

Yerel Yönetimlerde Entegre Raporlama ve Kadıköy Belediyesi

İsmail Melih Baş¹

Özet

Son yıllarda Kurumsal Yönetim için Entegre Raporlama bütünsel bir model olarak geliştirilmiş ve bu model tüm kâr amaçlı ya da kamusal kurumlarda kullanılmaya başlanmıştır. Bu kitap bölümünde bu model kısaca ele alınmış ve bir örnek olarak Kadıköy Belediyesi Entegre Raporları irdelenmiştir.

Giriş

İklim krizi, ekonomideki belirsizlikler, sosyal eşitsizlikler, hukuk ihlalleri gibi bir dizi olumsuzluklar içindeyiz. İnsana, doğaya, çevreye saygı, iyi yönetim, enerji verimliliği, sürdürülebilirlik gibi konulara her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Yerel yönetimler; sürdürülebilir bir gelecek ve yaşam kalitesini iyileştirmede ön plana çıkmaktadır. İşte bu ortamda belediyeler için en önemli yaklaşımlardan biri ESG raporlaması olmaktadır.

Son yıllarda gerek kâr amaçlı kurumlarda gerekse kâr amacı gütmeyen kurumlarda ESG Raporlaması olağanüstü ölçüde önem kazanmıştır. Bu gelişmenin temelinde kurumların değer yaratma anlayışındaki değişiklik yatmaktadır. Hatta bu konuda birçok model ve standartlar ortaya konulmakta ve uygulama giderek yaygınlaşmaktadır. Bu bağlamda akademik camiada da önemli çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan önemli biri Hindistan'da CEPT Üniversitesi'nde yapılmıştır (Alagati vd., 2021).

Kurumların stratejik yönetiminde de bu konu esas çizgi olmaya başlamıştır. Rigby ve First Harvard Business Review dergisinde (Mart 2025 sayısında kapak olan) yayınladıkları 'Stratejik Uyumun Gücü: Sosyal

1 Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, melihbas@arel.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1455-9529.

Paydaşlara Değer Yaratmak' başlıklı makalelerinde stratejilerinin temel unsurlarını uyumlu hale getirmeyen kurumların paydaşları için uzun vadeli başarıyı sürdürmek için yeterli değeri yaratamayacaklarını saptıyorlar.

Şekil 1.: HBR Dergisi- Stratejik Başarının Yedi Temel Unsuru



Kaynak: HBR Business Review, March/April 2005

Yazarlar stratejik uyumun gücünü ortaya çıkaran uyumlu bir stratejinin nasıl oluşturulacağını gösteriyor ve yedi stratejik faktör tanımlıyorlar: zihinsel model, amaç ve hırslar, sosyal paydaş değeri yaratma, makro güçler, pazarlar ve ürünler, rekabet avantajları ve işletme modeli. Ve nasıl hizalandığını açıklıyorlar (Rigby ve First, 2025).

Bu uygulama ve standartlara örnek olarak 'Entegre Raporlama (IIRC: Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)', 'Sürdürülebilirlik Raporlaması' ve 'ESG Raporlama' vb. gelişimleri sayılabilir. (Aktar ve Kırpık, 2021).

Bu anlayış değişikliğinin ana eksenini bütünsel düşünce olup, tüm paydaşların çıkarlarının bütünlük olarak ele alınmasına odaklanılmıştır. Bu amaçla kurumsal yönetim (governance) bağlamında hem sosyal paydaşların mevcut ve gelecekteki faydaları hem de mevcut ve gelecekteki riskleri hem kısa erimde hem de uzun erimde kapsama alınmaktadır.

1. Bütünsel Raporlama Tanımı

'Entegre raporlama kuruluşun mevcut raporlarında yer alan en önemli bilgileri bir araya getirirken bunların birbirleriyle bağlantısını kurar, bunların

kuruluşun bugün ve gelecekte değer yaratmasına nasıl etki ettiğini anlatır (Aras ve Sarioğlu, 2015).

King ve Roberts'a göre, entegre raporlama kurumsal raporlamanın gelişimi olup, bu raporda sadece finansal bilgiler değil, daha geniş kapsamlı (sosyal, çevresel-M.B.) bilgiler yer alır (King ve Roberts, 2017).

