raporların tek bir anlatıda anlatılması ile üst yönetimin yürüttüğü sürdürülebilirlik konularının ve girişimlerinin hangi noktalara doğru ilerlediğine ilişkin bilgileri yatırımcıların daha kolay bir şekilde anlayabilmeleri sağlanmaktadır. Entegre raporlama işletmenin uzun vadeli büyüme stratejilerine katkıda bulunmaktadır (Churet & Eccles, 2014: 57).

Genel anlamda işletmenin sahip olduğu paydaşlar ve yatırımcıların kullanımına uygun bir biçimde entegre raporlama, ekonomik ve ekonomik olmayan bilgilerin aynı raporda ve stratejik bakış, yönetişim, risk, ekonomik ve ekonomik olmayan performanslar arasındaki ilişkileri kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli olarak üretilen değerler ile birlikte sunan bir yapıdır. Entegre rapor yayınlayan işletmeler, kar elde etme ve nakit akışını dizayn etme gibi faaliyetleri kapsayan performansların ötesinde, toplumun tümünün beklentilerini ve çevresel koruma, toplumsal faaliyetler ve buna benzer ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ve bu vizyonu işletmenin tüm paydaşlarına doğru bir şekilde ileterek işletme imajını oluşturabilmekte ve geliştirebilmektedir (Çelebiler & Çankaya, 2019: 181).

Entegre raporlamanın genel amacı, işletmenin finansal sermaye ihtiyacını karşılayan ilgililere bir işletmenin zaman içinde nasıl değer üreteceğini açıklamaktır. Bu sebeple entegre rapor, hem ekonomik hem de ekonomik olmayan konular ile ilgili kapsamlı bilgiler içermektedir. Bir entegre rapor, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplumlar, yasa koyucular, düzenleyiciler ve politika yapıcılar dahil olmak üzere bir işletmenin zaman içerisinde ortaya koyduğu değer üretme kabiliyetinin üzerinde etkisi olan bütün paydaşlardan faydalanmaktadır (IIRC, 2013: 7).

Entegre raporlama ile işletmelere yönelik faydalar her işletmede, sanayide ve ülkede farklılıklar gösterse de genel olarak entegre raporlar üç grupta fayda sağlamaktadır. Bunlar, içsel faydalar, dışsal olarak ifade edilen piyasaya yönelik faydalar ve risklerin yönetime sağladığı faydalar olarak sıralanabilmektedir. Bu kapsamda içsel faydalar (Çelebiler & Çankaya, 2019: 182,183);

- Performansın ölçülebilmesi için kullanılan metrik ölçüler ile ilgili daha açık ve net verilerin tespit edilmesi,
- Yönetimsel, sosyal ve çevresel performansların soyut bir biçimde ortaya konulmasının da ötesinde iktisadi ve iktisadi olmayan performans arasında oluşan bağlantıların daha açık, net ve somut bir şekilde tespit edilmesi,
- Şirketin stratejilerine ve hedeflerine çalışanlarında eklenmesi ile daha bütünleşik bir yönelim kazanılarak işletme içi kontrol sisteminin daha da geliştirilebilmesi adına eksikliklerin kolay bir şekilde oluşturulması,
- Risklere yönelik daha kapsamlı bir yönetim ile üretimde gerçekleşecek verimlilik düzeyini artırarak, mevcutta olan ve potansiyel olarak işletmeye girecek çalışanlar ile paydaşlar arasında daha iyi bir iletişimin sağlanması olarak açıklanabilmektedir.

Entegre raporlamanın dışsal fayda olarak açıklanan piyasaya yönelik faydaları ise(Çelebiler & Çankaya, 2019: 182,183);

- Yatırımcıların önemli olarak gördükleri sosyal sorumluluk ile ilgili beklentilerinin karşılanması,
- Borsa kapsamında kurulan sürdürülebilirlik endekslerine girme, finansal analistlere ve veri akışı desteğinde bulunan işletmeyle ilgili olan ekonomik olmayan bilgileri de sağlamak,
- Sürdürülebilirlik ile ilgili hareket etme sürecinde önemli katkılar sağlayan bireysel tüketicilerin ve ticari müşterilerin beklentilerini karşılama,
- Tedarikçilere karşı da işletmenin daha güvenilir bir yapıya kavuşmasını sağlayarak tedarik zincirinde gerçekleşebilecek risklerden kurtulmak ya da azaltmak,
- İşletmenin sahip olduğu itibarı ve piyasadaki marka değerini yükseltmek ve bütün paydaşlarla işletme arasında iyi iletişim kurarak işletmenin sahip olduğu itibara gelebilecek risklerin azaltılması olarak sıralanabilmektedir.

Entegre raporlamanın risklerin yönetimine yönelik sağladığı faydalar ise(Çelebiler & Çankaya, 2019: 182,183);

- Gerçekleşme ihtimali olan yeni çıkartılmış olan yönetmelik ve mevzuatlara daha önceden hazır olarak yeni çıkacak olan yönetmelik ve mevzuatlara hızlı bir şekilde karşılık verebilmek,

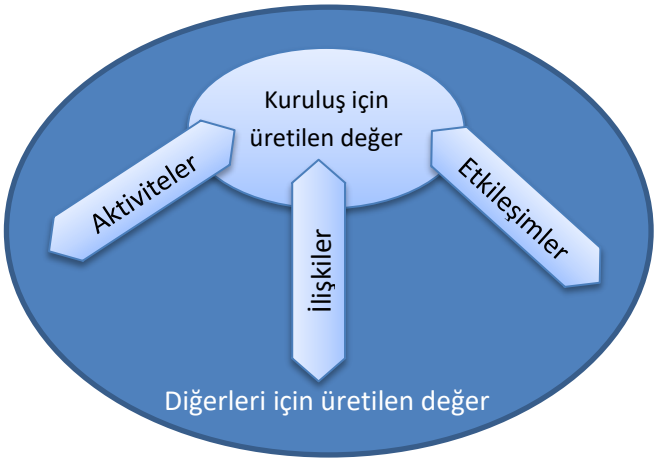
- Borsa kapsamında gerçekleşen yeni düzenlemelere anında ayak uydurmak ve yeni çıkartılacak olan çerçeveler ve standartlar geliştirildiğinde katkı sağlayabilmek şeklinde açıklanabilmektedir.

Entegre raporlama, işletmelere aşağıda sıralanmış faydaları da sağlamaktadır (Topcu & Korkmaz, 2015: 8);

- Sürdürülebilirlik raporlarının ve finansal analizlerin birbirleri ile bağlantılı olarak hazırlanmasından dolayı tasarruf edilebilecek alanların tespitinde kolaylıklar elde edilmektedir,
- Hem işletme içerisinde yer alan yönetim kademesinde hem de işletme dışında bulunan yatırımcılar ve tedarikçiler üzerinde işletmenin sürdürülebilir bir yapıya dönüşmesi ile ilgili bir farkındalık oluşmaktadır,
- Entegre olarak hazırlanmış olan raporların işletmenin farklı birimleri arasında işbirliğini destekleyici etkisi bulunmaktadır,
- Hem sürdürülebilirlik hem de işletme performansı ile ilgili olarak hazırlanan raporlarda ortak bir dil kullanılmasının alınan kararlar üzerinde etkili olduğu ve bu konuların daha da çok dikkate alınmasını sağladığı görülmektedir,
- Entegre raporlama sayesinde yatırımcı ve paydaşların işletme faaliyetleri ile ilgili sorularında azalmalar yaşanmaktadır.

Entegre rapor, işletmenin finansal faaliyetlerini gösteren bilgiler ile kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi alanların kapsamına giren finansal olmayan bilgilerin entegrasyonundan oluşan, tek bir rapordur. Bu bakış açısı ile entegre raporlar, yazılı ya da elektronik ortamda hazırlanan tek bir rapordur ve finansal ve finansal olmayan bilgilerin birbirleri ile oluşturdukları etkileşimi yansıtan bir yapıdadır (Dereköy, 2018: 592).

Entegre raporlar, işletmeler tarafından hazırlanan diğer raporlar gibi geçmişe değil daha çok kuruluşların sahip oldukları geçmiş veriler ile geleceklerine ışık tutan veriler içermektedir. Uluslararası entegre raporlama çerçevesinde bu durum, değer kavramı, değer oluşturma süreci ve bu değerlerin ölçülmesi olarak açıklanmaktadır. Bir entegre raporda kuruluşun zaman içerisinde nasıl değer ürettiği açıklanmaktadır. Değer sadece bir kuruluş tarafından ya da kuruluş kapsamında üretilmemektedir. Değer, dış çevreden etkilenmekte, paydaşlarla olan ilişkiler vasıtasıyla üretilmekte ve çeşitli kaynaklara bağlı olarak üretilmektedir. Uluslararası entegre raporlama çerçevesinin değer kavramına bakışı da iki unsur ile ele alınmaktadır. Bu unsurlar; kuruluşun kendisine yönelik olarak oluşturduğu değer (finansal sermayenin elde edildiği taraflara finansal geri dönüş imkânı) ve işletmenin paydaşları ve geniş anlamda toplum için oluşturulan değerdir. Bir kuruluşun kendisi için değer üretme kabiliyeti diğerlerine yönelik ürettiği değerlere bağlıdır. Şekil 2'de bu durum, gösterilmektedir. Şekil 2'ye göre, finansal sermayedeki değişimler ile doğru orantılı olarak müşterilere yapılan satışlar ve bu duruma ek olan çeşitli faaliyetler, etkileşimler ve ilişkiler yoluyla değer üretimi gerçekleşmektedir (IIRC, 2013: 10).



Şekil 2. Kuruluş ve Diğerleri İçin Üretilen Değer

Kaynak: (International Integrated Reporting Council (IIRC), 2013: 10)

İşletmeler entegre raporu iki önemli nedenle kullanmak istemektedirler. Entegre raporlamanın toplumun sürdürülebilirliğine yönelik ihtiyaçlara karşı oluşan risk ve fırsatlara cevap vermesi birinci nedendir. İkinci neden ise, entegre raporlama ile işletmenin bütün paydaşlarına verdiği mesajın sadeleştirilmesi ve netleştirilmesi imkanı elde edilerek entegre raporun kurumsal açıklama ve şeffaflığın geliştirilmesi sürecinde kilit rol oynamasıdır. Entegre raporlamanın temelini oluşturan ana düşünce, sürdürülebilir bir toplum inşa etmektir. Entegre raporlama, işletmelerin sürdürülebilir riski dikkate almalarında, sürdürülebilir faaliyetleri benimseme süreçlerinde ve sürdürülebilir bir topluma doğru gerçekleşen yolculukta yardımcı bir

konumdadır. Entegre raporlama ile işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel faaliyetlerine ilişkin sürdürülebilirlik stratejileri oluşturulmakta ve finansal ve finansal olmayan performansın entegrasyonu sağlanabilmektedir (Dereköy, 2018: 591).

İşletmelerin hazırladıkları entegre raporların hazırlanmasında temel olarak bazı bilgilerin yer alması gerekmektedir. Bu bilgiler (IIRC, 2013: 5);

- *Stratejik odak ve geleceğe yönelim:* Bir entegre raporda işletmenin stratejisi ve bu stratejisinin kısa, orta ve uzun vadede değer üretebilme kabiliyeti ile birlikte sermaye öğelerinin kullanımı ve etkileşiminin nasıl bir ilişkisinin olduğu ile ilgili birliler yer almalıdır,
- *Bilgiler arası bağlantı:* Bir entegre rapor, işletmenin zaman içerisinde değer üretme kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleri ile olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıklarının bütünsel bir resmini sunmalıdır,
- *Paydaşlarla ilişkiler:* Bir entegre rapor, işletmenin temel paydaşları ile oluşturduğu ilişkilerin doğasını ve kalitesini sunan bilgiler sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini hangi ölçüde anladığını, hesaba katığını ve karşıladığını göstermelidir,
- *Önemlilik:* Bir entegre rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadeli olarak değer üretme kabiliyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir,
- *Kısa ve öz olma:* Bir entegre rapor kısa ve öz olmalıdır,
- *Güvenilirlik ve eksiksizlik:* Bir entegre rapor olumlu veya olumsuz bütün maddi unsurları dengeli ve maddi hata içermeyecek bir şekilde sunmalıdır,
- *Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik:* Bir entegre rapordaki bilgiler; (a) zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak ve (b) kuruluşun kendi zaman içinde değer üretme kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına imkan sağlayacak şekilde sunulmalıdır.

