

# KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

## *Sürdürülebilirlik*

**KISIM 1:** Bir Sonraki Sürdürülebilirlik Düzenlemeleri Dalgasına Hazırlanmak

**KISIM 2:** Sürdürülebilirlik Odağı Veri Yönetişimine Nasıl Yön Veriyor?

**KISIM 3:** Başarılı Sürdürülebilirlik Yönetişimi için Değişim Yönetimi Stratejileri

# İÇİNDEKİLER TABLOSU

<b>KISIM 1:</b> .....	<b>3</b>
<b>Giriş</b> .....	<b>5</b>
<b>Yeni Yönetmelikleri Anlama</b> .....	<b>6</b>
<a href="#">Saydamlık Kurallarının Kapsamı Küresel Olarak Genişliyor</a> .....	6
<b>Doğru Başlangıcı Yapma</b> .....	<b>8</b>
<a href="#">Başarıya Götüren Planlama</a> .....	8
<b>Kontrollerde Yeni Odak</b> .....	<b>10</b>
<a href="#">Titiz Raporlama Konusunda Uyum Sağlama</a> .....	10
<b>İç Denetçilerin Değeri</b> .....	<b>12</b>
<a href="#">Deneyimli Raporcular Bağımsız Güvenceden Faydalanıyor</a> .....	12
<b>Varılan Sonuçlar</b> .....	<b>13</b>
<b>KISIM 2</b> .....	<b>14</b>
<b>Giriş</b> .....	<b>16</b>
<b>Yeni Veri Türleri</b> .....	<b>17</b>
<a href="#">Şeffaf Sürdürülebilirlik Çalışmaları</a> .....	17
<b>Entegre Raporlama</b> .....	<b>20</b>
<a href="#">Tutarlılığı ve Tamlığı Kolaylaştırma</a> .....	20
<b>Teknolojiden Yararlanma</b> .....	<b>21</b>
<a href="#">Raporlama İhtiyaçlarını Ele Alma</a> .....	21
<b>Varılan Sonuçlar</b> .....	<b>23</b>
<b>KISIM 3</b> .....	<b>24</b>
<b>Giriş</b> .....	<b>26</b>
<b>Sürdürülebilirlik Hedefleri</b> .....	<b>27</b>
<a href="#">Yolculuk Hedefin Kendisidir</a> .....	27



<a href="#">Ek 1:</a> .....	28
<a href="#">İç Denetim Rollerini</a> .....	30
<a href="#">En fazla değeri nerede sağlanır?</a> .....	30
<a href="#">Varılan Sonuçlar</a> .....	32



# Kısım 1:

---

## Bir Sonraki Sürdürülebilirlik Düzenlemeleri Dalgasına Hazırlanmak

### Uzmanlar Hakkında

#### **Mandi McReynolds**

Mandi McReynolds, dört sektörde çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ÇSY) ekiplerine liderlik etme konusunda yaklaşık yirmi yıllık deneyimi olan ödüllü bir yazardır. Workiva'da küresel ÇSY başkan yardımcısı ve sürdürülebilirlikten sorumlu genel müdür yardımcısı olarak görev yapan McReynolds, dünyanın dört bir yanındaki üst düzey yöneticilerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve inovasyon yoluyla iş değerini ve toplumsal etkiyi artırmalarına yardımcı olmaktadır. McReynolds ayrıca sürdürülebilirlik, finans ve GRC'nin kesiştiği noktaları araştıran, iş dünyası liderleriyle samimi sohbetler içeren "ESG Talk" haftalık podcast yayınının da sunuculuğunu yapmaktadır.



# Giriş

---

## Gelecek burada

**Sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemeleri söz konusu olduğunda**, artık değişim zamanı geldi. Avrupa Birliği ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu gibi kurumların getirdiği yeni şartlar, sürdürülebilirlik raporlamasıyla ilgili kontrol ve uyumun artık kurumlar için kritik önem taşıdığı anlamına gelmektedir.

Bu yeni düzenleyici rejim, kurumların sürdürülebilirlik raporlamasına yaklaşımını etkilemeyi vaat ediyor ve sürdürülebilirlikle ilgili hedefleri de pekâlâ etkileyebilir. Öte yandan, sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda kamuoyuna sunulan bilgi düzeyinin artmasının varlık yönetimi yatırım kararlarına yön vermeye devam etmesi beklenmektedir.

Bu özet, iç denetçilerin yeni düzenleme dalgasını yönetirken kurumlarını nasıl destekleyebileceklerini ele almaktadır.



# Yeni Yönetmelikleri Anlama

## Saydamlık Kurallarının Kapsamı Küresel Olarak Genişliyor

### Gönüllülüğten zorunluluğa

**Yakın zamana kadar kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması tipik olarak gönüllülük esasına dayanıyordu;** bu da kurumların hangi standartları veya standart unsurlarını takip etmek istediklerini ve bunları nasıl veya nerede raporlamak istediklerini seçmelerine izin veriyordu. Yine de 500'den fazla resmi ve gayri resmi standart ve çerçeve mevcut olduğundan dolayı, kurumlar hangi rehberin veya rehber kombinasyonunun kendi ihtiyaçlarına en uygun olduğunu belirlemekte zorlanırken mali tablolara güvenenler raporlamada kapsamlılık veya karşılaştırılabilirlik olmamasından dolayı zorlandılar.

Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri'nin yeni ve güçlü saydamlık düzenlemeleri benimsemesi ve Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulunun çok sayıda ülkede benimsenmesi beklenen temel bir rehber sunmasıyla bu durum artık en azından bir ölçüde değişecektir. Brezilya, Kanada, Japonya, Yeni Zelanda, Singapur ve Birleşik Krallık gibi büyük ekonomiler de dâhil olmak üzere, iklim ve sürdürülebilirlik çalışmaları konusunda belirli düzeyde raporlama yapılmasını zorunlu kılan ülkelerin listesi hızla uzamaktadır. Aşağıda sayılanlar değişime yön vermesi beklenen yeni rehber ilkeler arasında yer almaktadır:

- Avrupa Birliği'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD) 2025 yılında yayınlanacak FY2024 raporları için yürürlüğe girmiştir. Beş çevresel standart, dört sosyal standart ve kurumsal yönetim için geçerli olan bir standarttan oluşur ve genelde gelirlere, varlıklara veya çalışanlara dayalı olarak daha büyük şirketler için geçerlidir. Kurallar AB üyesi olmayan bazı şirketler için de geçerlidir ve borsada kote edilen küçük ve orta ölçekli şirketler düzenlemelerin basitleştirilmiş versiyonlarını kullanabilir.
- ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), halka açık şirketler için aşağıdakiler de dâhil olmak üzere tescil beyanlarına ve yıllık raporlara eklenmesi zorunlu olan iklimle ilgili bilgilere ilişkin önemli yeni raporlama gerekliliklerini kısa bir süre önce kesinleştirmiştir:

İklimle ilgili önemli riskler ve bu riskleri azaltmaya veya bunlara uyum sağlamaya yönelik faaliyetler.

- Tescil ettiren kurumun yönetim kurulunun iklimle ilgili risklere yönelik gözetimi ve yönetimin iklimle ilgili önemli riskleri yönetmedeki rolü hakkında bilgiler.
- Tescil ettiren kurumun işi, faaliyet sonuçları veya mali durumu konusunda önemli olan iklimle ilgili hedefler veya amaçlar hakkında bilgiler.

Dahası, SEC kuralları bazı başvuru sahiplerinin Kapsam 1 ve Kapsam 2 sera gazı (GHG) emisyonlarını açıklamalarını da gerektirmektedir. Kapsam 1 emisyonları, doğrudan doğruya şirket tarafından kontrol edilen emisyonlardır. Kapsam 2 emisyonları, tipik olarak kurumun başka bir kaynaktan satın aldığı enerjiyle ilişkili dolaylı emisyonlardır. Şirketlerin ayrıca gerekli açıklamalara ilişkin tasdik raporları da hazırlamaları gerekmektedir. Uyum, SEC bünyesinde tescil edilen kurumun başvuru durumuna ve açıklamanın içeriğine bağlı olarak aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir.

Tüm işletmelerin yeni düzenlemeleri benimsemediğini belirtmek gerekir. Yeni SEC yönetmeliklerine karşı en az altı ABD Temyiz Mahkemesine hukuki itirazlarda bulunuldu ve bunların en az bir tanesinde yeni kuralların yürütmesinin durdurulması yönünde karar alındı. Yapılan çeşitli hukuki itirazları dikkate alan SEC, kendi isteğiyle, hukuki temyiz incelemeleri süresince kendi kurallarının yürütmesini durdurmaya karar verdi.



Yeni düzenlemeler sadece ulusal yetki alanlarıyla sınırlı değildir ve ayrıca, yeni sürdürülebilirlik raporlama rehberlerinin kurumların sürdürülebilirlik raporlamasına yaklaşımını ve paydaşların göreceği bilgilerin kalitesini etkilemesi beklenmektedir. Aşağıdakiler örnek gösterilebilir:

- Bir çift yeni Kaliforniya yasasının - İklimle İlgili Kurumsal Veri Hesap Verebilirlik Yasası ve İklimle İlgili Finansal Risk Yasası - özel kuruluşlar da dâhil olmak üzere eyalette ticari faaliyet gösteren tüm büyük şirketler için geçerli olması nedeniyle geniş bir etkiye sahip olması beklenmektedir. 2026 yılında, şirketler bir önceki mali yıla ait Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını raporlamaya başlamak zorunda kalacaklardır. 2027 yılından itibaren, bir önceki yıla ait Kapsam 3 emisyonlarını (yani tedarik ve değer zincirleriyle ilişkili olan emisyonları) raporlamaları gerekecektir.
- 64 ülkeden 400'e yakın kurumun benimsenmesini teşvik etmesinin ardından, Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulunun (ISSB) yeni rehber ilkelerinin, her ne kadar zorunlu olmasa da, dünya çapında sürdürülebilirlik raporlamasını etkilemesi beklenmektedir. ISSB'nin yayınladığı ilk standartlar arasında UFRS S1, yani Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Gereklilikler ve UFRS S2, yani İklimle İlgili Açıklamalar yer almaktadır. ISSB, UFRS Vakfı tarafından yatırımcıların ve finansal piyasaların ihtiyaçlarını karşılayan kapsamlı bir sürdürülebilirlik açıklamaları temeli geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur.