Entegre raporlamanın yedi ilkesinden söz edilmektedir. olarak da şunlar belirtilmektedir:

- a. Özlülük
- b. Önceliklendirme
- c. Bağlantısallık
- d. Paydaş ilişkileri
- e. Tutarlılık ve Karşılaştırılabilirlik
- f. Güvenilirlik
- g. Stratejik odaklılık ve gelecek yönetimi

2. Bütünsel Raporlamanın Gerekliği

Bütünsel raporlama tüm sosyal paydaşlar açısından gereklidir. Bu amaçla kurumsal yönetim (governance) bağlamında hem kısa erimde hem de uzun erimde tüm sosyal paydaşların mevcut ve gelecekteki faydaları aynı zamanda mevcut ve gelecekteki riskleriyle birlikte kapsama alınmaktadır.

3. Türkiye’de Bütünsel Raporlama ve Belediyeler

Türkiye’de bütünsel raporlama sadece özel şirketlerde değil, kamu kurumlarında da hayata geçmiştir.

Yerel yönetimlerden sadece Kadıköy Belediyesi’nin Argüden Yönetişim Akademisi’nin çalışmasıyla bu raporu yayınladığını gözlemliyoruz.

Bütünsel raporlamanın belediyelere çeşitli yararları söz konusudur.

Bütünsel yönetimi uygulamaları halinde belediyeler daha katılımcı ve veriye dayalı karar alma kalitesine ulaşacaklardır. Sürdürülebilir başarının bütünsel yönetimle sağlanabileceği aşikârdır.

“Tanımlarsan ölçersin, ölçersen iyi yönetirsin” Çin atasözünden yola çıkarsak; belediyeler için ölçülebilir faaliyetler ve güvenli hizmet sunumu olacaktır. Böylece;

- Katılım kalitesi artacak,

- Daha kapsayıcı belediyeçilik yapacaklar,
- Duyarlı ve adil yöntemler sunacaklar,
- Bilginin kalitesi artacak,
- Şeffaflık, hesap verebilirlik, tutarlılık ön plana çıkacaktır.

4. Örnek Olay: Kadıköy Belediyesi'nin 2018 ve 2020 Entegre Raporları

4.1. 2018 Yılında yayımlanan birinci Entegre Rapor (Kadıköy Belediyesi, 2018)

Rapor ARGE Danışmanlık şirketinin geliştirdiği Belediye Entegre Rapor Modeli© yaklaşımıyla hazırlanmıştır. Raporu 2017 yılında gerçekleştirilen faaliyetler kapsamıştır. Kapak tasarımı yapılmış ancak içindekiler sayfası yer almamıştır. Belediye başkanının sunuş yazısı ve Kadıköy'ün fiziki durumu, medeni hali, eğitim durumu, yüzölçümü, yaş aralığı gibi konularda bilgiler verilmiştir.

Kadıköy tanıtımı yetersizdir. Sadece 2017 den bakamayız. Kadıköy'de yaşam kalitesini arttıran uygulamalar eserler bu dönemle sabit değildir. Kadıköy denildiğinde Kadıköy'e değer katan unsurları göz ardı etmek kabul edilebilir bir yaklaşım değildir. Bunlardan;

- Osman Hamdi Bey ki, Kadıköy'ün ilk Belediye Başkanıdır, bir arkeolog, müzeci ve de bir ressam olarak çok büyük bir değerdir.
- Nazım Hikmet'in Göztepe'de, Taş mektepte okumuş ve ilk şiirlerini yazdığı ilçedir.
- Fazıl Hüsnü Dağlarca'nın, Cemal Süreyya'nın Mario Levi'nin yaşadığı ilçedir.
- Süreyya Operası gibi kültürel varlıklara sahiptir.
- Caddebostan Kültür Merkezi, Kozyatağı Kültür Merkezi, Halis Kurtça, Barış Manço kültür merkezleri mevcuttur.
- Bağdat Caddesi, Bahariye Caddesi, Moda kültürel varlıkları mevcuttur.
- Yerel yönetimlerde Kadıköy ilklerin öncüsüdür. Kamuda kredi kartıyla ilk vergi tahsilatı, ilk numarataj uygulaması, ilk e-Tr ödülü, ilk gönüllü uygulaması, ilk atık yönetimi, AB'de bile mevzuatı henüz yokken ilk elektronik atık değerlendirme çalışmalarıyla Anadolu'da binlerce okula-köye yardımda bulunma gibi gelişmeler sağlanmıştır.
- Fenerbahçe spor kulübü ile ilgili bir kültürel miras söz konusudur.