Entegre raporlarda, birbirlerine temelden bağlı olan ve birbirlerini karşılıklı olarak dışlamayan sekiz içerik öğesi yer almaktadır. Bu içerik öğeleri (IIRC, 2013: 5);

- *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 üretme kabiliyetini nasıl destekliyor?
- *İş modeli:* Kuruluşun iş modeli nedir?
- *Riskler ve fırsatlar:* Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer üretebilme kabiliyetini etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?
- *Strateji ve kaynak aktarımı:* Kuruluşu hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?
- *Performans:* Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine hangi ölçüde ulaşmıştır? Elde edilen sonuçlar sermaye öğelerini hangi ölçülerde etkilemiştir?
- *Genel görünüş:* Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşma ihtimali olan zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı yönüyle potansiyel etkileri nelerdir.
- *Sunumun temeli:* Kuruluş entegre rapor kapsamın alınacak olan konuları nasıl belirlemelidir ve bu konular nasıl nicel hale getirilmeli ve değerlendirilmelidir?

IIRC tarafından hazırlanan entegre rapor çerçevesinde, işletmelerin ürün ya da hizmet üretmek amacıyla kullandıkları değerlere sermaye denilmektedir. Sermaye ise 6 kategoriye ayrılmıştır. Bunlar (IIRC, 2021: 19);

- Finansal Sermaye; malların üretiminde ve hizmet sunumunda kullanılmak amacıyla bir kuruluş tarafından kullanılan sermayedir. Borç, öz sermaye ve hibeler gibi finansal kaynaklar yoluyla elde edilen ya da operasyonlar ve yatırımlar yoluyla oluşturulan kaynaklar finansal sermayedir,
- Üretilmiş Sermaye; binalar, teçhizat ve altyapı gibi mal üretiminde veya hizmet sunumunda kullanılmak üzere bir kuruluşun kullanımına sunulan imal edilmiş fiziksel nesnelerdir,
- Fikri Sermaye; patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet ile örtülü bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi örgütsel sermayeyi kapsamına alan sermayedir,
- İnsan Sermayesi; insanların yetkinlikleri, yetenekleri ve deneyimleri ile bir kuruluşun yönetişim çerçevesi, risk yönetimi yaklaşımı ve etik değerlere uyumunu, liderlik etme, yönetme ve işbirliği gibi yeteneklerini kapsayan sermayedir,
- Sosyal ve İlişkisel Sermaye; paylaşılan normalar, ortak değerler ve davranışlar, kilit paydaş ilişkileri ve bir kuruluşun geliştirdiği ve dış paydaşlarla inşa etmeye ve korumaya çalıştığı güven ve katılım isteği gibi değerleri kapsayan sermayedir,
- Doğal Sermaye; hava, su, toprak, mineraller, ormanlar, bio-çeşitlilik ve ekosistem sağlığı gibi değerleri barındıran sermayedir. Bir kuruluşun geçmiş, şimdiki ve gelecekteki refahını destekleyen mal ve hizmetler sağlayan tüm yenilenebilir ve yenilenemez çevresel kaynakları ve süreçleri doğal sermaye kapsamındadır.

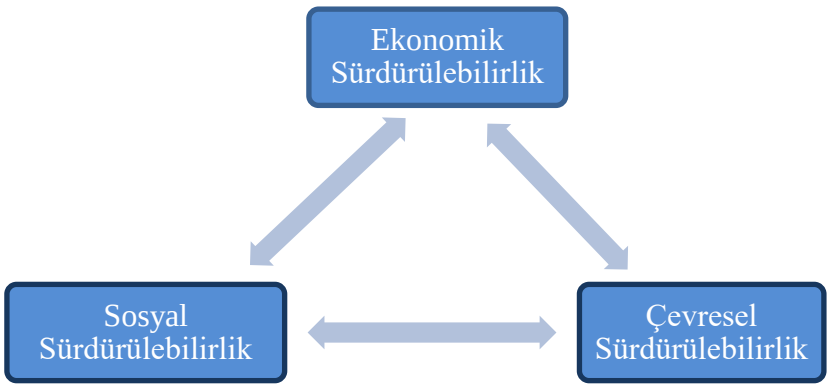
Entegre rapor, sadece finansal tablolar ile sürdürülebilirlik raporlarının birleştirilmesinden ibaret yapılar değildir. Entegre rapor, işletme ile ilişki içerisinde olan paydaşların ve menfaat sahiplerinin; işletmenin finansal performansını değerlendirmelerini, değer üretim kabiliyetlerini görmelerini ve sürdürülebilirlik kabiliyetlerini tespit edebilmelerini sağlamaları için bilinçli bir değerlendirme yapmalarını sağlamak amacıyla, açık bir dille, işletme bilgilerini sunmaktadır. Entegre raporlar ile işletmenin menfaat sahiplerine işletmenin kısa bir özeti sunularak strateji, riskler ve fırsatlar hakkında önemli bilgiler verilmektedir. Bu yönüyle işletmenin menfaat sahiplerine yönelttiği birincil öncelikteki raporu entegre raporlardır (Horasan & Tazegül, 2021: 144). Entegre rapor ile işletmenin finansal performansı, stratejileri ve yönetim ile ilgili faaliyetleri, ekonomik, sosyal ve çevresel yapı ile ilişkilendirilmekte, işletmenin sürdürülebilir kararlar almasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda karar vericiler de işletmelerin entegre raporlarından elde ettikleri bilgiler ile karar verme süreçleri için önemli bir kaynağa sahip olmaktadırlar (Karğın, Aracı, & Aktaş, 2013: 27). Entegre raporlama ile işletmenin mali performansı ve sosyal çevresel ve ekonomik faaliyetler arasında bir bağ oluşturularak işletmenin kısa, orta ve uzun vadede nasıl değer ürettiği netleştirilmektedir (Trpeska, Lazarevska, & Atanasovski, 2016: 73,74).

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği

Sürdürülebilirlik kavramı incelendiğinde ilgi alanının, toplulukların ve doğanın devamlılığına odaklandığı görülmektedir. Sürdürülebilirlik, insan faaliyetlerinin güvenli bir geleceğe yöneltilmesi için gerekli olan dinamik ve canlı sistemleri kontrol etmek için tasarlanmıştır. İnsan hayatı, geçmiş dönemlerden bugüne kadar çok farklı riskler ve tehditler içeren bir yapıdır. Aynı zamanda hayat, güvenliği artırma, toplum üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama, doğal değerleri koruma altına alma gibi fırsatları da içermektedir. Bu gelişme içerisinde sürdürülebilirlik kavramının odaklandığı nokta ise insan hayatı karşısında oluşan riskler ve fırsatlar arasında refah düzeyinin yükseltilmesi ve sahip olunan doğal kaynakları yeterliliği gibi kavramlardır (Vehkamaki, 2005: 1).

Sürdürülebilirlik kavramı çok eski dönemlerde kullanılmaya başlanan bir kavramdır. İlk kullanımı incelendiğinde 1713 yılında Hanns Carl Von Carlowitz'in yazdığı Sylvicultura Oekonomika kitabında, "ormanı kalıcı olarak korumak istiyorsanız, büyüyebileceğinden daha fazla ağaç kesmeyin." İbaresi ile sürdürülebilirliğe atıfta bulunmuştur. Devamında gelen 200 yıl boyunca sadece ormancılık terimi olarak kalsa da 1970'li yıllardan sonra gerçekleşen gelişmeler ve Club of Rome tarafından yayınlanan Büyümenin Sınırları (Limits to Growth) kitabı terimin kullanımını yaygınlaştırmıştır. 1987 yılında Brundtland Raporu olarak tanınan raporda sürdürülebilir kalkına tanımı, sürdürülebilirliğin daha geniş kitleler tarafından bilinirliğinin artırılmasını sağlamıştır. Bu tanıma göre sürdürülebilir kalkınma, "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır (Fischler, 2014: 14). Sürdürülebilirlik düşüncesinin odaklandığı konu, şu anda ya da gelecekte öngörülen bir zamanda gerçekleşebilecek olan kaynak kıtlığı ya da hasarıdır. Sürdürülebilirlik ile ilgili endişeler, kaynakların tükenmesi veya yokluğu, kaynakların bozulması, kısa vadeli kazançlar için kaynakların kasıtlı ya da kazara zarar görmesi veya kaynaklar ve sistemler arasında gerçekleşen karmaşık karşılıklı ilişkilerin yanlış anlaşılması olarak ortaya çıkmaktadır (Thatcher & Yeow, 2016: 2).

Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç bağımsız temel sütunun birbirleri ile olan ilişkisi ile elde edilmektedir (Orji, Kusi-Sarpong, & Gupta, 2020: 1522). Odak noktası olan Üçlü Sorumluluk Yaklaşımı (Trible Bottom Line) işletmelerin temel problemini ekonomik çizgiden sosyal ve çevresel çizgiye doğru genişletmesidir. Üçlü sorumluluk yaklaşımı ile sadece ekonomik perspektife sahip olan işletmelerin faaliyetlerinde sosyal ve çevresel faktörleri de dikkate almasını sağlayan yöntemdir. Üçlü sorumluluk yaklaşımı kapsamında; sürdürülebilirlik, gerçekten bir ilerleme ve yaşam yolculuğundan kaynaklanan değişiklikler önemli olarak görülmektedir (Sutton, 2004: 22,23). Sürdürülebilirlik kavramının geleneksel yönetim yaklaşımına nazaran en önemli farklılığı, bir işletmenin genel sürdürülebilirliği için ekonomik sürdürülebilirliğinin tek başına yeterli bir şart olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirliğe odaklı bir yönetim yaklaşımı kısa vadede başarılı olsa da, uzun vadede sürdürülebilir bir işletme için ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin birlikte sağlanması gerekmektedir. Bu durum Şekil 3'te yer almaktadır. Üçlü sorumluluk yaklaşımı, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin birbirleri ile ilişkili olduğunu ve birbirlerini çeşitli şekillerde etkileyebildiğini ifade etmektedir (Dyllick & Hockerts, 2002: 132).



Şekil 3. Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu

Kaynak: (Dyllick & Hockerts, 2002: 132)

Sürdürülebilirlik ile ilgili oluşturulan üçlü sorumluluk yaklaşımı bakış açısında ekonomik, sosyal ve çevresel kriterler, sürdürülebilirlik çerçevesinin oluşturulmasında önemli bir kilit rol oynamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik, işletmenin içinde bulunduğu doğal çevrenin genel olarak performansına ve sağlıklı bir noktada olmasına odaklanmaktadır. Sosyal sürdürülebilirlik, sosyal ve kültürel sistemlere yönelik faaliyetleri kapsayarak bu sistemlerin kırılganlığını azaltmaya ve karşılaşabilecekleri risklere karşı korumaya odaklanmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmenin elde ettiği sosyal ve çevresel çıktıların elde edilebilmesine yönelik sermaye stokunu korurken üretilebilecek gelir akışını da en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır (Munasinghe, 2001: 14).

Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları, daha çok toplumun her kesimini ilgilendiren ve üçlü sorumluluk yaklaşımının etkisi ile gelişen bir süreçte ilerlerken son dönemin artan bir ilgi odağı da sürdürülebilirlik kavramının kurumlar özelinde değerlendirildiği "kurumsal sürdürülebilirlik-corporate sustainability" kavramı olmuştur. Bu sebeple çoğu şirket kurumsal sürdürülebilirlik kapsamına giren çalışmalar yapmaya başlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik ortak bir tanımlamadan yoksun olsa da genel olarak, "gelecekte ihtiyaç duyulacak insan ve doğal kaynakları korurken, sürdürürken ve geliştirirken bugün işletmenin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejileri ve faaliyetlerini benimsemek" olarak tanımlanabilmektedir (Roca & Cory, 2012: 104).