# Doğru Başlangıcı Yapma

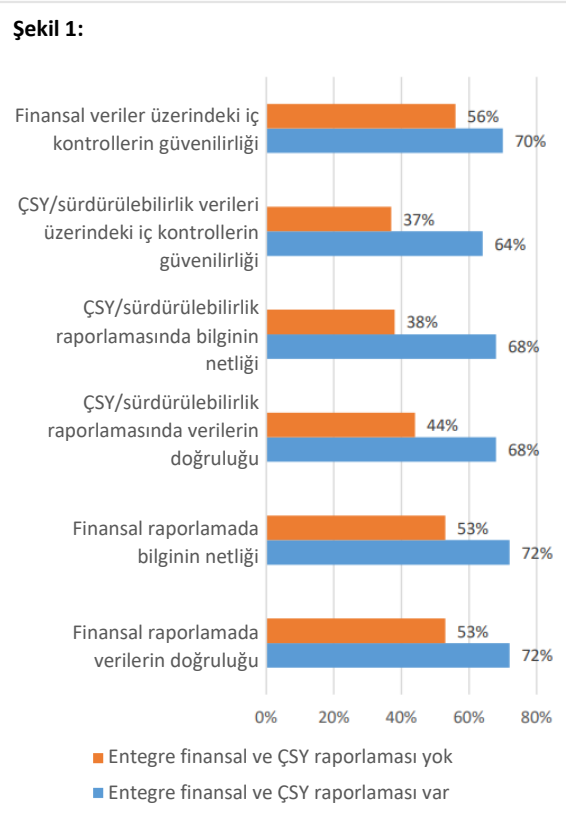
## Başarıya Götüren Planlama

**Bu yeni rehber ilkeler** alana bir ölçüde açıklık sağlamış olmasına rağmen daha fazla karmaşıklığı da beraberinde getirmiştir. Workiva'nın yaptığı 2024 Entegre Raporlama Hakkında Üst Düzey Yönetici Kıyaslamasına göre, üst düzey yöneticilerin %74'ü düzenleyici gerekliliklere uymanın önümüzdeki yıl önemli ölçüde daha zor hale geleceğine inanmaktadır.<sup>1</sup> Örneğin, küresel ÇSY başkan yardımcısı ve sürdürülebilirlikten sorumlu genel müdür yardımcısı Mandi McReynolds'a göre, Workiva müşterilerinden biri önümüzdeki yıl bulunduğu ülkeye ve ticari faaliyet gösterdiği yerlere göre 35 farklı ÇSY yönetmeliğini ele almaya hazırlanıyordu. Şirketlere herhangi bir zorunluluk getirilirse ve ISSB standartları gibi ortak bir ilkeyi benimseyebilseler bile, yeni kurallar uygulanmaya devam ettikçe çok çeşitli bölgelerde uyumu mümkün kılacak daha katı bir standardı izlemeyi tercih edebilirler. Yeni standartlar paydaşların beklentilerini de yükseltebilir ve dolayısıyla, kurumların kendileri için teknik açıdan zorunlu olmayan kurallara uymaları beklenebilir.

McReynolds, uyum için hazırlanırken aşağıdaki adımları izlemeleri halinde kurumların yeni beklentilere uyabilme becerilerini artıracaklarını belirtmektedir:

- **Karmaşıklığa hazır olun.** Standartları anlamak, kurumların karşı karşıya kaldığı tek zorluk olmayabilir. Finansal ve ÇSY/sürdürülebilirlik raporlamasının entegrasyonunda karşılaşılan en önemli engel sorulduğunda, Workiva araştırmasına katılan üst düzey yöneticilerin %52'si veri toplamının karmaşıklığına işaret etmiştir. Yeni karmaşıklığın üstesinden gelebilecek kaynaklara sahip olmak söz konusu olduğunda, finans ve muhasebe uzmanları için var olan yetenek sıkıntısının ötesinde, kurumlar artan veri karmaşıklığı ve raporlama ihtiyaçlarının üstesinden gelebilecek sürdürülebilirlik uzmanlığı olan kişileri bulmakta da zorlanmaktadır.
- **Mevcut yaklaşımlardan yararlanın.** McReynolds, kurumların sürdürülebilirlik raporlamasını tamamen yeni bir görev olarak görmek yerine, sürdürülebilirlik düzenlemelerine halihazırda finansal raporlamayı ele aldıkları şekilde yaklaşmalarının iyi olacağını tavsiye etmektedir. Her iki durumda da raporlama ihtiyacı konusunda küresel bir mutabakat vardır ancak kurallar çeşitli ülkelerde, bölgelerde ve eyaletlerde farklı olacaktır. Kurumlar finansal raporlamalarının güçlü ve zayıf yönlerini inceleyebilir ve öğrendiklerini sürdürülebilirlik raporlamasına uygulayabilir.

Şekil 1:



2024 Executive Benchmark on Integrated Reporting, Workiva, 2024

1. 2024 Executive Benchmark on Integrated Reporting, Workiva, 2024.





- **Değeri göz ardı etmeyin.** Kurumlar sürdürülebilirlik açıklamalarını önemli bir yeni uyum yükü olarak görseler de sürece finansal ve sürdürülebilirlik performansı konusunda daha bütüncül ve entegre bir bakış açısının sunabileceği potansiyel değeri anlayarak başlamalıdır. Workiva, entegre raporlamayla uğraşan şirketlerin finansal ve sürdürülebilirlik raporlamalarındaki verilerin doğruluğu ve netliği ile finansal ve sürdürülebilirlik raporlamaları üzerinde uygulanan iç kontrollerin güvenilirliği konusunda kendilerine daha fazla güvendiklerini (bakınız: Şekil 1) ve entegre raporlama yapan şirketlerin yatırımcılar için daha cazip olduğunu ortaya koymuştur.



# Kontrollerde Yeni Odak

## Titiz Raporlama Konusunda Uyum Sağlama

### Boşluğa dikkat edin

**Finansal raporlamada görülen titizliğin** finansal olmayan raporlamaya da uygulanması gerektiği yönünde fikir birliği giderek artmasına rağmen, bu konuda ne kadar başarılı olduğumuz konusunda üst düzey yönetici ve müdür görüşleri arasında büyük bir uçurum söz konusudur. Workiva anketine göre, üst düzey yöneticilerin %62'si şirketlerinin ÇSY raporlamasına gösterdiği özeni finansal raporlamaya da gösterdiğine kesinlikle katılırken müdürlerin yalnızca %32'si aynı fikirdedir. Ayrıca, şirketin ÇSY'ye özgü raporlama ve girişimler konusunda yürütülecek gözetim için kurum içinden birini görevlendirip görevlendirmedikleri hususunda da hemfikir değiller. Üst düzey yöneticilerin %87'si kurum içinden birinin görevlendirildiğini söylerken aynı görüşte olan müdürlerin oranı sadece %67'dir.

COSO'nun izleme fonksiyonunun finansal raporlamanın yanı sıra sürdürülebilirlik raporlaması üzerindeki iç kontroller için de geçerli olduğunu belirten sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik iç kontroller hakkındaki rehberine göre "İç denetim fonksiyonunun önemli sorumluluklarından biri, bir kurumun kontrollerinin performansını değerlendirmek ve izlemektir." Bu rehberde, izleme fonksiyonunun "kurumun sürdürülebilir ticari hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek her türlü riski kapsayacak şekilde geniş olduğu" belirtilmektedir. COSO çalışması aşağıdakileri içermektedir:

- İç denetim fonksiyonunun sürdürülebilirlik raporlamasındaki önemli rolünü açıklayan ve vurgulayan referanslar.
- Kurumların finansal ve sürdürülebilir ticari bilgiler üzerinde etkin kontroller oluşturup sürdürürken göz önünde bulundurmaları gereken hususlar.
- İç denetimin sürdürülebilir ticari risk yönetimi, raporlama ve bunlarla ilişkili mevzuata uyumun yanı sıra sürdürülebilirlikle ilgili diğer önemli çalışmaların etkinliği konusunda objektif güvence sağlama rolüne yapılan referanslar.<sup>2</sup>

McReynolds, Workiva'da iç denetim ve finans birimlerinin finansal olmayan veriler üzerindeki kontrollerde gerekli iyileştirmeleri ele almak için birlikte çalıştığını söylemiştir. Ayrıca, nicel veriler önemli olmakla birlikte ekipler sürdürülebilirlik raporlamasında nitel verilerin nasıl yönetileceğini de tartışmışlardır. Nitel veriler yönetim, kurumun içinde bulunduğu toplum üzerindeki etkisi ve DEI çalışmalarındaki başarısı gibi bir dizi yeni hususun değerlendirilmesinde önemli olabilir. İlgili konulara bağlı olarak mülakatlar, odak grupları, anketler, hatta fotoğraflar veya çizimlerden oluşabilir. Kurumların ellerindeki bilgilerin neler olduğunu ve ardından bunları nasıl toparlayıp değerlendireceklerini belirlemeleri gerekecektir. McReynolds, eksiklerin neler olduğunu ve hangi alanlarda daha iyi bilgi toplama süreçlerine ihtiyaç duyulduğunu tespit etmek için şimdiden bir boşluk değerlendirmesi yapılmasını ve ardından, verilerin

2. "Sürdürülebilirlik Raporlamasında Etkin İç Kontrolün (ICSR) Sağlanması: COSO İç Kontrol-Entegre Çerçevesi Yoluyla Güven ve İtimadın Oluşturulması (Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence Through the COSO Internal Control—Integrated Framework)," COSO, 2023.