- Özgürlük Parkı, Moda Deniz Kulübü, Büyük Kulüp, İstanbul Yelken, Marmara Yelken, Kalamış Yelken kulübü, Gaz Hane vd. birçok kültürel mirasa sahiptir.

“Kadıköy Belediyesi Çalışma Modeli” başlığıyla ortaya konan çalışma modelinde

‘Bütünleşik bakış, Paydaş katılımı, Kaynakların etkin kullanımı, Değer yaratma, Sermaye’ kavramları temel alınmıştır. Bu kavramlar esasen OECD’nin iyi yaşam endeksi, Avrupa Kalite Yönetim Federasyonu’nun EFQM modeli ve Birleşmiş Milletlerin 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) yaklaşımında yer bulmuş kavramlardır. Ancak girdi-süreç-çıkı-sonuçlar itibariyle baktığımızda ARGE Danışmanlık tarafından yapılan kendi şirket raporundan neredeyse aynen alındığı görülmektedir. Yani hem Kadıköy Belediyesi hem ARGE danışmanlık entegre raporlarında aynı şeyayı görmekteyiz.

Belediye Entegre Raporlama Modeli şemasında;

- Katılımcılık (Stratejik plan (SP) hazırlanırken yapılan toplantılar, yurttaş görüşü ve önceliği),
- Veri temelli karar alma süreçleri,
- SP ekibinin bunları değerlendirmesi, önemlilik, riskler, etki analizi, raporlamalar,
- Bu girdilerle planlama çalışmaları yapıldığı,
- Kaynak ihtiyacının bu planlama sonrası ortaya çıktığı konularını içermektedir.

Belediye kaynakları hakkında;

- İnsan kaynağı (belediyede çalışanlar hakkında bilgi, gönüllü sayısı ve iş sağlığı iş güvenliği çalışmalarına yer verilmiş),
- Mali kaynaklar (borçlanmadan yürüttüğü bilgisi hazır değerler ve bilanço yer almış) ,
- Sosyal ve ilişki sermayesi (paydaş matrisi, yurttaşlar, kardeş kentler, muhtarlar, birlikler vd)
- Doğal kaynaklar (kişi başına düşen yeşil alan m2,park sayısı),
- Üretilmiş sermaye (hizmet birimlerinin sayısı, hizmet için kullanılan araç sayısı,)

- Entelektüel sermaye (bilgi birikimleri ele alınmış, Kadıköy Akademi ismi ile bir kent düşünce merkezi, Tasarım Atölyesi Kadıköy (TAK), İ.D.E.A adında, açılımı “İşlik, Derslik, Etkinlik ve Aşlıktan” olan bir birim hakkında bilgiler söz konusu)

Raporda önemlilik matrisi kapsamında şu hususlarda özet açıklamalar mevcuttur:

‘Çevre ve yeşilin korunması, Paydaş beklentilerinin yönetimi, Katılımcılık, Hizmet kalitesinin devamlılığı, İnovasyon, Güçlü mali yapı, Değişen demografik yapı, Dış paydaş ilişkileri, İklim değişikliği’.

Raporda iklim değişikliği gibi güncel bir konunun ele alınmasına rağmen sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, yeşil büyüme, karbon salımının azaltılması, akıllı kentleşme, dijital dönüşüm gibi konularında eksiklikler söz konusudur.

Kadıköy Belediyesi stratejisi ve değer yaratma modeli başlığında da hem ekonomik, hem çevresel hem de sosyal faydalarla Kadıköylülerin yaşam kalitesine değer katma amaçları ele alınmıştır. Belediyenin tüm hizmetleri ve eğitim dahil tüm etkinlikleri bu bağlamla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirmede 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na (SKA) destek sağlama gözetilmiştir.

Faaliyetler SKA’larla örtüştürülmeye çalışılmıştır. Oysa ki, yapılması gereken SKA’lar ile belediye faaliyetlerini ilişkilendirmek ve örtüştürmeye çalışmak değil, stratejideki amaç ve bu konulardaki göstergeler olmalıydı. Bu konularda eksik davranıldığı izlenmektedir.

