

— TONE — at the — TOP®

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler.

Gündemdeki Hassas Konular ve Kurumunuz

Toplumsal kaygılar söz konusu olduğunda şirketler giderek artan, genellikle kasvetli bir risk dünyasıyla karşı karşıyadır. Kurumlar Siyahların Hayatı Değerlidir (Black Lives Matter) ve Ben de (#MeToo) hareketlerinden, Rusya'nın Ukrayna'yı işgal etmesinden dolayı işletmelere yapılan Rusya'daki faaliyetleri durdurma çağrısına, ABD Yüksek Mahkemesinin Roe v. Wade kararını iptal eden kararına kadar kutuplaştırma potansiyeli olan konularda fikir beyan etmeleri ve tavır almaları için daha önce hiç olmadığı kadar baskı altındadır.

Bu konuların herhangi biriyle ilgili pozisyon almanın riskleri vardır ancak bunu yapmanın da genelde eşit veya daha yüksek düzeyde riskleri vardır. Konferans Kurulunun hazırladığı bir raporda şu not edilmiştir: "Şirketler, paydaşların konu hakkındaki görüşlerinin geniş bir yelpazenin her noktasında dağıldığı ve sosyal medyanın uç noktalarda bölünmeleri körüklediği yoğun kutuplaşma dönemlerinde gündemdeki hassas konu hakkında açıkça konuşup konuşmayacaklarına karar vermek zorundadır."¹

Çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) semsiyesi altında yer alan çok çeşitli konuların çok yönlü olma ve geleneksel iş stratejik planlama sürecinin dışında kalma eğilimi sorunu daha da kötüleştirmektedir. Bu konular şirketin birçok alanını etkileyerek yayılmıştır ve bu da önemli olmalarına rağmen kolayca gözden kaçırılacakları anlamına gelmektedir. Buna ilave olarak, çok çeşitli paydaşları içermektedirler. Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (National Association of Corporate Directors), sadece bazı örnekleri alıntılanarak şunları not etmiştir: "Şirketler, daha fazla ücret eşitliği ve topluluklarını iyileştirmeye yönelik daha anlamlı taahhütler talep eden personelden kurum içinde, iklim riskleri ve insan sermayesi yönetimi hakkında daha iyi raporlama talep eden yatırımcılardan kurum dışında eleştiri olarak baskı altında kalır."²

Paydaşlar odaklarını netleştirdikçe yönetim kurulları da bu alana yönelik ilginin yoğunlaşmasını beklemelidir. Konferans Kurulu raporunda şu belirtilmektedir: "Bu karmaşık konuları yönetmenin zorlukları ve görüş beyan etme baskısı ortadan kalkacak gibi görünmüyor."³

Küresel ve yerel cephede büyük çalkantıların yaşandığı zamanlarda, kurumlar toplumsal konularla ilgili tehditleri tanımlayıp ele almak için stratejiler geliştirmek zorundadır. Bu strateji, kalifiye bir iç denetim fonksiyonundan söz konusu risklerin hafifletilmesine yönelik çabaların verimliliği hakkında bağımsız ve objektif güvence aramayı içermek zorundadır.



Riski Ele Ama

Toplumsal konularla ilişkili riskler çeşitlilik göstermektedir. Yetenek yönetimi, üçüncü taraf tedarikçiler, itibar, iklim değişikliği ve diğer konularla ilgili riskler bağlamında ortaya çıkabilirler. Bu risklerin birçoğu giderek büyüyen ÇTY risk kategorisine dâhil edilebilir ancak risk etkilerinin çeşitlilik gösterme potansiyelini fark etmek önemlidir.

Örneğin, T. Rowe Price yönetim araştırmaçıları George Floyd'un öldürülmesinin ardından yüzlerce şirketle çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık (ÇHK) konuları hakkında görüştüğünden sonra ÇHK ile ilgili kaygıların var olan ve gelecekteki personel, müşteri, yatırımcı, lider ve kurullar da dâhil olmak üzere birçok paydaş için temel bir değer olduğunu görmüştür. "Bu paydaşların beklentilerini karşılamayan şirketler büyük olasılıkla yetenek ve pazar payı için rekabet etme becerilerinin aşındığını ve sarsıldığını görecekler," sonucuna varmışlardır.⁴

Durum böyle olmasına rağmen, birçok kurum bu riskle doğrudan doğruya mücadele etmek konusunda tereddüt yaşayabilir. Dünya Ekonomik Forumuna (World Economic Forum, WEF) göre, yakın zamana kadar, şirket liderleri toplumsal veya politik konularda tavır almanın faydadan çok zararı olacağına genel olarak inanmış olabilirler. "Bu tavsiyenin modası çabuk geçti," demiştir WEF. Nisan 2022 raporunda, şirketlerin sürdürülebilirlik, şeffaflık ve adil istihdam gibi konularda açıkça konuşmasını isteyen tüketicilerin yüzdesinin 2018'de %62 iken 2022'de %72'ye yükseldiğini not etmiştir.⁵

IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (IIA), 170'den fazla ülke ve bölgede 218.000'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.

