

® TONE TOP — at the — TOP

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

Sayı 116 | Nisan 2023

Risk İştahının Finansal Olmayan Ölçütler için Ayarlanması

Risk iştahı — bir kurumun hedeflerine ulaşmak için kabul etmeye hazır olduğu risk seviyesi — tüm kurumlarda etkili yönetim için esastır ve yönetim kurulları bu iştahın belirlenmesinde kritik bir rol oynarlar. Ancak dikkate alınması gereken tek konu kredi ve piyasa riskleri ve diğer finansal faktörler midir? Adına rağmen finansal olmayan risklerin de kurum üzerinde önemli bir finansal etkisi olabilir. Yönetişim, risk ve uyum konularına odaklanırken şirketlerin finansal olmayan riskin kurumsal risk yönetimi (KRY) çabalarını ve genel risk iştahını nasıl etkilediğini hesaba katmaları gereklidir.

Finansal olmayan kategorisinde yer alan risklerin çok sayıda

olması bazılarının gözden kaçma ihtimalini artırmaktadır. Bu riskler diğerlerinin yanı sıra operasyonel, uyum, siber güvenlik, itibar, çevre, personel davranışı, etik ve kurumsal kültür, halk sağlığı, sosyal adalet, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, insan hakları, stratejik, üçüncü taraf, jeopolitik, doğal kaynaklar, insan kaynakları ve veri bütünlüğü ile ilişkili riskleri içerebilir. Bu kapsamlı olmayan liste, finansal olmayan risklerin ne kadar önemli olabileceğini göstermekte ve bu risklerin risk iştahına ilişkin her türlü tartışmaya dâhil edilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Gerçekten de PwC'ye göre "Finansal olmayan riskler, finansal risklere maruziyetten potansiyel olarak daha maliyetli bir tehdit yaratmaktadır."¹

"Finansal olmayan riskler, finansal risklere maruziyetten potansiyel olarak daha maliyetli bir tehdit yaratmaktadır." PwC

Beklenmeyi Beklemek

Kurumlar, bunun gelişmekte olan bir alan olduğunun ve bu alanda yeni ve tanıdık olmayan risklerin ortaya çıkmasını beklemek gerektiğinin farkında olmalıdırlar. Örneğin, beş yıl önce, çok az sayıda şirkette dünya çapında ekonomik faaliyetleri kesintiye uğratacak, tedarik zincirlerini altüst edecek ve bazı sektörleri fiilen durma noktasına getirecek potansiyel bir küresel sağlık kriziyle başa çıkacak protokoller vardı ancak COVID-19 salgını beklenmeyi bekleme ihtiyacının altını çizdi.

Kurumlar potansiyel finansal olmayan riskleri kontrol altına aldıklarını düşünseler bile ortaya çıkabilecek tüm sorunları öngöremeyebilirler. Örneğin, gizlilik riski iyi bilinen bir konu gibi görünse de beklenmedik şekillerde bir problem haline gelebilir. Ev sahibinin kullandığı bir park sistemi

uygulamasının müşterilerin tarayıcı kullanımını takip ettiğinin rapor edilmesinden sonra tanınmış bir perakendeci itibar kaybına uğramıştır. Bunun üzerine çıkan kargaşada perakendeci uygulamadan kendisinin sorumlu olmadığını savunmasına rağmen itibarı zedelenmiştir.

Yönetim kurulunun bu çabanın gösterilmesinde önemli bir rolü vardır. Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (ABD'deki 'National Association of Corporate Directors') tarafından hazırlanan bir rapora göre birçok yaygın finansal olmayan risk tipini kapsayan çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) konularıyla ilgili olarak "Yönetim kurullarının, yönetim tarafından temin edilen bilgileri sürekli olarak inceleyip sorgulamaları ve ÇTY'nin strateji ve operasyonlar perspektifinden bakılması gereken kurumsal düzeyde bir risk olduğunu fark etmeleri gereklidir."²

