



Belirsizlik Dönemlerinde

Belirsizliğin hâkim olduğu dönemlerde, yönetim kurulunun kurumun risklerine yönelik gözetimi daha da önemli hale gelmektedir. 2025 yılında, jeopolitik ortam süregelen özel bir zorluk olarak ortaya çıkmıştır.

Örnek teşkil eden durumlar:

- Geçen yıl yaklaşık 80 ülkede seçim yapılmış ve birçoğu mevcut liderleri değiştirmiştir. Bu da şirketlerin iş yaptıkları ya da ticaret ortaklarının bulunduğu ülkelerde öngörülemeyen ortamlarla karşılaşabilecekleri anlamına gelmektedir.
- Verisk Maplecroft'a göre, son zamanlarda 99 ülkede toplumsal karışıklıklar, çatışmalar, hükümet yetkililerine meydan okumalar, ticaretteki değişiklikler, ülkeler arası gerilimler, kaynak milliyetçiliği ve yaptırımlar gibi geniş kapsamlı eğilimler nedeniyle risk önemli düzeyde artmıştır.

- Gümrük tarifeleri ve yaptırımlar gibi jeoekonomik çatışmalar Dünya Ekonomik Forumunun iş dünyasının, hükümetlerin, akademinin ve sivil toplum liderlerinin katıldığı Global Risks Report 2025 raporunda üçüncü sırada yer almıştır.

Bu eğilimlerin her biri tek başına ele alındığında bile endişe yaratabilir. Dünya bunların aynı anda ve oldukça düzensiz bir şekilde meydana geldiği bir döneme girdiğinde bu eğilimler yeni yönetim riski seviyeleri yaratmaktadır. Tone at the Top'un bu sayısı, belirsiz bir siyasi ortamda yönetim kurullarının dikkate alması gereken bazı yaklaşımları ve iç denetimin bu çalkantılı dönemde en iyi rotayı çizme konusunda nasıl yardımcı olabileceğini ele almaktadır.

Yeni Normalde En İyi Uygulamalar



Kurumların ve yönetim kurullarının karşı karşıya olduğu çok çeşitli sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, çok yönlü bir karşılık gerekmektedir. Her bir şirket kendine özgü zorluklarla karşılaşacak olmasına rağmen, her durumda dikkate alınması gereken adımlar aşağıdakileri kapsamaktadır:

Değişen siyasi önceliklere verilen tepkilerin izlenmesi. PwC, yönetim kurullarına, yönetimin siyasi gelişmeleri ve bunların tedarik zincirleri, işgücü stratejisi, sermaye yatırımı, iletişim, uyum ve diğer konular üzerindeki potansiyel etkilerini değerlendirmek için attığı adımlar hakkında bilgi sahibi olmalarını tavsiye etmektedir. “2025’te Kurumsal Yönetişimi Şekillendiren Eğilimler (Trends Shaping Corporate Governance in 2025)” makalesine göre, yönetim kurulları yönetimin risk değerlendirme sürecinin değişmekte olan bir düzenleyici ortamın olası etkilerini nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve proaktif adımlar attığını anlamayı da buna dahil edilmelidir.

İş stratejisinin yakından izlenmesi. Yönetim iş stratejisini uygulamaya koyarken ve hızlı bir şekilde değişip gelişen iş koşullarıyla baş ederken yönetim kurulu üyeleri değerli bakış açıları sunabilirler. Harvard Hukuk Fakültesi, Kurumsal Yönetişim Forumunun “Yönetim Kurulları için Fikirler: 2025’te Kurumsal Yönetişimdeki Önemli Konular (Thoughts for Boards: Key Issues in Corporate Governance in 2025)” yayınına göre “Yönetim kurulları ileriye dönük en iyi yolu çizirken kaçınılmaz olarak rekabet eden öncelikler ve dengeleri değerlendirmek zorunda kalacaklardır (paydaşlar arasında ve farklı zaman dilimleri arasında).

