

# at the **TOP**



Üst yönetime, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine yönetimle ilgili konularda kısa ve öz bilgiler sunar.

Sayı 111 | Haziran 2022

## İç Denetim ve Yönetim Kurulunun ÇTY Komitesi

Yönetim kurulları, çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) konularında ifade edilen endişe ve kaygıların önemini hissetmeye devam ediyorlar. Eldeki bulgulardan bunu rahatlıkla anlayabiliyoruz. Öyle ki EY'nin 2022 yılı için yürüttüğü vekâlet dönemi incelemesinde yatırımcılardan önümüzdeki üç ilâ beş senelik süreçte stratejik başarı noktasında en büyük itici güç olarak gördükleri şeyin ne olduğunu belirtmeleri istenmiş ve %69 gibi yüksek bir oranla yatırımcılar arasında en çok rağbet gören seçeneğin önemli ÇTY fırsatlarının stratejiyle bütünleştirilmesi olduğu kaydedilmiştir. Bu rakam 2021 senesi için yapılan incelemede %47'di. Ayrıca, stratejik başarının önündeki en büyük tehdidin ne olduğu sorulduğunda yatırımcıların %58'i iklim riski ve doğal kaynakların kısıtlılığı seçeneklerini işaretlemiş olup, bu rakam bir önceki yıl için yapılan incelemede %52'di.

ÇTY konularında ifade edilen kaygı ve endişelerdeki artış, aynı konular özelinde yönetim kurullarına yöneltilen taleplerin sayısındaki artışla da açık bir şekilde örtüşüyor. Yukarıda bahsi geçen EY anketi üzerinden devam edecek olursak, ankete katılan yatırımcılardan %73'ü, yönetim kurulu üyelerini değerlendirip oylarken ÇTY meselelerinin gözetimi hususuna 2021 senesinde olduğundan daha fazla önem verdiğini ve bu bakımdan iklim riskini kilit odak alanlarından biri kabul ettiğini belirtmiştir.<sup>1</sup>

Konuyu sürdürülebilir iş uygulamaları penceresinden ele alan EY'ye göre, "yatırımcıları bu alanlara odaklanmaya ve bu tarz beklentilerle hareket etmeye iten şey, yatırımcıların iş dünyasını ilgilendiren çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) meselelerini daha etkili bir şekilde yönetebilen kurumların daha iyi bir mali performans elde edeceğine olan inancıdır." ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun [teklif ettiği zorunlu iklim riski beyanları](#) ve [Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulunun](#) çıkarmış olduğu sürdürülebilirlik ve iklim raporlama standartlarıyla birlikte, kurumların sürdürülebilirlik konusunda rapor vermesine ve kamuoyunu aydınlatmasına yönelik çabalar da her geçen gün daha fazla sayıda yatırımcının odak noktası olmaya başladı.

## ÇTY Güvencesinin Değeri

İç denetim, yönetimden bağımsız nesnel bir güvence kaynağı olması nedeniyle yönetim noktasında eşsiz bir pozisyonda bulunuyor. Bu bakımdan, ÇTY meselelerinin gözetiminden sorumlu olan yönetim kurulu komitesi ile iç denetim arasındaki iletişim kanallarının açık tutulması, bahsi geçen grubun ÇTY konularıyla ilgili kaygı ve endişeler hususunda iç denetimin temin ettiği bağımsız danışmanlık ve güvence işlevine doğrudan erişmesini mümkün kılar. İç denetim normalde yönetim kurulu bünyesindeki denetim komitesine rapor veriyor olabilir, fakat bunun yanında diğer komitelerle de kritik bağlantılar tesis etmeyi ihmal etmemesi gerekiyor.