62

**ŞİRKETLERİNİN FİNANSAL RAPORLAMAYA GÖSTERDİĞİ ÖZENİ ÇSY RAPORLAMASINA DA GÖSTERDİĞİNE KESİNLİKLE KATILAN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN YÜZDESİ**

32

**AYNI ŞEKİLDE DÜŞÜNEN MÜDÜRLERİN YÜZDESİ**

*Workiva Global ESG Practitioner Survey*



nasıl ölçüleceğinin belirlenmesini tavsiye etmektedir. İç denetim, sürdürülebilirlikle ilişkili önemli tehdit ve fırsatları tanımlamak ve bunların anlık veya gelişmekte olan tehdit ve fırsatlar olup olmadığını belirlemek için risk yönetimiyle birlikte çalışabilir.

Şirketlerin hangi bilgilere ihtiyaç duymadıklarını da belirleyebilmeleri gereklidir. SEC kurallarıyla ilgili olarak belirlenmesi gereken önemli unsurlardan biri, GHG emisyonlarının kurumun doğrudan kontrolü altında olan bir hususla ilgili olup olmadığıdır ve doğrudan kontrolü altında olması durumunda emisyonlar Kapsam 1 veya 2 emisyonu olarak raporlanmak zorundadır. Kurumun doğrudan kontrolü altında değilse, raporlanması gerekmeyen Kapsam 3 emisyonu söz konusudur. Örnek olarak, Workiva bina kiralamaktadır ancak mülkler veya enerji kullanımları üzerinde hiçbir kontrolü yoktur; bu nedenle bunların emisyonlarını Kapsam 3 olarak belirlemiştir. McReynolds, boşluk analizinde “şirketin operasyonel ve finansal kontrolü olup olmadığı konusunda net olun çünkü bu verileri izlemeniz gerekemeyebilir,” demiştir. Bu süreç, aynı zamanda, kurumların metrikler hususunda akıllı kararlar almasına yardımcı olarak bunların işletme için gerçekten önemli olan alanlarla uyumlu olmasını sağlayabilir. “Neyin önemli olduğu konusunda güçlü bir duruş sergilemelisiniz, aksi takdirde gereğinden fazla metrik peşinde koşuyor olabilirsiniz,” demiştir McReynolds.

Yatırımcılar sürdürülebilirlik raporlamasına önem vermeye devam etmektedir: Workiva, yatırımcıların %82'sinin yatırım kararlarında ÇSY'yi dikkate aldığını ortaya koymuştur. “Yatırımcılarınız ve paydaşlarınız için neyin önemli olduğunu anlamak zorundasınız,” demiştir McReynolds. Müşteriler de tedarik zincirlerindeki kurumlardan sürdürülebilirlik hakkında daha fazla bilgi talep etmektedir.



# İç Denetçilerin Değeri

## Deneyimli Raporcular Bağımsız Güvenceden Faydalaniyor

### Sürprizlerden kaçınma

**Workiva Küresel ÇSY Uygulayıcı Anketi**, sürdürülebilirlik konusunda en uzun süredir raporlama yapan kurumlardaki uygulayıcıların, iç denetim veya risk yönetimi ekiplerini sürece dâhil etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur; bu da iç denetimin katkılarının yarattığı değer takdir edildiğini göstermektedir.<sup>3</sup> McReynolds, iç denetçilerin genellikle risk ve potansiyel tehditler konusunda erken uyarılar sağlaması nedeniyle, kurumlar alışkın olmadıkları bir raporlama ve risk ortamında yol alırken iç denetçilerin sağlayacağı girdilerin hayati önem taşıyacağını belirtmektedir. Uyum söz konusu olduğunda, “bunun bir takım sporu olması önemlidir,” demiştir McReynolds. Finansal raporlamaya ve sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik talep arttıkça ve şirketler düşük karbon ekonomisine geçtikçe “iç denetim ve risk uzmanlarının masada ve yanlarında olmasını isteyecekler,” demiştir McReynolds. “İç denetim, ekibin mükemmel bir ortağı olacaktır.”

Diğer şeylerin yanı sıra, iç denetim güncellenmiş kontrol, risk ve raporlama süreçlerine ilk bakışı sağlayabilir ve böylece şirketler bunları kamuya açıklanmadan önce geliştirme şansına sahip olurlar. COSO’ya göre “Danışman olarak hareket eden iç denetim ve dış mesleki hizmet firmalarının, zaman zaman ‘hazırlık değerlendirmeleri’ olarak da adlandırılan, riskleri dikkate alma ve sistem etkinliğini değerlendirme konusunda önemli uzmanlığı vardır”. “Bu değerlendirmeler, bir kurumun ana akım finansal raporlama için kullanılan tekniklere paralel bir yaklaşımla sistemlerini iyileştirmek için atabileceği adımları ortaya koyabilir.”

McReynolds, kurumların dış denetimden önce iç denetim yaptırmayı düşünmelerini tavsiye etmektedir. Kurum, iç denetimden içgörü kazanmadan dış denetim yaptırırsa önceden düzeltilebilecek olan nahoş sürprizlerle karşı karşıya kalabilir. Bunun yerine, eğer iç denetim ilk olarak kontrollere ve raporlamaya ilişkin bir denetim yapar ve elde edilen sonuçları yönetim kurulunun denetim komitesine raporlarsa bu durumda başka önlemler alınabilir ve şirket dış denetime daha iyi hazırlanabilir. “Bu yeni ÇSY denetimleri dünyasında yol alırken yanınızda bir iç denetçinin olması iyi olacaktır,” demiştir McReynolds.

İç denetçiler ve çalıştıkları kurumlar uyum ihtiyaçlarına yönelik olarak teknolojiye de yararlanabilirler. Workiva’nın bulgularına göre, üst düzey yöneticilerin %83’ünün üretken yapay zekanın kurumların düzenlemelere uymasına yardımcı olacağını düşündüğü ve kurumsal yatırımcıların yarısından fazlasının finansal performansını ve ÇSY performansını değerlendirmek için üretken yapay zekayı kullandığı göz önüne alındığında üst düzey yöneticilerin de aynı fikirde olması muhtemeldir. Aynı zamanda, ankete katılan ÇSY uygulayıcılarının neredeyse tamamı teknolojinin ÇSY raporlamasını başarılı bir şekilde yönetmek için çok önemli olduğunu ve teknolojiye ve verilere erişimin ileriye dönük ÇSY stratejisini geliştirmeye yönelik karar almada önemli bir rol oynayacağını düşünmektedir. “Şirketler, düzenlemelere uyum sağlamak ve karşı karşıya oldukları iş yükünü ve karmaşıklığı düzene sokmak için yapmaları gereken teknoloji inovasyonu yatırımları hakkında görüşmeler yapmak zorunda kalacaklar,” demiştir McReynolds.

3. 2023 Küresel ÇSY Uygulayıcı Anketi (2023 Global ESG Practitioner Survey), Workiva, 2023.



# Varılan Sonuçlar

---

## Bakiř açısının değeri

**İleriye baktığımızda, iç denetimin sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin hususların** denetim planlarına dâhil edilmesini sağlaması gerekmektedir. “Henüz yapmadıysanız hemen başlayın,” demiştir McReynolds. İç denetim, danışmanlık rolünde, yeni raporlama hedeflerini veya zorunluluklarını ele almak için yeterli kaynakların tahsis edilmesi ve iç kontrollerin ve veri toplama sürecinin finansal raporlama üzerindeki i kontrollerle aynı güven seviyesine yükseltilmesi konusunda tavsiyelerde bulunabilir. İ denetçiler, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik bilgilerini nasıl aldığı konusunda da perspektif sunabilirler. Kurumlar çeşitli komitelerin tüzüklerini sürdürülebilirlik sorumluluklarını içerecek şekilde gözden geçirip güncellemek ve sürdürülebilirlik çalışmalarının tüm yönetim kuruluna mı yoksa ayrı bir sürdürülebilirlik komitesine, denetim komitesine, aday belirleme ve yönetim komitesine ya da başka bir komiteye mi raporlanacağını belirlemek isteyebilirler. “İç denetim bu hususların yönetilmesinde büyük bir ortak olabilir,” demiştir McReynolds.

## KISIM 2

---

### Sürdürülebilirlik Odağı Veri Yönetişimine Nasıl Yön Veriyor?

#### Uzmanlar Hakkında

##### **Hassan NK Khayal, CIA, CRMA, CFE, cCAE**

Hassan NK Khayal, Abu Dabi'deki Mohamed bin Zayed Yapay Zeka Üniversitesinde kıdemli iç denetim uzmanıdır. *Internal Auditor* dergisinin 2020 küresel Yükselen Liderler listesinde iç denetim mesleğinin gelecek vaat eden yıldızlarından biri olarak gösterilmiştir. Khayal'in, diğer mesleki sertifikalarının yanı sıra robotik süreç otomasyonu, kalite yönetimi, sağlık ve güvenlik, çevre yönetimi, bilgi güvenliği, enerji yönetimi ve gıda güvenliği sertifikaları da vardır.

##### **Grant Ostler, CIA, CPA**

Grant Ostler Workiva'da sektör müdürüdür ve özellikle denetim, kurumsal risk yönetimi ve süreç iyileştirme disiplinlerinde 35 yıldan fazla deneyimi vardır. Fortune 500 şirketlerinden halka arz öncesi şirketlere kadar çeşitli kuruluşlarda neredeyse yirmi yıl boyunca İDY olarak görev yapmış, sıfırdan iç denetim fonksiyonları oluşturmuş ve üç şirket için 2002 tarihli ABD Sarbanes-Oxley Bölüm 404 uyum programlarının uygulanmasına liderlik etmiştir.



# Giriş

---

## Değerlendirme ihtiyacı

**Kurumlar hissedarları, çalışanları, şirketlerin faaliyet gösterdiği toplulukları ve genel olarak çevreyi etkileyen eylemler konusunda,** daha fazla şeffaf ve hesap verebilir olunmasına yönelik taleplere yanıt olarak, en azından kısmen, sürdürülebilirlikle ilişkili kavramları giderek daha fazla benimsemektedir. Sürdürülebilirlik eylemleri uzun zamandır gönüllülük esasına dayalıyken ve kurumlar genellikle önerilen rehber ilkeleri kendi ihtiyaçlarına göre uyarlayabiliyorken, örneğin [Avrupa Birliği](#) (AB) ve [A.B.D. Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu](#) (SEC) tarafından yayınlananlar gibi yeni zorunluluklar sürdürülebilirlik raporlama kontrollerinin ve uyumun artık kurumlar için kritik düzeyde önemli olduğu anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak, şirketlerin ister yeni veya beklenen kurallara ve paydaş beklentilerine uymak için isterse sürdürülebilirlik çalışmalarının değerini anlamak ve izlemek için olsun, sürdürülebilirlik raporlamasına ve veri yönetimine karşı benimsedikleri yaklaşımları değerlendirmeleri gerekecektir. Bu özet, sürdürülebilirlik raporlamasında finansal olmayan verilerin kullanımının yanı sıra iç kontrol, teknolojiyen yararlanmanın değeri ve diğer önemli hususları ele alacaktır.



