

## COVID-19: Yönetişimin Değerini Artırmak

**Kaotik zamanlarda**, yönetim kurulları kritik gözetim rollerini en iyi nasıl yerine getirirler? Bu soru, kurumların karşı karşıya kaldıkları aksaklıkların boyutu göz önünde bulundurulduğunda birçok yönetici için çetin bir sorudur. Devam eden COVID-19 salgınının sonuçları, kurumların yeni karmaşıklık ve risk seviyeleriyle karşı karşıya kalmalarıyla birlikte her gün çoğalıyor gibi görünmektedir. Ayrıca, geleneksel iş yapma yöntemlerini değiştiren yeni teknolojiler ve çok sayıda cephede yer alan paydaşların yeni talepleri de dâhil olmak üzere diğer alanlarda ortaya çıkan belirsizliklerin listesi de kabarmaktadır.

### Ön Plandaki Çevre, Toplum, Yönetişim (ÇTY) Sorunları

**Özellikle**, şu son birkaç yıl yönetim kurullarının ÇTY, yani çevre, toplum ve yönetim kategorisi altında yer alan sorunlara odaklanmasına yönelik ihtiyacın altını çizmiştir. ÇTY kurumların çevrelerindeki dünyayı nasıl etkilediklerini ele alır; bu da geleneksel finansal zorluklardan farklı bir mülhazalar seti ortaya koyar. İç Denetçiler Enstitüsünün [İç Denetimin ÇTY Raporlamasındaki Rolü](#) başlıklı beyaz bültenine göre "Bu geniş risk kategorisi, genelde örneğin kapsayıcılık, etik davranış, kurumsal kültür ve sürdürülebilirliğin kurum genelinde benimsenmesi gibi objektif olarak ölçmenin zor olabileceği faktörlerin yön verdiği, dinamik alanları içerir."

Tüm alanlardaki paydaşlar ve düzenleyiciler ÇTY meselelerini dikkate almaktadır. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (**The US Securities Exchange Commission - SEC**), iklim değişikliği açıklamaları hakkında kamuoyunun yorumunu istemiştir ve bir iklim riski açıklama kuralı önerisi geliştirmektedir.<sup>1</sup> Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (National Association of Corporate Directors – NACD) hazırladığı bir raporda, halka açık şirket kurullarının hemen hemen %80'inin, esasen strateji ve riskle bağlantılarından emin olmak için ÇTY



meseleleriyle bir şekilde meşgul olduğu bulunmuştur.<sup>2</sup> Bu senenin başlarında, KPMG'nin yaptığı bir anket "uzun süredir devam eden ve salgına bağlı gerilimler esnasında keskin bir şekilde rahatlama giren sosyal meselelerde aktif pozisyon alan genel müdürlerin sayısında belirgin bir artış" olduğunu ortaya çıkarmıştır. Veriler bu önemli noktanın devam edeceğini göstermektedir.<sup>3</sup> Yatırımcılar da odaklarını değiştirmektedir. JPMorgan Chase & Co. tarafından hazırlanan bir raporda, salgının uzun vadeli ÇTY yatırımları için büyük ve önemli bir dönüm noktası olabileceği belirtilmektedir. Yatırımcıların %71'inin "örneğin COVID-19 gibi olasılığı düşük / etkisi yüksek bir riskin iklim değişikliği ve biyo-çeşitlilik kayıpları ile ilişkili olanlar gibi riskleri ele alma ihtiyacına yönelik farkındalığı ve eylemleri küresel olarak arttırabileceğinin" muhtemel, oldukça muhtemel veya çok muhtemel olduğunu düşündüklerini not etmiştir.<sup>4</sup>

### İç Denetim ve ÇTY

**Yönetim kurulu üyeleri** yönetim rollerinde kullanmaları için gitgide daha fazla ÇTY verisine tutuldukları faydalı güvence, tavsiye ve girdiler için iç denetimden yardım isteyebilirler. İç denetim bu sorumluluğu almaya zaten hazırdır. Deloitte firmasının hazırladığı bir makaleye göre, "Her ne kadar ÇTY raporlamasının bağımsız denetimi şu anda gerekli olmasa da iç denetim fonksiyonları sürece giderek daha fazla dâhil olmakta, altta yatan iç kontrol çerçevesine ilişkin değerlendirmeler yapmakta, kamuya açık bilgileri desteklemekte ve raporlamada kullanılan verilerin

## IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'i aşkın üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 ABD

## Ücretsiz Abonelik İçin

[www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone)  
adresini ziyaret ediniz.