Deloitte firmasının hazırladığı bir raporda, ÇTY meselelerinin gözetimi konusunda kurumlar arasında büyük bir çeşitliliğin söz konusu olduğu bulunmuştur. Rapora göre



S&P 500 şirketlerinin yönetim kurullarından birçoğunda (%41) bu sorumluluk aday belirleme ve yönetim komitesine aittir. Diğer %10'luk bir kesimde ayrı bir ÇTY/sürdürülebilirlik komitesi bulunuyor, kalan şirketlerde ise ilgili sorumluluk başka komitelere, yönetim kurulunun tamamına, bir sağlık ve güvenlik komitesine ya da denetim komitesine atanmıştır. Söz konusu Deloitte raporunda, "ÇTY meselelerinin gözetimi konusunda gözlemlenen mevcut değişkenliğin ileride büyük ihtimalle her şirketin kendi benzersiz ÇTY hedeflerine göre şekil alacağı ve evrileceği" öngörülmüştür.<sup>2</sup>

ÇTY'nin gözetiminden sorumlu komite ile iç denetim arasında kesintisiz ve doğrudan bir iletişim kanalının bulunması önemlidir. Bunu önemli kılan nedenlerden bazıları şunlardır:

- » Yönetim kurulu ve komite, iç denetimin konuya ilişkin temin edebileceği anlayışı kendi başlarına edinmeyi başaramayabilirler. Mesleki iç denetim standartlarında iç denetimin risk yönetimi konusunda güvence verme işlevine sahip olduğu açıkça belirtilir. Bu güvence verme işlevi, kurumun ÇTY raporlama süreci ve kontrollerini de kapsamalıdır. Bununla birlikte, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve İç Denetim Vakfının EY ile ortaklaşa yürüttükleri bir araştırmaya göre, ÇTY ile ilgili sorunlar hızla boyut kazanarak önemli riskler hâline gelebilecek nitelikte sorunlar olmasına rağmen, ÇTY meseleleri hakkında rapor veren kurumların yalnızca %51'i konu hakkında az veya çok belli bir ölçüde bağımsız güvence hizmeti almaktadır.

## IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170'ten fazla ülke ve bölgede 210.000'i aşkın üyesi bulunan küresel bir meslek örgütüdür. IIA, iç denetim mesleğinin baş savunucusu, uluslararası standart koyucusu ve baş araştırmacısı ve eğitmeni olarak hizmet verir.

## The IIA

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

## Ücretsiz Abonelik için

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

## Okuyucu Geri Bildirimi

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

Söz konusu araştırma, bir iç denetim birimi içeren kurumlar genelinde kilit ÇTY meselelerine ilişkin yürütülen mülhazalara iç denetim yöneticilerinin de dâhil edildiği kurumların oranının %30'un altında kaldığını ortaya koymuştur. Bu katkılar; ÇTY programının hedefleri ve ölçütleri hakkında danışmanlık vermek, ÇTY hedefleri ve ölçütlerinin nasıl takip edilip izlendiğini incelemek, ÇTY programının pratikte nasıl uygulandığını ve ilgili politika dokümanlarını değerlendirmek ve paydaşlara sunulan ÇTY raporlarının doğruluğunu değerlendirmeyi içerebilir. Bununla birlikte, sayfa 3'te yer alan Şekil 1'de gösterildiği üzere, kurumların yalnızca küçük bir kısmı iç denetimin bu alanlarda kuruma kazandırabileceği değerden yararlanmaktadır.<sup>3</sup>

» İç denetimin konuya ilişkin sağlayabileceği girdi birden fazla kategori altında sınıflandırılabilir. PwC'ye göre, "iç denetim, şirketin faaliyetlerine ilişkin sahip olduğu bilgi birikimini kullanarak süreçler, kontrol tasarımı ve veri yönetişimi hakkında tavsiyelerde bulunabilir." "Ayrıca, şirketin ortaya koyduklarını emsal başka şirketlerin yaptıklarıyla kıyaslayarak gerek uyum noktasında gerekse tutarlılık ve karşılaştırılabilirliğin izlenmesi noktasında yardımcı olabilir."<sup>4</sup>

Genel itibarıyla bakıldığında iç denetim birimleri kurumlarda iki önemli rol oynarlar ve bunların her ikisi de ÇTY meseleleriyle ilgilidir. İç denetim, bağımsız güvence sağlayıcısı olarak şunları yapabilir:

» Kurumun uygun ölçütler kullanmasına ve bu ölçütlerin doğru, ilgili, güncel ve tutarlı ölçütler olmasına yardımcı olabilir. Düzenleyici ortamın gereklerine her geçen gün daha fazla odaklanıldığı göz önünde tutulduğunda, bu nokta özellikle önemlidir.