Kutuplaştırıcı konulara karşı hazırlıklı olmak. 2025 NACD Eğilimler ve Öncelikler Anketi’ne göre, yönetim kurulu üyelerinin, kurumların sosyal ve siyasi konulara ağırlık verip vermemesi gerektiği konusunda görüşleri çelişkilidir. Yönetim kurullarının dörtte birinden biraz fazlası (%27) geçtiğimiz yıl içinde kamusal söylem konusunda CEO’ya veya yönetime tavsiyelerde bulunmuştur. Ankete katılanların %33’ü şirket stratejisiyle ve önemli paydaşların çıkarlarıyla uyumlu konularda aktif katılımı tercih ederken, %28’i şirketin tarafsız kalmasını tavsiye etmiştir.

Harvard Hukuk Fakültesi Forumunun makalesine göre, kurumlar siyasi olarak gergin durumlarla karşı karşıya kaldıklarında “yönetim kurulları, paydaşların değişen duygularını ve belirli konularda hem aktif olmanın hem de aktif olmamanın itibar sermayesine getirebileceği potansiyel riskleri göz önünde bulundurarak şirketlerinin ayrılmaya yol açan konularla ilgilenip ilgilenmemesi, ne zaman ilgilenmesi ve nasıl ilgilenmesi gerektiğini değerlendirmelidir.”

Örnek olarak, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) girişimleri konusunda artan tartışmaların ortasında, Forbes’un “Trump Göreve Gelirken Şirket Yönetim Kurulları DEI Hakkında Nasıl Düşünmeli? (How Corporate Boards Should Think about DEI as Trump Takes Office)” başlıklı raporuna göre, “kurumsal liderlik ekipleri kendi DEI programlarının durumunu yeniden gözden geçirmek için bir araya gelirken tehlikede olan çok şey var.” Makaleye göre yönetim kurulu üyeleri bu durumu dikkate almalı çünkü yönetimin tartışmalı veya etraflı değerlendirilmeyen kararlar alması durumunda, yönetim kurulunun temel risk gözetimi sorumluluklarının maruz kalılabilecek sorumluluk riskini ve itibar riskini de kapsamı gerekmektedir. Bu makale, yönetim kurullarının “olumlu işgücü kültürünü bir varlık olarak koruma” konusunda güvene dayanan sorumluluklarının giderek arttığını da eklemektedir.

Aynı zamanda, diğer çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konularına yönelik kurumsal sorumluluk da bir zamanlar kurumsal sorumluluğun önemli bir parçası olarak görülürken şimdi tepkiyle karşılanan alanlara verilebilecek en iyi örneklerden biridir. ÇSY giderek daha tartışmalı hale gelmektedir. Directors and Boards Dergisi’nin “Yükselişten Gerilemeye: Değişen ÇSY Ortamında Yönetim Kurulu Üyelerine Yol Göstermek (From Boom to Bust: Guiding Directors in a Shifting ESG Landscape)” makalesine göre “yönetim kurulları açısından güncel durum hem umut hem de tehlike doğurmaktadır”. Bu atmosferde, yönetim kurulu üyeleri siyasi savaşa girmekten kaçınmak zorundadır. Bunun yerine ilk ilkelere, yani yönetim kurulunun hissedarlara sadakatten kaynaklanan temel güvene dayalı görevlerine dönmek zorundadırlar. Yönetim kurullarının, büyüme ve kârlılığı optimize etmek için iş stratejisini şekillendirmeleri gerekmektedir.”

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 255.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sertifikası veren kâr amacı gütmeyen uluslararası bir meslek birliğidir. 1941 yılında kurulan IIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarındaki lideri olarak tanınmaktadır. Daha fazla bilgi için theiia.org adresini ziyaret edin.

The IIA

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

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik kaydınızı yapmak için theiia.org/Tone adresini ziyaret edin.