# Yeni Veri Türleri

## Şeffaf Sürdürülebilirlik Çalışmaları

### Siber risk kurum çapında yaklaşım gerektiriyor

**Kurumlar birçok sürdürülebilirlik verisi türü** için geleneksel veri kaynaklarından - örneğin, finansal kayıtlar veya operasyonel metrikler gibi - bilgi toplama konusunda donanımlı olsalar da bu kaynaklar yeni ortaya çıkan raporlama ihtiyaçlarını karşılamayacaktır. Sürdürülebilirlik çaba ve çalışmalarında şeffaflık sağlamak için, kurumların geçmişte tutarlı bir şekilde izledikleri veya toplamadıkları finansal olmayan veriler gibi bilgileri toplamaları ve raporlamaları gerekecektir. Finansal olmayan veriler bir kurumun sürdürülebilirliğini etkileyen veya buna katkıda bulunan çeşitli alanlara yayılır ve bu veriler bir kurumun faaliyet gösterdiği sektöre ve diğer faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Yaygın birkaç örnek aşağıda açıklanmaktadır:

**Sera gazı (GHG) emisyonları.** Düzenleyiciler ve diğer paydaşlar kurumlardan kendi enerji tüketimlerine, ulaşımlarına veya diğer kullanımlarına dayanan doğrudan sera gazı emisyonlarını ve potansiyel olarak tedarik zincirleri ve tedarikçileriyle ilgili dolaylı emisyonları ölçmelerini istemektedir. Bu emisyonların raporlanması, AB ve SEC kurallarının yanı sıra diğer rehber ilkelerde de temel gerekliliklerden biridir. Abu Dabi'deki Mohamed bin Zayed Yapay Zeka Üniversitesinde kıdemli iç denetim uzmanı olan Hassan NK Khayal, sera gazı emisyonlarının anlaşılması ve azaltılmasının iklim değişikliğinin ele alınması ve [Paris Anlaşması](#)'nda ana hatlarıyla ortaya konanlar gibi küresel hedeflere uyum sağlanması için elzem olduğunu belirtmektedir. Kurumlardan artık sadece kendi sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında raporlama yapmaları istenmeyecek aynı zamanda satıcı ve tedarikçiler ve onların sürdürülebilirlik çalışmaları hakkında da seçim yapmaları beklenebilecektir. Khayal, bir kurumun müşterilerinin emisyonları hakkında raporlama yapılmasını isteyen ve giderek artan bir eğilim olduğunu da sözlerine eklemektedir. Bu zor olabilir çünkü şirketler ürünlerini veya hizmetlerini kimin kullandığını her zaman kontrol edemezler. Kurumlar kötü çevresel uygulamalarıyla ün salmış bir müşteriyle ilişkilendirilmek istemeyeceklerinden dolayı bunun yine de dikkate alınması gerekebilir.

**Su, toprak ve hammadde gibi doğal kaynakların sorumlu kullanımı.** Bu raporlama basit düzeyde uyumun ötesinde faydalar sağlayabilir. "Kurumlar, kaynak tüketimini takip edip raporlayarak verimlilik açısından iyileştirme yapılması gereken alanları tespit edebilir ve çevresel etkiyi en aza indirebilir," demiştir Khayal.

**Kurumun faaliyetlerinin sosyal etkisinin değerlendirilmesi.** Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çabaları, toplumsal katılım ve hayırseverlik gibi alanlara ilişkin raporlamanın eklenmesi de buna dâhildir.

Workiva'da sektör müdürü olan Grant Ostler, iç denetçilerin finansal olmayan bilgiler söz konusu olduğunda "veri karmaşasının büyük bir zorluk olduğunun" farkında olmaları gerektiğini belirtmektedir. Finansal veriler geleneksel bir kurumsal kaynak planlama sisteminden nispeten kolay bir şekilde alınabilirken ve tablo halinde, yapılandırılmış biçimde sunulurken sürdürülebilirlik verileri tipik olarak kurum genelinde farklı kaynaklardan elde edilir ve genellikle çeşitli sınıflandırmalarla yapılandırılmamıştır.

Örneğin, Sarbanes-Oxley ile ilgili çalışmalarda, iç denetçiler genellikle insan kaynakları veya gider raporlama sistemlerine girmezler. "Ortada bir sistem var ancak finansal açıdan önemli olmadığı için hiçbir zaman Sarbanes-Oxley çalışmaları kapsamında yer almamıştır," demiştir Ostler. "Şimdi yeni entegre raporlama gereklilikleriyle birlikte, kurumun sera gazı raporlaması üzerindeki etkisini belirleyebilmek için çalışanların yaptıkları tüm seyahatlerin kilometresini saptamak amacıyla gider raporlama sistemini kullanıp kullanmadığı önem kazanacaktır," demiştir Ostler ve bu sistemlerden bazılarının hiçbir zaman iç denetime tâbi tutulmamış olması da muhtemeldir. "Sarbanes-Oxley ile ilgili deneyimlerimiz iyi bir göstergeseyse bu sistemlere yönelik BT genel kontrollerinin kalitesi muhtemelen bazı açılardan eksiktir ve güvence sürecinin incelemesine hazır olmak için düzeltmeler yapılması gerekecektir." Verilerin





elektronik tabloda veya başka bir geleneksel olmayan sistemde tutulması halinde, bu verilerin tam ve doğru olduğunu tespit etmek zor olabilir.

Bununla birlikte, Khayal'a göre bu çabayı göstermek için iyi bir neden vardır çünkü zaman içinde finansal olmayan sürdürülebilirlik konularını etkili bir şekilde yöneten ve doğru bir şekilde raporlayan şirketler paydaşlar ve şirket kültürü nezdinde güven oluşturmaları yanı sıra toplumun genelinin refahını da etkileyebilir. Finansal olmayan verilerin toplanması ve raporlanması, kurumların sürdürülebilirlik konusunda elde ettikleri başarıların daha doğru bir resmini sunan nüansları ortaya çıkarmasını sağlamaktadır. Kaynak kullanımı ve emisyonlar gibi finansal olmayan verilerin raporlanması sayesinde, paydaşlar ve şirketin kendisi faaliyetlerinin gerçekçi bir resmini sunan anlamlı veriler elde edecektir.

## Ek 1

### ÇSY Hedeflerinin Genel İş Hedefleriyle Entegrasyonu



Kaynak: "Sürdürülebilirlik Raporlamasında Strateji Uygulama Açığının Ele Alınması: 2024 ÇSY Kurum Anketi (Addressing the Strategy Execution Gap in Sustainability Reporting: 2024 ESG Organization Survey)," KPMG, 2024.



# İç Kontrol Hususları

## Kaliteli Verinin Önemi

### Kontrol etkinliğinin değerlendirilmesi

**İç denetim, tüm kontrol gereklilikleri ve kontrol ortamı** hakkında danışmanlık yapma konusunda zaten önemli bir rol oynamaktadır. Kurumlar finansal olmayan açıklamaların değer yaratmada oynadığı önemli rolü giderek daha fazla fark ettikçe iç denetçiler güvenilirliğin ve doğruluğun sağlanmasında stratejik ortaklar olabilirler. İç denetim, örneğin verilerin doğruluğu, bütünlüğü ve tamlığı gibi alanlarda finansal olmayan raporlamayla ilgili riskleri azaltmak için kontrol etkinliğini değerlendirebilir. İç denetçiler ayrıca verilerin doğru bir şekilde yakalandığından, doğrulandığından ve paydaşlara raporlandığından emin olmak için prosedürlerin güvenilirliğini de değerlendirebilirler.

Bunlara ilave olarak, “iç denetçiler süreç sahiplerinin iyi veri kalitesinin kendileri için ne ifade ettiğini anlamalarına yardımcı olmak için iyi bir konumdadırlar,” demiştir Ostler. Ufukta bir tasdik süreci görüldüğü için bu özellikle önemlidir. “Bir sorunuz olduğunu verileriniz bir üçüncü taraf tarafından incelenirken öğrenmek istemezsiniz,” diye açıklıyor Ostler.

Sürdürülebilirlik uygulamaları bazı kurumlarda halihazırda oldukça olgunlaşmış durumdadır. Bu durumda, iç denetçiler başlangıçta bu uygulamaların denetlenmesinde daha geleneksel bir rol üstlenebilir ve zamanlarının çoğunu yeni ve gelişmekte olan düzenlemelere uyumun sağlanmasına harcaabilir. Ancak sürdürülebilirlik uygulamalarının ve raporlamasının ilk aşamalarında olan kurumlar bakımından, iç denetim muhtemelen daha çok danışmanlık ve işbirliğine dayalı bir rol üstlenecek, denetim planlarını sürdürülebilirlik girişimlerinin kurumsal hedeflerle nasıl uyumlu hale getirileceğine göre düzenleyecek ve bu konuda danışmanlık yapacaktır. “İç denetim, hedeflerine odaklanmak isteyen sürdürülebilirlik departmanı ile kâr elde etmek isteyen finans birimi arasında köprü olabilir,” demiştir Khayal. “Kurumun tamamına kuşbakışı bakabiliyoruz ve bu nedenle başka türlü iletişim halinde olamayacak departmanları bir araya getirebiliyoruz.”