## Okuyucu Geri Bildirimi

[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org) adresine  
soru ve yorumlarınızı  
gönderiniz.

amlığını ve doğruluğunu teyit etmektedir.”<sup>5</sup> Denetim Kalite Merkezi, S&P 500 şirketlerinin %95’inin detaylı ÇTY bilgilerini erişilir kıldığını ve kullanıma sunduğunu görmüştür.<sup>6</sup>

Bir kurumun yürüttüğü ÇTY raporlama seviyesine veya yönetim kurulunun ne tür detaylara ihtiyaç duyabileceğine bakılmaksızın iç denetimin yaptığı kapsamlı, objektif ve bağımsız bir gözden geçirme değer katabilir. İç denetim, sürdürülebilirlik raporlamasının ötesinde, ÇTY risk yönetiminin tüm yönleri hakkında güvence sunabilir. Bu güvence, ÇTY konularında deneyimi olmayan kurul üyeleri için özellikle değerlidir. Gerçekten de PwC'nin 2021 Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Yıllık Anketinden (bakınız: Şekil 1) elde edilen verilere göre, yönetim kurulu üyeleri (%75) kendi kurullarının ÇTY riskleri hakkında kuvvetli bir anlayışa sahip olduklarına inanmamaktadır.

IIA beyaz bültenine göre, sadece finansal strateji ve ölçütleri değil, aynı zamanda ÇTY faktörleriyle ilgili olanları da kapsayan bütünsel bir yaklaşım uzun vadeli değer yaratmanın vazgeçilmezi olarak kabul edilmektedir. İç denetim, bütün kurum hakkında bilgi sahibi olduğundan dolayı politikaları, kontrolleri ve sorumlulukları tanımlayabilir ve risk stratejisi ve iştahını hesaba katan bütüncül bir yaklaşım kullanabilir. Kurumlar iç denetçilerden:

- ÇTY risk değerlendirmeleri, yanıtları ve kontrollerinin etkinliği hakkında, yönetim kurulunun karar alma sürecinde kullanabileceği bağımsız ve objektif bir gözden geçirme sağlamalarını,
- Belirli eyaletlerdeki veya yabancı ülkelerdeki düzenleyici şartları takip etmelerini ve kurumun uyum statüsü hakkında güncellemeler sağlamalarını,
- Kurumların, örneğin yatırımcılar, bankalar, müşteriler ve iş ortakları gibi farklı paydaşların çeşitli bilgi taleplerini karşılamalarına yardım etmelerini talep edebilirler.<sup>7</sup>

## Yönetişime Odaklanmak

**Kurumlarının karşı karşıya kaldığı** birçok engel hakkında endişelenen yönetim kurulu üyeleri için, iyi yönetişimin kurul ve kurumların ÇTY meseleleri de dâhil bu tür zorlukların üstesinden gelmek için güvenebilecekleri sağlam bir temel olması iyi bir haberdir. Yönetişim terimi, tipik olarak, bir kurumun nasıl idare edildiğini ve yönetildiğini; kural, uygulama, süreç ve kontrollerinin amaçlarını nasıl desteklediği ve karşıladığını ifade eder. Yönetişimin kurul üyeleri ve anahtar yöneticiler için birinci sırada gelmeye devam etmesi teşvik edicidir. IIA'nın *OnRisk 2022: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi* referansına göre, yönetim kurulu üyeleri, üst pozisyondaki yöneticiler ve İDY'lerin %78'i kurumsal yönetişimi risk tesiri yüksek olarak tanımlamıştır.<sup>8</sup>

Kurumlar hedeflerine ulaşmalarına ve güçlü yönetim ve risk yönetimini desteklemelerine olanak tanıyacak yapıların tanımlanmasında, süreçlerin tasarlanmasında ve sorumlulukların atanmasında yardım almak için iyi yönetişim cephanelerinin bir parçası olarak IIA'nın Üçlü Hat Modeline danışabilirler.<sup>9</sup>

## YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE SORULAR

- » Güncel şirket stratejileri ve hedefleri geçen yılki aksaklıklardan sonra hâlâ uygun mudur?
- » Yönetim kurulu misyon açısından kritik riskleri salgının ışığında yeniden değerlendirdi mi?
- » Yönetim kurulu ÇTY risklerini değerlendirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiye veya uzmanlığa sahip midir?
- » Son iki yılda en etkili olan iyi yönetişim yaklaşımları neler olmuştur?