Dylick ve Hockerts (2002: 132) tarafından yapılan kurumsal sürdürülebilirlik tanımlaması ise, "şirketin doğrudan ya da dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, bakı grupları, topluluklar vb.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaş ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak" olarak tanımlanmaktadır. Van Marrewijk ve Werre (2003), kurumsal sürdürülebilirlik kavramını, "ticari faaliyetlerde ve paydaşlarla etkileşimlerde sosyal ve çevresel kaygıların da dâhil edildiğini göstermek" olarak tanımlamıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik sermaye kavramına daha kapsayıcı olarak bakmayı ifade ettiği için ekonomistlerin tek yönlü bakışının genişletilmesine yol açmaktadır. İşletmelerin sermayesinin sadece ekonomik olmadığını aynı zamanda sosyal ve çevresel sermayenin de dikkate değer olduğunu ifade etmektedir (Dyllick & Hockerts, 2002: 132). Kurumsal sürdürülebilirlik işletmenin gönüllü olarak yürüttüğü, sosyal ve çevresel kaygıların ticari faaliyetlere ve paydaşlarla etkileşimlere dâhil edilmesidir (Van Marrewijk & Werre, 2003: 1). Kuruluşlar, kurumsal sürdürülebilirliği gerçekleştirebilmek amacıyla sürdürülebilirlik ilkelerini ürünlerine, politikalarına ve uygulamalarına yansıtmaktadırlar (Bansal, 2005, s. 205). Kurumsal sürdürülebilirlik, moda bir kelime olmanın ötesinde işletmeler ve birçok endüstri lideri için maliyetleri düşürmenin, riskleri kontrol etmenin, yeni ürünler geliştirmenin ve kültürel yapıdaki temel değişiklikleri yönlendirmenin sağlanabilmesi için önemli bir araç haline gelmiştir. Bunu gerçekleştirmek için ise işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik politikalarını, uygulamalarını, tasarımını ve iletişimini geliştirebilecek bir yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir (Valentin, 2015: 215).

Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında gerçekleşen gelişmelerin etkisi ile sürdürülebilirlik, birçok işletmenin odak noktası haline gelmiştir. Bu yönüyle işletmelerin sahip olduğu insan kaynakları da işletmenin sürdürülebilirliği ile ilgili, insan haklarının korunması, iyi kurumsal vatandaşlık ve işyeri sorumluluğu gibi alanlar da dâhil olmak üzere işletmenin sosyal meşruiyetini kazanmasında destek olmaktadır. Sürdürülebilirlik etkisinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki yansıması olan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, mevcut ve gelecekteki sürdürülebilirlik tehditlerini ele almak amacıyla önemli bir mekanizma olarak düşünülmekte ve işletmeler için çok önemli bir konumda yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin sürdürülebilirlik stratejisinin hem geliştirilmesinde hem de uygulama alanında lider bir rol üstlenmekte ve sürdürülebilirlik odaklı bir işletmenin başarıya ulaşabilmesinde kilit rol oynamaktadır (Wong, 2018: 152).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi incelendiğinde, sürdürülebilirlik düşüncesinin işletmelerde uygulama alanı bulan insan kaynakları yönetiminin üzerindeki etkisinden kaynaklı olarak geliştiği görülebilir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, işletmelerin sürdürülebilirliğinde insan kaynakları yönetiminin rolünü ortaya koyan bir noktadadır (Acar & Özutku, 2022: 159). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, üçlü sorumluluk yaklaşımı kapsamında gerçekleşen ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflerin organizasyonel planlara ve operasyonlara entegrasyonu ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu sayede işletmelerde üçlü sorumluluk yaklaşımının katkısı ile kazan-kazan politikaları işlerlik kazanabilmektedir. Gerçekleşen bu durum işletmenin, müşterilerin, çalışanların ve dış çevrenin faydalandığı bir ortam oluşturmaktadır (Bush, 2020: 1). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik stratejiler, bir işletmenin kontrolünde bulunan faktörlerin iç ve dış etkileri de göz önünde bulundurularak ortaya çıkartılmalıdır. Bu yönüyle sadece bireysel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değil bütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yatay ve iç tutarlılık çerçevesinde dikkate almak gerekmektedir. Sürdürülebilirlik perspektifinden istihdam ilişkileri ve tasarlanan teşvikler sadece çalışanlar üzerinde değil aynı zamanda toplum üzerinde de etkiler meydana getirmektedir. Bu sebeple sadece bireysel etkiler değil toplum üzerindeki etkilerde dikkatle incelenmelidir (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020: 5).

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği, üçlü sorumluluk yaklaşımının etkisi ile gelişme göstermekte ve işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynaklarının stratejik önemine atıfta bulunmaktadır. Bu bakış açısı ile bir işletmenin sürdürülebilirlik stratejilerini gerçekleştirebilmesinin önündeki en önemli destek mekanizması insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu çerçevede, sürdürülebilirlik kapsamına giren insan kaynakları yönetimi, işletmede çalışan bireylerin sürdürülebilirliğe yönelerek sürdürülebilirlik odaklı çalışmalarını sağlar. Bunun yanında, çalışanların ekonomik, sosyal ve fiziksel refahlarının artırılması için çalışan odaklı bir insan kaynakları yönetimi uygulaması oluşturur (Acar S. , 2021: 356).

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

Entegre faaliyet raporları, sadece finansal verilerin işletme performansını net bir biçimde göstermesinin yeterli görülmemesinden dolayı son dönemde yaygın olarak kullanılan ve finansal, sosyal ve çevresel performansın da dikkate alındığı raporlardır. Bu yönüyle entegre raporlar ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerini barındırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, son dönemde tercih edilen raporlama türü olan entegre raporlarda insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine yönelik bölümlerinin incelenmesi ve gelecekteki uygulamalara yönelik öneriler getirmektir. Araştırmanın amacına uygun olarak araştırma soruları şunlardır;

1. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin entegre raporlarının içeriklerinde insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin hangi bilgilere yer verilmiştir?
2. Entegre raporlarda insan kaynakları yönetimine ilişkin değer üretme süreci tam olarak ifade edilmiş midir?

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamı bankacılık sektörü olarak belirlenmiştir. Bunun asıl amacı bankacılık sektöründe, insan kaynaklarının daha etkin bir noktada olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Bankacılık sektöründe yayınlanan entegre raporlar incelendiğinde 2016 yılından itibaren rapor yayınlayan bankaların olduğu tespit edilmiş ancak güncel verilere ulaşabilmek amacıyla araştırma kapsamında sadece 2021 yılında entegre rapor yayınlayan sekiz bankanın entegre raporları ele alınmıştır. Bu bankalar; Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Türkiye Sinai Kalkınma Bankası (TSKB), Yapı Kredi, Akbank, Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank olarak sıralanabilir. Araştırmaya konu olan entegre raporlar ve bankalar ile ilgili veriler işletmelerin web adreslerinden ve Entegre Raporlama Türkiye'nin kurumsal web adresi olan www.entegreraporlamatr.org adresinden elde edilmiştir. Elde edilen veriler halka açık olarak sunulmaktadır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Finansal raporlar daha çok işletmenin finansal performansına yönelik bilgiler çerçevesinde değerlendirilebilmesine imkân sağlarken sürdürülebilirlik ekseninde geliştirilen raporlar; işletmelerin finansal performans değerlerinin yanında finansal olmayan performans değerlerinin de işletme değerlendirmesinde önemli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle entegre raporlar, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel yönlerden değerlendirilebilmelerini sağlayabilmektedir. Bu çalışma, 2021 yılında banka sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmelerin hazırladıkları ve kamuoyu ile paylaştıkları entegre raporlarda sosyal sürdürülebilirlik kapsamına dahil edilebilecek bir alan olan insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin verileri kıyaslamak ve elde edilen bilgilerden gelecekte uygulamaya geçecek olan işletmelere ön bilgi sunmak amacıyla hazırlandığı için önemli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan verilerin elde edilmesinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma Entegre Raporlama Türkiye'nin web sitesi üzerinden gerçekleştirilmiştir (http://www.entegreraporlamatr.org/tr/). Bu çerçevede, Türkiye'de yayınlanan entegre raporlar sekmesinden Kamu kurumları ve Özel sektör-Şirketler alanlarında yer alan sekiz bankanın sadece 2021 yılında yayınladıkları entegre raporlar MAXQDA 2020 içerik analizi (nitel veri analizi) programına aktarılarak insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili olan bölümleri sistem üzerinden kodlama uygulamasına tabi tutulmuştur. Oluşturulan kodlamalar ile raporlardaki insan kaynakları yönetimi sürdürülebilirliği ilişkisi belirlenmek istenmiştir.

4. Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak analiz kapsamına alınan entegre raporlar bankaların yayınladıkları entegre raporlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda Entegre Raporlama Derneği'nin web sayfasından alınan bilgilere göre entegre rapor yayınlayan bankaların yayın yıllarına göre dağılımları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Bankacılık Sektöründe Yer Alan İşletmelerin Entegre Raporlarının Yıllara Göre Dağılımı

Şirket Yapısı	Banka Adı	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Toplam
Kamu Kurumları	Vakıfbank				1	1	1	3
	Ziraat Bankası				1	1	1	3
	Halkbank					1	1	2
	Kalkınma Yatırım Bankası					1		
Özel Sektör- Şirketler	Garanti BBVA		1	1	1	1	1	5
	Türkiye İş Bankası			1	1	1	1	4
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	1	1	1	1	1	1	6
	Yapı Kredi Bankası				1	1	1	3
	Akbank					1	1	2
	Toplam	1	2	3	6	9	8	28

Kaynak: http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx

Tablo 1'de yer alan bilgiler, Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kamuoyuna sundukları entegre raporların yıllara göre dağılımıdır. Bu kapsamda, Türkiye'de ilk entegre rapor yayınlayan banka, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)'dır. Bu banka 2016 yılından 2021 yılına kadar her sene düzenli olarak entegre rapor sunmuştur. En çok entegre rapor hazırlanan yıl olan 2020 yılında sektördeki kamu ve özel bankaların tamamı entegre rapor yayınlamıştır. Çalışmanın araştırma yılı olarak belirlenmiş olan 2021 yılında ise toplamda sekiz bankanın entegre rapor yayınladığı görülmektedir. Bu bankalardan; kamu kurumları kapsamına giren bankalar, Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank'tır. Aynı yıl entegre rapor yayınlayan özel sektör-bankalar ise, Garanti BBVA, Türkiye İş Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB), Yapı Kredi Bankası, ve Akbank'tır. Bu çalışmada da 2021 yılında entegre rapor yayınlamış olan bu sekiz banka analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Kapsam dahilinde yer alan 2021 yılında hazırlanmış olan entegre raporlardan alınan bilgilere göre analiz kapsamında yer alan sekiz bankanın yurt içi şube sayıları ve çalışan sayıları Tablo 2'de yer almaktadır.