IIA

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

Ücretsiz Abonelik için

theiia.org/Tone adresini ziyaret ediniz.

Okuyucu Geri Bildirimi

Tone@theiia.org adresine soru ve yorumlarınızı gönderebilirsiniz.

Kurumların ÇTY ile ilgili endişeleri ne kadar iyi ele aldıkları konusunda gerçekçi olmayan fikirleri de olabilir. Yakın zamanda yapılan bir Accenture çalışmasına göre, yöneticilerin yaklaşık dörtte üçü "gerçekten sürdürülebilir ve sorumlu bir işletme haline gelmenin" kurumlarının gelecek üç yıl boyunca en önemli önceliği olacağını belirtmiştir. Bununla birlikte, bu çalışma, şirketlerinin sürdürülebilirlik çabalarında ilerleyişi konusunda yöneticilerin kendilerine genel olarak gereğinden fazla güvendiklerini bulmuştur. Personel, müşteriler ve yerel topluluk üyeleri sürdürülebilirlik performansını konusunda şirketlere yöneticilerinin verdiği puan vermiştir ve şirket liderlerinin sürdürülebilirlik konusunda vaatlerine nispeten az sayıda paydaş tam olarak inanmaktadır. Accenture'a göre, bu farklar sürdürülebilirlik ve kârlılık arasındaki bağlantıyı tıkamaktadır.⁶ Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İlgörüleri anketi bu tür çabalar hakkında ve bu çabaların nasıl fonlandığı hakkında ilave bakış açıları sağlamaktadır. (Aşağıdaki şemaya bakınız.)

Bağımsız Bakış Açısı Alma

Toplumsal konular, özellikle de şirketin mali durumunu veya itibarını önemli düzeyde etkileyebilmesi durumunda şirketin stratejik planlamasının parçası olmalıdır. İç denetçiler, güvenilir bağımsız güvence ve tavsiye sağlayıcıları olarak, kurumların toplumsal konularla ilgili amaçlarını haritalandırmalarına ve onları hedeflere ulaşmada sorumlu ve hesap verebilir kılan ölçü ve diğer ölçütleri tanımlamalarına yardımcı olurken bunları nasıl yapacakları konusunda da tavsiyeler verebilir.

Birçok şirketin internet sitesi, değerlerinin güncel toplumsal kaygılarla ilgisini gösteren ilham verici beyanlar yayımlar ancak iç denetim kurumsal eylemlerin bu beyanları destekleyip desteklemediği hakkında bağımsız değerlendirme sağlayabilir. Bir kurumun hassas sosyal konulardaki yorum ve eylemlerine ilişkin objektif bir gözden geçirme çok değerli olabilir ve potansiyel olarak utanç verici hataları engelleyebilir. Örneğin, 2021 yılında, Google'ın CEO'su oylamayı daha zor hale getirebilecek "her türlü ayrımcı mevzuata" karşı açık mektup yayınlayan diğer kurumsal liderlere katılmıştır. Bununla birlikte, şirket aynı zamanda seçim reformlarını destekleyen seçim güvenliği siyasi komitesini sessizce fonlamıştır.⁷

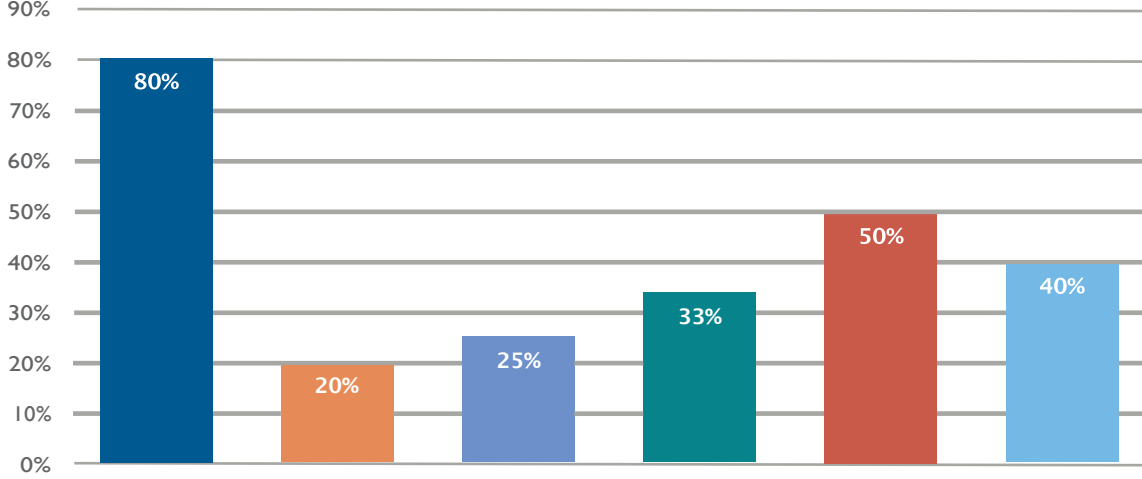
Kuruma ilişkin benzersiz bütünsel bakışı göz önünde bulundurulduğunda, iç denetim kurumun fiilen nerede durduğu ve nerede olması gerektiği hakkında kapsamlı bir resim sağlamak amacıyla kök neden analizini, mülakatları, veri analitiğini veya hedefe yönelik danışmanlık görevlerini kullanabilir. İç denetimin destek sağlayabileceği bazı örnekler şöyledir:

» **Kurumun misyonu, vizyonu ve değerleri ile ilgili bir gözden geçirme ve tartışma başlatmak için üst yönetimi ve yönetim kurulunu koordine etmek.** Bu sürecin bir parçası olarak, rakip kurumların toplumsal konuları kendi yönetim dokümanlarında ele alıp almadıklarını ve değerlerini nasıl hayata geçirdiklerini incelemek iyi bir fikirdir. Şirketler, güncel konuları kapsamaması gereken yönetim dokümanlarında güncellemeler veya revizyonlar bulabilirler. Ardından, güncellenen dokümanlar stratejik planlamada kullanılabilir ve böylece, kurumlar kendi uygulamalarında değişikliğe yönelik daha az taleple karşı karşıya kalır ve yeni gelişmelere daha hızlı ve emin şekilde karşılık verebilir.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE SORULAR

- » ÇTY yönetim stratejimiz var olan ve yeni ortaya çıkan sosyal konuları ele almak için yeterli mi?
- » Paydaşlar ÇTY konusunda çabalarımızla ilgili bilgi istemek ya da herhangi bir toplumsal konuda tavır almamızı talep etmek amacıyla yönetimle veya yönetim kuruluyla yakın zamanda iletişime geçti mi? Eğer geçtilerse, söz konusu sorunları ve onların nasıl ele alındığını takip ediyor muyuz?
- » Yönetim kurulumuz veya yönetim kurulu komitelerimiz bir yönetici veya müdürün toplumsal konularda şirket adına konuşmasının gerektiği senaryoları tartıştı mı?
- » Yönetim kurulu iç denetimin sosyal konular veya ilişkili ÇTY başlıkları hakkında sunabileceği bilgi ve içgörülerden faydalanıyor mu?

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Çabaları Ne Kadar Etkili?



- KSS fonksiyonunun liderlik talepleri 2021 yılından beri artmıştır.
- KSS fonksiyonunun yeterli personeli vardır.
- KSS bütçesi yeterlidir.
- Liderlik yüksek düzeyde KSS stratejisi anlayışına sahiptir.
- İş ve sosyal hedefler arasında daha fazla uyuma ihtiyaç duyulmaktadır.
- Daha fazla liderlik desteği ve yatırım gereklidir.

Kaynak: 2022 Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İlgörüleri anketi, Kurumsal Vatandaşlık Çalışanları Derneği (Association of Corporate Citizenship Professionals).

- » Kurumun kültürünün misyonu, vizyonu ve değerleri ile uyumlu olup olmadığına ilişkin analitik veya nitel değerlendirme sağlamak. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından DEI hakkında hazırlanan bir rapora göre, “İç denetim kurumu bütünsel olarak görme; bir çerçeveye, kriterlerle, politikalarla ve prosedürlerle kıyaslama yoluyla denetim yapma ve liderliğin beyan ettiği gibi hareket edip etmediğini test etme yetkisine sahiptir.” Bu, dâhili kaygıların önlenmesi ve ele alınması konularında önemli olabilir. Raporda şunlar belirtilmektedir: “Kurumsal kültür, dünya çapında sayısız endüstri genelinde birçok ciddi sorunun kök nedeni olarak tanımlanmıştır.”⁸
- » Hangi yönetim kurulu komitelerinin toplumsal sorunları ve bu sorunlara ilişkin sorumluluğun en iyi nasıl atandığını gözetmek için en uygun olduğu konusunda danışmanlık yapmak. İç denetim, kurumun faaliyetlerinin sosyal konulara ilişkin hedeflenen yaklaşımını ne kadar iyi yansıttığı hakkında temel veriler geliştirebilir ve herhangi bir farkın nasıl kapatılacağına ilişkin temel veriler geliştirebilir. Ayrıca, şirket değerleriyle uyumlu olup olmadıklarını ve her türlü ilişkili riski tespit edip etmediklerini görmek amacıyla kurumun hayırseverlik ve lobicilik faaliyetlerini de gözden geçirebilir. Buna ilave olarak, iç denetim şirketin tedarikçileri arasında çeşitliliği desteklemede ve tedarik zinciri boyunca işçilerin sömürülmesini ve insan hakları ihlallerini önlemede ne kadar başarılı olduğunu inceleyebilir.