Ayrıca Kadıköy Belediyesi’nin bu konudaki samimiyetinin ölçüsü, BM SKH doğrultusunda üzerine düşen sorumluluğu almak için BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin imzacısı olması gerekliliğidir. Belediye’nin BM Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı’na (United Nations Sustainable Development Solutions Network - UN SDSN) katılarak SKA’lara ulaşılması için kararlılık göstermesi gerekir. Bu konuda bir açıklamaya rastlanmamıştır.

Raporda risk analizine yer verilerek şu hususlar ele alınmıştır:

- Mali kaynakların yetersizliği,
- İnsan kaynağındaki yetersizlik,
- Yeşil alanların azaltılması,
- Yeni hizmet ve kültür merkezi kurma zorluğu,
- Hizmet kalitesinde sürekli gelişimin sağlanamaması,

- Merkezi yönetimle ilişkiler,
- Paydaş beklentilerinin iyi yönetilememesi,
- Yurttaş taleplerinin belediye de doğru yere ulaştırılamaması ve paydaş beklentilerinin iyi yönetilememesi,
- Paydaş istemlerine ilişkin veri toplama ve işleme kanallarındaki eksiklikler,
- Çevre mevzuatına ait faaliyetlerde aksama vb.

Rapor sağlıklı bir risk analizi yapıldığı izlenimini vermemektedir. Örneğe, mali kaynakların yetersizliği alanında, güçlü mali yapı (hem gelirler hem de merkezi bütçe katkıları) ve dış borç olmaması zikredilmiştir. Kadıköy gibi bir ilçe belediyesi için bu tanım son derece yanlış bir tahmin olmuştur. Çünkü Kadıköy’de, sahada mevcut olan yerel yönetimlerce tahsil edilen vergiler, resim ve harçlar gibi kalemleri ele aldığımızda merkezi idareden gelecek payın azalmasının bir öneminin olmayacağı açıktır. Ya belediyenin gelir sistemi iyi kavranmamış ya da yönetsel uzakgörmezlik söz konusudur. Diğer taraftan güçlü mali yapı ve belediyenin borcu olmamasından söz edilmektedir. Oysaki “Kadıköy Belediyesi’ne haciz” diye bir sorgulama yapıldığında farklı tarihlerde onlarca haciz haberlerine rastlamak olanaklıdır. Hem borç olmadığı ifade edilip, ardından haciz haberleriyle gündeme gelmek entegre yönetimin temel ilkelerinden birisi olan “tutarlılık” kavramı açısından sancılı bir durum oluşturmaktadır. Ayrıca bir kurumun, söylem ve eylemi uyumlu olmalıdır. Bu durumun bu raporu hazırlatan (hazırlayan) belediyenin (danışman şirketinin) kurumsal marka değerine ciddi zararlar verdiği açıktır.

Yeşil alanlarda azalma, çevre koruma faaliyetlerinde aksama kısmında da benzer yaklaşım söz konusudur. Çünkü istenirse yeşil alan üretilir, çevre korunur. Bu gün çatılar, balkonlar, arka bahçelerde yeşil alanlar oluşturularak dikey tarım inşası bile söz konusudur.

Raporda Kadıköylülerin istemlerinin iyi yönetilememesi gibi risk alanı belirlenmiştir. Bu da gösteriyor ki görev tanımı, süreç yönetimi konularında ciddi sıkıntılar mevcuttur. Bu alanda proje yürütüldüğünden bahsedilmektedir!

Raporda ayrıca hizmetlerin yaygınlaştırma yaklaşımı, mali bilgiler ve birimlere yer verilerek sonlandırılmıştır. Entegre raporun oluşmasında konunun başında belirttiğimiz yedi unsurun tam anlamıyla hayat bulduğunu söyleyemeyiz. Bunlardan özellikle kurumun performans göstergeleri ve gelecekteki görünümü hakkında doyurucu bilgi eksikliği izlenmiştir.