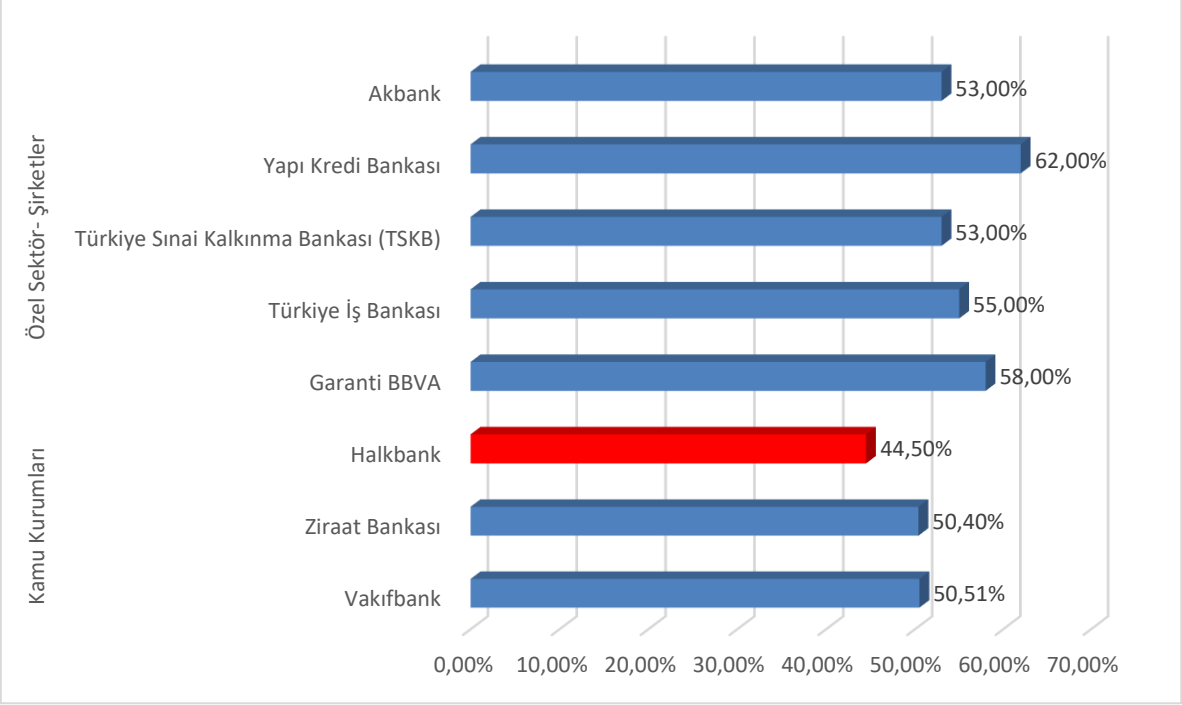
Tablo 2. Bankaların Yurtiçi Şube Sayıları ve Çalışan Sayıları

Şirket Yapısı	Banka Adı	Yurt İçi Şube Sayısı	Çalışan Sayısı
Kamu Kurumları	**Vakıfbank**	936	16.929
	Ziraat Bankası	1.727	24.518
	Halkbank	1.018	20.339
Özel Sektör- Şirketler	**Garanti BBVA**	874	18.486
	Türkiye İş Bankası	1.174	22.470
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	1	576
	Yapı Kredi Bankası	804	15.452
	Akbank	710	12.171
	Toplam	7.244	130.941

Kaynak: Bankaların 2021 yılı entegre raporlarından elde edilen veriler ile hazırlanmıştır.

Tablo 2 verilerine göre, en fazla yurt içi şube sayısına sahip olan banka Ziraat Bankası (1.727) iken en az yurt içi şube sayısına sahip banka ise Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1) olarak tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışan sayılarına göre yapılan incelemede en fazla çalışan sayısına sahip bankanın Ziraat Bankası (24.518) ve Türkiye İş Bankası (22.470) iken en az çalışan sayısına sahip banka ise Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (576) olarak tespit edilmiştir.

Analiz kapsamına alınan sekiz bankanın kadın çalışan oranı (Kadın Çalışan/ Toplam Çalışan) Grafik 1'de yer almaktadır.



Grafik 1. Bankalardaki Kadın Çalışanların Toplam Çalışanlara Oranı

Grafik 1'de görüldüğü üzere, genel olarak bankaların %50'nin üzerinde kadın çalışana sahip oldukları ancak sadece Halkbank'ın %44,50 kadın çalışan oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Toplam çalışan sayısına göre en yüksek düzeyde kadın çalışan bulunan bankalar ise, Yapı Kredi Bankası (%62), Garanti BBVA (%58) ve Türkiye İş Bankası (%55) olarak sıralanabilir. Özel sektör bankalarının kendi aralarında bir ortalama alındığında, % 56,2 olduğu, kamu bankalarının kendi aralarında bir ortalaması alındığında ise, bu değerin %48,47 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum genel olarak kadın-erkek çalışan oranının dengede olduğunu ancak kamu bankalarının oransal olarak daha az kadın çalışan sahibi olduğunu göstermektedir.

Analize dahil edilen sekiz bankanın entegre raporu, stratejik yönetim yönleri ile bir değerlendirmeye alınmış ve misyon, vizyon ve stratejik hedefler (stratejik değerler ve stratejiler dahil) incelenmiş ve misyon ifadesi ile ilgili bilgiler Tablo 3'te

sunulmuştur. Misyon, vizyon ve stratejik hedefler, MAXQDA 2020 içerik analizi programı kullanılarak kelime sıklığı analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 3. Bankaların Misyon İfadeleri

Şirket Yapısı	Banka Adı	Misyon İfadesi
Kamu Kurumları	**Vakıfbank**	Vakıf kültüründen aldığı güçle; kendisine emanet edilen varlık ve değerleri etkin ve verimli yöneterek müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına ve topluma kattığı değerleri sürekli artırmak
	Ziraat Bankası	Müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir banka olmak
	Halkbank	Halktan ve çalışanlarından aldığı güç, nitelikli insan kaynağı ve sahip olduğu yenilikçi teknolojiler ile başta esnaf, sanatkâr ve KOBİ'ler olmak üzere tüm müşterilerine hızlı, güvenli, kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, müşteri odaklı dijital çözümlerle müşteri memnuniyetini artırmak; sosyal sorumluluk bilinciyle Ülkemizin gelişmesine ve kalkınmasına destek olarak tüm paydaşlar için yüksek katma değer oluşturan Halkın bankası olmak.
Özel Sektör-Şirketler	**Garanti BBVA**	
	Türkiye İş Bankası	
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	
	Yapı Kredi Bankası	Uzun vadeli sürdürülebilir büyüme elde etmek, tüm menfaat sahipleri için değer yaratmak, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihi olmak
	Akbank	Yenilikçi finansal çözümlerimiz ve güvenilirliğimiz ile tüm paydaşlarımız için kalıcı ve yüksek değer yaratmak.

Tablo 3 incelendiği zaman sekiz bankadan dördünün misyon ifadelerine entegre raporlarda yer verdikleri görülmektedir. Diğer dört bankanın misyon ifadesi entegre raporlarda yer almadığı için inceleme dışı tutulmuştur. Tespit edilen misyon ifadeleri incelendiğinde vurgulanan kelimeler; değer (4), müşteri (4), çalışanlar (3), memnuniyet (2), yenilik (2) ve büyüme (2) olarak sıralanabilmektedir.

Misyon ifadelerinin ardından analiz kapsamındaki işletmelerin vizyon ifadelerinin yer alıp almadığına dair yapılan incelemeye yönelik veriler tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Bankaların Vizyon İfadeleri

Şirket Yapısı	Banka Adı	Vizyon ifadesi
Kamu Kurumları	**Vakıfbank**	Güçlü Türkiye'nin lider bankası olmak.
	Ziraat Bankası	Saygın ve piyasa değeri yüksek, lider banka olmak
	Halkbank	HALK'tan aldığımız adımızın gücü ile köklü geçmişimize dayanan deneyimlerimizi yenilikçi teknolojiler ve dijital çözümlerle birleştirerek başta esnaf, sanatkâr ve KOBİ'ler olmak üzere tüm kesimlerin tercih edeceği öncü banka olmak.
Özel Sektör-Şirketler	**Garanti BBVA**	
	Türkiye İş Bankası	Kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla sürdürülebilir değer yaratan geleceğin bankası olmak
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	Türkiye'nin ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınması için paydaşlarımızın ilk danıştığı ve tercih ettiği iş ortağı olmayı hedefliyoruz.
	Yapı Kredi Bankası	Finans sektörünün tartışmasız lideri olmak
	Akbank	Türkiye'yi geleceğe taşıyan öncü banka olmak.

Tablo 4 incelendiği zaman beş bankanın vizyon ifadelerine entegre raporlarda yer verdikleri görülmektedir. Diğer üç bankanın misyon ifadesi entegre raporlarda yer almadığı için inceleme dışı tutulmuştur. Vizyon ifadelerine yönelik olarak hangi kelimelerin vurgulandığı ile ilgili analizde vizyon ifadelerinde; banka (4), lider (3), değer (2) ve öncü (2) kelimelerinin daha sık kullanıldığı görülmektedir.

Entegre raporlarda bankaların stratejik değerleri ile ilgili verdikleri bilgilere ilişkin bulgulara tablo 5'ten ulaşılabilir.

Tablo 5. Bankaların Stratejik Değerleri

Şirket Yapısı	Banka Adı	Stratejik Değerler
Kamu Kurumları	**Vakıfbank**	Güvenilirlik, Sosyal Sorumluluk, Sonuç Odaklılık, Müşteri Odaklılık, Yenilikçi olmak, Takım olmak, Sadakat, Liderlik
	Ziraat Bankası	-Selektif kredi politikası ve kaynakların etkin kullanımı ile sektörde öncü olmayı sürdürmek -Müşterilere dijital çözümler sunmak -Gelişmiş teknolojik altyapılar ile çalışmaları sürdürmek -İş yapış biçimini sürekli geliştirerek ve çalışanların profesyonel gelişimlerine yatırım yaparak çalışan deneyimini ve organizasyonel verimliliği sürekli artırmak -Ziraat Finans Grubu olarak faaliyette bulunulan tüm ülkelerde entegre finansal çözümler üreterek müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak -Geleceğin hizmet modelleri çerçevesinde müşterilere her an ve her platformda yanında olacak hizmetler sunmak -Çevresel ve sosyal risk yönetişim ilkelerini iş modeline entegre etmek
	Halkbank	• Çalışanlarımıza verdiğimiz değerle "Takım Ruhu" oluşturmak, • Müşteri odaklı yaklaşımımızla müşteri memnuniyetini artırmak, • Akılcı, yaratıcı ve dinamik yapımız ile hızlı, güvenli, kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, • İleri teknolojik çözümlerimizle dijital bankacılıkta fark yaratmak, • Adımızdan gelen güçle dürüst, şeffaf ve güvenilir olmak, • Köklü geçmişimiz ile oluşturduğumuz bilgi ve deneyimlerimizi paylaşmak, • Sosyal sorumluluk bilincimizle insana ve çevreye duyarlı projelerde yer almak, • Türkiye ekonomisine sağladığımız katkı ile Ülkemizi geleceğe taşımak.
Özel Sektör-Şirketler	**Garanti BBVA**	
	Türkiye İş Bankası	Ülkemize kalıcı taahhüt Güçlü ve sürdürülebilir finansal performans Etkin risk yönetimi Kusursuz müşteri deneyimi Değer yaratan teknoloji ve inovasyon öncülüğü Mutlu ve üretken insan kaynağı İnsana, topluma ve çevreye duyarlı etik ve sorumlu bankacılık
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	Öncüyüz İnsan odaklıyız Çözüm üretiriz Güveniliriz Saygılıyız
	Yapı Kredi Bankası	En güncel teknoloji ve işine bağlı iş gücü grubu tarafından yürütülen iş modeliyle sorumlu bir büyüme sağlayan müşteri odaklı ticari bir banka olmak Güçlü bilançosunun desteğiyle, kârlılıkta sınıfının en iyisi olarak hissedarlarına sürdürülebilir getiri sağlamak
	Akbank	• Müşteri deneyimi ve memnuniyeti açısından Türkiye'nin en iyi bankası olmak • Etkin risk yönetimi ile aktif kalitesini korumak • Avantajlı maliyet yapısını sürdürmek • Tüm kanallarda üstün müşteri deneyimi sağlamak • Yenilikçi çözümlerle müşteriye sunulan değeri artırmak • İnsan kaynağı, teknoloji ve ileri analitiğe yapılan yatırımlarla geleceğin bankacılığını inşa etmek

Tablo 5 incelendiğinde toplamda sekiz bankadan beşinin stratejik hedeflerini entegre raporlarında ifade ettikleri görülmektedir. Kalan üç bankanın stratejik hedeflerine entegre raporlarda yer vermemesinden dolayı analiz dışında tutulmuştur. Yapılan analizde en sık kullanılan kelimeler; müşteri (8), gelecek (5), deneyim (3), iş (3), risk (3), sürdürmek (3), çevre (3), müşteri (3), değer (2) ve memnuniyet (2) olarak sıralanabilmektedir.