Giderek Artan Fikir Birliği

IIA raporuna göre, “Kurumun değerlerinin ve kültürünün özgün olarak algılanabilmesi için kurumun bu değerleri destekleyecek anlamlı eylemlerde bulunmak zorunda olduğuna ilişkin fikir birliği giderek artmaktadır.” Birçok durumda, bu zorunluluk çok çeşitli toplumsal konular temelinde yorum yapmak veya harekete geçmek anlamına gelebilir.

Personele ve müşterilere karşı duyarlı ve hesap verebilir olan kurumlar, toplumsal konularda hızlı, uygun ve anlamlı karşılıklar vermeye ve kendilerini pazarda farklılaştırmaya daha hazırlıktır. Toplumsal konular için hazırlıklı olmaya ve onları ele almaya yönelik çabalarında, yönetim kurulları kurumlarının iç denetimin sunabileceği bağımsız güvence ve objektif önerilerinden en iyi şekilde faydalandıklarından emin olmalıdırlar.

Son notlar

- 1 “Baskı Altında: Kurumsal Amerika Sosyal Sorunları Nasıl Ele Alabilir? (Under Pressure: How Corporate America Can Address Social Issues),” The Conference Board, 29 Haziran 2021.
- 2 “2022 Yönetişim Görünüşü: Yeni Ortaya Çıkan Yönetim Kurulu Meseleleri Hakkında Projeksiyonlar (2022 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters),” National Association of Corporate Directors, 2021.
- 3 “Baskı Altında: Kurumsal Amerika Sosyal Sorunları Nasıl Ele Alabilir? (Under Pressure: How Corporate America Can Address Social Issues),” The Conference Board, 29 Haziran 2021.
- 4 “Gündemdeki Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (Diversity, Equity, and Inclusion in the Spotlight),” T. Rowe Price, Nisan 2021.
- 5 “Kurumlar Baskı Yaratılan Toplumsal Konularda ‘Beyan Ettiği Gibi Davranmak’ İçin Ne Yapabilir? (How Companies Can ‘Walk the Talk’ on Pressing Social Issues),” Dünya Ekonomik Forumu, 8 Nisan 2022.
- 6 “Sürdürülebilir Kurumu Şekillendirmek: Sorumlu Liderler Tüm Paydaşlar İçin Nasıl Kalıcı Değer ve Adil Etki Yaratır? (Shaping the Sustainable Organization: How Responsible Leaders Create Lasting Value and Equitable Impact for All Stakeholders),” Accenture, 2021.
- 7 “Kurumsal Siyasi Harcamalar Kötüdür; Riskler Nasıl En Aza İndirilir ve Önemli Konulara Nasıl Odaklanır? (Corporate Political Spending Is Bad Business, How to Minimize the Risks and Focus on What Counts),” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 11 Ozak 2022.
- 8 “Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Ötesinde: Toplumsal Eşitlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Beyond Diversity and Inclusion: Social Equity and Corporate Social Responsibility),” İç Denetçiler Enstitüsü–Belçika, 2020.



Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuz toplumsal konularla ilgili potansiyel riskleri nasıl ele alır?

- Bu konularla ilgili stratejik planımız var ve karar alırken bu planı kullanıyoruz.
- Bu alandaki konuları daha iyi tanımlamak ve ele almak için çalışıyoruz.
- İlişkili riskleri ele almak için henüz harekete geçmedik.
- Toplumsal konular hakkında yorum yapmama politikamız var.

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için theiia.org/Tone sayfasını ziyaret ediniz.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

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



Evet, iç denetim birimimiz ÇTY risklerine yönelik risk yönetim stratejimize tam olarak dâhil edilmiş bulunuyor.

%25

Evet, fakat iç denetimi birimi sadece gerektiğinde müdahil oluyor.

%21

ÇTY konusuna yönelik iç kontrol ve güvence temini için henüz bir strateji geliştirmiş değiliz.

%32

Hayır, ÇTY konusunu iç denetimin iş kapsamına dâhil etmedik.

%22

Kaynak: Tone at the Top Haziran 2022 Anketi.

"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 Ağustos 2022 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.