İç denetimin üstlendiği rolün önemli yönlerinden biri, var olan kontrol çerçevesinin yeterliliğini sürdürülebilirlik raporlaması perspektifinden değerlendirmek olabilir. Bu da finansal olmayan verilere yönelik yeni veya beklenen gerekliliklere uyum sağlamak için ilave kontrollere ihtiyaç duyulup duyulmayacağına belirlenmesini içermektedir. Khayal'a göre, bu konu sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili spesifik raporlama ihtiyaçlarını ve risk hedeflerini anlamak amacıyla sürdürülebilirlik ekipleri, uyum birimi ve üst yönetim de dâhil olmak üzere kurum genelindeki paydaşlarla işbirliği içinde ele alınmalıdır. “Etkili sürdürülebilirlik raporlaması bütünsel bir yaklaşım gerektirecektir,” demiştir Khayal. “Amaç, doğru veri ve metrikleri toplamak ve bunlardan anlamlı bir şekilde yararlanmaktır. Beş veya altı bakış açınız olduğunda, verilerin anlattığı gerçek hikayeyi anlayabilir ve ilave iyileştirmeler için gereken eylemleri fark edebilirsiniz.”



# Entegre Raporlama

## Tutarlılığı ve Tamlığı Kolaylaştırma

### Katalizör olarak iç denetim

**Kurumlar sürdürülebilirlik raporlamasını ilk kez ele aldıklarında,** finansal ve finansal olmayan raporlamayı ayrı ayrı değerlendirebilirler. İleriye dönük olarak iç denetim tutarlılık ve tamlık sağlamak için sürdürülebilirlik raporlama süreçlerinin finansal süreçlerle entegrasyonunu doğrulayabilir. Bu da veri doğrulama, toplama ve raporlama zamanlamasının uyumlu hale getirilmesi ve raporlama alanları boyunca raporlama ve açıklama faaliyetlerinin koordine edilmesi anlamına gelmektedir.

“İç denetim katalizör olabilir,” demiştir Khayal. İç denetimin kurumların önemli hususları ele almasına yardımcı olabileceği birkaç temel alana işaret etmektedir:

- **Mevzuat.** Kurumlar, finansal olmayan verilerin toplanması ve kullanılması konularını düzenleyen karmaşık bir kurallar bütününde yol almak zorunda kalacaktır. Birçok kurum yerel yasaları ele almaya alışkın olsa da daha geniş ölçekli ve daha kapsamlı zorunluluklar ortaya çıktıkça eyalet, federal ve bölgesel kuralların yanı sıra bazı sektörler için sektöre özgü kuralları da dikkate almaları gerekecektir.
- **Hukuk.** İç denetim, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere çeşitli hususları ele almak için güvence ve danışmanlık hizmeti sunabilir:
  - **Var olan yasalara uyum.**
  - **Verilerin bütünlüğü ve doğruluğunun teyit edilmesi.** Bu, aynı zamanda olası bağımsız güvenceyi de içermektedir.
  - **Gizlilik ve mahremiyet.** Finansal olmayan veriler hassas kişisel ve kurumsal bilgileri içerebilir. Kurumlar, AB'nin Genel Veri Koruma Yönetmeliği ve Kaliforniya Tüketici Gizliliği Yasası gibi veri koruma yasalarına uymak zorunda kalacaklardır.
  - **Risk yönetimi.** Sürdürülebilirlik bilgilerine yönelik tehditler arasında güvenlik ihlalleri ve bununla ilişkili itibar riskinin yanı sıra mevzuata uyumsuzluk da yer almaktadır.
  - **Paydaş iletişimi.** İç denetimin, kurumun doğru, şeffaf ve düzenleyici gerekliliklere uygun iletişim kurmasını sağlamak konusunda bir rolü vardır.
- **Etik.** Sürdürülebilir veri yönetimi uygulamaları adalet, şeffaflık ve paydaşlara saygı ilkelerini desteklemelidir. Bu çaba, veri toplama için bilgilendirilmiş onam almayı ve verilerin doğru olmasını ve dışarıdan erişime ve kötüye kullanıma karşı korunmasını sağlamayı içerecektir.
- **Pratik.** İç denetim, şirketlere hem veri toplama ve saklama hem de bu verilere nasıl erişildiği ve bu verilerin nasıl paylaşıldığı konularında açık politikalar, prosedürler ve kontroller oluşturmada danışmanlık yapabilir. Ayrıca, veri sahiplerinin rolleri ve sorumlulukları konusunda ve ihlalleri ve yetkisiz erişimleri önlemek amacıyla veri güvenliği hakkında danışmanlık yapabilir ve ayrıca, kalite güvencesi ve doğrulama standartları hususunda da danışmanlık hizmeti sunabilir.

“Kurumlar, bu hususları ele alarak ve uyumlu ilgili endişeleri proaktif bir şekilde yöneterek sürdürülebilirlik bilgileri için hesap verebilirliği, şeffaflığı ve sorumlu veri yönetimi uygulamalarını teşvik eden sağlam veri yönetimi çerçeveleri oluşturabilirler,” demiştir Khayal.



# Teknolojiden Yararlanma

## Raporlama İhtiyaçlarını Ele Alma

### Veri ve veri toplamaya yönelik yeni yaklaşım

**İç denetçiler, kurumlarını sürdürülebilirlik raporlaması ihtiyaçlarını karşılamak için** teknolojinin gücünden yararlanmaya teşvik edebilirler. Khayal'in sürdürülebilirlik raporlamasını ele alırken en önemli gördüğü teknolojiler aşağıdakileri içermektedir:

1. Kurumların çeşitli kaynaklardan gelen büyük hacimli sürdürülebilirlik verilerini analiz etmesine ve görselleştirmesine ve daha kapsamlı raporlama yapmasına olanak tanıyan veri analitiği ve görselleştirme. Veri analitiği araçları eğilimleri, kalıpları ve aykırı değerleri tespit ederek karar verme ve risk yönetimi konusunda değerli içgörüler sağlamaktadır. Veri görselleştirme o kadar kullanışlıdır ki Khayal ekibini tüm sunumlarda bunu kullanmaya teşvik etmektedir.
2. Sürdürülebilirlik verilerinin toplanması, bir araya getirilmesi ve raporlanması görevini düzene koymayı mümkün kılan ve böylece manuel çabaları azaltan ve doğruluğu ve güncelliği artıran otomatik raporlama platformları. "Otomasyon, iç denetçilerin bir bilgisayarın yapamayacağı benzersiz ve stratejik konulara zaman ayırmasını sağlayabilir," demiştir Ostler.  
Khayal'in ekibi, iç denetçilerin denetim testlerini gerçekleştirmesinin ardından denetim raporları hazırlayabilen araçlar kullanmaktadır. Diğer departmanlar kendi sistemlerini otomatize edebilir ve sürdürülebilirlik verilerini denetim fonksiyonuyla daha kolay paylaşabilir. İç denetim, bu otomatize edilmiş sistemlerin mevzuata uygun olmasını sağlayarak bunların etkinliğinin değerlendirilmesine yardımcı olabilir.
3. Şeffaflığı artıracak blok zinciri ve dağıtılmış defter teknolojileri. Blok zinciri, verilerin kaynağına kadar izlenmesini mümkün kılan ve iç denetimin verilerin bu süreçte değiştirilmemesini sağlamasına olanak tanıyan daha ileri bir denetim kaydı veya izi biçimidir. "İşlemlerin ve veri alışverişlerinin kesin ve çürütülemez kayıtlarını sağlamak suretiyle sürdürülebilirlik raporlamasına daha fazla hesap verebilirlik katabilir," demiştir Khayal. İç denetim, blok zinciri çözümlerinin uygulanması konusunda danışmanlık yapabilir.
4. Çevresel izleme teknolojisi, bir denetim izi yaratmak için sürdürülebilirlik raporlama sürecine entegre edilebilir. Örneğin, uzaktan algılama teknolojileri kurumların raporlamada kullanılabilecek çevresel faktörleri izlemelerine ve bu konuda veri toplamalarına olanak vermektedir. Khayal'in 8.000 aracı olan kurumu, bu araçlardan 50 tanesini uzaktan teknolojiler kullanarak örnekleyip yakıt tüketimlerini, emisyonlarını ve trafikte geçirdikleri süreyi takip etmiştir. Veriler raporlamada ve araçların verimliliğinin en üst düzeye nasıl çıkarılacağını belirlemede kullanılabilir.
5. Büyük veri setlerini analiz edebilen, kalıpları, korelasyonları, fırsatları ve riskleri belirleyebilen, aksi takdirde gözden kaçabilecek bağlantıları hızlı bir şekilde kurabilen yapay zeka (AI) ve makine öğrenimi. İç denetim, risk yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek, ortaya çıkan sürdürülebilirlik risklerini belirlemek ve bunları azaltmak için proaktif önlemler tavsiye etmek için yapay zekaya dayalı analitikten yararlanabilir. Ostler'in ekibi, risklerin ve bunlara yönelik kontrollerin belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla üretken yapay zeka kullanmaktadır. "Daha geniş bir perspektifi anlamamıza ve bu riskleri değerlendirmek için muhakememizi kullanmamıza yardımcı olabilir," diye açıklamıştır Ostler.
6. Dijital işbirliği platformları ve sürekli izleme ve güvence. Dijital işbirliği farklı paydaşlarla iletişimi kolaylaştırarak sürdürülebilirlik raporlaması hakkındaki sorunların ve veri gizliliği ile güvenliği gereksinimlerinin ele alınmasını kolaylaştırabilir. Sürekli izleme ve güvence, kurumların sürdürülebilirlik performansını gerçek zamanlı olarak takip etmelerini ve risk kontrol ve azaltma çabalarının etkinliğini değerlendirmelerini sağlamaktadır.

