

Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetiminin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilişkili risklere uygulanması



Ekim 2018

COSO



wbcscd

Bu kılavuz, COSO'nun kurumsal risk yönetimi (KRY) çerçevesinin, Kurumsal Risk Yönetimi - Strateji ve Performansla Entegrasyon'un uygulanması için tasarlanmıştır. Kılavuz, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili riskleri (ESG) ERM süreçlerine entegre etmeleri için artan bir ihtiyaca yol göstermektedir.

Treadway Komisyonu (COSO) Sponsor Kuruluşlar Komitesi

- Paul J. Sobel, COSO Başkanı
- Douglas F. Prawitt, Amerikan Muhasebe Birliği
- Charles E. Landes, Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü
- Daniel C. Murdock, Uluslararası Finans Yöneticileri
- Jeffrey C. Thomson, Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
- Richard F. Chambers, İç Denetçiler Enstitüsü

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD)

- Peter Bakker, Başkan ve CEO
- Peter White, Başkan Yardımcısı ve Operasyon Direktörü
- Rodney Irwin, Genel Müdür, Redefining Value

Proje, Gordon and Betty Moore Vakfı tarafından fonlanmaktadır.

Kılavuzun çevirisi ve yayına hazırlanması için sponsor olan üyelerimize teşekkür ederiz:



! İsimlere göre alfabetik sıra ile düzenlenmiştir.

©2018, Treadway Komisyonu (COSO) ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD) Sponsor Kuruluşlar Komitesi. Her hakkı saklıdır. Bilgiler serbestçe paylaşılabılır ancak yazılı izin alınmadan ticari amaçla kullanılamaz.

Bu çevirinin yayınlanması için telif sahibinden gerekli izinler alınmış ve üzerinde değişiklik yapıldığı onaylanmadıkça belgenin orijinal hali üzerinden iletlenmiştir. Bu belgenin hiçbir bölümü COSO'nun önceden yazılı izni olmadan herhangi bir erişim ortamında saklanamaz; elektronik, mekanik, fotokopi veya kayıt altına almak suretiyle hiçbir formatta çoğaltılamaz.

İçindekiler

Giriş	1
1. ESG riskleri için yönetim ve kültür	13
2. ESG riskleri için strateji ve hedef belirleme	23
3. ESG riskleri için performans	39
3a. Riski tanımlar	40
3b. Riskleri değerlendirir ve önceliklendirir	47
3c. Risk yanıtlarını uygulamaya koyar	67
4. ESG risklerini gözden geçirme ve revizyon	77
5. ESG riskleri için bilgi, iletişim ve raporlama	85
Sözlük	93
Teşekkürler	96
Ekler	98
Referanslar	107

Giriş

Şirketler, hükümetler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi yapılar; karlılıklarını, başarılarını ve hatta varlıklarının devamlılığını etkileyebilecek, sürekli değişim gösteren çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ile ilgili risklerle karşı karşıya kalmaktadır. ESG risklerinin özgün etkileri ve bağımlılıkları göz önünde bulundurularak, COSO ve WBCSD kurumların bu riskleri tüm yönleriyle daha iyi anlamasına, söz konusu riskleri etkin bir şekilde yönetmesine ve raporlamasına yardımcı olacak bir kılavuz geliştirmek amacıyla iş birliği yapmıştır.

Bu kılavuz, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının kurumsal risk yönetimi (KRY) konsept ve süreçlerini ESG risklerine entegre etmelerine yardımcı olmak için tasarlandı.

ESG riskleri nelerdir?

ESG riskleri, bir kurumu etkileyebilecek çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili riskler ve/veya fırsatlar olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirlik, finansal olmayan veya finans dışı riskler olarak da adlandırılan ESG risklerinin, evrensel veya üzerinde hemfikir olunmuş net bir tanımı yoktur. Her şirketin kendine özgü iş modeli, faaliyet gösterdiği iç ve dış ortamı, ürün veya hizmet portföyü, misyon, vizyon ve temel değerleri ve iş yapışını etkileyen birçok farklı unsuru olduğundan ESG riskleriyle ilgili tanımı da kendine özgü olacaktır. Sonuç olarak ortaya çıkan tanım; geniş kapsamlı (örneğin, Bölüm 2'de yer alan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (IIRC) altı sermaye ögesinin tüm yönlerini içerecek şekilde) veya dar kapsamlı (örneğin, şirketin yalnızca öncelikli konuları olarak seçilen çevresel ve sosyal konuları içerecek şekilde) olabilir ve zamanla gelişim gösterebilir.

Bu kılavuz kapsamındaki ESG riskleri ifadesi, Tablo 1'de MSCI¹ ve Robeco² tarafından tanımlandığı haliyle; yatırımcıların ve diğer paydaşların gündemlerinde öne çıkan konuları kapsamaktadır.

Tablo 1: ESG'nin tanımları

	MSCI tanımı	Robeco tanımı
Çevre	İklim değişikliği, doğal kaynaklar, kirlilik, atık ve çevresel fırsatlar	Bir kuruluşun, atık yönetimi ve enerji verimliliğinin yanı sıra sera gazı emisyonları ile iklim değişikliğine yaptığı katkı. Küresel ısınmayla mücadele için artan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, emisyonların azaltılması ve karbonsuzlaşma daha önemli hale geldi.
Sosyal	İnsan sermayesi, ürün sorumluluğu, paydaş muhalefeti ve sosyal fırsatlar	İnsan hakları, tedarik zincirindeki çalışma standartları, yasadışı çocuk işçiliği ihtimali ve işyeri sağlığı ve güvenliğine uyum gibi daha rutin konular. Bir şirket faaliyet gösterdiği bölgenin yerel toplumuyla bütünleştiği ve bu sayede toplumun "sosyal izni" ve rızasıyla çalışmalarını sürdürdüğü takdirde toplum gözündeki değeri yükselir.
Yönetişim	Yönetişim ve kurumsal davranış	Şirketlerin yönetiminde farklı paydaşlar arasındaki hakları, sorumlulukları ve beklentileri tanımlayan bir takım kural veya ilkeler. İyi tanımlanmış bir yönetim sistemi, paydaşlar arasındaki çıkarları dengelemek veya birbirleriyle uyumlu hale getirmek için kullanılabilir ve bir şirketin uzun vadeli stratejisini desteklemek için bir araç görevi görebilir.

Diğerlerinin yanı sıra Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI) gibi kuruluşlar da ayrıca ESG tanımında yer alabilecek olası konulara dair listeler yayınlamaktalar.

COSO yayınladığı Kurumsal Risk Yönetimi—Strateji ve Performansla Entegrasyon (COSO KRY Çerçevesi) kapsamında riski, "olayların meydana gelme ve strateji ve iş hedeflerinin gerçekleşmesini etkileme olasılığı" olarak tanımlar.³ Bu, hem olumsuz etkileri (gelir hedeflerinde azalma veya itibarın zedelenmesi gibi) hem de olumlu etkileri (yeni ürünler veya maliyet tasarrufuna yönelik girişimler için gelişen pazar gibi fırsatları) içermektedir.

^a Her ne kadar bu terimler birbirinin yerine kullanılabiliyor olsa da, bu kılavuz, halihazırda yatırımcı topluluğu tarafından yaygın olarak kullanılan ve uzun vadeli rekabetçi finansal getiriler ve olumlu sosyal etki yaratmak için geniş bir kriter setini kapsadığı için ESG terimini benimsemiştir. İlgili riskler terimi, ESG ile ilgili nedenleri veya etkileri olabilecek ESG dışı riskleri hesaba katmak için benimsenmiştir. Örneğin, ham madde fiyatlarındaki dalgalanma riski, kurum tarafından daha önce dikkate alınmayan sel veya kuraklık gibi çevresel bir sebeple daha da kötüleşebilir.

^b SASB'nin sürdürülebilirlik konuları beş ana sürdürülebilirlik kolu altında düzenlenmiştir: çevre, sosyal sermaye, insan sermayesi, iş modeli ve inovasyon ile liderlik ve yönetim.

Örnek: Unilever’in amacı, vizyonu ve ESG konuları

Unilever ESG konularını “sürdürülebilir yaşamı yaygınlaştırmak” hedefini ve “şirketin büyüme oranı ile yarattığı çevresel ayak izinin arasındaki ilişkiyi koparıp olumlu sosyal etkiyi artırmak” vizyonunu esas alarak belirlemiştir. Aşağıdaki tablo, Unilever’in bu amacı veya vizyonu başarabilmesinde etkili olabilecek ESG konularını göstermektedir.⁵

Sağlık ve refahın iyileştirilmesi	Çevresel etkinin azaltılması	Geçim kaynaklarının iyileştirilmesi	Sorumlu iş uygulamaları	Daha çeşitli sürdürülebilirlik konuları
- Gıda ve beslenme alışkanlıkları - Sağlık önlemleri ve hijyen	- Tarımsal kaynak kullanımı - İklim eylemi - Ormansızlaştırma - Ambalaj ve atık - Su - Tarımsal olmayan kaynak kullanımı	- İnsan hakları - Kadın hakları ve fırsat eşitliği - Ekonomik kapsayıcılık - Çalışan refahı - Adil ücretlendirme	- Etik, değerler ve kültür - Veri güvenliği ve gizliliği - Yönetişim ve hesap verebilirlik - Sorumlu pazarlama ve reklamcılık - Vergi ve ekonomik katkı - İnovasyon ve teknolojinin sorumlu kullanımı	- Güvenilir ürünler ve içerikler - Hayvan deneyleri ve refahı - Tüketiciler ve sürdürülebilirlik - Yetenek - Bulaşıcı hastalıklar

Çevresel, sosyal ve yönetim riskleri kurumlar için neden önemlidir?

ESG riskleri aslında yeni değiller. Özellikle şirketler, kuruluşlar, hükümetler ve yatırımcılar; finansal muhasebe ve raporlama uygulamaları, yönetim kurulunun liderliği ve yapısı, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, iş etiği ve yönetici ücretlendirme gibi konulara odaklanarak uzun yıllardır yönetim risklerini dikkate alıyordu.

Bununla birlikte, geçtiğimiz birkaç on yılda – özellikle de son 10 yılda - ESG risklerinin önemi hızla artmaya başladı. Kurumların dikkate alması gereken çevresel ve sosyal konuların sayısındaki belirgin artışın yanı sıra, bu riskleri yönetmek için ihtiyaç duyulan iç denetim, yönetim ve kurum kültürü gibi konuların üzerine de daha fazla yoğunlaşma gerekliliği kaçınılmaz hale gelmiştir.