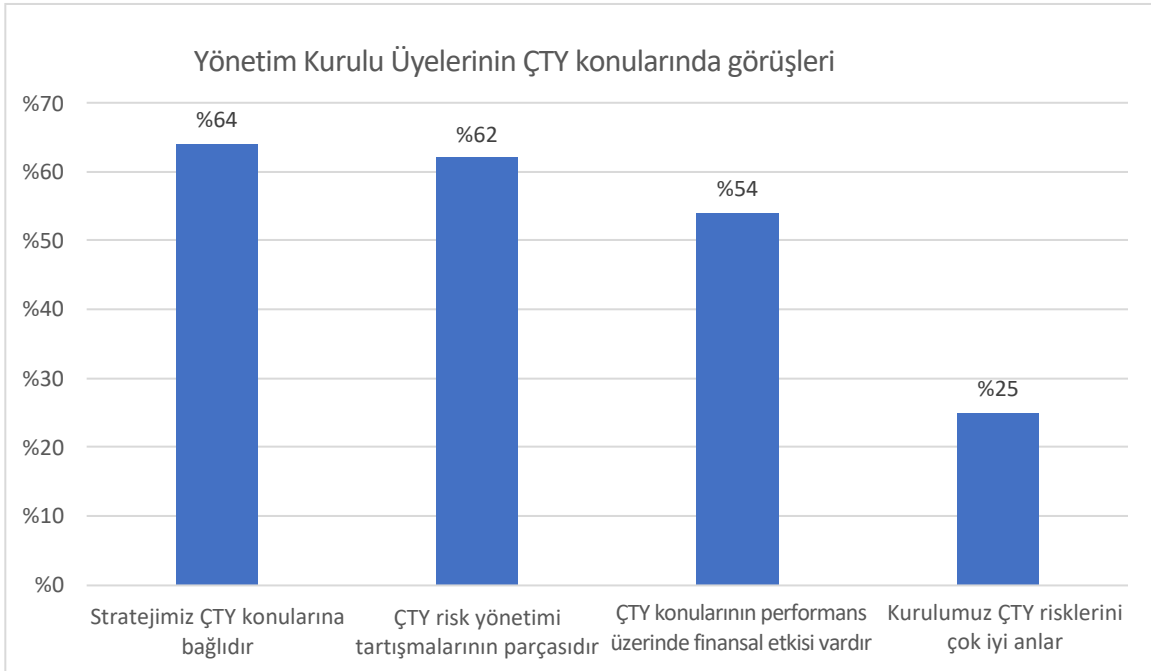
Altı temel ilkeye dayanan bu model kurumları başarıyı artırmaya yardımcı olacak etkili yönetim için gerekli rolleri düşünmeye teşvik eder. Yönetim organı ve yönetim arasındaki, yönetim ve iç denetim arasındaki ve iç denetim ve yönetim organı arasındaki ilişkileri ortaya koyar. İç denetimin "yönetimin sorumlulukları, kararları ve müdahalesinden bağımsız olduğunu ve doğrudan doğruya yönetim organına karşı sorumlu olduğunu" belirtir. Yönetişimin aşağıda açıklananlara olanak tanıyan uygun yapı ve süreçler gerektirdiğine işaret eder:

- Yönetim organının dürüstlük, liderlik ve şeffaflık yoluyla kurumsal gözetim için paydaşlara karşı hesap verebilirliği.
- Yönetimin kurumun amaçlarına ulaşması için risk esaslı karar alma ve kaynakların kullanılması yoluyla yürüttüğü eylemler (risk yönetimi dâhil).
- Bağımsız bir iç denetim fonksiyonunun hem açıklık ve güven sağlamak hem de sürekli iyileşmeyi desteklemek ve kolaylaştırmak için titiz sorgulama ve öngörülü iletişim yoluyla sunduğu güvence ve tavsiyeler.<sup>10</sup>

## Objektif Güvence, İçgörüler ve Tavsiyeler

**Kurulların ve onlara bağlı kurumların** iş ve görevleri iç yönetmeliklerde muhakkak açık ve detaylı olarak sayılmış ve düzenlenmiştir. Bununla birlikte, IIA'nın bu rapor hazırlanırken henüz yayımlanmamış olan *2021 Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi* (American Corporate Governance Index – ACGI) kaynağına göre, yönetişimi iyileştirmek söz konusu olduğunda belirli miktarda kurumsal yorgunluğun baş gösterdiğine ilişkin göstergeler vardır. Ocak 2022'de yayımlanacak olan bu rapor, önceki yıl yapılan bazı yönetim iyileştirmelerinin hızının yavaşladığını ya da hatta yönetim kalitesinin bu yıl düştüğünü göstermektedir. IIA ve Tennessee Üniversitesi Neel Kurumsal Yönetişim Merkezi halka açık şirketler arasında yönetişimin sağlığına ilişkin yıllık rapor hazırlamaktadır.