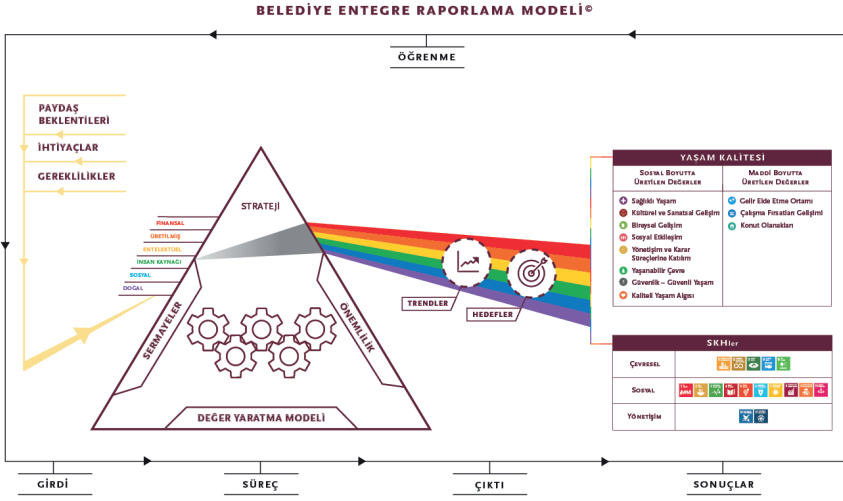
Sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi olmazsa olmazlardan biridir (Hazır, 2018). Ancak bu konuda çıktıyla etkiyi karıştırmamak gerekir (Pucker, 2021).

4.2. 2020 yılında yayınlanan II. Entegre Rapor (Kadıköy Belediyesi, 2020)

Rapor, 'Bütüncül Bir Yaklaşımla Kadıköy Belediyesi 2020 Entegre Raporu' başlığıyla oluşturulmuştur. Bu raporda içindekiler kısmına yer verilmiş ve başkanın sunum yazısıyla başlanmıştır. Küreselden yerele ortak amaçlar ve entegre düşünce sistemi hakkında geniş açıklamalar yapılmıştır. Bu raporda da ARGE Danışmanlık şirketi tarafından geliştirilen Belediye Entegre Rapor Modeli© kullanılmıştır. Bu yeni raporda Kadıköy hakkında bilgi biraz daha fazla verilmeye çalışılsa da olayın özünden uzak adres tarif eder gibi ele alınmıştır. Sermayelerimiz, önemlilik matrisi, risk analizi birinci raporla benzerlik taşımaktadır. Değer modeli SKA'larla örtüştürülmüştür. 2020 Yılı faaliyetlerine ilişkin mali bilgiler verilmiş olup 2020 faaliyetlerine ilişkin Performans bilgisi ve faaliyetlerin bütçe payları görsellerle yer almıştır. Rapor, hedefler, sonuç ve değerlendirme bölümüyle sonuçlandırılmıştır.

Yenilikler yakından takip ederek, hizmetlerde etkinlik, verimlilik, işbirliği projeleri, insan kaynaklarının iyileştirilmesi, katılımçılık gibi genele şamil hedeflerle gelecek vizyonundan uzak bir yaklaşımla hedefler ele alınmıştır. Sonuç ve değerlendirme kısmında pandemi süreci, dirençlilik kavramı ve stratejik planın güncellenmesi gibi konularda bilgiler vererek rapor sonuçlandırılmıştır.

Şekil 2.: Belediye Entegre Raporlama Modeli

Hazırlayan **ARGE Danışmanlık**, Bzo Bilgi Ortağı (Yönetişim & Sürdürülebilirlik)

Benimsediği ve desteklediği yaklaşımlar



Kaynak: Kadıköy Belediyesi Entegre Rapor, 2020.

4.3. İki Raporun Birlikte Değerlendirilmesi

Bu açıklamalardan sonra iki raporu birlikte ele aldığımızda;

- (i) Geçmişte ortaya konan planların çok boyutlu performansı ve
- (ii) Gelecekte çok boyutlu (ekonomik, sosyal, çevresel) değer yaratılabilmesine ilişkin düşüncelerin ortaya konduğunu görmekteyiz.

İki raporun olumlu yanlarına baktığımızda;

- İlk olarak entegre rapor hazırlama yaklaşımında bulunmalarından dolayı ve yerel yönetimlerde ilk ele alan belediye olmaları nedeniyle kutlamak gerektiği açıktır.
- Kadıköy halkına değer yaratma misyonu edinmeleri de takdir edilecek bir durumdur.

Sonuç ve Değerlendirme

Entegre raporlamanın kurumların (bu arada belediyelerin de) yönetiminde hem kısa hem de uzun erimde tüm sosyal paydaşlarının tüm boyutlarda (sosyal, çevresel ve ekonomik) fayda ve risklerinin performans

odaklı ele alındığı bir raporlama modeli olduğu yaygın kabul gören bir yaklaşım olmuştur.