Gelişen küresel risk ortamı

Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırladığı Küresel Riskler Raporu⁶, her yıl etki ve olasılık açısından en yüksek dereceli riskleri anlamak amacıyla iş dünyası, hükümetler, sivil toplum kuruluşları ve düşünce liderleriyle anket çalışmaları gerçekleştirir. Bu anket sonuçlarına göre son on yılda, söz konusu risklerde önemli ölçüde değişiklikler yaşandı. 2008 yılında, etki açısından en yüksek ilk beş risk arasında sosyal risklerden sadece pandemi yer almaktaydı. 2018 yılında ise en yüksek beş riskten dördü; aşırı hava olayları, su krizleri, doğal afetler ve iklim değişikliği etkilerini azaltma ve iklim değişikliğine uyum sağlamadaki başarısızlıklar olmak üzere çevresel veya sosyal risklerden oluşmaktaydı.

Dünya Ekonomik Forumu ayrıca, ESG risklerinin hem kendi aralarında hem de diğer kategorilerdeki risklerle arasında günden güne artan bir bağlantı olduğuna ve özellikle çevresel riskler, su krizleri ve zorunlu göç gibi sosyal konular arasındaki karmaşık ilişkiye de vurgu yapmaktadır.

İş dünyası açısından, bu gelişen ortam bir zamanlar “Siyah Kuğu” olarak kabul edilen ESG risklerinin artık çok daha yaygın olduğu ve daha hızlı ve ciddi bir şekilde ortaya çıkabileceği anlamına geliyor. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Yönetişim Topluluğu tarafından hazırlanan bir raporda belirtildiği üzere, bu sorunlar her zaman olmasa da genellikle aşağıdaki özelliklere sahiptir:

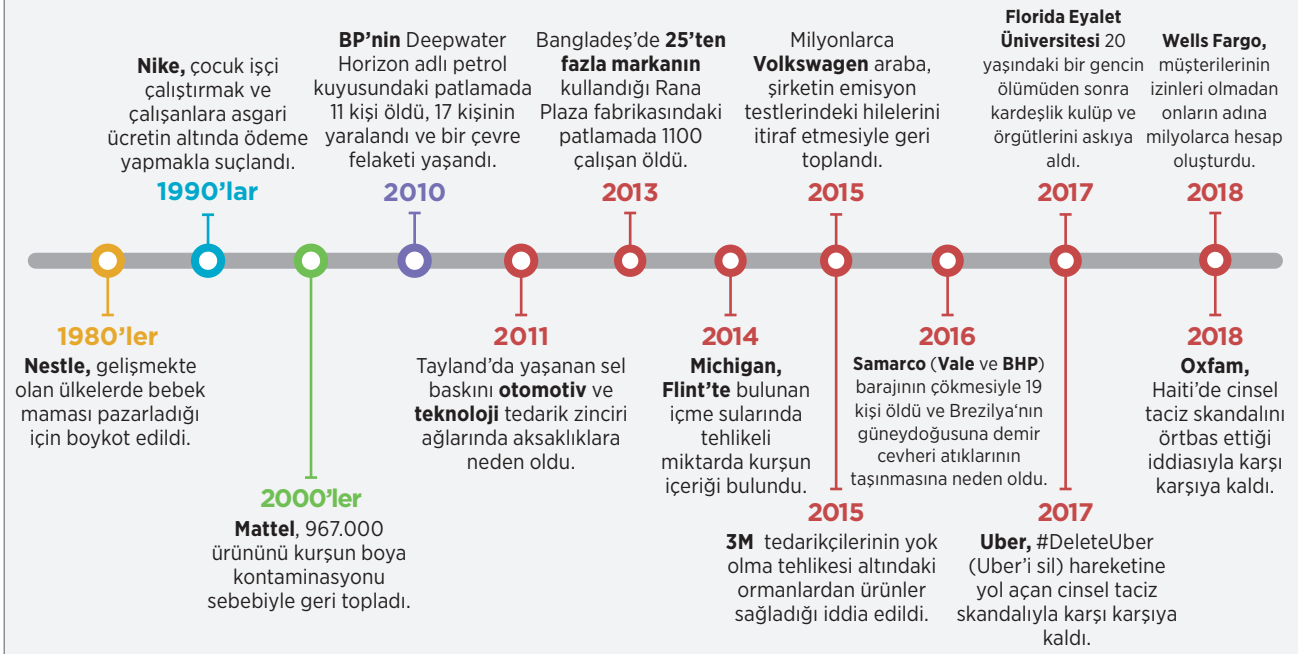
- Temel operasyon veya ürünlerin doğasında bulunan bir risk veya etkiden kaynaklanır.
- Bir şirketin maddi olmayan değerine, itibarına veya faaliyette bulunma yeteneğine ciddi bir şekilde zarar verme potansiyeline sahiptir.
- Bir şirketin mevcut pozisyonunun veya uygulamasının etkisini büyütebilecek ve şirket politikası veya uygulamasındaki bir değişikliğin yarattığı itibar riskini artırabilecek; medyanın ısrarcı tutumu, organize paydaşlar ve ilgili kamu politikası tartışmaları gibi ek unsurlar eşliğinde gerçekleşir.

⁵ Nassim Nicholas Taleb tarafından geliştirilen “Siyah Kuğu (Black Swan)” kuramı; “Bir; çizgi dışıdır, olağan beklenti alanının dışında kalır, çünkü geçmişteki hiçbir şey onun olasılığını ikna edici bir şekilde gösteremez. İki; çok büyük bir etkisi vardır. Üç; çizgi dışı durumuna rağmen insan doğası, olaydan sonra bize açıklamalar uydurur, onu açıklanabilir ve tahmin edilebilir kılar” olarak tanımlanmaktadır. Daha fazla bilgi için, New York Times’in 2007 yılında yayınladığı “Siyah Kuğu: Olasılıksız Görünenin Etkisi” makalesine bakınız.

JBS SA (JBS) şirketinin 2015 ve 2017 yılları arasında yaşadığı deneyim bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. JBS; kümes hayvanları, kuzu ve domuz etinde gelir, kapasite ve üretim açısından dünyanın en büyük et şirketidir. 2015'in sonlarında başlayıp Haziran 2017'ye kadar devam eden; et paketleme endüstrisine ve özellikle JBS'ye yönelik pek çok kapsamlı ve devam eden soruşturmaların bir parçası olarak JBS, et kontaminasyonu, yolsuzluk, ormansızlaştırma, köle işçiliği ve dolandırıcılık iddiaları ile karşılaşmıştır.⁸

Sonuç olarak, JBS, %31'lik bir öz sermaye değer kaybı da dahil olmak üzere önemli finansal etkilerle karşı karşıya kalmıştır. Her ne kadar en doğrudan etki zayıf yönetimden kaynaklanmış olsa da; sorunlar ESG konularını önceliklendiren uluslararası pazarlarda yatırımcı ve tüketici ilgisinin azalmasına sebep olan, bir takım karmaşık ve birbiriyle bağlantılı ESG ile ilgili zorluklarla daha da şiddetlenmiştir. Bu yaşananlar JBS'e özel değildir. Şekil 1, diğer kuruluşların itibar, müşteri sadakati ve finansal performans üzerinde etkilere yol açan ESG konularını yönetmedeki başarısızlıklarındaki artan hızı göstermektedir. Birçok durumda geleneksel medya, sosyal medya ve diğer sivil toplum kuruluşlarının kampanyaları, bu konuları sivil toplum ve kurumların dikkatine sunmada rol oynamaktadır.

Şekil 1: ESG etkilerini deneyimlemiş Şirket örnekleri



Kirlilik, müşteri ve çalışan güvenliği, etik ve yönetim hataları ile ilgili olaylar piyasa fiyatları üzerinde gözle görülür dramatik etkiler yarattığında, ESG konularının ticari meseleler olduğu ve bunların kısa vadeli piyasa etkilerinin, nakit akışları üzerinde beklenen uzun vadeli etkileri ve ilişkili riskleri yansıttığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

ESG risklerine yatırımcı ilgisi

Kurumların ESG ile ilgili riskleri nasıl tanımladığı ve bu riskleri nasıl yönettiği yatırımcılar tarafından giderek artan bir ilgi görmektedir. Son yıllarda, ABD'deki çevresel ve sosyal öneriler, sunulan tüm hissedar önerilerinin yaklaşık yarısını oluşturmaktadır. Bu öneriler (diğer kategoriler, yönetim kurulu, devralma karşıtı/stratejik, ücretlendirme veya rutin/diğer kategorileri içerir) arasındaki en büyük kategori temsil etmektedir.

2018'de, çevresel ve sosyal konularda oylanmış hissedar önerileri arasında siyasi harcamalar ve lobicilik, sera gazı emisyonları, sürdürülebilirlik raporlaması, çeşitlilik ve kapsayıcılık, insan hakları, silah kontrolü ve reçeteli ilaçlar gibi kamuoyu gündemindeki öncelikli konular yer aldı. Yönetişim odaklı hissedar önerileri, yönetici seçimleri, üst düzey yönetici ve yönetici ücretleri gibi yönetim kurulu konularına ilişkin oldu. Çevre sorunlarına yönelik artan yatırımcı desteği giderek dikkat çekiyor. Örneğin, son yıllarda iklimle ilgili öneriler, ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation ve Anadarko gibi büyük sermayeli şirketlerde verilen oyların çoğunluğunun desteğini almıştır.¹⁰

⁸ Çevresel ve sosyal konular için ortalama destek artmakta olsa da, önemli bir kısmı (yaklaşık üçte biri) genel olarak vekil oy pusulalarından geri çekilmekte ve şirket-yatırımcı katılımı, sağlam diyalog ve şirket eylemi yoluyla ele alınmaktadır. 31 Ağustos 2018 tarihine kadar olan verileri içerir. ABD'deki 3.000'den fazla halka açık şirketin yönetim verilerine dayanmaktadır.