Okuyucu Geribildirimi

Sorularınızı/Yorumlarınızı gönderin: Tone@theiia.org.

İç Denetimin Bakış Açısı

Neyse ki, yönetim kurulları genelde kafa karıştıran bir ortamla uğraşırken rehberlik sağlamak için ihtiyaç duydukları bilgi ve içgörüler için iç denetim ekibine başvurabilirler. İç denetimin yardımcı olabileceği alanlar aşağıdakileri kapsamaktadır:

Kaotik bir düzenleyici ortamı ele almak. Var olan kurallar ve hatta bunları denetleyen düzenleyiciler bile artık mevcut olmadığından dolayı 2025 yılında düzenleyici belirsizlik önemli düzeyde artmıştır. Kurumlar ve yönetim kurulları güncel yasal uyum ihtiyaçlarını anlamaya çalışırken şart ve gereksinimler net olmayabilir. Değişen düzenleyici ortamla birlikte, şirketlerin kendi risk yönetimi politikalarını yeniden gözden geçirmeleri ve belki de güçlendirmeleri gerekebilir. İç denetim, uyumla ilgili hususları ve değişen beklentilere verilecek yanıtları güncellemek için kurumlarıyla iş birliği yapabilir.

Ticaret ve tedarik zinciri konularında danışmanlık etmek. Uluslararası ticarete devam eden değişikliklerin ortasında, iç denetim gümrük tarifelerinin veya diğer yeni politikaların tedarik zincirleri, iş gücü ve malzeme kaynakları ile piyasa istikrarı veya fırsatları üzerindeki potansiyel etkisini değerlendirebilir. Ayrıca, tedarik zincirinin yılmazlığını tespit edebilir ve yeni tedarikçiler için üçüncü taraf risk yönetim sistemlerini değerlendirebilir.

Senaryo planlaması yapmak. İç denetçiler çeşitli olayların olası sonuçlarının haritasını çıkarabilir ve böylece kurumları hızla değişen bir ortamı öngörmek ve buna cevap vermek için daha iyi bir konumda olur. Sonrasında şirketler, [Internal Auditor](#) dergisindeki "Risk Politikaları (The Politics of Risk)" makalesinde belirtildiği gibi "çeşitli potansiyel siyasi olayların etkilerini hesaplayabilir ve maliyetini çıkarabilir". Stres testleri bir senaryonun gerçekleşme olasılığının belirlenmesine yardımcı olabilir. Bu sürecin bir parçası, yönetim yapılarının ne kadar iyi işlediğinin kararlaştırılmasını içerebilir.

Sermaye dağıtımını yeniden değerlendirmek. İç denetim, sermaye kullanımının yeni gelişmeler ışığında ne kadar yerinde olduğunu değerlendirmelerine içgörü katkısı sunabilir. Internal Auditor dergisinde yayımlanan bir makaleye göre, kurumların küresel ticarete dayalı varlıklara ilişkin değerlemelerini yeniden gözden geçirmeleri de gerekebilir.

"Yönetmeliklerin daha az olduğu bir dönemde, iç denetim mesleğini icra edenler potansiyel riskleri en iyi şekilde yönetmek için özdenetim uygulamalarına ağırlık vermek zorundadır. ... Uyum odaklı denetim çalışmalarına yönelik talebin azalmasıyla birlikte, iç denetçilerin, iç denetimin güvence hizmetlerini aşan değerini göstermeleri ve yönetim kurulları ile yönetime yönelik stratejik tavsiye ve danışmanlık hizmetlerine daha fazla ağırlık vermeleri gereklidir."