Analiz kapsamına alınan entegre raporlardan elde edilen bilgiler kapsamında dört bankanın misyon ifadesi, beş bankanın vizyon ifadesi ve beş bankanın stratejik hedef beyanında bulunduğu tespit edilmiş ve elde edilen misyon, vizyon ve stratejik hedeflere yönelik genel bir kelime sıklığı analizi yapıldığı zaman Şekil 4'te yer alan kelime bulutu elde edilmiştir.



Şekil 5. Misyon, Vizyon ve Stratejik Hedef Kelime Bulutu

Kaynak: MAXQDA 2020 aracılığıyla elde edilmiştir.

Şekil 5'ten elde edilen bilgilere göre, bankaların entegre raporlarda yer verdikleri misyon, vizyon ve stratejik hedefler ile ilgili kelimeler incelendiğinde en sık kullanılan kelimelerin; müşteri (12), gelecek (11), değer (9), sürdürülebilir (7), banka (5), dijital (4), memnuniyet (4), yenilikçi (4) ve çalışan (2) olarak sıralandığı görülmüştür. Elde edilen veriler, entegre rapor yayınlanan bankaların önceliklerinin müşteri, gelecek ve değer odaklı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın amacı yönüyle incelendiğinde ise çalışanlarla ilgili sadece değer kavramı yakın bir noktada bulunurken genel olarak misyon, vizyon ve stratejik hedefler incelendiğinde; *"çalışanlarımıza verdiğimiz değerle "takım ruhu" oluşturmak" (Halkbank)*, *"iş yapış biçimini sürekli geliştirerek ve çalışanların profesyonel gelişimlerine yatırım yaparak çalışan deneyimini ve organizasyonel verimliliği sürekli artırmak"(Ziraat Bankası)* ifadelerine ulaşılmıştır. Ayrıca, *"çevresel ve sosyal risk yönetişim ilkelerini iş modellerine entegre etmek" (Ziraat Bankası)*, *"adımızdan gelen güçle dürüst, şeffaf ve güvenilir olmak" (Halkbank)*, *"sosyal sorumluluk bilincimizle insana ve çevreye duyarlı projelerde yer almak" (Halkbank)* ve *"insana, topluma ve çevreye duyarlı etik ve sorumlu bankacılık"(Türkiye İş Bankası)* ifadeleri ile sosyal değerlere ve sürdürülebilirliğe vurgu yapıldığı düşünülmektedir.

Çalışmanın devamında analiz kapsamına alınmış olan entegre raporlar "sürdürülebilirlik", "işletme içi çalışan eğitimi ve gelişimi" ve "insan kaynaklarının sürdürülebilirliği" kriterlerine göre MAXQDA 2020 nitel analiz programı aracılığı ile içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizlerde entegre raporların doğası gereği bütün kriterlerin bütün raporlarda yer aldığı belirlenmiştir.

4.1. Raporlarda Sürdürülebilirlik Kriteri

Yapılan içerik analizi sonucunda sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar ekseninde incelenmiştir. Bankaların finans kuruluşu olması sebebiyle sürdürülebilirlik kavramı, finans ağırlıklı olsa da iklim değişikliği, emisyon salınımı ve düşük karbon ekonomisi gibi çevresel yönlerden de dikkate alındığı tespit edilmiştir. Özellikle 2021 yılında TBMM tarafından imzalanan Paris İklim Anlaşması bütün finans sektöründe olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili olmuş ve entegre raporların odak noktalarından birisini oluşturmuştur. Sürdürülebilirlik kriteri ile ilgili bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Sürdürülebilirlik İle İlgili Veriler

Şirket Yapısı	Banka Adı	Raporlarda Sürdürülebilirlik İle İlgili Odak Noktaları
Kamu Kurumları	Vakıfbank	-Sürdürülebilirliği entegre bakış açımızla harmanlayıp iş modelimizin merkezine yerleştiriyoruz. 67 yıldır kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma için değer yaratmaya devam ediyoruz. Faaliyetlerimizin sosyal ve çevresel etkilerini ölçüyor daha iyi bir gelecek için çalışıyoruz. -Sürdürülebilirliği iş modelimizin ana odak noktası olarak konumlandırıyoruz. -Çevre dostu projelere, enerji verimliliğine ve yenilenebilir enerji projelerine öncelik tanıyoruz.

		-Sadece bankacılık faaliyetlerimizle değil sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetlerimiz ile gelecek kuşaklara daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için çalışıyoruz. -Sürdürülebilirlik çalışmalarımızla uluslararası platformlarda yer alıyor ve ilkleri gerçekleştirerek sektöre öncülük ediyoruz. -Sürdürülebilir bankacılığı, stratejimizin temel bir unsuru olarak görüyoruz.
	Ziraat Bankası	-İklim krizinde çözümün paydaşıyız ve önleyici çalışmalarımızı yoğunlaştırıyoruz. -Ziraat bankası, iklim krizini tüm eksenlerde önceliklendirmekte, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda faaliyetlerinde gerekli düzenlemeleri paydaşları ile yakın işbirliği içinde adım adım hayata geçirmektedir. -Ziraat Bankası'nın sürdürülebilirlik yaklaşımı; finansal bir hizmet sağlayıcı olarak sorumlulukları, çevreye ve topluma karşı yükümlülükleri ve bir işveren olarak görevleri ışığında şekillenmektedir. -İklim değişikliği ve düşük karbon ekonomisine geçiş süreci de dâhil olmak üzere, çevresel sürdürülebilirlik önemli bir gündem maddesi olarak kabul edilmektedir.
	Halkbank	-Halkbank; sorumlu bankacılığı, iş modeline ve süreçlerine kadar uçtan uca içselleştiren bir finans kurumu olarak, iklim krizinin neden olduğu risk ve fırsatları yakından takip etmektedir. -Banka, iklim değişikliğiyle mücadele alanındaki katkısını bu kapsamda sunduğu ürün ve hizmetlerin yanı sıra operasyonlarının çevresel ayak izini asgari seviyelerde tutarak artırmaktadır. -Halkbank, "Geleceğe Enerjimiz Kalsın" mottosuyla yürüttüğü verimlilik çalışmalarını Sürdürülebilirlik ve Enerji Politikaları çerçevesinde şekillendirmektedir.
Özel Sektör- Şirketler	**Garanti BBVA**	-Sürdürülebilirlikte öncü banka olarak müşterileri, karar vericileri ve sektörü pozitif yönde etkilemek, farkındalığın artırılmasına destek olmaya devam etmek -Müşterilerimize sunduğumuz, sürdürülebilir ürün çeşitliliğimizi ve bu ürünlerin kullanımını artırmak -İklim değişikliğine ilişkin risk ve fırsatları gözetmek, iş süreçlerimize, risk politikalarımıza entegre etmek -Öncelikli konularda etkili sonuçlara ulaşan toplumsal yatırım programlarına odaklanmak ve etki odaklı yatırım ilkelerini gözetmek -Garanti BBVA, stratejik hedeflerinden biri olan sürdürülebilirliğin desteklenmesi için 15 yıldır iklim krizi ile mücadele ve kapsayıcı büyümeye odaklanarak sürdürülebilir kalkınma yönünde çalışmalarını sürdürüyor. -Garanti BBVA, düşük karbonlu ekonomi ve kapsayıcı büyüme için sunduğu finansal araçlarını çeşitlendiriyor ve uygun maliyetli fonlama için uluslararası finans kuruluşlarıyla iş birliklerini sürdürüyor.
	Türkiye İş Bankası	-İş Bankası sürdürülebilirlik alanındaki sektörel ve küresel eğilimleri yakından takip etmekte, bu alandaki paydaş beklentilerini düzenli olarak ölçmekte, risk ve fırsat analizleri ile iş süreçlerini gözden geçirmektedir. -Kapsayıcı ve dayanıklı bir ekonomi, refahın toplum geneline adil bir şekilde dağıtıldığı ve herkes için fırsatlar yaratan bir ekonomik büyüme modelidir. -Tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin yanı sıra toplumsal faydayı da gözeten İş Bankası, değer yaratma sürecinin çıktılarını katkı sağladığı Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkilendirerek, paylaşılabilir ve sürdürülebilir değer üretme anlayışı ile küresel amaçlara olan desteğini de ortaya koymaktadır.
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	-Finans sektörü, çevresel, sosyal ve yönetişim (ÇSY) odaklı ekonomik büyüme hedefinde kritik bir role sahip. TSKB olarak, kurumsal bankacılık, yatırım bankacılığı ve danışmanlık hizmetlerimizle Türkiye'de üretim ekonomisinin gelişimi ve yeşil dönüşümü için olumlu etkimizi sürekli artırıyoruz. -Sürdürülebilirliğin etkin iş birliğiyle ulaşılabilecek bir hedef olduğuna inanıyor, etkimizi dalga dalga büyüterek ilerliyoruz. Pozitif Etkimizi Büyütüyoruz -ERET Modeli ile finanse edilen tüm yatırım projeleri ve işletme kredilerinde kalkınma finansmanı kuruluşlarının çevresel, sosyal ve iş sağlığı ve güvenliği standartlarını karşılayan bir sürdürülebilirlik yaklaşımını uyguluyoruz. -İklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybı insanlığın geleceği açısından en büyük küresel tehditler arasında ön sıralarda yer alıyor. -Sürdürülebilir bir dünyanın sağlanabilmesi için düşük karbon ekonomisine hızlı bir geçişe ihtiyacımız olduğunu artık çok daha iyi biliyoruz. -Kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan ve hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin oluşturduğu BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alıyoruz. -İklim değişikliği, düşük karbon ekonomisi, kadınların üretime katılımı ve fırsat eşitliği gibi temalarda çeşitli farkındalık, gelişim, eğitim, kültür- sanat projeleri hayata geçiriyoruz.
	Yapı Kredi Bankası	-Yapı Kredi'de sürdürülebilirlik, Banka'nın odaklandığı stratejik alanlardan birini oluşturmakta; kurumsal yönetim stratejisinde ÇSY faktörlerini gözetmektedir. -Topluma değer katma vizyonu doğrultusunda, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarında sektöre yön veren bankalar arasında yer almayı sürdürmek Yapı Kredi'nin stratejik öncelikleri arasında yer almaktadır. -Sorumlu ve sürdürülebilir bankacılık anlayışını kurum içinde yaymak amacıyla çalışanlara her yıl sürdürülebilirlik, çevre yönetim sistemi, çevresel ve sosyal risk değerlendirme, etik kurallar ve çalışma ilkeleri, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, kişisel verilerin korunması dâhil olmak üzere çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim faktörlerinin hepsini kapsayan eğitim programları sunulmaktadır.
	Aktbank	-Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için çalışıyoruz. -Çevresel ve toplumsal sorumluluklarımızın bilinciyle hareket ediyor, toplumumuza artı değer sağlamak için çalışıyoruz.

		-Akbank olarak, 73 yıldır etik, sosyal ve çevresel değerlerinden ödün vermeden finansman sağlayarak ülkemiz için toplumsal katkısı yüksek olan birçok girişimin parçasıyız. -2020 yılında sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında sürdürülebilir finansman, insan ve toplum, ekosistem yönetimi ve iklim değişikliği olmak üzere dört ana odak alanımızı belirledik. -Pozitif etkimizi artırırken çevresel ayak izimizi azaltıyoruz. Sürdürülebilirlik performansımızı şeffaf ve düzenli olarak kamuoyuyla paylaşıyoruz. -Operasyonlarımız sonucunda oluşan emisyonlarımızı her geçen yıl azaltma hedefiyle çalışıyoruz.