Bu bağlamda amaçlar ve hedefler BM SKA'ları ve SKH'leri (SKA'lar için konulan hedefler) olmalıdır. Kullanılacak raporlama standartları için ise GRI (Global Reporting Initiative) Standartları'nı salık veriyoruz. Entegre Raporlama yaklaşımı kuramsal olarak anlamlı olmakla birlikte bir standardizasyona sahip değildir. Hatta bu noktada ESG Raporlamasının (GRI Standartları destekli) daha anlamlı olabileceğini savunuyoruz. Sürdürülebilirlik Raporlaması yaklaşımı da esasen kavramsal olarak ESG raporlamasına evrilmiştir.

Bu raporların, genel raporlama tekniklerine uygun olarak hazırlandığını ve Kadıköy Belediyesi'nin gelecek vizyonunu bütüncül bir yaklaşımla ele almaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. Ancak bu tür raporların genellikle daha kapsamlı ve detaylı olması için sürekli iyileştirme ve güncelleme gerektiğini vurgulayalım. Belediyenin de bu konuda sürekliliği olmadığı ve son üç yıla ait bir rapor yayımlamadığı izlenmiştir.

Kadıköy Belediyesi'nin temel amacının insanların yaşam kalitesini artırmak olduğu vurgulanmaktadır ve belediyenin, stratejik yaklaşımın her zaman küresel amaçlarla uyumlu olduğunu ve bu amaçları desteklediği ifade edilmektedir. Ancak Kadıköy Belediyesi'nin Entegre Raporları ile hizmetlerin performansının ölçümü ve belediyenin kaynak tahsis ve kullanım performansının ölçülmesi oldukça güçtür.

Raporda kapsamlı ve değerli bilgiler içeriyor gibi görünse de, eksiklikleri şu şekilde ele alabiliriz:

Daha Ayrıntılı Veri Sunumu: Raporlarda daha ayrıntılı veri sunumu yapılabilir. Örneğin, projelerin etkisi, bütçe dağılımı ve hedef gerçekleştirme oranları daha detaylı açıklanabilirdi.

Ölçülebilir Hedefler: Raporlarda somut hedefler ve bu hedeflere ulaşma durumu daha net bir şekilde ifade edilebilir.

Paydaş Katılımı: Raporlarda paydaşların görüşleri ve katılımı daha fazla vurgulanabilirdi.

Gelecek Vizyonu: Raporlarda gelecek vizyonu daha net bir şekilde ifade edilebilir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yaşanan problemler ve değişen ihtiyaçlar çerçevesinde “dijital dönüşüm ve değişime uyum” vizyonu olmadığını görmekteyiz. Kurumun, değer yaratma becerileri arasında,

- Teknolojiyi etkin kullanma,
- Enerji verimliliği,
- Sürdürülebilirlik,
- Yeşil büyüme,
- Dijital dönüşüm
- Kapsayıcılık gibi konuları daha geniş biçimde ele almasında yararlar görmekteyiz.

Bu değerlendirmeler, belediyenin gelecekteki raporlarını daha kapsamlı ve etkili hale getirmek için kullanılabilir.

Bölümün başında vurguladığımız gibi, bir kurum raporlama yaparken

- Raporlama sürecinin şeffaf ve doğru bir şekilde yapılması,
- Raporlama sürecinde kullanılan verilerin doğru ve güvenilir olması,
- Raporlama sürecinde kullanılan verilerin tutarlı olması,
- Raporlama sürecinde kullanılan verilerin zamanında ve doğru bir şekilde toplanması,
- Raporlama sürecinde kullanılan verilerin doğru bir şekilde analiz edilmesi yer almalıdır.

Kadıköy Belediyesinin 2018 ve 2020 Yılında yayımladığı bu raporlarda olması gerekenlere ilişkin önerilerimiz ise şunlardır:

‘Raporların periyodik düzenli hazırlanıp yayınlanması; yurttaşlarla birebir iletişimin önemsenmesi; finansal raporlamanın özet ve anlaşılabilir yapılması (bu konuda oldukça yararlı yayınlar yapılmaktadır (Gögez A.B, 2022); hem ekonomik ama hem de çevresel ve sosyal performans ölçüm ve değerlendirmelerine (ekolojik ayak izleri ve ilgili yasal düzenlemelerdeki göstergeler ile) hem nitel hem de nicel olarak yer verilmesi; bu tür performans denetimlerinin hem iç hem de dış denetimle hazırlanması’.