Büyük yatırımcıların sorumlu yatırımlara artan ilgisi ve kuruluşların uzun vadeli ve sürdürülebilir büyüme elde etmek için sosyal ve çevresel zorlukları nasıl ele aldığı düşünüldüğünde, bu olumlu oylama sonuçları aslında pek de şaşırtıcı değildir. Bir zamanlar küçük bir yatırımcı grubuyla sınırlıyken, yatırımlarda ESG risklerine odaklanma durumu yatırım fonlarını, borsada işlem gören fonları ve özel sermayeyi içine alacak şekilde büyüdü. 6,5 trilyon ABD Doları değerinde varlığı yöneten BlackRock, State Street Global Advisors (2,8 trilyon ABD Doları) ve Japonya Devlet Emeklilik Fonu (1,4 trilyon ABD Doları) gibi dünyanın en büyük pasif yatırımcıları; yatırım, ilişki kurma, risk yönetimi uygulamaları ve pazarlama faaliyetlerinde amaç ve ESG hususlarını benimsemiştir.¹¹

“Bir şirketin çevresel, sosyal ve yönetim konularını yönetme becerisi, sürdürülebilir büyüme için çok önemli olan liderliğin ve iyi yönetişimin önemli bir göstergesidir; bu nedenle bu konuları yatırım süreçlerimize giderek daha fazla entegre ediyoruz. Şirketler kendilerine şunları sormalıdır: İçinde bulunduğumuz toplumda nasıl bir rol oynuyoruz? Çevre üzerindeki etkimizi nasıl yönetiyoruz? Çeşitlilik içeren bir iş gücü yaratmak için çalışıyoruz muyuz? Teknolojik değişime uyum sağlıyor muyuz? Çalışanlarımızın ve işimizin otomasyonun giderek arttığı bir dünyaya uyum sağlamak için ihtiyaç duyacakları eğitim ve fırsatları sağlıyor muyuz? Çalışanları emekliliklerine hazırlamak ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde yatırım yapmaları için davranışsal finans ve diğer araçları kullanıyor muyuz?”¹²

Larry Fink, BlackRock CEO'su, 2018

ESG beyanları ve yasal düzenlemeler

Sürdürülebilirlik raporlaması birçok halka açık ve özel şirket için bir norm haline geldi. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kurumları da ESG bilgilerini paydaşlarına açıklamaya başladı. Yatırımcılar, müşteriler ve/veya tedarikçiler pek çok şirketten ESG konularında daha fazla şeffaflık göstermelerini talep ediyor. Bu talepler özellikle tedarik zinciri uygulamaları, yönetim kurulu (üyelerinin) çeşitliliği veya iklim değişikliğine uyumla ilgili konularda oluyor. 2018'de S&P 500 şirketlerinin %85'i bir tür ESG beyanında bulunmuştur.¹³

ESG ile ilgili yasal düzenleme ve beyan taleplerinde de 63 ülkede toplam 1.052 talep (%80'i zorunlu olmak üzere) ile büyük bir artış gerçekleşti. 2017'den itibaren Avrupa Birliği Mali Olmayan Raporlama Direktifi, AB üye ülkelerinde faaliyet gösteren ve belirli kriterleri karşılayan şirketlerin çevre koruma, sosyal sorumluluk ve çalışanlara muamele, insan haklarına saygı, yolsuzlukla mücadele, rüşvet ve yönetim kurullarında çeşitlilik ile ilgili bilgileri içeren bir beyan hazırlamasını şart koşturmuştur. Düzenleyici kurumlar ve borsalar da finansal performansla bağlantılı düzenli ESG bilgilerine yönelik artan yatırımcı taleplerine yanıt vermektedir.

Singapur, 2017 yılında borsada işlem gören şirketlere bir listeleme kuralı getirerek, önemli ESG faktörlerini, politikaları, uygulamaları, performansı, hedefleri ve yönetim kurulu beyanını içeren yıllık sürdürülebilirlik raporu hazırlamalarını istemiştir.¹⁴ NASDAQ'ın Nordik ve Baltık borsaları Mart 2017'de isteyen şirketlere raporlama konusunda zorunlu olmayan rehber yayınlamıştır.¹⁵

İklimle İlgili Finansal Beyanlar Görev Gücü'nün (TCFD)¹⁶ Önerileri, düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş ve aşırı iklim olaylarının sıklık veya yoğunluğunda beklenen artışlara hazırlıklı olma durumuna destek olmak için önemli bir adımdır. TCFD, çok sayıda rehber belge, girişim, raporlama ve risk yönetim mekanizmalarından yararlanarak, iklimle ilgili risklere ilişkin şirketlerin ve diğer kurumların uygulayabileceği adımları içeren tavsiyeler yayınlamıştır.

¹¹ ESG faktörlerine daha yoğun bir şekilde odaklanmayı gerektirdiğine inanıyorlar. Daha fazla bilgi için EY'nin 2017 yılında yayınladığı "Finansal olmayan performansınız, işinizin yatırımcılara gerçek değerini gösteriyor mu?" raporunu inceleyebilirsiniz.

¹² Bazı örnekler arasında DMCC (emtia ticareti ve teşebbüsü konusunda Serbest Bölge ve Dubai Hükümeti Otoritesi), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam ve WWF gösterilebilir.

¹³ Bu ülkeler arasında Arjantin, Avustralya, Avusturya, Bangladeş, Belçika, Bolivya, Brezilya, Kanada, Şili, Çin, Kolombiya, Kosta Rika, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Ekvador, El Salvador, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Guatemala, Honduras, Hong Kong, Macaristan, Hindistan, Endonezya, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya, Kazakistan, Lüksemburg, Malezya, Meksika, Myanmar, Hollanda, Yeni Zelanda, Nijerya, Norveç, Panama, Paraguay, Peru, Filipinler, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Singapur, Slovakya, Güney Afrika, Güney Kore, İspanya, İsveç, İsviçre, Tayvan, Tayland, Türkiye, Ukrayna, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Uruguay ve Vietnam bulunuyor. Daha fazla bilgi için, reportexchange.com/ adresindeki Raporlama Değişimi'ne bakınız.

ESG beyanlarıyla risk açıklamalarını karşılaştırma

ESG açıklamalarındaki artışa rağmen; sürdürülebilirlik raporlarında veya ESG beyanlarında açıklanan sorunların bir kurumun risk beyanlarında bildirilen risklerle her zaman uyumlu olmadığı görülmektedir. WBCSD üye şirketleri, bununla ilgili bir dizi nedeni işaret eder:

- ESG risklerini finansal olarak ifade etme zorluğu. Bu yapılmadığında, özellikle riskin uzun vadeli olduğu, etkilerinin belirsiz ve bilinmeyen bir zaman diliminde ortaya çıktığı durumlarda, kaynakların önceliklendirilmesi ve uygun şekilde tahsis edilmesi çok daha zor hale gelir.
- Kurum genelinde ESG riskleri hakkında bilgi eksikliği ve risk yönetimi ile sürdürülebilirlik uzmanları arasında sınırlı iş birliği.
- ESG riskleri, sürdürülebilirlik uzmanlarından oluşan bir ekip tarafından yönetilir ve açıklanır ve geleneksel stratejik, operasyonel veya finansal risklerden ayrı veya daha az önemli olarak görülür. Bu durum da ESG risklerine karşı önyargıya sebep olur.

Daha fazla bilgi için Sürdürülebilirlik ve KRY: Entegrasyona yönelik ilk adım¹⁷'a veya bu araştırmanın bir özeti için Ek 1'e bakınız.

KRY, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının ESG risklerini yönetmesine nasıl yardımcı olabilir?

ESG risklerini anlamada ve ele almada daha aktif bir rol üstlenen kurumlar belli avantajlara sahiptir. Kurumlar ESG'yi riski azaltmak veya ortadan kaldırmak, riske uyum sağlamak ve ona hazırlanmak veya kurumun riski nasıl ele aldığı konusunda daha şeffaf olmak şeklinde ele alabilirler. Bu avantaj ESG'yi nasıl tanımladıklarından bağımsız olarak geçerlidir.

COSO KRY Çerçevesi, ESG'yi "kuruluşların değer yaratma, koruma ve gerçekleştirmede riskleri yönetmek için temel aldığı, strateji belirleme ve performansa entegre edilmiş kurum kültürü, yetenekler ve uygulamalar" olarak tanımlar.¹⁸

Birçok kurum; riskleri belirlemek, değerlendirmek, yönetmek, izlemek ve açıklamak için KRY sistemleri ve süreçlerine sahiptir. Yapılandırılmış bir KRY fonksiyonunun yokluğunda bile, iş süreçlerinin genelinde risk yönetimi faaliyetlerine ilişkin roller ve sorumluluklar sıklıkla tanımlanır ve uygulanır. Bu süreçler, yönetim kurulu ve üst yönetimin değer yaratma ve nihayetinde onu koruma amacıyla becerileri geliştirme hedefiyle çıktılarını daha iyi optimize etmesi için bir yol haritası sağlar.¹⁹ Yönetimin süreçlere KRY uygulamalarını nasıl dahil edeceği konusunda birçok seçenek olsa da ve hiçbir yaklaşım evrensel olarak diğerinden daha iyi olmasa da, araştırmalar olgunlaşmış bir risk yönetiminin daha yüksek finansal performansı beraberinde getirebileceğini göstermektedir.

Bu yapıların ve süreçlerin geliştirilmesi, kurumların ESG risklerinin belirlemesini, değerlendirmesini ve bunlara yanıt vermesini de destekleyebilir. ESG risklerinin karmaşık veya kurumlara yabancı gelebileceği düşünüldüğünde; COSO ve WBCSD, kurumların ESG risklerinin tamamını daha iyi anlamaları ve yönetmeleri için kılavuzlar geliştirmiştir.

¹⁷ AICPA'nın büyük kuruluşlar, halka açık şirketler, finansal hizmetler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki 432 yöneticiyle anket yaptığı 2017 tarihli bir raporu, kuruluşların %28'inin "kuruluş çapında eksiksiz bir resmi risk yönetimi sürecine" sahip olduğunu, %37'sinin ise "kuruluş çapında kısmi bir risk yönetimi sürecine (yani tüm risklerden ziyade bazı risklerin ele alındığı) sahip olduğunu" gösterdi. (Beasley, M., Branson, B. ve Hancock, B. (2017, Mart). "Kurumsal risk gözetiminin durumu: risk yönetimi uygulamalarına genel bir bakış 8. baskı.")