Tablo 6 incelendiğinde Vakıfbank'ın "sürdürülebilir bankacılık", Ziraat Bankası'nın, "iklim krizi" ve "düşük emisyon", Halk Bankası'nın "gelecek" ve " çevresel ayak izi", Garanti BBVA'nın "sürdürülebilir kalkınma", "iklim krizi", "büyüme" ve "düşük karbonlu ekonomi", Türkiye İş Bankası'nın "sosyal adalet", "toplumsal fayda" ve "sürdürülebilir kalkınma", Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın, "yeşil dönüşüm", "kurumsal sürdürülebilirlik", "iklim değişikliği" ve "fırsat eşitliği", Yapı Kredi Bankası'nın, "sürdürülebilirlik", "kurumsal yönetim", "çevresel ve sosyal risk" ve "çevre yönetim sistemi", Akbank'ın ise ""gelecek nesiller", "pozitif etki", "sürdürülebilirlik performansı" ve "iklim değişikliği" konularına odaklandıkları görülmektedir.

4.2. Raporlarda Eğitim Kriteri

Yapılan içerik analizi sonucunda 2021 yılında entegre rapor yayınlayan bankaların çalışan eğitimi ile ilgili odak noktaları belirlenmiştir. Bu analiz neticesinde, bankaların çoğunlukla yetenek yönetimi, dijital eğitim, iş başı eğitimi, eğiticinin eğitimi ve yönetici eğitimi gibi çalışmaları raporlara aktardıkları görülmüştür.

Öncelikle kamu bankalarının insan kaynakları eğitimi ile ilgili verdikleri bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda Tablo 7'de Kamu bankalarının entegre raporlarında yer alan eğitim ile ilgili beyanları yer almaktadır.

Tablo 7. Kamu Bankalarının Eğitim Beyanları

Banka Adı	Kamu Bankalarının Eğitim Beyanları
Ziraat Bankası	*"Yetenek yönetimi uygulamaları Ziraat Bankası, "İnsan Kaynağına Yatırım ve Öğrenen Organizasyon" stratejisi doğrultusunda çalışanlarının hem mesleki bilgi ve becerilerinin hem de kişisel yeteneklerinin geliştirilmesine odaklı eğitim ve gelişim faaliyetleri yürütmektedir."* *"Ziraat Bankası, çalışanlarının gelişimine katkı sağlayarak ve değer katarak iş hayatının her döneminde yanlarında olarak yetenekleri keşfetmeyi, verimli şekilde değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır."* *"Çalışanlarına yönelik sürekli mesleki ve kişisel gelişim olanakları sunan Ziraat Bankası'nda, 2021 yılında kişi başı ortalama 11,8 saat sınıf içi eğitim ve 25,3 saat e-eğitim verilmiştir."* *"Ziraat Bankası, mikro öğrenme ve pekiştirme ile kalıcılığı sağlamanın yanı sıra sahadan anında bilgi toplamaya imkân veren mobil uygulama ile pozisyona göre farklılaşan yolculuklar hazırlamıştır."*
Vakıf Bank	*"Bankamız stratejisi ve buna bağlı olarak izlediğimiz insan kaynakları politikaları çerçevesinde verilen eğitimlerle, çalışanlarımızın mesleki, teknik ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak iş verimliliğinin artırılmasını hedefliyoruz."* *"Çalışanlarımızdan beklenen yetkinlikler kapsamında yapılan eğitim ihtiyaç analizi sonucu belirlenen konularda sınıf içi eğitimler, canlı sanal sınıf eğitimleri, e-öğrenme ve video tabanlı eğitimler gerçekleştiriyoruz."* *Rol bazlı olarak planlanan eğitim programlarımızı,* *"Göreve yeni başlayan çalışanlarımıza yönelik "Temel Eğitim Programları",* *"Farklı unvanlardaki çalışanlarımızın kişisel gelişimi ve mesleki/teknik konuları içeren "Gelişim Programları",* *"Bilgi işlem birimlerinde görev yapmakta olan çalışanlarımızın ilgili iş süreçlerini destekleyecek ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak "Bilgi Teknolojileri Eğitim Programları",* *"Bankamızda hayata geçirilen Görüntülü Hizmet Projesi öncesinde Çağrı Merkezi Müdürlüğü bünyesinde görev yapan müşteri temsilcilerimize "İşaret Dili" eğitimi verdik."* *"Eğitim süreçlerimizde, yeni nesil dijital öğrenme deneyimlerini de kapsayan karma öğrenme modeli kullanıyoruz."* *"Temel/oryantasyon eğitim programlarına toplam 663 çalışanımız katılırken aynı dönemde 5.864 Genel Müdürlük Birim çalışanına yönelik toplam 343 eğitim verdik."*
Halk Bankası	*"Banka, kurumsal kültürüne eklediği sürdürülebilirlik bakış açısı, çalışanının gelişim ve bağlılığının da artırılmasına verdiği büyük önemle paydaşlarına değer katmaya devam etmektedir."* *"Banka, düzenli performans değerlendirmeleriyle tüm çalışanlarına verdiği geri bildirimlerle çalışan performansını ve motivasyonunu artırmaktadır."* *"Halkbank'ta çalışan başına ortalama eğitim saati: 208,22"*

	"Çalışan gelişimini kurum hedefleri arasında öncelikli olarak gören Halkbank, her fırsatta çalışanlarına bilgi ve birikimlerini artırmaları için olanaklar sunmaktadır."

Kamu bankalarının ardından özel işletme türündeki bankaların entegre raporları incelenmiştir. Bu kapsamda, özel sektör bankaları kategorisinde yer alan bankaların entegre raporlarında eğitim ile ilgili beyan ettikleri ifadeler Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Özel Sektör Bankalarının eğitim Beyanları

İş Bankası	*"Tüm çalışanlar dijital öğrenme platformu "Öğrenme Dünyası" üzerinden video, e-eğitim, oyun gibi çeşitli öğrenme araçlarına tek platformdan diledikleri zaman ulaşabilmektedirler."*
	"Farklı eğitim araçları kullanarak çalışanların teknik bilgilerini artırmak amacıyla, "Bir Bankacılık Serüveni" sloganıyla sunulan İşGame oyununun 3. dönemi, 2021 yılının Şubat ayında başlamıştır."
Akbank	*"Çalışanlarımızın yetkinlik ve becerilerinin gelişimini yakından takip ediyor, sağladığımız eğitim olanaklarıyla onları yarının iş dünyasına hazırlıyoruz."*
	"12 binin üzerinde Akbanklı çalışanımıza sağladığımız 2.175 adet sanal sınıf ile ortalama 35 saat eğitim"
	"Akbanklı çalışanlarımız tarafından tamamlanan etik ilkeler (4.357 saat), rüşvet ve yolsuzluk (5.931 saat) ile sürdürülebilirlik ve çevre (966 saat) eğitimleri"
	"Eğitimleri oyunlaştırma altyapısı ile sunarak daha keyifli hale getiriyor ve sınıf içi eğitimlerden, dijital eğitim araçlarına kadar farklı seçeneklerde kişiselleştirilmiş öğrenme araçları kullanıyoruz."
	"Çalışanlarımızın görevleri ile ilişkili yetkinliklerini ulusal ve uluslararası sertifikalar ile belgelendirmelerini destekliyoruz."
	"Bankamızın öğrenen organizasyon stratejisi kapsamında birbirinden öğrenmeye çok önem veriyor ve bu kapsamda platformlar yönetiyoruz."
Garanti BBVA	*"Çalışan memnuniyeti ve iş-yaşam dengesini gözeten uygulamalar"*
	"Ödüllü yetenek programları"
	"Çalışanların fikir ve yenilikçi önerilerini paylaşabilecekleri platformlar"
	"Çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda kendi gelişim sorumluluğunu aldığı, gelişimini şekillendirdiği değişen dinamiklere uygun gelişim modeli"
TSKB	*"TSKB olarak, insan kaynağına ve onların gelişimine yönelik yatırımlarımızı sürdürülebilir ve kurumsal stratejimizin gerekliliklerini göz önünde tutan bir yaklaşımla devam ettiriyoruz."*
	"Dijital insan kaynakları platformunda eğitim ve gelişim yönetimini kullanıma açtık."
	"Geleceğe hazırlanırken başvurduğumuz "Kritik Pozisyon Yedekleme" çalışmamız 2021 yılında değişen ihtiyaçlar doğrultusunda güncellendi."
	"Dijital İK platformumuzla bugüne kadar birbirinden verimli ve geliştirici çalışmalara imza attık."
Yapı Kredi Bankası	*"Yapı Kredi İnsan Kaynakları, pandemi sonrasında işveren markasına yönelik çalışmalardan işe alıma, eğitim-gelişim uygulamalarından kariyer yönetimine, performans ve liderlik gelişiminden çalışanların bağlılığı – motivasyonuna kadar her alanda insan kaynağındaki dönüşüm ile ilgili yeni uygulamalar hayata geçirmeye başlamıştır."*
	"Verilen eğitimler ile kariyer gelişimi paralel olarak yürütülmüştür. Birçok eğitim-gelişim programı farklı hedef kitlelerin ihtiyaç ve gelişim beklentilerine göre şekillendirilmiştir."
	"Oluşturulan politikalar, tanımlanan süreçler, hedefler, sorumluluklar ve düzenli eğitimlerle risk kültürü çalışanlara yaygınlaştırılmaktadır."

Araştırma kapsamında incelenen entegre raporlarda yer alan eğitim ile ilgili bilgilerin tamamı dikkate alınarak oluşturulan kelime bulutu Şekil 6' da sunulmuştur.



Şekil 6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Kelime Bulutu

Kaynak: MAXQDA 2020 aracılığıyla elde edilmiştir.

Şekil 6 incelendiğinde entegre raporlarda insan kaynakları yönetiminin eğitim uygulamaları ile ilgili en fazla çalışan (117), eğitim (110) ve banka (63) kelimelerinin geçtiği görülebilmektedir. Bu kelimeleri takiben gelişim (44), öğrenme (24), dijital (21), bilgi (18), insan (16) ve sürdürülebilirlik (12) kelimeleri sıralanabilmektedir. Eğitim ile ilgili hazırlanan kelime bulutu, raporlarda eğitime verilen önemin odak noktalarını ifade etmektedir.

İncelenen entegre raporlarda bankaların çalışan başına yıllık eğitim sürelerinin incelenmesi sonucu Tablo 9'da yer alan bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 9. Bankaların Çalışan Başına Yıllık Eğitim Süreleri

Şirket Yapısı	Banka Adı	Çalışan Başına Yıllık Eğitim Süresi (saat)
Kamu Kurumları	Vakıfbank	33,32
	Ziraat Bankası	37,1
	Halkbank	208,22
Özel Sektör- Şirketler	Garanti BBVA	37,4
	Türkiye İş Bankası	29,3
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	51,5
	Yapı Kredi Bankası	45
	Akbank	35

Tablo 9 aracılığıyla ulaşılan bilgilere göre 2021 yılında çalışanlarına eğitim veren kurumlar arasında en fazla eğitimi veren banka Halk bankası (208,22) olurken en az eğitim veren banka ise Türkiye İş Bankası (29,3) olmuştur.

4.2. Raporlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği Kriteri

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve 2021 yılında entegre rapor hazırlayıp sunan bankaların insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin olarak raporda sundukları bilgiler bu bölümde incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili alanlar MAXQDA 2020 programı vasıtasıyla kelime bulutu analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin yapılmasındaki amaç, raporlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin odak noktalarının tespit edilmesi ve bu çerçevede analizden elde edilen bulguların daha net bir biçime kavuşturulabilmesinin sağlanabilmesidir. Yapılan analiz sonucunda entegre raporlarda yer alan insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin verilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan kelime bulutu Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği Kelime Bulutu

Kaynak: MAXQDA 2020 aracılığıyla elde edilmiştir.