Kurumlar veriye ve veri toplama sürecine yaklaşımlarında önemli bir değişim geçirmektedir. Khayal, otomasyon, veri analitiği ve yapay zeka sayesinde bu denli çok bilgi mevcutken anlamlı bilgileri tespit etmenin, doğru bir şekilde analiz etmenin ve bunları etkili bir şekilde



yönetip kullanmanın zor olabileceğini belirtmektedir. Teknolojiden etkili bir şekilde yararlanan kurumlar, yeni sürdürülebilirlik raporlaması ihtiyaçlarını değerlendirmek ve ele almak için yeteneklerini geliştirebilirler. Khaya'l'e göre teknoloji çözümlerinin etkinliğini artırmak ve sunabilecekleri değeri daha iyi göstermek için kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Ostler, ilk olarak teknolojiyi göz önünde bulundurmanın akıllıca olacağını eklemektedir. "Teknolojiyi son dakikada hesaba kattığınızda ondan en iyi şekilde yararlanmak zordur" ve bu durum kurumun kontroller oluşturmadan önce bir sürecin tasarlanmasını beklediği hallerde ortaya çıkabilir. Kontroller son dakikada uygulamaya konulduğu için muhtemelen manuel olacak ve süreçlerde önceden yerleşik hale getirilen kontroller kadar verimli veya pratik olmayacaktır. "Teknoloji günümüzde fayda sağlanmayan pek çok işlevsellik sunuyor," demiştir. İç denetçilerin birinci veya ikinci hat rolü üstlenmemeleri gerekir ancak finansal olmayan verilerin yakalanması, işlenmesi ve raporlanmasına yönelik süreçler geliştirilirken riskleri ve uygun kontrolleri belirlemek için sürece erkenden dâhil olmalı ve diğer profesyonellerle birlikte çalışmalıdırlar. Ostler, bu çalışmaya katılmanın işlerin tekrarlanmasını azaltacağını ve daha iyi arka uç sonuçlar sağlayacağını belirtmektedir.



# Varılan Sonuçlar

**İç denetim, verilerin güvenilir, doğru ve eksiksiz olmasını, veri bütünlüğünü korumasını ve uygun yasa ve yönetmeliklere uymasını sağlayarak** sürdürülebilirlik veri yönetiminde kritik bir rol oynayabilir. İç denetim fonksiyonu, veri yönetiminde ihtiyaç duyulan iyileştirmeleri tespit edebilir ve veri toplama ve yönetim sürecinin kurumun hedefleri, risk yönetimi öncelikleri, risk iştahı ve mevzuat gereklilikleri ile uyumlu hale getirilmesi konusunda değerli stratejik içgörüler sunabilir. Finansal olmayan verilere ilişkin bağımsız değerlendirmeleri ve denetimleri riskleri, fırsatları ve iyileştirme alanlarını tanımlayabilir ve en nihayetinde kurumsal dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği artırabilir.

“Bizler, bundan beş veya on yıl sonra işlerin nasıl olması gerektiğine odaklanan idealist kişileriz,” demiştir Khaya. “Ancak bugün sesimizi yükseltmezsek bunların beş ya da on yıl içinde yapılması mümkün olmayacak.” Kurumsal hedeflere ulaşmanın, paydaşların ve şirketlerin faaliyet gösterdiği dünyanın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya bağlı olduğu giderek daha açık hale geliyor, diye de eklemektedir. “Bunu yapabilmek için, sürdürülebilirlikle ilgili etik hususları giderek daha fazla içeren şart ve gereksinimlerini karşılamamız gerekiyor.” Kurumların yeni raporlama gerekliliklerini karşılamının ne kadar değerli olduğunun farkına varmaları gereklidir. Bu değer, basit bir şekilde mevzuata uyumsuzluktan doğan cezalardan ve itibar riskinden kaçınmakta yatıyor olabileceği gibi geçerli sürdürülebilirlik çabalarının ve raporlamanın sunabileceği vergi avantajlarından, itibar artışından veya yeni iş fırsatlarından yararlanmakta da bulunabilir.



## KISIM 3

### Başarılı Sürdürülebilirlik Yönetimi için Değişim Yönetimi Stratejileri

#### Uzmanlar Hakkında

##### Matej Drašček, PhD

Matej Drašček, iç denetim ve etik konularında uzmanlaşmış uluslararası bir konuşmacı ve yazardır. Çeşitli üniversite ve fakültelerde öğretim görevlisi olarak çalışmış ve iç denetim, iş etiği ve stratejik yönetim gibi konularda çok sayıda mesleki ve bilimsel makaleye katkıda bulunmuştur. En son kitabı *Ethical Decision-Making in Management (Yönetimde Etik Karar Alma)*, Routledge (New York) tarafından yayınlanmıştır.

##### Mandi McReynolds

Workiva'da sürdürülebilirlikten sorumlu genel müdür yardımcısı ve Küresel ÇSY başkan yardımcısı olan Mandi McReynolds'ın dört sektörde sürdürülebilirlik ekiplerine liderlik etme konusunda 15 yıllık deneyimi vardır. McReynolds, küresel şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve inovasyon yoluyla iş değerini artırmalarına ve olumlu bir toplumsal etki yaratmalarına yardımcı olmaktadır. McReynolds, dünyanın dört bir yanından iş dünyası liderlerinin yer aldığı "ESG Talk" podcast yayınının sunucularından biridir.

##### Mark Mellen

Mark Mellen finansal raporlama, ÇSY, denetim ve risk konularında dünyanın tek birleşik platformu olan Workiva'da sektör müdürü olarak görev yapmaktadır. Daha önce Deloitte'ta çalışan Mellen'in, özellikle sürdürülebilirlik ve ÇSY ile ilgili konulara odaklanarak kurumlara risk yönetimi konusunda danışmanlık yapmada 15 yılı aşkın deneyimi vardır. Workiva'da, platformun ÇSY yeteneklerini geliştirmeye ve entegre etmeye yardımcı olmak için çapraz fonksiyonel çalışmaktadır.



# Giriş

---

## İç denetim kapsayıcılık savunuculuğu

Hem düzenleyici hem de kültürel açıdan bakıldığında, çok az risk sürdürülebilirlikle ilgili olanlardan daha hızlı bir gelişim göstermiştir. Gerçekten de kurumsal kültür - özellikle yatırımcıların ve hükümet politikalarının baskısıyla - günümüzde birçok kurumun daha temiz, daha sürdürülebilir ve daha adil bir geleceğe yönelik küresel hareketteki rolleri konusunda sosyal sorumluluk hissettikleri bir noktaya evrilmiştir. Bu değişim detaylı sürdürülebilirlik raporlama uygulamaları, karbon ayak izi ve savurgan uygulamalar gibi faktörlerin iyileştirilmesine yönelik doğrudan tedbirler ve güncellenmiş kurumsal yönetim yapıları şeklinde gerçekleşmektedir.

Bununla birlikte, sürdürülebilirlik risklerini ele alma konusunda genel bir isteklilik olsa bile ilk aşamalarda zorluklar yaşanabilir. Sürdürülebilirlik yeni bir kavram olmamakla birlikte ölçüğü belirsizlik yaratabilir ve bu belirsizlikten dolayı gecikmeler ve hatta direnç görülebilir. IIA'nın sürdürülebilirlik hakkındaki Küresel Bilgi Özeti Serisinde Kısım 3, bu değişikliklerden bazılarının alabileceği şekli vurgulamanın yanı sıra iç denetimin bu değişim sürecinde kurumu desteklemek için üstlendiği hayati rolü de incelemektedir.



# Sürdürülebilirlik Hedefleri

## Yolculuk Hedefin Kendisidir

### Değişimin itici güçlerini anlama

**Sürdürülebilir bir kurum yaratma çabası** genellikle şirket üç ana alanın bir veya daha fazlasından baskı görmeye başladığında başlamaktadır:

1. Düzenleyiciler.
2. Yatırımcılar.
3. Müşteriler ve paydaşlar.

Önceki yıllarda, genel eylem için baskı yapıldı. “Hem büyük şirketlerle hem de piyasadaki akademisyenlerle, şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda tarihsel olarak nasıl ilerleme kaydettiklerine dair ilginç görüşmeler yaptım,” demiştir Workiva’da sektör müdür olan Mark Mellen. “Bu hiç yoktan iyi ama hiçbir şey başarmış sayılmayız.”

Bununla birlikte, günümüzde bu konuşma ölçülebilir bir hedefe yönelik eylemi de içerecek şekilde ilerlemiştir. Bunun en açık örneği iklim hedefleri konusunda görülebilir. “Şu anda kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili düzenlemelerin çoğu öncelikle iklim odaklıdır; bu nedenle iklim öncelikli hedeflere yönelik bir eğilim gördüğümüzü düşünüyorum,” demiştir Mellen. “Düzenlemeler spesifik olarak hedeflerin belirlenmesini gerektirmese bile, şirketleri hedef belirlemeye zorladığını düşünüyorum çünkü bu düzenlemeler sadece standartlaştırılmış açıklamalara değil, aynı zamanda şirketlerin hedefleri nasıl belirlediğine ve performansı nasıl yönettiğine de bakan yatırımcıların beklentilerini de karşılıyor.”

İklim odaklı hedeflerin enerji ve ağır sanayi gibi belirli bazı sektörler için geçerli olduğu aşikâr olmasına rağmen, yönetim kurullarının sürdürülebilirlik hedefleri belirlemenin bölge, kurum büyüklüğü veya sektörden bağımsız olarak ortaya çıkan bir beklenti haline geldiğini fark etmeleri gerekmektedir. “15 yıldır bu alanda çalışıyorum ve bu eğilimin her sektöre nüfuz ettiğini gördüm,” demiştir Mellen. “Şirketlerin iklim alanında etki yaratmak için gerçekten büyük bir fırsatı olmasa bile, yine de hedefler koymaları ve yapabileceklerini yönetmeleri yönünde bir beklenti var. Çalışan bilgisayarların ürettiği karbon emisyonları gibi unsurların bile konuyla ilgisi var.”

### Değişim biçimleri

Belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için verilen kurumsal tepkiler farklılık göstermektedir. Yaklaşımlar aşağıdakileri kapsayabilir:

- Bağımsız sürdürülebilirlik stratejilerinin oluşturulması.
- Çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) hedeflerinin genel stratejiye entegre edilmesi.
- Sürdürülebilirliğin ücretlendirme KPI’larına dâhil edilmesi.
- Sürdürülebilirliğin devam eden stratejik ve operasyonel kontrollerin bir parçası haline getirilmesi.
- Sürdürülebilirliğin iç ve dış paydaşlar için raporlama programlarına dâhil edilmesi.
- Sürdürülebilirlik hedefleri için ayrı kurumsal birimlerin oluşturulması.