Alfabe Çorbası

Finansal olmayan riskin tanımlanması ve ölçülmesi önemli bir konudur ancak bunun nasıl yapılması gerektiği hakkındaki rehberlikte pek tutarlılık yoktur. Şu anda kurumların kullanmayı seçebileceği bir yığın çerçeve ve standart mevcuttur ama Amerika Birleşik Devletleri'nde federal düzeyde gerçekten kapsamlı gereklilikler ve küresel olarak benimsenmiş standartlar yoktur. Sürdürülebilir Kurumlar Merkezi tarafından derlenen bir listedeki 23 finansal olmayan ölçüm ve raporlama standardı ve çerçevesinin de gösterdiği üzere şu an için mevcut rehberlik bir dizi farklı alanı kapsamaktadır.³ Bunlar birincil menfaat grubu (hissedara karşılık paydaş), çıkar performans yapıları (risk, değer yaratma/etki değerlendirme, sürdürülebilirlik), üçlü kâr hanesi mülahazaları ve birincil ölçüm şekli (artış esaslıya karşı bağlam temelli) gibi hususlara göre kategorize edilirler. Kurumlar bir dizi rehberi takip etmeyi, birden fazla rehberde yer alan kuralları bir araya getirmeyi ya da bu tip bir raporlamayı hiç yapmamayı seçebilirler.

Bununla birlikte, bu seçeneklerden sonucusu ileriye dönük olarak gerçekten uygulanabilir bir seçenek olmayabilir. İç denetim, ÇTY de dâhil olmak üzere finansal olmayan konularda daha fazla bilgi ve şeffaflık isteyen çok çeşitli paydaşların kurumlar üzerindeki baskısının arttığı bir dönemde kurumların ölçüm ve raporlama seçeneklerini anlamlandırmalarına yardımcı olacak içgörüler sağlayabilir. Russell Reynolds Associates yönetim danışmanlığı firmasına göre dünyanın en büyük kurumsal yatırımcılarından bazıları için "ÇTY, günümüzde endişe yaratan iki temel konu olan iyi risk yönetimi ve uzun vadecilik için vekil haline gelmiştir."⁴

Gelişmekte Olan Düzenleyici Ortam

Finansal olmayan riskleri ele alan açıklama düzenlemelerinin sayısı dünya çapında hızla artmaktadır ve Avrupa Birliği düzenleyicileri başı çekmektedir. ABD'de finansal olmayan iki alanda raporlama düzenlemeleri ufukta görünmektedir. Geçen yıl, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), borsaya kayıtlı şirketlerin kayıt beyanlarında ve periyodik raporlarında belirtilecek konularda iklimle ilgili açıklamalara ve siber güvenlik açıklamalarına yer vermelerini zorunlu kılmayı teklif etmiştir. İklimle ilgili endişeler için, açıklamalar iş, operasyonların sonuçları veya finansal durum üzerinde

Finansal Olmayan Risk Verilerini Toplama

Birçok kurumun belirli finansal olmayan bilgilerle ilgili bazı yerleşik prosedürleri olabilir; bu nedenle, özellikle bazı alanlarda raporlama ve açıklama zorunlu hale gelirse hangi verilerin zaten mevcut olduğunu anlamak önemlidir. Şirketler, düzenleyici kurumlar tarafından belirlenen kurallara uyum için büyük ihtimalle çok sayıda veri toplamıştır. ABD'de Çevre Koruma Ajansı, İş Sağlığı

ISSB RAPORLAMA STANDARTLARI

Kasım 2021'de, IFRS (UFRS: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) Vakfı mütevelli heyeti, şirketlerin iklim ve diğer çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) konularında yüksek kaliteli, şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir raporlamaya yönelik talepleri karşılamalarına yardımcı olmak amacıyla yeni bir standart belirleme kurulunun, yani Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulunun (ISSB: International Sustainability Standards Board) kurulduğunu duyurmuştur.

ISSB, sürdürülebilirlikle ilgili açıklama standartları konusunda, yatırımcılara ve diğer sermaye piyasası katılımcılarına şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili riskleri ve fırsatları hakkında bilgi sağlayarak bilinçli kararlar almalarına yardımcı olan kapsamlı bir küresel temel geliştirmekle görevlendirilmiştir.

İklim ve sürdürülebilirlik raporlaması konusunu ele alan yeni ISSB raporlama standartlarının 2023 yılının ikinci çeyreğinin sonuna kadar yayımlanması beklenmektedir.