» Mali ve mali olmayan açıklamaların koordine edilmesine yardımcı olabilir. Sürdürülebilirlik raporları, resmi mali açıklamalarla çelişkili olmaması gereken finansal olmayan veriler içerir.

» Düzenlenen ÇTY raporlarına yönelik önemlilik veya risk değerlendirmeleri gerçekleştirebilir. Bu alanda sorun yaşanması olasıdır, çünkü kurumlar standartları belirleyen kurum ve kuruluşların neyi "önemli" kabul ettiklerini ve dolayısıyla neyin raporlanması gerektiğini anlamakta zaman zaman zorluk yaşarlar.

» ÇTY'yi denetim planlarının içine dâhil edebilir. IIA'nın 2022 Kuzey Amerika İç Denetimin Nabzı raporuna göre, sürdürülebilirlik/mali olmayan raporlama denetimlerinin hazırlanan denetim planlarının içindeki payı ortalama olarak yalnızca %1'dir. İç denetim, uygun kaynaklarla donatıldığı takdirde bu çok yönlü konuyu kuruma yönelik yürüttüğü etraflı incelemenin kapsamına dâhil edebilir.

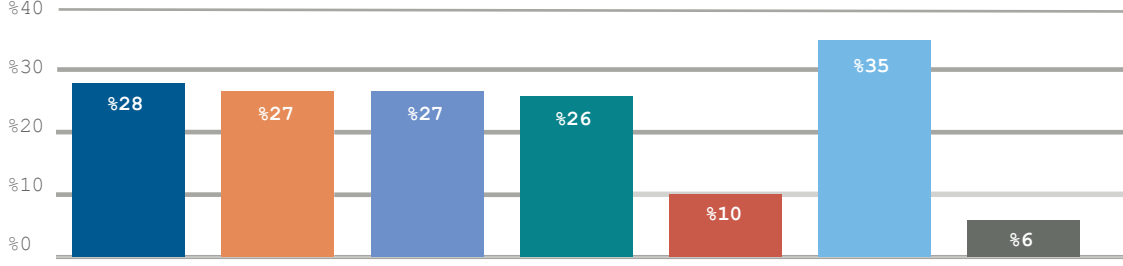
İç denetim, danışmanlık verme rolü kapsamında şunları yapabilir:

» ÇTY ile ilgili kontrollerin geliştirilmesinde yardımcı olabilir. İç denetim ekipleri, en uygun ÇTY raporlama çerçeveleri konusunda tavsiyelerde bulunabilir ve kuruma özgü iç kontroller tesis edebilirler.

## YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK SORULAR

- » ÇTY meseleleri, kurumsal kültürünüzde merkezi bir yer teşkil ediyor mu?
- » Kurumunuzun denetim planında ÇTY meselelerine öncelik veriliyor mu?
- » İç denetim biriminiz, ÇTY konularına ilişkin kaygı ve endişeler hakkında bağımsız ve kapsamlı görüş ve tavsiyelerde bulunmak için yeterli kaynağa sahip mi?
- » Kurumunuzda ÇTY meselelerine ilişkin güvence temin etmek için yalnızca dış kaynaklardan mı yararlanılıyor?
- » İç denetim biriminiz, ÇTY konusunda doğrudan yönetim kuruluna ya da ilgili yönetim kurulu komitesine rapor verme imkânına sahip mi?