Belediye yönetimi ile ilgili düzenlemelerde, 2004 yılından sonra getirilen ve kamunun yeniden yapılandırılması anlayışla “belediyeler yapar-yaptırır” şeklindeki yorumlar da dikkate alınarak varmış olduğumuz sonuç, bu raporlamanın ARGÜDEN Akademisi’ne yaptırıldığıdır. ARGÜDEN Akademisi daha sonra ‘Belediye Yönetişim Karnesi’ başlıklı bir yayın daha yayınlamıştır (ARGÜDEN Akademisi, 2024). Belediyenin bu çalışmaları kendi kaynaklarıyla yapmasının ve bu teknik bilgiye ait yapabilirliğe sahip olabilmemesinin daha anlamlı olacağı kanaatindeyiz.

Kaynakça

Kitaplar

- Alagati vd. (2021). Possibilities of Using ESG Framework for Urban Governments, CEPT University, Faculty of Planning, Ahmedabad, India.
- Aktar A. Kırpık G. (2021). Entegre Raporlama, Efeakademi Yayınları.
- Aras G. ve Sarıoğlu G. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama, TÜSİAD.
- ARGÜDEN GOVERNANCE ACADEMY (2024). Belediye Yönetişim Karnesi, İstanbul.
- Göğez A.B. (2022). 1390 Test Sorusu Yerel Yönetimler Test Kitabı, Akfon Yayınevi
- Hazır Ç.A. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü, Türkmen Kitabevi.
- Kadıköy Belediyesi (2018) Entegre Raporu Dünyada Bir İlk, İstanbul.
- Kadıköy Belediyesi (2020). Bütüncül Bir Yaklaşımla Kadıköy Belediyesi Entegre Raporu, 2020.
- King M. Roberts L. (2017). Entegre Düşünce, Argüden Governance Academy, İstanbul.

MAKALELER

- Pucker K. (2021). 'Sürdürülebilirlik Raporlamasını Göklere Çıkarmak', Harvard Business Review Türkiye, Ağustos sayısı, ss. 43-50.
- Rigby D. ve First Z. (2025). 'The Power of Strategic Fit', Harvard Business Review, March.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Dünyanın İlk Yerel Yönetim Entegre Raporu Kadıköy'den. <https://arguden.net/haberler/dunyanin-ilk-yerel-yonetim-entegre-raporu-kadikoyden/>.
- Entegre Raporlama Derneği Türkiye. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/entegre-raporlama-nedir.aspx>.
- Entegre Raporlama - KPMG Türkiye. <https://kpmg.com/tr/tr/home/hizmetlerimiz/denetim-ve-guvence/denetim-ve-guvence-hizmetleri/guvence-hizmetleri/entegre-raporlama.html>.
- Entegre Raporlama Derneği Türkiye. <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/entegre-raporlama/turkiyede-yayimlanan-entegre-raporlar.aspx>.
- Entegre Raporlama | Semtrio. <https://www.semtrio.com/entegre-raporlama>.
- Kadıköy Belediyesi 2020 Entegre Raporu Yayınlandı. <https://www.kadikoy.bel.tr/Haberler/kadikoy-belediyesi-2020-entegre-raporu-yayimlandi>.
- Kadıköy Belediyesi 2020 Entegre Raporu Yayınlandı. <https://www.cbelediye.info/rapor/kadikoy-belediyesi-2020-entegre-raporu-yayimlandi>.

Kadıköy Belediyesi entegre rapor çalışması yapan ilk belediye oldu. <https://artigercek.com/guncel/kadikoy-belediyesi-entegre-rapor-calismasi-yapan-ilk-belediye-oldu-88141h>.

Kadıköy Belediyesi'nin 2020 yılı karnesi | Haberler. <https://www.gazetekadikoy.com.tr/gundem/kadiky-belediyesinin-2020-yili-karnesi>.

Kadıköy Belediyesi 2020 Entegre Raporu Yayınlandı. <http://www.kadikoyakademi.org/kadikoy-belediyesi-2020-entegre-raporu-yayinlandi/>.