önemli bir etkisi olabilecek riskler hakkındaki detayların yanı sıra iklimle ilgili bazı mali tablo ölçütlerini ve sera gazı emisyonlarına ilişkin açıklamaları içerecektir.⁵ Siber güvenlik konusunda, halka açık şirketlerin siber güvenlik risk yönetimi, stratejisi, yönetimine ve olay raporlamasına ilişkin açıklamalarını geliştirmek ve standart hale getirmek amacıyla komisyon kurallarında değişiklikler yapılacaktır.⁶ Bu teklifler borsaya kayıtlı şirketleri hedeflemesine rağmen, özel şirket paydaşları da benzer açıklamaların yapılması için baskı yapabilirler.

ve Güvenliği İdaresi, Çalışma Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve diğerleri örnek olarak verilebilir. COSO'nun iç kontrol çerçevesi ve ISO yönetim sistemleri ile ilgili risk yönetimi prosedürleri de finansal olmayan konular hakkında bilgi topluyor olabilir. İç denetim, bilgi boşluklarını tanımlamak ve çaba ve çalışmaların tekrarlanmasını önlemek amaçlarıyla şirketlerin mevcut verileri değerlendirmesine yardımcı olabilir.

IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors (IIA), 230.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve dünya çapında 185.000'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 ediniz.

The IIA

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

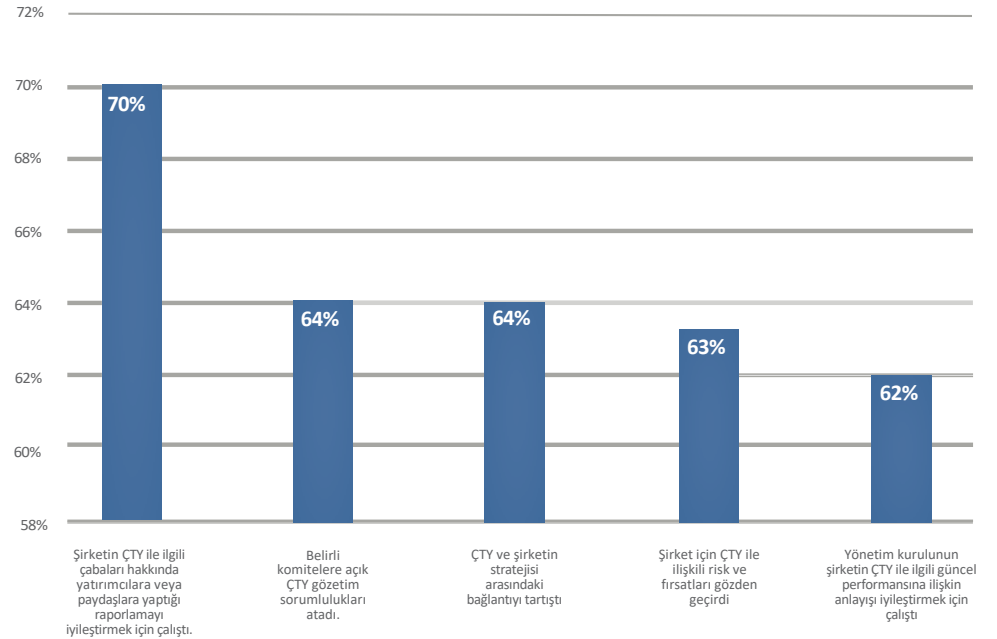
Ücretsiz Abonelik

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

Bununla birlikte, şirketlerde halihazırda bilgi olmasına rağmen, hem finansal olmayan risklere yönelik raporlama gerekliliklerinin tutarlı olmaması hem de bu alana aşina olunmaması sebebiyle bunlarla ilgili süreç ve prosedürlerin yetersiz olabileceğinin farkında olmak önemlidir. Kontroller ve risk değerlendirme prosedürleri bazı fonksiyonlarda diğerlerine kıyasla daha az gelişmiş ya da güncel ihtiyaçlar için yetersiz olabilir. Bilgiler bir dizi alandan —örneğin insan kaynakları, satın alma, ÇTY veya satış— geliyor olabilir ve bu da bilginin tanımlanmasını ve toplanmasını zorlaştırabilir. ÇTY konusunda, Deloitte tarafından hazırlanan ve bu riskin finansal raporlama süreçlerinde mevcut olanlarla aynı tipte kontrollerle yönetilmediğini not eden bir rapora göre “Bu alandaki hile ve suistimal riskinin denetim komitelerinin en çok dikkat ettiği konu ve denetim komitesinin denetlediği hile ve suistimal risk değerlendirmelerinde odak noktası olması gereklidir.” Sonuç olarak, karbon emisyonları veya diğer önemli finansal olmayan ölçütler hakkında gönüllü olarak raporlanan verileri manipüle etmek daha kolay olabilir.⁷