- Sürdürülebilirliğin çeşitli yönlerini (örneğin atık yönetimi, emisyonlar) ele alan politikaların geliştirilmesi.

Bu yaklaşımlardan herhangi biri konusunda, ilk adımlar çeşitli stratejilerin, süreçlerin ve prosedürlerin uygulanmasını içermektedir. Bu adımlar genelde bir tür program yönetimi yoluyla önceden var olan strateji ve politikaların güçlendirilmesi olabilir. Mellen'e göre, bu tür bir yönetim program statülerini izlemek için kendi yönetim süreçleri sistemini, raporlama prosedürlerini ve en iyi uygulamaları içerecektir. Zaman içinde izleme faaliyeti belirlenen hedefleri ayarlamak - veya tamamen sıfırlayıp yeniden düzenlemek - için de kullanılabilir.

Bu ayarlamaları, özellikle de iklim saydamlık kurallarıyla ilgili olarak yapmak için zaman çok önemlidir. ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun yeni İklim Saydamlık Kuralının mevcut durumuna göre, büyük hızlandırılmış başvuru sahiplerinin 2025 mali yılının başından itibaren S-K ve S-X açıklamalarını, 2026 mali yılından sonra ise Kapsam 1 ve 2 emisyonlarını raporlamaları gerekecektir (diğer başvuru sahipleri hakkında daha fazla bilgi için Ek 1'e bakınız). Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgelerinde iklim raporlaması 2022 yılından beri zorunluken Asya Pasifik bölgesi 2023 mali yılında tamamen uygulamaya konan aşamalı bir yaklaşım benimsemiştir.

## Ek 1:

✓	S-K VE S-X AÇIKLAMALARI	MADDE 1502(D)(2), MADDE 1502(E)(2) VE MADDE 1504(C)(2)	KAPSAM 1 VE 2 EMİSYONLARI	SINIRLI GÜVENCE	MAKUL GÜVENCE	IXBRL' TAGGING
	Büyük Hızlandırılmış Dosya Sahipleri (LAF)	Mali Yıl Başlangıcı (FYB) 2025	FYB 2026	FYB 2026	FYB 2029	FYB 2033
Hızlandırılmış Dosya Sahipleri (AF)	FYB 2026	FYB 2027	FYB 2028	FYB 2031	N/A	FYB 2026
Hızlandırılmamış Dosya Sahipleri, Daha Küçük Raporlama Şirketleri ve Gelişmekte Olan Büyüme Şirketleri	FYB 2027	FYB 2028	İlgili Değil (N/A)	N/A	N/A	FYB 2027

Kaynak: Yönetici Özeti: SEC'in İklim Saydamlık Kuralına Kısa Bir Bakış (Executive Summary: A Snapshot of the SEC's Climate Disclosure Rule) | Workiva

## Risk biçimleri

Halihazırda yürürlükte olan politikalar nedeniyle raporlama politikaları ve yapıları gibi sürdürülebilirlikle ilgili değişiklik unsurlarına bir dereceye kadar aşinalık olması gerekmesine rağmen belirsizliğe neden olabilecek doğal riskler söz konusudur. Örneğin, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere ilgili raporlama değişkenleri konusunda endişeler ortaya çıkabilir:

1. Yeni veri toplama metodolojileri.
2. Veri analizleri.
3. Kurumsal desteğin sağlanması.
4. Kaynak yönetimi.

Bu alanlara ilave olarak, uzun vadeli rekabet avantajına ilişkin daha üstü kapalı bir risk de vardır. "Rekabet avantajı, bir kurumun rakiplerinden daha iyi performans gösterme ve müşterilerine katma değer sunma becerisi olarak tanımlanır," demiştir Slovenya'daki

Ljubljana Üniversitesi Ekonomi Fakültesinde yardımcı doçent olan Matej Drašček. “Bu ilkenin sürdürülebilirlik için de geçerli olması gereklidir. Sürdürülebilirlik girişimleri kurumun en iyi yaptığı işlerle bağlantılı olmalıdır; bu da finansal kazanç sağlayacak ve en nihayetinde kurumun rekabet avantajını artıracaktır.”

“Hedefler uyuma göre belirlenmez,” diyerek katılıyor Workiva’da küresel ÇSY başkan yardımcısı olan Mandi McReynolds. “Hedefler çevre ve yönetmelikler doğrultusunda şekillenir ancak en nihayetinde şirketin performansının ne olması gerektiği üzerine odaklanır. Sürdürülebilir inovasyona yatırım, maliyet tasarrufu sağlamak için emisyonların azaltılması, inovatif enerji tasarrufu teknolojisine yatırım - işte yeni ekonominin gittiği yer burası.”

Tüm bu alanlar süregelen sürdürülebilirlik tartışmalarıyla ilgili olmakla birlikte en önemli riskler - özellikle de erken dönemde - strateji ve politikaların planlanması ve uygulanmasında ortaya çıkmaktadır.

Sürdürülebilirlik girişimlerinin ortak sorumluluğuna ilişkin anlayışın yetersiz olması nedeniyle, stratejilerin ilk uygulama aşamalarında birçok kurum için sahiplik konusu özellikle önemli olabilir demiştir Mellen. “Günümüzde pek çok kurumun bir şekilde uygun yönetim sistemleri vardır ancak asıl soru bu sistemlerden yararlanıp yararlanmadıkları ve işin her bölümünden doğru temsilcilerin sürece dâhil olup olmadıklarıdır,” diye belirtir Mellen. “Bu, ortak sahiplik hakkında iletişim kurma meselesidir. Örneğin, net sifıra ulaşmaya yönelik bir stratejiden bahsediyorsak bu stratejinin sahibi bir kişi olabilir ancak bu hedefin başarıya ulaşmasına yardımcı olmaktan birçok kişi sorumludur.” diye katılmıştır Drašček. “Amaç, sürdürülebilirliği günlük süreçlere ve önemli karar alma süreçlerine dâhil etmektir,” demiştir Drašček. “Bu entegrasyon genelde büyük değişimler olmadan gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilirliğin her önemli iş sürecine dâhil edilmesini sağlar. Sürdürülebilirliği etişe benzetiyorum: Ayrı bir politika veya departmanla sınırlandırılmamalı ve kurumun her alanına nüfuz etmelidir.”

ÇSY dünyasında, bu ortak sahiplik anlayışının oluşturulması kurumun sınırlarının ötesine de geçmesi gereklidir. Diğerlerinin yanı sıra tedarik zinciri ortakları, ilgili topluluklar ve dış denetim tarafları da dâhil olmak üzere tüm paydaşlar arasında açık iletişim hatlarının kurulması da buna dâhil edilmelidir. Raporlama için veri toplama gibi girişimler için bu hatlar özellikle kritik düzeyde önemlidir.

“Bence bu, ÇSY hakkında düşündüğümüzde gerçekten benzersiz olan şeyin bir parçası,” demiştir Mellen. “ÇSY perspektifinden bakıldığında, bu veriler kurumun dört duvarını aşan pek çok farklı yerden gelmektedir. Bunu anlamaya başladığınızda, kurumun her biriminin temsil edildiği bu yönetim yapılarını da görmeye başlarsınız.”

Kurum ne kadar büyük ve karmaşıkça, bu hatlar da o kadar girift olabilir ve bu da başlı başına bir risk olarak düşünülmelidir. “Büyüklik açısından bakıldığında, net sifıra ulaşmaya yardımcı olması gereken 500 lokasyonunuz varsa, bunun da kurumun sağlam süreçleri nasıl uygulamaya koyabileceği konusunda hesaba katması gereken bir faktör olduğu açıktır,” demiştir Mellen.



# İç Denetim Rollerini

## En fazla değer nerede sağlanır?

### Fırsat arayışı

**Her riskte olduğu gibi, iç denetimin kurum bünyesindeki benzersiz yeri** başka hiçbir fonksiyonun kolay kolay başaramayacağı bir değer sağlamasına olanak tanımaktadır. İç denetim danışmanlık rolünde ve geleneksel güvence sağlayıcı olarak değer sağlayabilir. Örneğin, bir danışman olarak iç denetim sürdürülebilirlik uygulaması için kritik başarı faktörlerini belirleyebilir. Drašček'e göre, bu faktörler aşağıdakileri içerebilir:

1. Liderlik katılımı ve desteği.
2. Nitelikli uygulama.
3. Spesifik girişimler ile genel strateji arasında uyum.
4. Etkili planlama.
5. İyi iletişim.
6. Kurumsal deđişimi yönetebilme becerisi.
7. Stratejinin uygulanması için yeterli finansman.

Mellen, iç denetimin bu alandaki en önemli rollerinden bir diğeri de hem spesifik hedeflerin (net sıfır emisyon gibi) hem de genel ÇSY programının gerçekleştirilmesine yönelik yapılar da dâhil olmak üzere yönetim yapılarının sürekli iletilmesi olduğunu belirtmektedir. Bu, var olan yapıların yönetim kuruluna ve denetim komitesine açıklanmasının yanı sıra, ÇSY ile ilişkili riskler üst yönetim liderliğinden oluşan yeni komiteler gerektirdiğinde yeni yönetim yapılarının iletilmesini de içerebilir.

Sürekli iç denetim iletişiminden üst yönetim de faydalanmaktadır. Örneğin, iç denetim yönetime yöneltilen sürdürülebilirlikle ilgili aşağıdaki gibi soruları aydınlatılabilir:

- Uyum riskleri ve mevzuat beklentileri de dâhil olmak üzere tüm sürdürülebilirlik riskleri ve fırsatları hakkında net bir görüşümüz var mı?
- Gelecekteki mevzuat veya düzenleyici beklentilerini ele almaya hazır mıyız?
- Mevcut sürdürülebilirlik kültürümüzün kurumsal olgunluğu nedir ve nerede olmalıdır?
- Kurumun sürdürülebilirlikle ilgili ne gibi kamusal taahhütleri var ve şu anda bu taahhütleri destekleyecek verilerimiz var mı?