¹⁸ Örneğin, EY tarafından 2013 yılında yapılan bir araştırma, olgunlaşmış risk yönetimi uygulamalarına sahip şirketlerin finansal olarak rakiplerinden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koydu. Risk yönetimi vadesi açısından ilk %20'de yer alan şirketler, en alttaki %20'lik şirketlerden üç kat daha fazla kazanç elde etti. (EY (2013). "Riskin sonuçlara dönüştürülmesi: önde gelen şirketler daha iyi performans sağlamak için risk yönetimini nasıl kullanıyorlar?" s. 3) 2014 yılında yapılan bir araştırma, "ileri düzeyde ERM uygulamasına sahip kurumların hem finansal performans hem de piyasa değerlendirmesi." (Florio, C. ve Leoni, G. (2017). "Kurumsal risk yönetimi ve şirket performansı: İtalyan örneği" British Accounting Review 49. s. 56-74)

Bu kılavuz hakkında- hedef kitle

Bu kılavuz, start-up'lar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, kâr amacı güden kuruluşlar, büyük şirketler veya devlet kurumları da dahil olmak üzere ESG riskleriyle karşı karşıya kalan tüm kurumlar tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Kılavuzun hedef kitlesi ise, ESG risklerinin yönetimi konusunda rehberlik arayan risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının yanı sıra bütün karar vericileri kapsamaktadır. Hedef kitle, KRY veya sürdürülebilirlik süreçlerinde görevli olan veya bu işlevlerin denetim sorumluluklarına sahip kişileri içerebileceği gibi ister satın alma yöneticisi, ister yatırımcı ilişkilerinde bir analist veya pazarlama müdürü olsun, rolleri ESG risklerinden etkilenen herhangi bir risk sahibini veya operasyon yöneticisini de kapsar. Hedef kitle ve bu rehberin uygulanışı aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Herkesin riski yönetme sorumluluğu vardır. Birçok ESG riski, ESG veya sürdürülebilirlik ekibi tarafından sahiplenilse de, Larry Fink'in de belirttiği gibi, "ESG risk yönetiminin her yöneticinin dikkate aldığı bir araç olmasını istiyoruz."

- **Karar vericiler:** Kılavuz, ESG'nin etkin bir şekilde izlenmesi, denetlenmesi ve karar alınması gereken çok çeşitli konuları kapsayan ana akım bir başlık olduğu konusunda farkındalık yaratır.
- **Risk yönetimi uzmanları:** Risk yönetimi uzmanları öncelikle KRY sürecinde doğrudan rolü olanları içerse de bu kılavuz, riski yönetme sorumluluğu olan herkes için geçerlidir (operasyon yönetimi, risk sahipleri ve yönetim kademeleri de dahil). Bu kılavuz, uzmanların kurumu etkileyebilecek ESG risk türlerini ve konuyu daha iyi kavramlarını veya anlamalarını destekleyebilecek araçlar, kaynaklar ve çerçeveleri anlamalarına yardımcı olmayı amaçlar.
- **Sürdürülebilirlik uzmanları:** Sürdürülebilirlik uzmanları öncelikle bir sürdürülebilirlik işlevinde doğrudan görev alan kişileri içerse de bu kılavuz, ESG konularından etkilenen herkes için geçerlidir. Kılavuz, bu uzmanların ESG risklerinin tanımlanmasını, belirlenmesini, değerlendirilmesini, bunlara yanıt verilmesini ve açıklanmasını daha iyi desteklemek için ESG eğilimleri, sorunlar, etkiler ve bağımlılıklar hakkındaki bilgi ve farkındalıklarını KRY araçları ve süreçleriyle bütünleştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Bazı durumlarda, uzmanlar bu rollerden birden fazlasını üstlenebilirler.

Bu kılavuzun küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) uygulanması

ESG riskleri, büyük şirketler veya devlet kurumları için olduğu kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler için de geçerlidir. Ancak, KOBİ'lerdeki kaynaklar genellikle sınırlıdır, bu da bu kurumların sağlam bir yönetim yapısı kurmasını veya tüm ESG risklerinin yeterli şekilde belirlemesini, değerlendirmesini ve bunlara yanıt vermesini zorlaştırır. KOBİ'ler, mevcut kaynakları verimli kullanan sağduyulu bir yaklaşım benimsemelidir. Bu yaklaşım, sürekli izleme ve iyileştirmenin (Bölüm 4) önemini farkında olarak strateji ve hedef belirleme ve performansa odaklanmayı (Bölüm 2 ve 3) içerebilir.

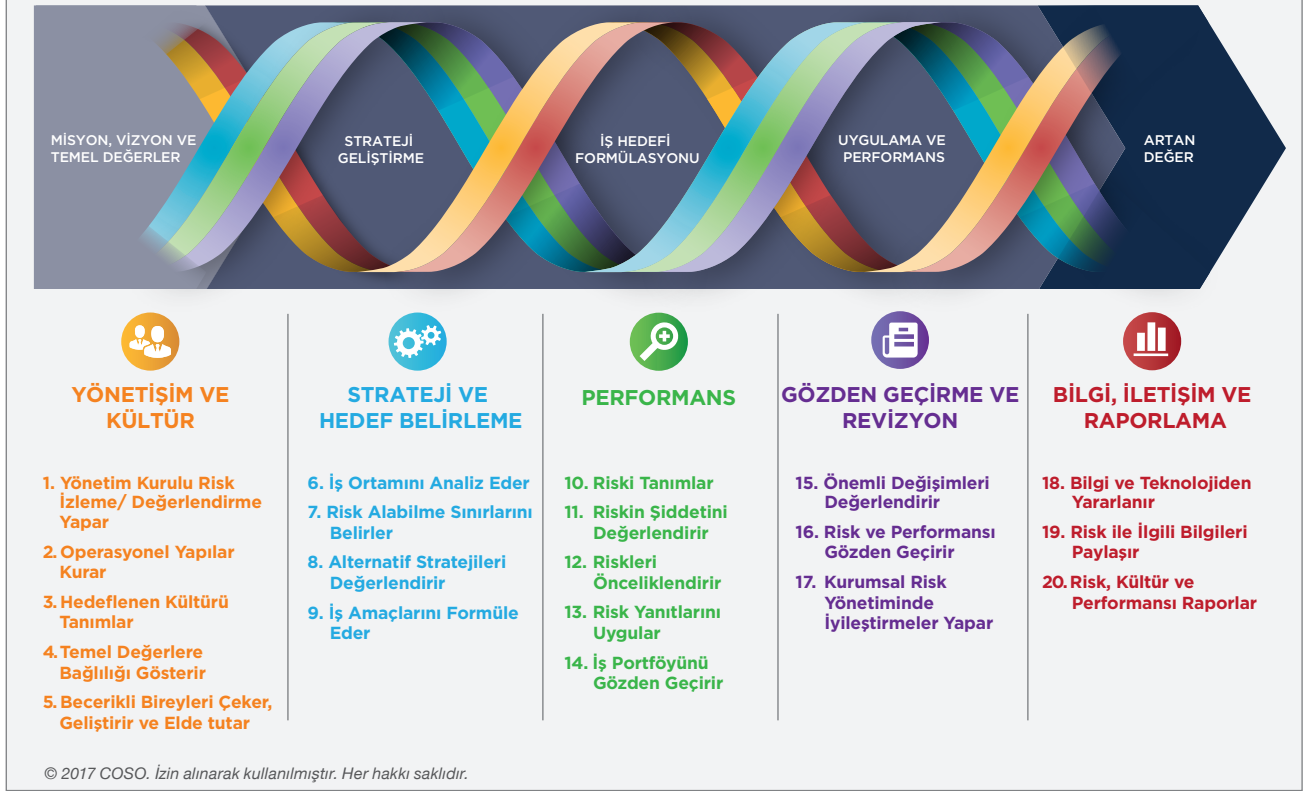
Bu kılavuz hakkında – amaç ve kapsam

Amaç

Bu kılavuzun amacı, kurumların KRY ilkelerini ve yaklaşımlarını ESG risklerine uygulamalarına yardımcı olmaktır. Bu kapsamda kılavuz, COSO'nun KRY çerçevesi olan *Kurumsal Risk Yönetimi—Strateji ve Performansla Entegrasyon'u* uygulamaktadır.²⁰

²⁰ KOBİ, Avrupa Birliği tarafından 250'den az çalışanı olan şirketler olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 2: COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi



Bu kılavuz, COSO'nun Şekil 2'de gösterilen beş bileşeni ve 20 ilkesiyle uyumlu olmakla birlikte, ISO 31000 veya kuruma özel risk yönetimi çerçeveleri gibi diğer risk yönetimi çerçevelerini kullanan kurumlara da pratik bir yaklaşım sunmaktadır. Mümkün olan her yerde, bu kılavuz hem risk yönetimi hem de sürdürülebilirlik alanında yer alan diğer çerçevelerden, rehberlerden, uygulamalardan ve araçlardan yararlanır. Tek başına bir KRY kılavuzu olarak kullanılması amaçlanmamıştır ve halihazırda kullanılan bir KRY çerçevesi ile birlikte kullanılmalıdır.

Bu kılavuzun amacı, bir işletmenin aşağıdakileri gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır:

- **Dayanıklılığın artması:** Bir kurumun orta ve uzun vadeli varlığı ve dayanıklılığı, strateji ve hedeflerini tehdit eden karmaşık ve birbirine bağlı bir takım riskleri tahmin etme ve bunlara yanıt verme yeteneğine bağlıdır.
- **ESG risklerinin ifade etmek için ortak bir dil geliştirilmesi:** KRY riskleri, strateji ve iş hedefleri üzerindeki potansiyel etkilerine göre tanımlar ve değerlendirir. ESG risklerinin yine bu terimlerle ifade edilmesi, ESG konularını ana akım süreçlerle ve değerlendirmelerle birleştirir.
- **Kaynak dağıtımının iyileştirilmesi:** ESG risklerinin hakkında sağlam bilgi edinilmesi, yönetimin genel kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmesine olanak tanır ve kaynak tahsisini optimize etmeye yardımcı olur.
- **ESG fırsatlarının daha yakından takip edilmesi:** Yönetim, ESG risklerinin olumlu ve olumsuz yönlerini göz önünde bulundurarak, yeni fırsatlar sunan ESG trendlerini belirleyebilir.
- **Ölçek verimliliğinin hayata geçmesi:** ESG risklerinin merkezi ve kurumun diğer riskleriyle birlikte yönetilmesi gereksiz riskleri ortadan kaldırmaya ve kurumun en önemli risklerini ele almak için kaynakları daha iyi tahsis etmesine yardımcı olur.
- **Beyanların geliştirilmesi:** Yönetimin ESG risklerinin daha iyi anlaşmasını sağlamak şeffaflığı ve yatırımcıların beklediği beyanların beraberinde gelmesine olanak sunar. Böylece yasal raporlama gerekliliklerine uyum da gerçekleşir.

* Örnekler arasında COSO İç Kontrol Entegre Çerçevesi, Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartları, Sera Gazı Protokolü, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Entegre Raporlama <IR> Çerçevesi, Doğal Sermaye Protokolü, Sosyal ve Beşeri Sermaye Protokolü, Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Standartları, İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD)'nin Önerileri sayılabilir.

ESG risklerinin kapsamı

Bu çalışma, ESG bağlantılı risklere KRY süreçlerinin uygulanması için rehberlik sağlamaktadır. İlgili ESG risklerinin seçimi kurumlara bağlıdır. Bazı kurumlar çevresel veya sosyal risklerin seçimine odaklanarak daha dar bir tanım kullanırken, bazı kurumlar da Tablo 2'de belirtilen MSCI konuları gibi çok sayıda konuyu dikkate alan çok daha geniş kapsamlı bir tanım uygulayabilir.