Özel şirketler kontrollerinin eksik olduğunu fark edebilirler. Yönetim kurullarının bu alanda fark yaratacağı alanın olduğu açıktır. Özel şirketlerin yüzde on dördü NACD'ye yönetim kurullarının son 12 ayda ÇTY konularına odaklanmadığını söylerken bu alanda daha fazla veri talebiyle karşı karşıya olan halka açık şirketlerde bu oran sadece %3'tür. Özel şirketlerin sadece %39'u, yönetim kurullarının şirket için ÇTY ile ilişkili risk ve fırsatları gözden geçirdiğini söylemiştir.⁸ (Bakınız: Şekil 1.)

Şekil 1 - Yönetim Kurulları Son 12 Ayda Hangi ÇTY Gözeyim Uygulamalarını Gerçekleştirmişler?



Kaynak: 2022 NACD Yönetim Kurulu Uygulamaları ve Gözetim Anketi —ÇTY: Halka Açık ve Özel Şirketler Arasında Karşılaştırma ve Farklar (2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies)

İç Denetimi Dâhil Etme

Yönetimin finansal olmayan riskleri anlamasına ve bunlarla başa çıkmasına yardımcı olmak amacıyla iç denetim liderleri kurumun çok yönlü yapısına -ve tehditlerine- ilişkin bütüncül anlayışından yararlanarak risk mülahazalarını tanımlayabilir ve bunlarla en iyi nasıl başa çıkılabileceği konusunda tavsiyeler verebilir.

İç denetim ekipleri denetim planlarını kurumun genel risk iştahını da içeren çok sayıda faktör üzerinden inşa ederler. Denetçiler kurumun finansal risk limitlerini ve iştah beyanlarını ve ayrıca, kanunlar ve yönetmelikler, kurumsal politikalar ve standartlar ve -

örneğin yönetim kurulu, yatırımcılar, analistler, müşteriler, çalışanlar ve iş ortakları gibi- paydaşların beklentileri ve sektör standartları gibi konuları göz önünde bulundurlar.

İç denetimin finansal olmayan verilerin tam ve doğru olmasını sağlama konusunda kritik bir rol oynama şansına sahip olduğunu görmek yönetim kurulları için bir adımdır. Ne yazık ki birçok kurum iç denetimin sağlayabileceği katkıdan tam olarak yararlanamamaktadır. NACD anketine göre, iç denetim yöneticisi (İDY) ankete katılan kamu şirketlerinin sadece %11'inde ve özel şirketlerin %8'inde ÇTY konularında yönetim kuruluna raporlama yapmaktadır.

İç denetim, aşağıda sayılanları içeren riskleri azaltmaya ve tanımlamaya yardımcı olabilecek güvence ve tavsiyeler sağlayabilir:

- **İş modeli üzerindeki etki.** Şirketler kendilerini beklenmedik finansal olmayan riskleri ele alan yeni uygulamaları benimsemeleri için beklenmedik bir baskıyla karşı karşıya bulabilirler.
- **Rekabet avantajının kaybedilmesi.** Finansal olmayan risklerin bir şirketin pazar payına ve itibarına zarar verme potansiyeli vardır.
- **Sermayeye erişim zorluğu veya daha yüksek borçlanma maliyetleri.** Yatırımcılar veya kredi verenler, finansal olmayan riskler konusunda şirketin sunabileceğinden daha fazla şeffaflık talep edebilirler.
- **İş gücü dezavantajları.** İşe alım piyasasının sıkışık olması veya çalışan bağlılığının olmaması, özellikle de bir şirketin cazip olmayan bir çalışma yeri olarak görünmesi halinde zarar verici olabilir.
- **Sosyal ve jeopolitik etkiler.** Şirketler yerel sosyal veya sivil karışıklıkları öngöremeyebilir.