—Anthony Pugliese, IIA başkanı ve CEO, "Voice of the CEO"

Objektif Bir Ses

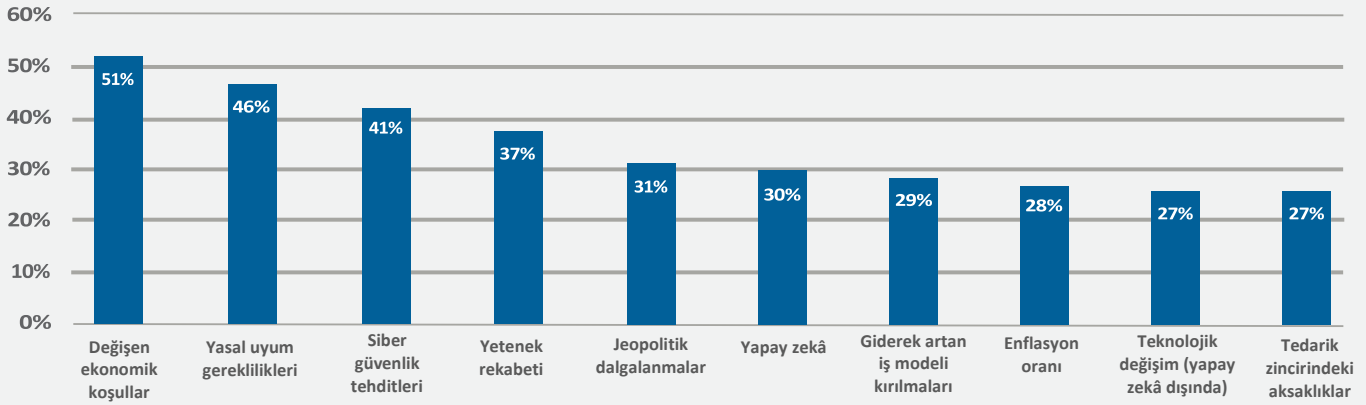
“2025'te İç Denetimde Dikkat Edilmesi Gereken Eğilimler (Trends to Watch Out for in Internal Audit 2025)” yayınındaki DataSnipper makalesine göre, “Gerek ticari gerilimler, gerek siyasi istikrarsızlık, gerekse iklim değişikliğinin etkileri olsun, işletmeler belirsizlik karşısında uyum sağlamaya ve dirençli kalmaya hazır olmak zorundadırlar.”

Dünya çapında iç denetçiler, IIA Risk in Focus 2025 anketinde kurumları için güncel riskleri derecelendirirken iş

sürekliliğinin günümüzde ve gelecek üç yıl içinde karşılaşılabilecek en önemli üç zorluk arasında olduğunu belirtmişlerdir. (Mevzuat değişikliği de en önemli konulardan biri olarak görülmüştür). Siyasi, düzenleyici ve ekonomik ortamlarda gerçekleşen sık ve önemli değişikliklerin ortasında, yönetim kurullarının risk ortamına ilişkin sürekli bir anlayış ve bu ortamın en iyi nasıl ele alınacağına ilişkin objektif bir bakış açısı için iç denetçilere danışmaları gerekmektedir.

Dikkat Edilmesi Gereken Eğilimler

Yönetim kurulu üyelerinden gelecek yıl şirketlerini etkileyecek en önemli eğilimleri belirlemeleri istenmiştir.



— 2025 NACD Eğilimler ve Öncelikler Anketi

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İÇİN SORULAR

- Değişen küresel siyasi ortam nedeniyle şirketin şimdiden karşılaştığı zorluklar nelerdir?
- Gelecekte karşılaşılabilecek zorluklar kurumun geçmişte karşılaştıklarından ne açıdan farklı olabilir?
- Yönetim, kurumun belirsiz dönemlere uyan çevik ve kapsamlı bir risk değerlendirme sürecine sahip olmasını sağlamak için ne gibi değişiklikler yapmıştır?
- Kurum potansiyel sonuçları nasıl haritalandırır ve uygun yanıtları nasıl geliştirir?
- Kurum, benzeri görülmemiş değişim ve zorluklarla başa çıkarken yenilikçi kalmayı nasıl sağlar?

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 401 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 Nisan 2025 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.