Tablo 2: MSCI ESG konu ve temaları²¹

3 kol	10 tema	37 kilit ESG konusu
Çevresel	İklim değişikliği	Karbon emisyonları Ürün karbon ayak izi
	Doğal kaynaklar	Su stresi Biyçeşitlilik ve arazi kullanımı
	Kirlilik ve atık	Toksik emisyonlar ve atık Ambalajda öncelikli konular ve atık
	Çevresel fırsatlar	Temiz teknoloji fırsatları Yeşil bina fırsatları
Sosyal	İnsan sermayesi	İnsan kaynağı yönetimi Sağlık ve güvenlik
	Ürün sorumluluğu	Ürün güvenliği ve kalitesi Kimyasal güvenlik Finansal ürün güvenliği
	Paydaş muhalefeti	Tartışmalı malzeme tedariki
	Sosyal fırsatlar	İletişime erişim Finansa erişim
Yönetişim	Kurumsal yönetim	Yönetim Kurulu Ücret
	Kurumsal davranış	İş etiği Rekabete aykırı davranışlar Vergi şeffaflığı

Mülkiyet, muhasebe ve rekabete aykırı uygulamalar gibi Tablo 2'de belirtilen yönetim (yani "G") konularının çoğu, kurumlar için uzun süredir devam eden sorunlardır ve genellikle yerleşik KRY süreçleri ile ele alındıklarında daha iyi yönetilirler. Bu nedenle bu kılavuz, bazı kurumlar için geçmişte sağlam yönetim ve KRY'nin etki alanının dışında yönetilen çevresel ve sosyal konulara daha fazla odaklanmaktadır. Kılavuz boyunca tartışılan yönetim riskleri, çevresel veya sosyal konuların yönetimine ya da iş etiği veya yönetim kurullarındaki çeşitlilik gibi iş dünyasında yakın zamanda ilgi uyandıran diğer konulara odaklanmaktadır.

Bu kılavuz hakkında – yapı

Bu kılavuz COSO KRY Çerçevesinin beş bileşenini yansıtan 5 bölümden oluşmaktadır. Bunlar; Yönetişim & Kültür ve Strateji & Hedef Belirleme ile başlar, ardından Performansa (tanımlama, değerlendirme ve önceliklendirme ve ESG konularına yanıt verme) odaklanan KRY süreci ile devam eder ve son olarak ESG riskleri için Gözden Geçirme & Revizyon ve Bilgi, İletişim ve Raporlamayla tamamlanır.

- 1. ESG riskleri için yönetim ve kültür:** Yönetişim veya iç takip ve denetim, kararların alınma şeklini ve bu kararların nasıl yürütüldüğünü belirler. KRY'nin ESG risklerine uygulanması, yönetim kurulunun ve üst yönetimin ESG riskleri konusundaki farkındalığını artırmayı ve ESG konularının risk yönetiminden sorumlu kişiler arasında bir iş birliği kültürünü desteklemeyi kapsar.
- 2. ESG riskleri için strateji ve hedef belirleme:** Tüm kurumların doğa ve toplum üzerinde etkileri olduğu gibi doğaya ve topluma bağımlılıkları da bulunur. Bu nedenle, iş ortamının, stratejinin ve hedeflerin güçlü bir şekilde anlaşılması, tüm KRY faaliyetleri ve risklerin etkin yönetimi için bir çıpa görevi görür. KRY'nin ESG risklerine entegre edilmesi, kısa, orta ve uzun vadede bu etkileri ve bağımlılıkları anlamak için değer yaratma sürecini incelemeyi kapsar.

3. ESG riskleri için performans:

a) Riski tanımlar: Kurumlar, ESG risklerini belirlemek için megatrend analizi, SWOT analizi, etki ve bağımlılık haritalaması, paydaş katılımı ve ESG önceliklendirme analizleri gibi birden fazla yaklaşım kullanır. Bu yaklaşımlar ESG konularının, risklerin bir kurumun strateji ve iş hedeflerine giden yolda ne gibi tehditlerle karşılaşabileceğinin belirlenmesine yol gösterir. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları arasındaki iş birliği ile ESG riskleri de risk envanterlerinde yer bulur ve böylece uygun bir şekilde değerlendirir ve yanıtlar.

b) Riskleri değerlendirir ve önceliklendirir: Kurumlar sınırlı kaynaklara sahiptir, bu nedenle kurum genelinde tanımlanan tüm risklere eşit şekilde yanıt veremeyebilirler. Bu nedenle risklerin önceliklendirmesi gerekir. ESG risklerinin KRY bakış açısıyla ele alınması, risklerin ciddiyeti ifade edilirken kullanılacak dili ve yönetimin konuyu nasıl önceliklendireceğini de kapsar. ESG konusundaki uzmanlıktan yararlanmak, yeni beliren veya daha uzun vadeli ESG risklerinin göz ardı edilmesini veya önemsenmemesini engellemek, bunun yerine uygun şekilde değerlendirilmesini ve önceliklendirilmesini sağlamak için kritik önem taşır.

c) Risk yanıtlarını uygulamaya koyar: Bir kurumun belirlenen risklere nasıl yanıt verdiği, nihayetinde kurumun uzun vadede değeri ne kadar etkili bir şekilde koruduğunu veya yarattığını belirleyecektir. Bir riskin kaynağını ve her bir yaklaşımın maliyet ve faydalarını dikkate alan bir takım yenilikçi ve iş birliğine dayalı yaklaşımları benimsemek, bu yanıtların başarısını artırır.

4. ESG riskleri için gözden geçirme ve revizyon: KRY faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve revizyonu, faaliyetlerin etkinliklerini değerlendirmek ve gerektiğinde yaklaşımları değiştirmek için kritik öneme sahiptir. Kurumlar, risk tanımlama, değerlendirme ve müdahaleye yansıtılması gereken değişiklikler hakkında yönetimini uyarmak üzere özel göstergeler geliştirebilir. Bu bilgiler farklı iç ve dış paydaşa raporlanır.

5. ESG riskleri için bilgi, iletişim ve raporlama: ESG risklerinin KRY bakış açısıyla ele alınması, riske dayalı karar vermeyi desteklemek için risk sahiplerine kurum içinde ve dışında paylaşılacak ve raporlanacak en uygun bilgileri danışmayı da kapsar.



Bu kılavuz boyunca ikonlar, belirli eylemleri veya yönlendirmeyi (aşağıdaki tabloda özetlenmiştir), iyi uygulamaları veya örnekleri veya Ek VIII'de yer alan açıklayıcı bir örneğe (Pro Ambalaj ve Kağıt) yapılan referansları belirtmek için kullanılır.

Aşağıdaki ikonlar kılavuz boyunca şunları ifade etmek için kullanıldı:



Öneri



Vaka analizi veya örnek



Pro Paper & Packaging

Kurumunuz bugünün ve yarının ESG risklerine hazır mı?

Aşağıdaki eylemler kurumların bugünün ESG risklerini tanımlamasına ve yönetmesine yardımcı olurken bir yandan da dayanıklılıklarını koruyarak yarının mega trendlerine uyum sağlama ve bunlara yanıt vermelerine destek olmak üzere kılavuz boyunca ana hatlarıyla belirtilmiştir.

Bölüm	Eylemler
1	ESG riskleri için yönetim ve kültür
	☐ Şirketin zorunlu veya gönüllü ESG gerekliliklerinin haritasını çıkarın veya bunları tanımlayın ☐ ESG'nin şirket kültürüne ve temel değerlerine entegre edilebileceği fırsatları değerlendirin ☐ ESG riskleri konusunda yönetim kurulu farkındalığını artırmanın yolları hakkında bilgi sahibi olun ☐ İzleme, denetleme ve iş birliğindeki iyileştirme alanlarını belirlemek için operasyon yapılarını, ESG risk sahiplerini, raporlama hiyerarşisini ve uçtan uca KRY ve stratejik planlama süreçlerini haritalayın ☐ Şirket genelinde iş birliği için fırsatlar yaratın ☐ ESG risklerinin şirket kültürüne entegre edilmesini desteklemek için ESG ile ilgili becerileri, yetenekleri ve bilgi birikimini işe alım ve yetenek yönetimi süreçlerine dahil edin
2	ESG riskleri için strateji ve hedef belirleme
	☐ Kısa, orta ve uzun vadede tüm sermayeler üzerindeki etkileri ve bağımlılıkları anlamak için değer yaratma sürecini ve iş modelini inceleyin. Bu anlayışı desteklemek için yapılabilecekler: - Dış çevrede ortaya çıkan sorunların etkisini anlamak için mega trend analizi - Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizi - Her tür sermaye için etki ve bağımlılık haritalaması - Önemli ESG konularını tanımlamak için bir ESG önceliklendirme analizi - Ortaya çıkan ESG trendlerini anlamak için iç ve dış paydaşlarla etkileşim - ESG'ye özel kaynakların kullanıldığı analiz ☐ Risk yönetimi süreci boyunca, kurumun stratejisi, hedefleri ve risk iştahı ile uyumlu olun ☐ Kurumun stratejisini veya hedeflerini etkileyecek ESG risklerini göz önünde bulundurun
3	ESG riskleri için performans
3a	Riski tanımlar
	☐ Hangi ESG risklerinin tanımlandığını, hangilerinin tanımlanmadığını belirlemek için kurumun risk envanterini inceleyin ☐ Konuyla ilgili uzmanlıklardan yararlanmak için ESG risk sahiplerini ve sürdürülebilirlik uzmanlarını risk tanımlama sürecine dâhil edin ☐ ESG risklerini anlamak için hem risk yönetimi hem de sürdürülebilirlik uzmanları ile toplantılar düzenleyin ☐ Kurumun stratejik ve operasyonel planlarını etkileyebilecek ESG risklerini belirleyin ☐ ESG risklerinin kurum üzerindeki etkisini tam olarak tanımlayın ☐ Riskin etkenlerini anlamak için kök neden analizi yapın
3b	Riski değerlendir ve önceliklendirir
	☐ Risk değerlendirmesi sonucu ulaşılması beklenen çıktıyı anlayın (örneğin, strateji ve iş hedefleri açısından etki) ☐ Kurumun, riskleri önceliklendirme kriterlerini anlayın ☐ Kurum tarafından riski ifade etmek için kullanılan göstergeleri (nicel veya nitel) anlayın ☐ Risk önemini ölçmek için uygun değerlendirme yaklaşımlarını seçin ☐ Verileri, parametreleri ve varsayımları seçin ve belgeleyin ☐ ESG risklerine öncelik vermek için konu hakkındaki uzmanlıklardan yararlanın ☐ ESG konularıyla ilgili kurumsal önyargıları tespit edin ve bunları sorgulayın
3c	Riske cevapları uygular
	☐ Kuruma özgü faktörlere (maliyetler, faydalar, risk iştahı vb.) dayanarak uygun bir 'risk cevabı' seçin ☐ Riske cevap için bir vaka geliştirin ve bunun üzerinden ilgilileri ikna edin ☐ Kurumun riski yönetmek için riske cevabını uygulamaya koyun ☐ Kurumun risk profili üzerindeki genel etkileri anlamak için kurum seviyesindeki risk cevaplarını değerlendirin
4	ESG risklerini için gözden geçirme ve revizyon
	☐ Stratejiyi veya iş hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek iç ve dış değişiklikleri belirleyin ve değerlendirin ☐ KRY süreçleri ve becerilerindeki değişiklik ihtiyaçlarını belirlemek için KRY aktivitelerini gözden geçirin ☐ ESG risklerinin KRY tarafından yönetilmesi konusunda gelişim alanlarını takip edin
5	ESG riskleri için bilgi, iletişim ve raporlama
	☐ İç ve dış iletişim ve raporlama için ilgili bilgi ve iletişim kanallarını belirleyin ☐ Karar mekanizmaları için ilgili ESG risklerine yönelik bilgileri kurum içinde paylaşın ve raporlayın ☐ Yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve paydaşların karar verme sürecini desteklemek için ilgili ESG risk bilgilerini harici olarak iletin ve raporlayın ☐ Kurum içinde ve dışında raporlanan ESG verilerinin kalitesini iyileştirmek için fırsatları sürekli olarak takip edin