Şekil 7'den elde edilen bulgulara göre bankacılık sektöründe hazırlanan entegre raporların insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili alanlarında odaklanılan kelimeler Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. İnsan Kaynaklarının Sürdürülebilirliği Frekans Dağılımı

Sözcük	Frekans	%	Belgeler %
Çalışan	926	8,10	100,00
Banka	349	3,05	100,00
İş	198	1,73	100,00
İnsan	96	0,84	100,00
Eğitim	76	0,66	100,00
Performans	67	0,59	100,00
Kariyer	46	0,40	100,00
Gelişim	44	0,38	100,00
Kadın	41	0,36	100,00
Sağlık	34	0,30	100,00
Bilgi	24	0,21	100,00
Müşteri	23	0,20	100,00
Finans	21	0,18	100,00
Sürdürülebilir	20	0,17	100,00
Dijital	19	0,17	100,00
Yetkinlik	19	0,17	100,00
Yetenek	18	0,16	100,00

Kaynak: MAXQDA 2020 programından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 10 incelendiğinde entegre raporların insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili alanlarının kelime analizinde odaklanılan kelimeler; çalışan (%8,10), banka (%3,05), iş (%1,73) ve insan (0,84) olarak sıralanabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili olarak yer alan ifadelerde çalışanların, kurumun, işin ve insanın önemli görülmesi, bankaların bu konuda çalışmalarının olduğu izlenimini veren önemli bulgular arasında yer almaktadır. Devamında odaklanılan kelimeler olan, eğitim (%0,66), performans (%0,59), kariyer (%0,40) ve gelişim (%0,38) kelimeleri ise sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin doğasında yer alan ve gelecek nesiller için önemli olan eğitim ve gelişim ile performansın desteklendiğine dair ipuçları verebilmektedir.

Entegre raporların tamamına yönelik yapılan kelime bulutu analizinde elde edilen bulgular Şekil 8' de yer almaktadır.



Şekil 8. Entegre Raporların Tamamına Ait Kelime Bulutu

Kaynak: MAXQDA 2020 aracılığıyla elde edilmiştir.

Şekil 8 incelendiğinde bankacılık sektöründe yer alan kurumlar olmaları ve entegre raporların işletmelerin hem ekonomik hem sosyal ve hem de çevresel verilerini barındıran raporlar olmaları sebebiyle finansal, sosyal ve çevresel verilerin sıklıkla kullanıldığı, sürdürülebilirlik kelimesinin de sıklıkla yer aldığı bir görüntü elde edilmiştir. Buradaki veriler ile insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik olarak hazırlanan veriler incelendiğinde bariz bir farklılığın olduğu gözlemlenebilmektedir. Raporların tamamında sürdürülebilir kalkınma ekseninde genel bir bakış söz konusu iken insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği ile ilgili alanlarda çalışanların sürdürülebilirliğine yönelik odak noktalarının olduğu net bir biçimde görülebilmektedir.

Genel olarak, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların 2021 yılında yayınladıkları entegre raporlar, sürdürülebilirlik, eğitim ve insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği yönüyle içerik analizine tabi tutulmuş ve bu analiz sonucunda raporlar kodlama yöntemi ile belirtilen kriterler yönüyle karşılaştırılmıştır. Kodlama sonucu elde edilen veriler, raporların belirtilmiş kriterler arasından hangisine yönelik daha yoğun bilgi içerdiğini göstermesi açısında da önemlidir. Raporlara yönelik oluşturulan kodlamaların raporlara göre dağılımları Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. Analiz Kodlamalarının Raporlara Göre Dağılımı

Şirket Yapısı	Banka Adı	Kodlu Bölümler	Sürdürülebilirlik	İnsan Kaynakları Yönetiminin Sürdürülebilirliği	Eğitim
Kamu Kurumları	**Vakıfbank**	31	6	12	3
	Ziraat Bankası	50	9	19	11
	Halkbank	19	4	12	2
Özel Sektör- Şirketler	**Garanti BBVA**	23	4	9	4

	Türkiye İş Bankası	31	11	13	1
	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	29	12	7	5
	Yapı Kredi Bankası	33	12	12	2
	Akbank	21	4	8	3
	Toplam	**237**	**62**	**92**	**31**

Kaynak: MAXQDA 2020 programından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 11 değerlendirildiğinde, raporların genel olarak birbirlerine yakın oranlarda kodlamalara sahip olduğu, en çok kodlamanın yapıldığı raporun Ziraat Bankası'na ait rapor olduğu, en az kodlamanın yapıldığı raporun ise Halk Bankası'nın raporu olduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik ile ilgili kodlamalara bakıldığında, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (12) ve Yapı Kredi Bankası'nın (12) en yüksek düzeyde bilgi içeriğine sahip olduğu Akbank'ın (4) ise en az düzeyde bilgi içeriğine sahip olduğu görülmektedir. Eğitim alanındaki kodlamalar incelendiğinde, Ziraat Bankası (11) raporunun diğer bankaların raporlarına göre daha fazla içeriğe sahiptir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği incelendiğinde yine Ziraat Bankası'nın (19) raporunun diğer banka raporlarına göre daha fazla içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Genel bir değerlendirme ile analiz kapsamına alınan bütün raporlar belirlenmiş olan üç kriterin tamamını içermekte, ancak Ziraat Bankası, Yapı Kredi ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası gibi bankalar diğer bankalara göre bu alanlarda daha fazla uygulama, prosedür ve programa sahip görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Şirketlerin sadece ekonomik hedeflerini yerine getirerek uzun ömürlü olamayacağının anlaşıldığı zamandan bu yana sürdürülebilirlik düşüncesi her geçen gün daha çok önemsenmeye başlayan bir konuma ulaşmaktadır. Bu kabullenişin etkisi ile işletmeler de kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri belirlemekte ve bu hedefleri çeşitli yollarla kamuoyuna beyan etmektedirler. Şirketler, misyon, vizyon, değer ve amaçları kapsamında yürüttükleri faaliyetleri, kamuoyuna raporlar aracılığıyla ifade etmektedirler. Özellikle finansal raporlardan daha kapsayıcı bilgiler içeren raporlardan biri olan entegre raporlar da son dönemlerde çoğu şirketin kullandığı bir rapor türüdür. Entegre rapor, şirketlerin gerçekleştirdikleri performansları bütüncül bir bakış açısı ile sunmalarına imkan sağlayan ve ekonomik, sosyal ve çevresel performansı birbirleri ile entegre eden bir rapor türüdür. Bir işletme entegre rapor ile ekonomik performansları ile sosyal ve çevresel performansları arasındaki bağlantıyı ifade etmektedir.

Bu çalışmada 2021 yılında entegre rapor yayınlayan ve bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin yayınladıkları entegre raporlar insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği çerçevesinde incelenmiştir. İnsan kaynakları, rekabet avantajı olarak işletmelerin en değerli kaynaklarıdır. Bu sebeple insan kaynaklarının gerek işe alım, gerekse çalışma döneminde sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi çok değerli bir katkı sunmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları nitelikli iş gücü ne derece yüksek olursa piyasada rakiplere karşı elde edebilecekleri rekabet avantajı da o derece yüksek olacaktır. Bu sebeple işletmeler sahip oldukları insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine odaklanmaktadırlar. Şirketlerin gelecek dönemlerde de hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının, insan kaynakları yönetimi ile desteklenmesi önemli bir destek olarak düşünülmektedir. Bu yüzden şirketler insan kaynaklarına diğer kaynaklardan daha fazla odaklanmaktadır. Özellikle sosyal sürdürülebilirlik kapsamında önemli bir değer olarak kabul edilen insan kaynaklarının uygulamaları, stratejileri ve politikaları sürdürülebilirlik çerçevesinde ile incelenmelidir.

Çalışmada entegre raporlar üç odak noktası çerçevesinde incelenmiştir. Bu odak noktaları sürdürülebilirlik, eğitim ve insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği olarak sıralanabilir. Özellikle sürdürülebilirlik ve eğitim konuları, şirketlerde insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğini tespit etmede önemli bir kaynak niteliğindedir. Bu sebeple çalışmanın ana amacı olan entegre raporlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği vurgusu sürdürülebilirlik ve eğitim çerçevesinde incelenmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, analiz kapsamına alınan entegre raporlarda sosyal ve çevresel noktalarda sürdürülebilirlik düşüncesi hakim görüş olarak kabul edilmiştir. Özellikle pandemi dönemi olarak ifade edilebilecek olan Covid-19 salgının gerçekleştiği dönemde gerek çevresel hassasiyetin gerekse sosyal hassasiyetin artış gösterdiği söylenebilir. Bu dönemin en önemli katkılarından biri, şirket dışından, uzaktan ya da hibrit model olarak tanımlanabilecek çalışma biçimlerinin kullanılarak çalışanların alternatif çalışma yöntemlerine yönelebilmesine imkân sağlamasıdır.

Çalışma kapsamında yapılan analizde sekiz şirketin 2021 yılında entegre rapor hazırladığı tespit edilmiştir. Bu kuruluşlar sürdürülebilirliğin en önemli göstergelerinden biri olan eşitlik ilkesine uygun olarak kadın çalışan oranlarını tüm çalışan sayısının % 50'si civarında gerçekleştiren kuruluşlardır. Tespitlere göre en düşük orana sahip banka Halk Bank/Türkiye

Halk Bankası olarak belirlenmiştir. Bu oranın en üst düzeyde olduğu banka ise Yapı Kredi Bankası olarak tespit edilmiştir. Bu oranlara göre analiz kapsamına alınan bankalarda kadın-erkek çalışan sayıları yeterli düzeydedir.

Analize tabi tutulan kurumların misyon, vizyon ve stratejik değerler ile ilgili açıklamaları kelime bulutu analizi ile incelendiğinde müşteri, gelecek, değer ve sürdürülebilirlik kelimelerin yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre analiz kapsamındaki bankalar sürdürülebilir bir yapıda faaliyetlerini sürdürmekte ve bugünün ihtiyaçları ve gelecek nesil ihtiyaçları arasındaki dengenin önemini stratejik araçlar noktasında ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanlarına, müşterilere, çevreye ve topluma karşı sorumlu ve değer üreten yapılar sergilediklerini beyan etmeleri, analiz kapsamındaki kurumların geleceğe yönelik hedeflerinin sadece şirket menfaatini değil genel olarak paydaşlar ve toplumu da ilgilendiren bir çerçevede oluşturulduğunu gösteren önemli bir delil olarak düşünülebilir.

Yapılan analizde kurumların sürdürülebilirlik ile ilgili odaklarına yönelik olarak yapılan incelemede özellikle çevresel sürdürülebilirlik kapsamına giren iklim krizi, düşük emisyon, düşük karbonlu ekonomi ve yeşil dönüşüm merkezinde bir yaklaşım sergilenmiştir. Bu sonuçlara göre bankaların gelecek nesilleri düşünen bir yapıda faaliyetlerini sürdürdükleri söylenebilir. Aynı analiz sonuçlarına göre sosyal sürdürülebilirlik kapsamına giren ifadelerinde olduğu görülmüştür. Özellikle kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, fırsat eşitliği, pozitif etki ve sürdürülebilirlik performansı odaklı açıklamalar bankaların sosyal yönden de performanslı olduğunu ifade edebilmektedir.