## Şekil 1: İç Denetimin ÇTY'ye Katılımı



- Hedef ve ölçütlerin nasıl takip edilip izlendiğini incelemek
- Hedef ve ölçütlerin belirlenmesi noktasında görüş ve tavsiyeler sunmak
- Paydaşlara sunulan raporların doğruluğunu gözden geçirmek
- Programın pratikte nasıl uygulandığını ve ilgili politika dokümanlarını incelemek
- Diğerleri
- Herhangi bir katılımı yok
- Emin değilim/ilgili değil

**Kaynak:** İç Denetim Vakfı/IIA/EY İç Denetimin ÇTY Programlarına Katılımı anketi.

- » Uygun ölçütlerin tasarlanması noktasında destek verebilir veya bu konuda tavsiyelerde bulunabilir. Hazırlanan raporlarda neye odaklanılmasının gerektiği, ÇTY raporlama risklerinin yönetimi açısından kritik bir noktadır. İç denetim, kurumun sürdürülebilirlik yönünde yaptıklarını en doğru şekilde yansıtan verilerin hangi veriler (nitel ve nicel) olduğu konusunda tavsiyelerde bulunabilir.
- » ÇTY yönetimi konusunda tavsiyelerde bulunabilir. İç denetimin risk konusundaki anlayışı ve bakış açısı bütüncül niteliktedir ve kurum genelinde bir eşi daha yoktur. Dolayısıyla iç denetim, yönetim rolleri ve sorumluluklarının belirlenip tanımlanmasına yardımcı olabilir ve iç kontrol hakkında eğitim verebilir.<sup>5</sup>
- » İç denetimi sürece dâhil etmek, ÇTY alanındaki olgunluğu artırmak için başvuru ve kabul gören bir stratejidir. Deloitte firmasının geliştirdiği ÇTY Olgunluk Modelinde kurumların olgunluk seviyesi azdan çoğa doğru sırasıyla "tepkisel," "gelişmiş" ve "entegre" aşamaları üzerinden takip edilir. Buna göre, bir şirketin "gelişmiş" aşamasında olduğunu gösteren emarelerden biri, "kurumdaki iç denetim biriminin ÇTY yönetimini, süreçlerini, kontrollerini ve verilerini gerekiyorsa ve gerektiğinde inceliyor olmasıdır." Kurumun en üst aşamayı teşkil eden "entegre" aşamasına yükselmiş olduğunu gösteren emarelerden biri ise, "ÇTY yönetimi, süreçleri, kontrolleri ve verilerinin iç denetim planı kapsamında her yıl düzenli olarak inceleniyor olmasıdır."<sup>6</sup> Yönetim kurulları, sorumlu oldukları kurumların ÇTY yolculuğunda hangi aşamada olduğunu değerlendirirken iç denetimin anahtar rolünü de dikkate almalıdırlar.
- » İç denetimin katkısı, iç denetimin gerek kurum hakkında gerekse ÇTY meseleleri hakkında sahip olduğu derin bilgi birikimine dayanır, nitekim bu derinlemesine bilgi birikimini başka kaynaklardan temin etmek mümkün olmayabilir. Konuya ilişkin olarak Ulusal Kurumsal Yöneticiler Birliği'nden (NACD) çıkan bir blog yazısında şu ifadeler yer verilmiştir: "Kurumlar ÇTY hususlarına istinaden yayımlayacakları açıklama ve beyanları formüle ederken, rapor edilen ölçüt ve bilgilere ilişkin güvence temin etmek isteyebilirler. Mali tablolara normalde mali nitelikte olmayan veriler dâhil edilmez. O yüzden bu tarz veriler dış denetimin yaptığı değerlendirmenin kapsamı dışında kalabilir." NACD, iç denetimden ÇTY süreçleri ve politikalarının takip edildiği ve takip edilen bu süreç ve politikaların etkili olduğu yönünde ek güvence temin edilebileceğine işaret etmektedir.<sup>7</sup>

## Kritik Partner

İç denetim yöneticilerinin %62'sine göre, kurumlarda faaliyet gösteren yönetim kurulları veya yönetim kurulu eşdeğeri organlar bağlı oldukları kurumları ÇTY stratejisine ve ÇTY raporlamasına odaklanmaya ve ÇTY stratejisi ve raporlamasını kurumsal stratejiye entegre etmeye yönlendiriyorlar.<sup>8</sup> Nitekim günümüz itibarıyla tehlike çanlarının çalmakta olduğu konuların önemi düşünüldüğünde, ÇTY meselelerine öncelik vermenin tam zamanı olduğunu söylememizin önünde bir engel gözüküyor. Yönetim kurullarının bu konuya verdiği öncelik arttıkça, iç denetim birimleri ÇTY'nin gözetimini sağlama sorumluluğu yüklenen yönetim kurulu komitesinin kritik bir partneri hâline gelebilir ve kurumun bu konuda gösterdiği çabaların takibinde, bu faaliyetlerin raporlanmasında ve konuya ilişkin etkili çözüm önerilerinde bulunma noktasında önemli bir rol oynayabilir.