1. ESG riskleri için yönetim ve kültür



Giriş

Yönetim, ister bir işletme, ister hükümet veya çok taraflı bir kurum olsun, bir kuruluşun genel etkinliğini sağlayan sistem ve süreçlerdir. Etkili yönetim, kurumun hedeflerini oluşturmak için gereken gözetimi, yapıyı ve kültürü, bunları takip etmek için ihtiyaç duyulan araçları ve hedeflerle ilişkili riskleri anlama becerisini sağlar.

COSO'nun KRY Çerçevesi, yönetimin, güçlü bir gözetimi de içerecek şekilde, şirkete yönelik tüm risk kapsamını etkin bir şekilde tanımlamak, değerlendirmek ve ele almak için bir ön koşul olduğunu vurgular. ESG risklerini yönetim yapısına, sistemlerine ve süreçlerine dâhil etmek, birçok şirketin bu riskleri yönetirken karşılaştığı kurum içi silolar, ölçme zorlukları ve kurumsal önyargılar gibi sorunların üstesinden gelmek için kritik öneme sahiptir.



Bu bölüm COSO KRY Çerçevesi'nin Yönetim ve Kültür bileşeni ve onun 5 ilkesi ile ilgilidir.²

- 1 **Yönetim Kurulu Risk Gözetimi Yapar:** Yönetim Kurulu, stratejinin gözetimini sağlar, yönetimi strateji ve iş hedeflerine ulaşmada desteklemek için yönetim sorumluluklarını yerine getirir.
- 2 **Operasyonel yapıyı kurar:** Şirket, strateji ve iş hedeflerine uygun operasyonel yapıyı kurar.
- 3 **İstenen kültürü tanımlar:** Şirket, kurumda istenen kültürü simgeleyen davranışları tanımlar.
- 4 **Temel değerlere bağlılık gösterir:** Şirket, kurumun temel değerlerine bağlılık gösterir.
- 5 **Yetkin bireyleri kuruma çeker, geliştirir ve korur:** Şirket, strateji ve iş hedefleriyle uyumlu insan sermayesi oluşturmayı taahhüt eder.

☒ Bu bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının KRY yönetimi ve kültürüne, ESG risklerini entegre etmelerine yardımcı olacak eylemleri aşağıda özetlemektedir:

☐ Şirketin zorunlu veya gönüllü ESG gerekliliklerinin haritasını çıkarın veya bunları tanımlayın

- ☐ ESG'nin şirket kültürüne ve temel değerlerine entegre edilebileceği fırsatları değerlendirin
- ☐ ESG riskleri konusunda yönetim kurulu farkındalığını artırmanın yolları hakkında bilgi sahibi olun
- ☐ İzleme, denetleme ve iş birliğindeki iyileştirme alanlarını belirlemek için operasyon yapılarını, ESG risk sahiplerini, raporlama hiyerarşisini ve uçtan uca KRY ve stratejik planlama süreçlerini haritalayın
- ☐ Şirket genelinde iş birliği için fırsatlar yaratın
- ☐ Bütünleşmeyi desteklemek için; işe alım ve yetenek yönetimine ESG ile ilgili becerileri, yetenekleri ve bilgi birikimini dâhil edin

ESG için gözetim ve yönetim

Her şirket gözetim ve yönetim için kendi yaklaşımına sahiptir. 2016 yılında yayımlanan Güney Afrika Kurumsal Yönetişim 4. Kral Raporu³ (King IV raporu), eşitsizlik, iklim değişikliği, aşırı şeffaflık ve hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmeler gibi iş ve toplumsal değişiklikler kapsamında ESG ile ilgili iyi yönetişimi tanımlayan bir bakış açısı sunmaktadır. King IV Raporu, yönetim organının etik ve etkili liderliği ile etik davranış, iyi performans, etkili kontrol ve yasalara uygunluğun elde edilmesi amacıyla ilkelere dayalı bir yaklaşım sunar. ESG risk yönetişiminin desteklenmesine yardımcı olabilecek King IV rapor önerilerinden bazıları şunlardır:⁴

- Sosyal ve etik komitesinin yönetim kurulunda kuralları tanımlanmış bir komite olarak kurulması
- Paydaşların yönetim sürecindeki kritik rolünün vurgulanması. Yönetim kurulu, paydaşların yönetim kurulunu ve şirketi, eylemlerinden ve açıklamalarından sorumlu tutma rolünü kabul ederken, paydaşların meşru ve makul ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve beklentilerini dikkate almalıdır.
- Risk yönetiminin yanı sıra fırsat yönetimine de güçlü bir şekilde odaklanması - bu nedenle risk komitesi belirli risklerle bağlantılı fırsatları belirlemekle görevlendirilmelidir.
- Yönetim kurulunun stratejik planlama sürecindeki fırsatlara özellikle dikkat etmesi gerekir.

ESG risklerinin yönetilmesindeki sorumluluklar

ESG riskleri genellikle değişken, birbirine bağlı, uzun vadeli veya bir şirketin çok aşına olmadığı riskler olarak tanımlanır, bu nedenle etkin bir şekilde yönetilmesi zordur. Ancak, bu risklerin bir kurumun performansı üzerindeki potansiyel etkisi önemli olabilir ve bu nedenle şirketin bu riskleri yönetme sorumluluğu diğer iş risklerinden daha farklı değildir. ESG konuları kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik departmanı gibi ayrı bir fonksiyon tarafından yönetilse bile, bir kurumun ve yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getirmelerini desteklemek için ESG risklerini şirketin temel KRY yapılarına ve süreçlerine entegre etmek, kritik öneme sahiptir.

Bu bölüm, bir şirketin ESG risklerine ilişkin sorumluluklarını yönlendirebilecek yasal veya gönüllülük esaslı ESG yükümlülüklerinden bazılarını ana hatlarıyla ortaya koymaktadır.

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının göz önünde bulundurması gereken sorular:

- Şirketin geçmişte, ESG ile ilgili bir olay nedeniyle finansal, operasyonel veya itibar sorunları oldu mu?
- Şirketin bulunduğu pazardaki ESG düzenlemeleri, gereklilikleri veya yükümlülükleri neler? Bu düzenlemelere, gerekliliklere veya yükümlülükler uyulmamasının riski var mı?
- İlgili düzenlemeler, gereksinimler veya yükümlülükler yönetime nasıl aktarılıyor ve bunlar operasyonlara nasıl entegre ediliyor?
- Şirketin misyonu, vizyonu, temel değerleri veya uzun vadeli stratejisinde ESG risklerini nasıl değerlendirdiği konusunda net bir duruşu var mı?
- Şirket, ESG konularına ilişkin hangi politikaları hazırladı ve hangi beyanlarda veya gönüllü taahhütlerde bulundu?

Yasal sorumluluklar

Birçok ülkedeki finans, sağlık ve güvenlik ile çevre mevzuatlarını düzenleyenler, ESG sorunlarını yanlış yönettiği tespit edilen bir şirket yöneticisine veya çalışanına hukuki veya maddi yaptırımlar getirebilir. Örneğin, 2015 yılında, Quality Egg LLC'nin (ABD merkezli bir tüketici ürünleri şirketi) eski iki yöneticisi, 2010'daki bir salmonella salgınındaki rollerinden dolayı (yumurta tesislerinin kontaminasyon riski altında olduğunu bilmeleri sebebiyle) cezai olarak sorumlu bulundu. Hem şirkete (6,8 milyon ABD Doları) hem de yöneticilere (her birine 100 bin ABD Doları) para cezası verildi.⁵

³ 4. Kral Raporu, borsaya kote ve kote olmayan şirketler, kar amacı güden ve gütmeyen şirketler ile özel kurumlar ve kamu kuruluşları için geçerli olacak şekilde tasarlanmıştır.

Mevzuatlara bağlı yaptırımlar veya para cezalarının uygulanmadığı durumlarda bile, kurumlar bir ESG riskini yönetemedikleri için finansal etkilerle karşılaşabilirler. Gıdadan bulaşan hastalığın yarattığı korku sonucu Chipotle'ın piyasa değerindeki düşüş,⁶ veya kadın jimnastikçilerin takım doktoruyla ilgili cinsel istismar iddialarının ardından Michigan Eyalet Üniversitesi tarafından ödenen 500 milyon ABD Doları tutarındaki yasal uzlaşma cezası örnek olarak verilebilir.⁷

Yönetim organları, yönettikleri kurumların uzun vadeli çıkarlarını sağlamakla görevlidir. Bunun bir kısmı kurum risklerinin düzenli bir şekilde yönetilmesidir. Potansiyel olarak önemli diğer tüm risklerde olduğu gibi, ESG konuları kurumsal risk değerlendirmelerine ve beyanlarına dâhil edilmelidir. Bazı bölgelerdeki risk beyanı gerekliliklerine göz atmak için Ek II'ye bakınız.