Bununla birlikte, kurullar yönetimle ilgili konu ve endişelere her yönüyle odaklanmayı sürdürdüklerinde ortaya çıkacak her türlü zorluk için daha iyi hazırlanmış olacaklardır. ÇTY konusunda kuvvetli yönetişimin — ve genel olarak etkili yönetişimin — ana oyuncular arasında uyum gerektirdiği açıktır. Herhangi bir risk alanında olduğu gibi, iç denetim ÇTY konuları hakkında da objektif güvence, içgörü ve tavsiyelerle yönetim organını ve yönetimi desteklemek için çok uygundur.



Şekil 1 - Kaynak: PwC'nin 2021 Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Yıllık Anketi

- <sup>1</sup> “Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun (SEC) İklim ve ÇTY Riskleri ve Fırsatlarına Yanıtı (Response to Climate and ESG Risks and Opportunities),” Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu, Mart 2021.
- <sup>2</sup> 2019-2020 NACD Halka Açık Şirket Yönetişim Anketi (2019-2020 NACD Public Company Governance Survey), NACD, 2019.
- <sup>3</sup> “Pandemi sonrası dünyada ÇTY ivmesini korumak (Sustaining ESG momentum in post-pandemic world),” KPMG, 20 Mart 2021.
- <sup>4</sup> “COVID-19 ÇTY Yatırımı İçin Neden Önemli Bir Dönüm Noktası Olabilir? (Why COVID-19 Could Prove to Be a Major Turning Point for ESG Investing),” JPMorgan Chase & Co., 1 Temmuz 2020.
- <sup>5</sup> “ÇTY ve İç Denetimin Rolü (ESG and the Role of Internal Audit),” Wall Street Journal CFO Journal, 29 Eylül 2021.
- <sup>6</sup> S&P 500 ve ÇTY Raporlaması (S&P 500 and ESG Reporting), Denetim Kalitesi Merkezi (Center for Audit Quality), 9 Ağustos 2021.
- <sup>7</sup> “İç denetim ÇTY Raporlamasında önemli bir role sahiptir (Internal audit has pivotal role in ESG reporting),” Ken Tysiak, Journal of Accountancy, 7 Temmuz 2021.
- <sup>8</sup> OnRisk 2022: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi (OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk), İç Denetçiler Enstitüsü, 2021.
- <sup>9</sup> IIA'nın Üçlü Hat Modeli (The IIA's Three Lines Model), İç Denetçiler Enstitüsü, 2020.
- <sup>10</sup> IIA'nın Üçlü Hat Modeli (The IIA's Three Lines Model), İç Denetçiler Enstitüsü, 2020.



## Hızlı Anket Sorusu

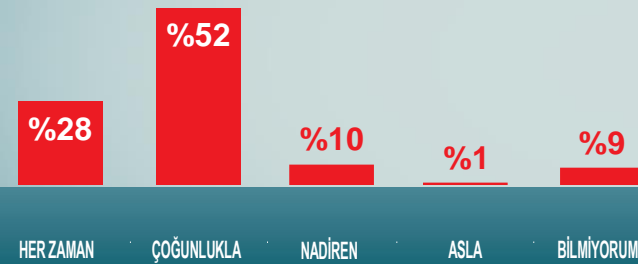
Kurumunuzdaki kurumsal yönetim ÇTY gibi yeni riskleri yönetmek için yeterince sağlıklı mıdır?

- Evet, kesinlikle.
- Biraz zorlanabiliriz ancak yönetiriz.
- Yeni riskleri iyi yönetmeyiz.
- Bilmiyorum.

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) sayfasını ziyaret ediniz.

## HIZLI ANKET SONUÇLARI

Yönetim kurumumuz, karşı karşıya olduğumuz risklerin ilgiliği konusunda icrai yönetimin görüşleriyle uyum içindedir.



Source: Tone at the Top October 2021 survey.



Telif Hakkı © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. şirketine aittir. Tüm hakları saklıdır.



Tone at the Top | Aralık 2021

Destekleyen



AUDIT EXECUTIVE  
CENTER

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz. Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 149 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz. İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir. Tone at the Top Aralık 2021 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey (CRMA) ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.