Derin Bir Anlayış

McKinsey raporuna göre "Risk yönetimi bir statik uygulamalar bütünü olarak görülemez, hızla değişen iş modellerine ayak uydurmak için gelişmek zorundadır."⁹ Şirketler finansal olmayan verilere yönelik risk yaklaşımlarını izleyip sürdürdükçe iç denetim değişen ve belirsiz bir risk ortamında kurum hakkında derin bir anlayış ve sürekli içgörü sağlayabilir.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İÇİN SORULAR

- » Finansal olmayan riskler kurumumuzun risk iştahına dâhil ediliyor mu?
- » Kurumumuz finansal olmayan riskleri nasıl izliyor?
- » Finansal olmayan riskleri tanımlamak, önlemek veya azaltmak için hangi kontroller mevcuttur?
- » Bu kontroller düzenli olarak değerlendiriliyor ve güncelleniyor mu?
- » Yönetim kurulu, finansal olmayan risk ölçümü ve gözetimi konusunda iç denetimden bağımsız güvence alıyor mu?



Hızlı Anket Sorusu



Finansal olmayan riskler kurumunuzun risk iştahına dâhil ediliyor mu?

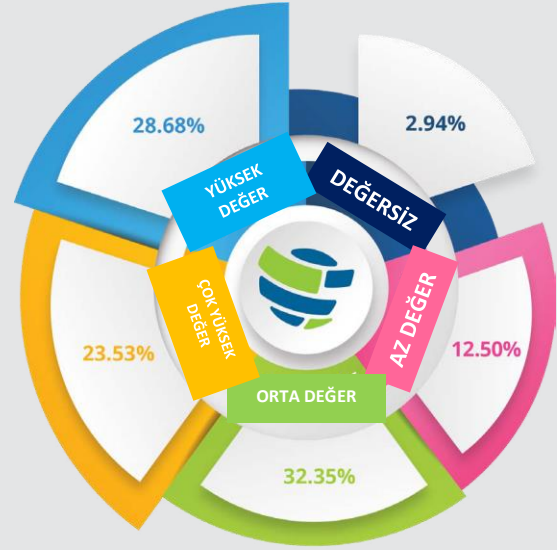
- Evet
- Hayır
- Bilmiyorum

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

Copyright © 2023 by The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

Genel itibariyle kurumunuzda iç denetimin veri analitiği ya da otomasyon kullanımıyla yaratılan değeri nasıl puanlarsınız?



Kaynak: Tone at the Top Aralık 2022 Hızlı Anket.

¹“Kontrolü Ele Almak: Finansal Olmayan Risklerin Üstesinden Nasıl Gelebilirsiniz? (Taking Control: How to Get on Top of Non-Financial Risk),” Christopher Eaton and David O’Brien, PwC, 9 Mart 2021.

²2022 NACD Yönetim Kurulu Uygulamaları ve Gözetim Anketi —ÇTY: Halka Açık ve Özel Şirketler Arasında Karşılaştırma ve Farklar (2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies), NACD, 2022.

³<https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

⁴“ÇTY ve Paydaş Kapitalizmi (ESG and Stakeholder Capitalism),” Andrew Droste, Russell Reynolds Associations, Bloomberg Law tarafından yayınlandı, Nisan 2020.

⁵“SEC, İklimle İlişkin Açıklamaları Geliştirmek ve Standart Hale Getirmek Amacıyla Yatırımcılar İçin Kurallar Öneriyor (SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors),” ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu basın açıklaması, 21 Mart 2022.

⁶“SEC, Halka Açık Şirketlerin Siber Güvenlik Risk Yönetimi, Stratejisi, Yönetişimine ve Olayların Açıklanmasına İlişkin Kurallar Öneriyor (SEC Proposes Rules on Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure by Public Companies),” SEC basın açıklaması, 9 Mart 2022.

⁷“Dikkate Alınması Gereken Yeni Hile ve Suistimal Riskleri: ÇTY, Denetim Komitesinin Gündeminde (Emerging Fraud Risks to Consider: ESG; On the Audit Committee’s Agenda),” Deloitte, Temmuz 2022.

⁸2022 NACD Yönetim Kurulu Uygulamaları ve Gözetim Anketi —ÇTY: Halka Açık ve Özel Şirketler Arasında Karşılaştırma ve Farklar (2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies), NACD, 2022.

⁹“Finansal Kurumlar ve Finansal Olmayan Risk: Şirketler Nasıl Yılmazlık İnşa Eder? (Financial Institutions and Nonfinancial Risk: How Corporates Build Resilience),” Bjorn Nilsson, Thomas Poppensieker, Sebastian Schneider ve Michael Thun, McKinsey, 28 Şubat 2022.

"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 Nisan 2023 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.