Birçok mevzuatta ESG'ye özel gereklilikler de ortaya çıkmaya başladı. Bu mevzuatların bazıları yükümlülükler getirirken, diğerleri şirketlerin ESG konularını nasıl yönettikleri hakkında bilgileri beyan etmeleri için gereklilikleri ortaya koyar. Bu mevzuatların birçoğu üst düzey yöneticilere kadar uzanan uygulama hükümlerine sahiptir (bkz. Tablo 1.1).

Tek kademe yerine iki kademeli yönetim kurulu yapıları

Tek kademeli bir yönetim kurulu genellikle hissedarlar adına üst yönetimi ve onun kararlarını denetler (ABD, Birleşik Krallık ve Avustralya'da yaygındır). İki kademeli bir sistemde ise yönetim kurulunun icradan sorumlu üyeleri şirketin hedeflerini belirleyip uygularken, denetim kurulunun bağımsız üyeleri, kararları diğer taraflar adına izler (Avrupa'da daha yaygındır).⁸

Öneri

☐ Şirketin zorunlu veya gönüllü ESG gerekliliklerini haritalayın veya tanımlayın

Tablo 1.1: ESG ile ilgili mevzuat örnekleri

Mevzuat	Kapsam	Yürürlük
Direktif 2014/95EU (AB'nin Finansal olmayan Raporlama Direktifi)⁹	AB'nin yaklaşık 6.000 büyük şirketin (borsaya kote şirketler, bankalar, sigorta şirketleri ve kamu yararına çalışan kurumlar dahil) sosyal ve çevresel zorlukları yönetme biçimlerine ilişkin belirli bilgileri (örn. çevre koruma ve insan haklarına saygı) beyan etmesini gerektiren yasası.	2017 raporlama yılına kadar raporlamada tam uyum beklenmektedir. Yasanın yürürlüğe girmesinden şirketin bulunduğu ülke sorumludur. Yasadaki gerekliliklerin ihlali, uygulamanın kendisinin ihlali olarak kabul edilir.
Dodd-Frank 1502 (Çatışma Mineralleri Yasası) Dodd-Frank 1502¹⁰	ABD'nin, ABD Borsası'na raporlayan kurumların üretilmiş veya sözleşmeye bağlanmış ürünlerinden herhangi birinin Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nden veya komşu tarafların herhangi birinden kaynaklanan çatışma minerallerini (yani tantal, kalay, altın veya tungsten) içerip içermediğini açıklamasını gerektiren yasaları.	Şirketler iyi niyet göstermedikleri takdirde Bölüm 18 yükümlülüğüne (1934 Borsa Yasası) tabidir. Uymamanın yasal sonuçlarının haricinde, şirketler, insan hakları aktivistlerinden, sivil toplum kuruluşlarından (STK'lar), tüketici veya diğer piyasa güçlerinden çatışmasız olduklarını kanıtlamaları için baskıyla karşılaşabilirler.
Lacey Yasası 1900¹¹	ABD'nin yasa dışı olarak alınan, sahiplenilen, nakledilen veya satılan yaban hayata ait balık ve bitkilerin ticaretini yasaklayan koruma yasası.	Bir kez ihlal bir yıla kadar hapisle cezalandırılır. Ayrıca şirketler için 200.000 ABD Doları ve bir birey için 100.000 ABD Doları tutarında para cezası vardır. Ağır suçlu olma durumunda, beş yıla kadar hapis ve ihlal başına bir şirket 500.000 ABD Dolar ve bir birey 250.000 ABD Doları para cezası ile cezalandırılabilir.
Yasa 2010-788 (Grenelle Kanunu II)¹²	Fransa'nın 500'den fazla çalışan ve 100 milyon Euro'dan fazla gelire sahip, borsaya kote olan ve olmayan şirketlerin sosyal, çevresel ve ekonomik göstergelere ilişkin raporlamasını, üçüncü taraf denetimiyle entegre bir rapor olarak yayımlamasını şart koşan kanunu.	Şirketlerin paydaş talebi doğrultusunda bilgi sağlamaları gerekir. 2015 ve 2017'teki diğer yasalar, raporlama gerekliliklerini güçlendirir ve ESG bilgilerini talep eden taraflara bildirmedikleri durumlarda, yönetim kurullarını para cezalarına çarptırır.
Modern Kölelik Yasası 2015¹³	Birleşik Krallık tarafından tasarlanmış; kölelik, esaret altına alma, zorla veya zorunlu çalıştırma ve insan kaçakçılığıyla mücadele etmenin yanı sıra mağdurların korunmasını da içeren yasa.	Doğrudan bir ceza olmamasına rağmen, Birleşik Krallık Hükümeti, şirketin uyması gereken bir tedbir kararı için Yüksek Mahkemede dava açma yetkisine sahiptir.
Ulusal Sera Gazı ve Enerji Raporlama Yasası (NGER Yasası)¹⁴	Avustralya'nın, bazı şirketlerin sera gazı emisyonları, enerji üretimi ve enerji tüketimi ile ilgili bilgileri bu çerçeveye uygun olarak raporlamasını ve yaygınlaştırması gerektiren federal yasası.	NGER Yasası altındaki yükümlülükleri yerine getirmeme durumu, kurum ve yöneticiler için 220.000 ABD Doları'na kadar çıkabilen para cezası ile sonuçlanabilir. Ağır suçlarda, adli cezalar da uygulanabilir.

⁶ Örneğin, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) düzenlemeleri, halka açık şirketlerin menkul kıymetleriyle ilişkili risk faktörlerini beyan etmelerini gerektirir. Benzer şekilde, 2004/109/EC sayılı AB Direktifi, şirketlerin yıllık mali raporlarında karşılaştıkları temel risklerin ve belirsizliklerin bir tanımını içermesini gerektirir. Avustralya Menkul Kıymetler Borsası, borsada işlem gören tüm kurumların bir risk yönetimi çerçevesi oluşturmasını ve bu çerçevenin etkinliğini periyodik olarak gözden geçirmesini tavsiye eder. Daha fazla bilgi için Ek II'ye bakınız.

⁸ Bölüm 18 yükümlülüğü, yatırımcıların bir şirketin ABD Borsası'na raporladığı yanlış veya yanıltıcı beyanlar için dava açma hakkıdır. Bu uygulama hükümleri kapsamında bir yatırımcının, ispatlama mecburiyeti nedeniyle 18. madde kapsamında dava açmasının zor olduğu kabul edilmektedir.

Uyulması önerilen sorumluluklar

Bir kurumun yasal gerekliliklerine ek olarak, yönetim ve yönetim kurulu, kurum tarafından kabul edilen veya imzalanan, uyulması önerilen kurallar veya yükümlülüklerden de haberdar olmalıdır. Bu aynı zamanda herhangi bir sürdürülebilirlik, insan hakları, doğal kaynak, tedarik zinciri ve ürün, gizlilik veya çevre politikalarını veya bir şirketin onayladığı bildirileri de içerebilir. Bu taahhütlerin bazıları CEO düzeyinde (UN Global Compact veya PRI gibi) yapılır ve gönüllü olmakla birlikte, bir şirketin sorumlu tutulabileceği bir taahhütten oluşur. İlkeleri veya gereklilikleri yerine getirmeyen şirketlerin itibarı zedelenebilir, hissedarlar, müşteriler, STK'lar veya topluluklar tarafından mercek altına alınabilir. Yaygın olarak benimsenen bazı uyulması önerilen çerçeveler ve taahhütler için Ek III'e bakınız.

Bir şirketin uymayı seçebileceği çok sayıda uyulması önerilen, sektöre, konuya veya coğrafyaya özgü kodlar veya standartlar vardır. Örneğin, Bangladeş'ten tedarikçilerle çalışan hazır giyim şirketleri, bölgedeki fabrikaların bina güvenliğini ve çalışma koşullarını oluşturmayı hedefleyen Bangladeş Anlaşması'na katılmayı seçebilir.¹⁵ Benzer şekilde, Sürdürülebilir Palm Yağı İçin Yuvarlak Masa (RSPO)¹⁶ üyesi olan kurumlar, sürdürülebilir palm yağı ürünlerinin üretimini, tedarikçilerini, finansmanını ve kullanımını geliştirmeyi taahhüt ederler. Deniz ürünleri sektörü için, Deniz Yönetim Konseyi (MSC)¹⁷ ve Su Ürünleri Yönetim Konseyi (ASC)¹⁸ çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk için su ürünleri üreticileri, deniz ürünleri işleyicileri, perakende ve gıda hizmeti şirketleri, bilim insanları, koruma grupları ve tüketiciler için standartlar ve sertifikalar sağlar.

ESG farkındalığını bir şirketin kültürüne yerleştirme

COSO KRY Çerçevesi, kültürü; "yönetimin ve çalışanların kararlarını etkileyen, kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerini yansıtan, risk hakkındaki hem olumlu hem de olumsuz tutumlar, davranışlar ve anlayışlar" olarak tanımlar.¹⁹ Birlikte ele alındıklarında, misyon, vizyon, temel değerler ve strateji, bir kurumun neden var olduğunu, kim olduğunu, ne yapmayı ve bunu nasıl yapmayı planladığını tanımlar.²⁰ Bu unsurlar içgörü sağlar, motivasyon sunar ve kurum büyüdükçe ve hedeflerine ulaştıkça ileriye giden yolu gösterir. Bu nedenle, ESG unsurlarını misyon, vizyon ve temel değerlere dahil etmek, "ESG bilincine sahip" davranışlar ve kararlar sergileyen bir kültürün gelişmesine yardımcı olabilir.

Ambalaj, biyo malzemeler, ahşap yapılar ve kâğıt için yenilenebilir çözümler sağlamada küresel bir lider olan Stora Enso, sürdürülebilirliği KRY'ye entegre etmek için kurumsal yönetimin önemini ortaya koydu.²¹ Stora Enso'nun belirttiği amaç; "İnsanlar ve Gezegen için İyilik Yap" sürdürülebilirliğin önemini somutlaştırıyor. Sürdürülebilirlik, yatırımcı önerisi ve stratejisi için esastır. Dahası sürdürülebilirlik Stora Enso'nun yenilenebilir ürünlerin üretimi ve satışı, yerel orman sahiplerinden ağaç satın alınması, fabrikalarında üretilen elektriğin satılması ve küresel ölçekte lojistiğinin yönetilmesi gibi tüm operasyon ve faaliyetlerindeki karar mekanizmalarının da ayrılmaz bir parçasıdır.^{22,d}

Yönetim değişiklikleri, birleşmeler ve satın almalar, öngörülemeyen olaylardan alınan dersler, STK kampanyalarının olumsuz yansımaları, araştırmalar veya ESG konularında tüketici baskısı gibi belirli olaylar; kültürel bir değişim için katalizör görevi görebilir. Bu olaylar mevcut kültürü zorlayabilir veya tehdit edebilir. Ayrıca, şirketin mevcut kültürünü değiştirmesi veya güçlendirmesi için bir fırsat da sağlayabilir.