İç denetim, bunlara ilave olarak, yürürlükte olması gereken süreçler ve kontroller de dâhil olmak üzere sürdürülebilirlik programıyla ilgili risk yönetim sistemleri hakkında danışmanlık yapabilir. Bu sadece uygulama sırasında değil sonrasında da önemlidir; böylece tekrarlanabilir ve şeffaf bir şekilde kesintisiz izleme yapılabilir.

Bu değeri yerleşik risk yönetimi süreçlerini planlarken ve uygularken sağlamak için, iç denetim sürekli bir öğrenme programına da bağlı kalmak zorundadır. Anlaşılması gereken alanlar arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- Kontrollerin nasıl çalışması gerektiği.
- Test süreçleri.
- Düzenleyici ortamlar.
- İlgili veri analitiği.



Bazı kaynak yönetimi unsurlarının da dikkate alınması gerekmektedir birlikte bu kriterleri karşılamak için gereken ilgili araçlar ve veriler genelde zaten kurumda mevcuttur. “Bir kurumun ne kadar olgun olduğuna bağlıdır ancak genellikle asgari düzeyde ek kaynağa ihtiyaç duyulacaktır,” demiştir Mellen. “İster geniş kapsamlı ÇSY verileri isterse enerji ve emisyon verileri olsun, kurum bu verilere zaten sahip olabilir ve bu tür bilgilerin bir analiz motoruna aktarılmasını otomatize edebilirsiniz. Örneğin, ağır sanayide faaliyet gösteren kurumların, raporlama için karbon ayak izi derecelendirmelerinin belirlenmesine yardımcı olmak üzere iç denetimin girip anormallikleri ve enerji tüketimini incelemesini sağlayacak teknolojisi olacaktır.”

Kurumdaki araçların ötesinde, - yapay zeka sayesinde - konuyla ilgili ilave kaynakları çevrimiçi ortamda bulmak da her zamankinden daha kolaydır. Örneğin, Drašček iç denetimin akademik dergilerde sürekli olarak yayınlanan sürdürülebilirlik temelli araştırmaları takip etmesini önermektedir. “Araştırmaları okumak için gereğinden fazla zaman harcamaktan kaçınmak amacıyla, iç denetçilerin makaleleri özetleyip temel bilgileri ortaya çıkarmak için yapay zeka araçlarından faydalanması gereklidir. Akademik araştırmalara odaklanan bazı yapay zeka araçları arasında Jenni, Scite, Scholarcy ve ChatGPT bulunmaktadır,” demiştir.

## Akran ilişkileri

Sürdürülebilirlik hem kurum bünyesindeki hem de kurum dışındaki tarafları birleştirmesi gereken ortak bir sorumluluktur. Bu zihniyet, özellikle de iklim değişikliği gibi girişimler söz konusu olduğunda, karşılıklı bilginin ve en iyi uygulamaların paylaşılması yoluyla rakip kurumları bile bir araya getirebilir. Bu, iç denetimin - örneğin kalite güvence değerlendirmeleri gibi girişimler aracılığıyla kurulan kendi iletişim kanalları yoluyla - önemli rol oynayabileceği bir alandır.

“ÇSY ve karbon muhasebesi gibi konular kurumlar için daha yeni olduğundan doalyı, kurumlar arasında en iyi uygulamaları paylaşma ve hatta denetçilerin önünde bunlar hakkında konuşma konusunda daha fazla istek var,” demiştir Mellen. “Düzenlemelerde belirtilen 2050 hedeflerinin çoğuna ulaşma potansiyelinin gerçekliği, sektörlerin bu sorunların çoğunu çözmek için birlikte çalışmasını gerektirmektedir.” Bu hedeflerin birçoğunun bir kurumun tek başına üstesinden gelemeyeceği hedefler olduğunu da belirtmiştir Mellen.

Bağımsız üçüncü tarafların hem bilgi paylaşma hem de departmanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olma becerilerinin de göz ardı edilmemesi gereklidir. Örneğin, iç denetim ekibi tarafından yürütülen bir ön değerlendirme veya “hazırlık değerlendirmesinin” değerlendirilmesi yoluyla üçüncü taraflardan alınacak girdiler son derece değerli olabilir. “Bunu kendi kurumumuzda yaptık; daha sonra üçüncü bir taraftan doğrulama ve sınırlı güvence sağladık. Bu, ekibimiz için gerçekten iyi bir adımdı çünkü iç denetim ekibi ile sürdürülebilirlik ekibinin bir araya gelerek birbirlerinden öğrenmelerine ve bir süreç boyunca birlikte çalışmalarına olanak sağladı,” demiştir McReynolds.



# Varılan Sonuçlar

## Katılımın sağlanması

**Sürdürülebilirlik karmaşık bir konudur** ve her geçen gün daha da karmaşık hale gelmektedir; bu nedenle iç denetimin bu konuda bir gecede uzman olmasını beklemek makul değildir. Bununla birlikte, iç denetimle ilgili tüm değerlerin dayandığı temel nokta, paydaşların sürdürülebilirliğin kendisinden ziyade paydaşların ne kadar önemli olduğu konusunda eğitilmesidir. Başka bir deyişle, iç denetim süreci katılımın sağlanmasında etkilidir.

Draşček, tüm bu adımlarla bağlantılı olan önemli hususlardan birinin sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda kurum bünyesinde politik açıdan bilinçli olma ihtiyacı olduğunu söylemektedir. Sürdürülebilirlik genellikle bir favori proje, mevzuat/uyum sorunu veya sadece iyi bir halkla ilişkiler stratejisi olarak görülmektedir. İç denetçilerin, karar vericileri sürdürülebilirliğin sadece etik bir iş uygulaması değil aynı zamanda sağlam bir finansal strateji olduğuna ikna etmek için kurumsal güçlerini kullanmaları gereklidir - ki bu olmadan değişim mümkün değildir.

Dirençle karşılaşanlar için, iç denetimin kullanabileceği birkaç basit strateji vardır. Bunlardan biri, riskin önceliğinin doğrudan kayıt altına alınması ve belgelenmesidir. "Kurumla veya kurumun müşterileriyle ilgili olarak ortaya çıkan tüm ilgili düzenlemelerin bir listesini oluşturmanızı ve bu tür bilgileri üst yöneticilerle paylaşmanızı önerebilirim," demiştir Mellen.

İç denetim hem sorunları hem de potansiyel faydaları eşit ölçüde raporlayıp iletebilir; bu da genellikle işletmeleri temel düzeyde yönlendiren kâr zihniyetine hitap etmektedir. Sürdürülebilirlik öylece yapılması gereken bir iş olmayıp kurumların bilfiil yapmak istemeleri gereken bir iştir.

Örneğin, IBM Institute for Business Value tarafından yayınlanan bir 2022 raporuna göre, müşteriler satın alma alışkanlıklarında sürdürülebilirliği her zamankinden daha fazla dikkate almaktadırlar. Bulgular arasında şunlar yer almaktadır:

- Ankete katılanların %51'i çevresel sürdürülebilirliğin kendileri için 12 ay öncesine kıyasla daha önemli olduğunu belirtmiştir.
- Katılımcıların %49'u son 12 ay içinde sürdürülebilir veya sosyal sorumluluk sahibi olarak markalaşmış ürünler için ekstra ücret ödediklerini belirtmiştir.

Doğrudan parasal avantajların ötesinde, hesaba katılması gereken daha fazla aşağı yönlü fayda da söz konusudur, örneğin:

- Özellikle genç nesiller olmak üzere yeni işe alınanlar arasında artan popülerlik.
- Verimsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla kurumsal direncin artırılması.
- İnovasyonun artması.
- Potansiyel yatırımcı nezdinde artan cazibe.

Sürdürülebilirliğe giden yol bir yolculuktur ve kurum kendini değişime adanıkça bu yolda zorluklarla karşılaşacaktır. Bununla birlikte, olumlu ve sürece düzenli olarak katılan iç denetim desteği sayesinde, tepe pozisyonundan aşağıya doğru her bir paydaş için bunun peşinden gitmeye değer bir yolculuk olduğu açık ve net olmalıdır.



## Önceki sayılar

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar yayınının önceki sayılarına erişmek için şu adresi ziyaret edin: [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Okuyucu geribildirim

Sorularınızı veya yorumlarınızı şu adrese gönderin: [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) 215.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve dünya çapında 180.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sertifikası vermiş olan uluslararası bir meslek kuruluşudur. 1941 yılında kurulan IIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarında lideri olarak tanınmaktadır. Daha fazla bilgi için, lütfen [theiia.org](http://theiia.org) adresini ziyaret ediniz.

## Workiva Hakkında

Workiva Inc. (NYSE:WK) daha iyi bir dünya için şeffaf raporlamayı güçlendirme misyonuyla faaliyet göstermektedir. Paydaşların finansal ve finansal olmayan verilere ilişkin eylem, şeffaflık ve saydamlık taleplerini karşılamak üzere güvenceli entegre raporlama için dünyanın lider bulut platformunu inşa ediyor ve sunuyoruz. Workiva, müşterilerin finansal raporlama, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ile Yönetişim, Risk ve Uyum (GRC) süreçlerini kontrollü, güvenli ve denetime hazır bir platformda bir araya getiren tek bütünsel, birleştirilmiş SaaS platformunu sunmaktadır. Platformumuz süreçleri düzene sokarak, verileri ve ekipleri birbirine bağlayarak ve tutarlılık sağlayarak en karmaşık raporlama ve açıklama zorluklarını basitleştirmektedir. Daha fazla bilgi için: [workiva.com](http://workiva.com).

## Sorumluluğun Reddi Beyanı

IIA bu dokümanı bilgi ve eğitim amaçlı yayımlamaktadır. Bu materyalin spesifik münferit koşullara kesin ve nihai cevaplar vermesi beklenmemelidir ve sadece bir rehber olarak kullanılması amaçlanmıştır. IIA, herhangi bir spesifik durumla doğrudan ilgili konularda daima bağımsız uzman tavsiyesi almanızı önerir. IIA, herhangi bir kimsenin bu rehberi tek referans kaynağı olarak kullanması durumunda hiçbir sorumluluk kabul etmez.

## Telif Hakkı

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır. Çoğalma izni almak için lütfen şu adresle iletişime geçiniz: [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Ağustos 2024



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101