### Son notlar

- 1 "2022 Proxy Season Preview: What Investors Expect From the 2022 Proxy Season" (2022 Vekâlet Dönemine Ön Bakış: Yatırımcıların 2022 Vekâlet Döneminden Beklentileri Nedir), EY Yönetim Kurulu Konuları Merkezi, 2022.
- 2 "On the Audit Committee's Agenda: Defining the Role of the Audit Committee in Overseeing ESG" (Denetim Komitesinin Gündemi Üzerine: ÇTY'nin Gözetimi Noktasında Denetim Komitesinin Rolü Nedir), Deloitte Yönetim Kurulu Etkinliği Merkezi, Kasım 2020.
- 3 "Prioritizing Environmental, Social, and Governance: Exploring Internal Audit's Role as a Critical Collaborator" (Çevre, Toplum ve Yönetişime Öncelik Verme: İç Denetimin Kritik Ortak Olarak Oynaması Gereken Rolün İzinde), İç Denetim Vakfı, 2022.
- 4 "The Audit Committee's Role in Sustainability/ESG Oversight" (Sürdürülebilirlik/ÇTY Gözetimi Konusunda Denetim Komitesinin Rolü), PwC Yönetişim Fikirleri Merkezi, Eylül 2021.
- 5 "Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting" (İç Denetimin ÇTY Raporlamasındaki Rolü: Bağımsız Güvence Olanağı Etkili Bir Sürdürülebilirlik Raporlaması İçin Kritik Önem Taşıyor), IIA, Mayıs 2021.
- 6 "On the Audit Committee's Agenda: Defining the Role of the Audit Committee in Overseeing ESG" (Denetim Komitesinin Gündemi Üzerine: ÇTY'nin Gözetimi Noktasında Denetim Komitesinin Rolü Nedir), Deloitte Yönetim Kurulu Etkinliği Merkezi, Kasım 2020.
- 7 "How Boards Can Ensure the Accuracy and Quality of ESG Data" (Yönetim Kurulları ÇTY Verilerinin Doğru ve İstenen Kalitede Olmasını Nasıl Sağlıyor), NACD BoardTalk, Mart 24, 2021.
- 8 "Prioritizing Environmental, Social, and Governance: Exploring Internal Audit's Role as a Critical Collaborator" (Çevre, Toplum ve Yönetişime Öncelik Verme: İç Denetimin Kritik Ortak Olarak Oynaması Gereken Rolün İzinde), İç Denetim Vakfı, 2022.



## Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuz ÇTY konusunda güvence temin etmek için iç denetimden faydalıyor mu?

- Evet, iç denetim birimimiz ÇTY risklerine yönelik risk yönetim stratejimize tam olarak dâhil edilmiş bulunuyor.
- Evet, fakat iç denetimi birimi sadece gerektiğinde müdahil oluyor.
- ÇTY konusuna yönelik iç kontrol ve güvence temini için henüz bir strateji geliştirmiş değiliz.
- Hayır, ÇTY konusunu iç denetimin iş kapsamına dâhil etmedik.

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

## HIZLI ANKET SONUÇLARI

Yönetim Kurulu iç denetim planının kurumun risk önceliklerini yansıtıp yansıtmadığının farkında mıdır?

(Soruyu yanıtlayanlardan birden fazla seçeneği işaretlememeleri istenmiştir)

%71,64 Evet

%17,41 Hayır

%10,95 Bilmiyorum

Kaynak: Tone at the Top Nisan 2022

Telif hakkı ©2022 The Institute of Internal Auditors, Inc.'ye aittir. Tüm hakları saklıdır.

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "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 Auditors Inc., "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 Haziran 2022 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.