Kapsam dahilindeki entegre raporların insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinde önemli bir yeri olan eğitime yönelik olarak yer verdikleri ifadeler incelenmiş, genel olarak sürdürülebilirlik kavramının önemine vurgu yapıldığı, eğitime ve teknolojik gelişmelere önem verildiği ve bankaların çalışan odaklı oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Eğitim, banka ve çalışan odaklı olarak gerçekleştirilen bu açıklamalar, gerek sürdürülebilirlik gerekse geleceğin teknolojilerine yönelik olarak değerlendirilmiştir. Özellikle çalışanlara yönelik sağlanmış eğitimlerin raporlarda yer alması ile kurum içi öğrenme, kariyer fırsatları ve yetenek yönetimi kapsamında gelişimin önünün açık olduğu düşüncesini destekleyen bulgular sunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine yönelik yapılan analizlerde ise kurumların çalışan, banka iş ve insan odaklı olduğu sonucu ön plana çıkmıştır. Yapılan analizlerde kapsam dâhilindeki bankaların uygulamalarında insana değer katacak insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullandıklarına yönelik bir izlenim oluşmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde rapor genelinde odak kelimelerinin insan, eğitim, iş ve çalışan olması, özellikle insan kaynakları yönetimi çalışmalarının insan ve eğitim odaklı olduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak analiz kapsamına alınan entegre raporlar değerlendirildiğinde;

- Bütün raporların sürdürülebilirlik üst çatısında başarılı oldukları ve sürdürülebilirlik faaliyetlerini destekleyen ifadeleri kullanarak diğer işletmelere de örnek teşkil ettikleri söylenebilir.
- İncelenen entegre raporların genelinde çevresel sürdürülebilirlik ile pandemi koşulları ilişkilendirilmiş ve çevresel sürdürülebilirliğin etkilerinin dönemsel olarak dikkat edilmesi gereken önemli bir konu olduğu vurgulanmıştır.
- Pandeminin etkilerinin sadece çevresel değil sosyal sürdürülebilirlik yönüyle değerlendirilmesi önemli bir katkı olarak düşünülmektedir.
- Sosyal değerler üzerinde durulması kurumların sosyal sorumluluk alanında da etkin olduğunu göstermektedir.
- İncelenen entegre raporlarda, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinde eğitimin önemi sıklıkla vurgulanmıştır. Bu yüzden gelecekteki uygulamalarda da gerek kurum içi yüz yüze gerekse online platformlar aracılığıyla eğitim faaliyetlerinin daha da artırılması beklenmektedir.
- Raporlarda bankaların eğitim alanındaki çalışmalara verilen önem sebebiyle insan sermayesinin gelişiminde önemli bir değer üretme aracı olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmanın sonucuna göre entegre raporlarda insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğine eğitim ve sürdürülebilirlik ekseninde odaklanılmıştır. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir etken olarak düşünülebilecek olan nitelikli iş gücünün kurum içi eğitimlerle desteklenmesi insan sermayesinin daha değerli hale gelmesine katkı sağlayan çalışmalardan biri olarak düşünülebilmektedir. Kurum içindeki çalışan eşitliği, yetenek yönetimi, performans değerleme ve eğitimlerin etkisi ile kurum çalışanlarının değeri artacaktır.

Entegre raporlar gibi, kurumların tüm faaliyetlerini bir çerçevede gösteren raporların incelenmesi yoluyla gelecekte aynı raporları hazırlamayı düşünen işletmelere önemli bir yol haritası oluşturulabilmektedir. Raporların odak noktalarının belirlenmesi sayesinde ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik daha net bir biçimde ifade edilebilmektedir. Bu çalışmanın devamında gerçekleştirilecek olan çalışmalarda farklı sektörlerde yayınlanmış entegre raporlar incelenerek sektörler arası farklılıklar daha net bir biçimde sunulabilir. Ayrıca, aynı sektörün yıllar itibariyle incelenmesi yöntemiyle sektörel gelişimin karşılaştırılması da yapılabilir.

Kaynakça

Abeysekera, I. (2013). A template for integrated reporting. Journal of Intellectual capital, 14(2), 227-245.

Acar, D., Karataş Aracı, Ö. N., ve Arısoy, K. (2021). Entegre raporlama ve sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevelerindeki değişiklikler üzerine bir değerlendirme. Uluslararası işletme, ekonomi ve yönetim perspektifleri dergisi, 5, 251-266.

Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(23), 347-368.

Acar, S., ve Özutku, H. (2022). Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi. İ. Ünüvar içinde, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar IX (s. 153-172). Eğitim Kitabevi.

Bansal, P. (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. Strategie Management Journa(26), 197-218.

Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. Human Resource Management Review, 30(3), 1-10.

Churet, C., & Eccles, R. G. (2014). Integrated reporting, quality of management, and financial performance. Journal of Applied Corporate Finance, 26(1), 56-64.

Çelebiler, M., ve Çankaya, F. (2019). Entegre Raporlama ile ilgili Yapılan Çalışmalar: Literatür Taraması. Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 5(2), 179-196.

Çelik, L., ve Aydemir, O. (2022). Entegre raporlamanın işletmelerin finansal performansları üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile ölçülmesi. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 24(1), 173-198.

Dereköy, F. (2018). Entegre Raporlama Uygulamalarının Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi Bağlamında Değerlendirilmesi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(32), 589-608.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and the Environment, 11(2), 130-141.

Emir, S., Aracı, Ö. N., ve Kıymık, H. (2021). Entegre raporlama anlayışının camels analizi ile finansal performans üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi: bankacılık sektöründe bir uygulama. Muhasebe ve Denetime Bakış, 20(62), 259-284.

Ercan, C., ve Kestane, A. (2017). Entegre raporlama ve Türkiye'deki uygulama örnekleri üzerine bir araştırma. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(4), 73-86.

Fischler, F. (2014). Sustainability: The concept for modern society. C. Weidinger içinde, Sustainable Entrepreneurship (s. 13-21). Berlin, Heidelberg.: Springer.

Gençoğlu, Ü. G., ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 72, 51-66.

Horasan, E., ve Tazegül, S. (2021). Entegre raporlamanın şirketlerin finansal performansları üzerindeki etkisi. Journal of Research in Business, 6(1), 141-163.

IIRC. (2021). International <IR> Framework. www.integratedreporting.org.

International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK.

İşseveroğlu, G. (2021). Finansal sürdürülebilirlik göstergeleri üzerinde entegre raporlamanın etkisi: BİST çimento şirketlerinde analiz. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 46, 255-270.

Karğın, S., Aracı, H., ve Aktaş, H. (2013). Entegre raporlama: Yeni bir raporlama perspektifi. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 6(1), 27-46.

Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. Human resource management review, 30(3),, 30(3), 1-11.

Malola, A., & Maroun, W. (2019). The measurement and potential drivers of integrated report quality: Evidence from a pioneer in integrated reporting. South African Journal of Accounting Research, 33(2), 114-144.

Mio, C. (2016). Integrated Reporting: A new accounting disclosure. C. Mio. içinde Springer.

Munasinghe, M. (2001). Sustainable development and climate change: applying the sustainomics transdisciplinary meta-framework. International Journal of Global Environmental Issues, 1(1), 13-55.

Oprisor, T., Tiron-Tudor, A., & Nistor, C. S. (2016). The integrated reporting system: A new accountability enhancement tool for public sector entities. The Audit Financiar journal, 7(139), 747-762.

Orji, I. J., Kusi-Sarpong, S., & Gupta, H. (2020). The critical success factors of using social media for supply chain social sustainability in the freight logistics industry. International Journal of Production Research, 58(5), 1522-1539.

Ömürbek, V., ve Acun, Ö. (2021). Çimento sektöründe entegre raporlamada çevresel sürdürülebilirlik analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(3), 295-311.

Önder, Ş., ve Çelik, İ. (2021). Entegre Raporlamanın Firma Karlılığına Etkisi: Bankacılık Ve Çimento Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 92, 61-72.

Roca, L., & Cory, S. (2012). An Analysis of Indicators Disclosed in Corporate Sustainability Reports. Journal of Cleaner Production, 20, 103-118.

Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, 1-32.

Thatcher, A., & Yeow, P. H. (2016). Human factors for a sustainable future. Applied Ergonomics, 57, 1-7.

Topcu, M. K., ve Korkmaz, G. (2015). Entegre raporlama: Kavramsal bir inceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 1-22.

Trpeska, M., Lazarevska, Z. B., & Atanasovski, A. (2016). Towards Integrated Reporting: Analysis Of Information Published On The Companiesâ€™ Websites That Could Be Part Of The Integrated Reporting. CEA Journal of Economics, 11(2), 73-88.

Valentin, G. (2015). The global sustainability index: an instrument for assessing the progress towards the sustainable organization. Acta Universitatis Cibiniensis. Technical Series, 67(1), 215-220.

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. Journal of Business Ethics, 44(2/3), 1-12.

Vargün, H., Kılınçaslan, S., ve Akbulut, H. (2021). Türkiye'de entegre raporlama düzeyinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştirma. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 2(1), 18-37.

Vehkamaki, S. (2005). The Concept of Sustainability in Modern Times. University of Helsinki Department of Forest Ecology Publications, 31, 1-33.

Wong, M. M. (2018). Stratified sustainability in human resource management in Japanese subsidiaries in Hong Kong. Asian Journal of Business Ethics, 7(2), 151-175.

Zozik, A., ve Doğan, Z. (2021). Türkiye'de entegre raporlama sürecinde karşılaşılabilecek sorunların tespitine ilişkin bir araştırma. Muhasebe ve Denetime Bakış, 21(63), 83-110.

Extended Abstract

Aim and Scope

The aim of this study is to examine the sections of the companies operating in the banking sector regarding the sustainability of human resources in integrated reports, which is the preferred reporting type recently, and to make suggestions for future applications. Research questions in accordance with the purpose of the research;

1. What information about the sustainability of human resources management is included in the contents of the integrated reports of companies operating in the banking sector?

2. Is the value creation process related to human resources management fully expressed in the integrated reports?

The banking sector was included in the scope of the research. The integrated reports of eight banks operating in the banking sector and publishing integrated reports in 2021 are discussed within the scope of the research.

Methods

Content analysis method was used to obtain the data evaluated within the scope of the study. In this framework, the integrated reports included in the analysis were first reviewed, and as a result of the examination, the integrated reports published only in 2021 by the eight banks included in the scope were transferred to the MAXQDA 2020 content analysis (qualitative data analysis) program, and the sections related to the sustainability of human resources management were

subjected to coding on the system. It was aimed to determine the relationship between the created codes and the human resources management sustainability in the reports.

Findings

Within the scope of the study, integrated reports were examined in the fields of sustainability, education and sustainability of human resources management. within the scope of sustainability, within the scope of environmental and social sustainability; Focus points such as future generations, positive impact, environmental and social risk, environmental management system and equal opportunity have been reached. Within the scope of training, it has been determined that the focus is on the concepts of employee, training, bank, development, learning, digital and human. Within the scope of the sustainability of human resources management, it has been determined that the concepts of employee, bank, business person, education and performance are the focus.

Conclusion

In the analyzes made on the sustainability of human resources management, the conclusion that the institutions are employee, bank, business and people oriented has come to the fore. When the findings are examined, the fact that the focus words throughout the report are human, education, job and employee makes us think that especially human resources management studies are focused on people and education.

When the integrated reports, which are generally included in the analysis, are evaluated;

• It can be said that all reports are successful in the sustainability framework and set an example for other businesses by using expressions that support sustainability activities.

• The fact that the focal points of the reports were not prepared with a common systematic within the scope of integrated reporting criteria, has led to different focal points of each business.

• Environmental sustainability and pandemic conditions were associated throughout the reviewed integrated reports, and it was emphasized that the effects of environmental sustainability were an important issue that should be paid attention to periodically.

• Emphasis on social values shows that institutions are also effective in the field of social responsibility.

• In the integrated reports reviewed, the importance of education in the sustainability of human resources management was frequently emphasized. For this reason, it is thought that in future applications, training activities will continue increasingly through both face-to-face and online platforms for the institution.

According to the results of the research, the sustainability of human resources management in the integrated reports is focused on the axis of education and sustainability. Supporting the qualified workforce, which can be considered as an important factor in ensuring sustainability, with in-house training can be considered as one of the studies that contribute to making human capital more valuable. The value of the employees of the institution will increase with the effect of employee equality, talent management, performance evaluation and trainings within the institution.