Reporting Exchange

WBCSD, 2017 yılında CDSB ve Ecodesk iş birliğiyle "Reporting Exchange" (reportingexchange.com)'i kurdu. 60'tan fazla ülkenin gerekliliklerini içeren, kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması için küresel bir kaynak olarak kabul ediliyor.

Öneri

☐ ESG'yi kurumun kültürüne ve temel değerlerine yerleştirmenin yollarını araştırın.

^d Çalışmanın tamamına wbcsc.org adresinden ulaşabilirsiniz (WBCSD (2017). "Stora Enso: Kurumsal risk yönetimi ve sürdürülebilirlik entegrasyonunu sağlayan bir yönetim modeli ve kültürü.")

ESG kültürünü ve entegrasyonunu geliştirmeye yönelik dikkate alınabilecek bazı hususlar şunlardır:²³

- Şirketin misyonu, vizyonu ve temel değerleri ESG risklerini ele alıyor mu?
- Şirket üst yönetiminin söylemleri ESG beklentilerini içeriyor mu?
- Yönetim, kurumun misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini ve stratejisini uyguluyor mu?
- Kurum doğru yeteneği işe alıyor mu ve seçim süreci işin ihtiyaçlarını yansıtan kapsayıcı ve yetenekli bir iş gücü oluşturmakla uyumlu mu?
- Kurum, maaş ve terfi kararlarını kritik ESG konularında performansı geliştiren göstergelerle ilişkilendiriyor mu?
- Kurum, yerel koşullarla uyumlu ESG bilgilerini dikkate alarak karar verebilen ekiplere yetki veriyor mu ve bireyleri teşvik ediyor mu?
- Kurumun kültürü, önceliklerle uyumlu olan çalışan davranışlarını teşvik ediyor mu?

Sürdürülebilirliği kurum kültürüne yerleştirmek hakkında daha fazla bilgi için Sürdürülebilirliği Kurumsal Kültüre Yerleştirmek: Yöneticiler İçin Rehber'e bakınız.²⁴

Yönetim kurulu seviyesinde ESG

COSO KRY Çerçevesi uyarınca, yönetim kurulu "şirketin stratejisini gözetir ve yönetimin strateji ve iş hedeflerine ulaşmasını desteklemek için yönetim sorumluluklarını yerine getirir."²⁵ Bu sorumluluklar, kurumsal gözetimi sağlayan tüm yönetim organları için geçerlidir.

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının göz önünde bulundurması gereken sorular:

- Yönetim kurulu, şirketin strateji ve hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek ESG risklerinin farkında mı?
- Şirket içerisinde, önemli ESG risklerinin yönetim kurulunun dikkatine sunulmasını sağlayan bir mekanizma var mı?
- Yönetim kurulunun, ESG trendlerinden kaynaklanan riskleri değerlendirmek için gereken bilgilere erişimi var mı?
- Yönetim Kurulu, ESG konularının sonuçlarını değerlendirebilecek ilgili yetenek ve kapasiteye sahip mi?
- ESG risklerine odaklanan bir alt komite var mı?
- Kurumun kontrolü ve yönetimi için, önemli ESG risk ve kaynakları, yönetim kurulu tarafından düzenli olarak onaylanıyor mu?
- Yönetim kurulu tüzüğü, ESG risklerinin yönetişimini kapsıyor mu?
- Yönetim kurulu, ESG riskleri hakkında düzenli raporlar alıyor mu?
- Yönetim kurulu üyelerinin KRY ve ESG ile ilgili beklentileri nelerdir?

Tüm risk yelpazesinin gözetimini gerçekleştirebilmek; yönetim kurullarının şirketin iş stratejisini veya hedeflerini tehdit edebilecek ESG riskleri konusunda rehberlik edebilecek düzeyde yeterli anlayışa, uygun bilgiye ve deneyime/ uzmanlığa sahip olmasını gerektirir.

Bunu başarmak adına yönetim kurulu, ilgili ESG konuları ve kurumun bunları yönetme yaklaşımı hakkında düzenli bilgilendirme talep edebilir.²⁶ Daha olgun seviyede ESG programına sahip şirketler, önemli ESG konularını veya risklerini izlemek ve raporlayabilmek için yönetim kurulu veya komite seviyesinde belirli sorumluluklar tanımlamış olabilirler. Yönetim kurulu seviyesinde ESG risklerine olan farkındalığı artırmaya yönelik bu yaklaşımlar Tablo 1.2'de açıklanmıştır.

Öneri

- ☐ Yönetim kurulunun ESG riskleri hakkındaki farkındalığını artıracak yolları araştırın.

²³ COSO KRY Çerçevesi, yönetim kurulu, denetleme kurulu, mütevellî heyeti, genel ortaklar veya mal sahibi dahil olmak üzere tüm yönetim organını kapsayacak şekilde "yönetim kurulu" veya "kurul" terimini kullanır.

Tablo 1.2: Yönetim kurulunun ESG riskleri hakkındaki farkındalığını artıracak yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Açıklama	Örnek
Yönetim kurulu tüzüğüne ESG riskleri veya konularıyla ilgili referanslar eklenmesi	Bazı durumlarda, yönetim kurulunun (veya komitenin) ESG risklerinin gözetimine ilişkin sorumluluklarını tanımlamak için resmi bir yetkilendirme kullanılır. Tüzükte veya görev tanımında ESG konularına özel atıfta bulunulması, yönetim kurulu seviyesinde ESG entegrasyonu konusunda net bir yönlendirme sağlar.	Stora Enso'nun, tüzüğünde aşağıdaki görevleri içeren bir sürdürülebilirlik ve etik alt komitesine bulunmaktadır: - Sürdürülebilirlik ve etik ile ilgili, yasal düzenlemeler gibi unsurları da içerecek şekilde, Stora Enso'nun faaliyetleri ve itibarı üzerinde önemli bir etkisi olabilecek konuların gözden geçirilmesi - Stora Enso'nun ticari faaliyetleri ve performansı üzerinde önemli bir etkisi olabilecek sosyal, politik, ekonomik ve çevresel trendlerin gözden geçirilmesi²⁷
ESG risk ve konularına odaklanan bir yönetim kurulu komitesi oluşturulması	ESG risklerini takip etmek için güçlü ve net bir yetkiye sahip ESG odaklı ayrı bir komite oluşturulabilir. Bu komitenin görevi, çevresel ve sosyal riskler gibi seçilmiş ESG risklerini içerebilir. İlgili risklerin yönetim riskleri risk ve denetim komitesi tarafından yürütülür. Denetim komitesi gibi diğer kurul komiteleri, sera gazı emisyonlarının veya insan haklarının raporlanması ve beyanı gibi ESG risklerinin belirli noktalarına odaklanabilir.	Uluslararası kağıt ve ambalaj şirketi olan Mondi Plc, riskleri gözetme sorumluluğunu sürdürülebilir kalkınma alt komitesi ile denetim komitesi arasında paylaştırır. ²⁸ Sürdürülebilir kalkınma komitesi sağlık, güvenlik ve çevre risklerini, denetim komitesi ise şirketin geri kalan risklerini yönetir.
ESG ile ilgili bilgi veya uzmanlığa sahip üst düzey yöneticilerin yönetim kuruluna veya ilgili komiteye atanması	Yönetim kurulları, şirketin en önemli ESG konularını anlamalı ve yönetim kurulunu veya ilgili komiteyi (örn. ESG komitesi veya denetim komitesi) bilgilendirmek için uzman görüşlerine erişebilmelidir. Bazı yönetim kurulları, belirli ESG deneyimine sahip yöneticileri atamayı seçebilir. Yönetim kurulunda sürdürülebilirlik uzmanları bulunup bulunmadığına bakılmaksızın, şirketler, yöneticilerin kurumun ESG konularıyla ilgili alanlarda asgari düzeyde yetkinliğe sahip olup olmadıklarını değerlendirmelidir.	2017'de ExxonMobil, 13 üyenin bulunduğu yönetim kuruluna bir atmosfer bilimcisi ve Woods Hole Oşinografi Enstitüsü'nün eski başkanı ve yöneticisini dâhil etti. ²⁹ Conoco Phillips ve GM30 gibi diğer şirketler de kısa süre önce yönetim kurullarına ESG deneyimine sahip yöneticiler ekledi.

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları yönetim kurulu seviyesinde ESG risk farkındalığının artırılmasında kurul için bilgi hazırlayarak (örneğin, şirketin ESG performansını yansıtan KPI'lar ve ölçütler), hangi iletişim kanallarının kullanılması gerektiğini ve bilgilerin hangi sıklıkta sağlanması gerektiğini belirleyerek kritik bir rol oynayabilir. Ek olarak, uzmanlar, ESG riskleri hakkında yönetim kurulunda ve/veya komitelerde bulunan kişilere bilgiye dayalı bir bakış açısı sağlamak için şirket bünyesindeki uzmanlıklardan yararlanabilir. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları gerektiğinde, tarafsız uzman görüşleri veya bakış açılarına da başvurabilir.

“Her yönetici veya üst yönetim üyesi bir 'ESG uzmanı' olamaz, ancak yöneticiler ve şirketlerdeki uygun çalışanlar, şirketin karşı karşıya olduğu temel ESG sorunları konusunda kendilerini eğitmeli, halihazırda önemli olan veya önemli riskler oluşturan bu konular hakkında rahatça konuşabilir hale gelmelidir.”³¹

Wachtell, Lipton, Rosen and Katz

ESG'yle ilgili yönetim kurulu farkındalığını artırma konusunda ek rehberlik için, UNEP'in Entegre Yönetişim: Sürdürülebilirlik Yönetişimi için Yeni Bir Model,³² NACD'nin Yönetişim Zorlukları 2017: ESG'nin Yönetim Kurulu Gözetimleri,³³ Kurumsal Sürdürülebilirlik Gözetim Faaliyetleri (Yöneticinin El Kitabı Serisi; 2014 2015),³⁴ Ceres 2018 raporu Sistem Kuralı: Yönetim Kurulu Sürdürülebilirlik Performansını Nasıl Yönlendirebilir³⁵ veya Eccles ve Youman'ın 2015'teki Kurumsal Yönetimde Önemlilik: Önemli Kitleler ve Önceliklendirme Beyanı³⁶ çalışmalarını inceleyiniz.

³¹ Woods Hole Oşinografi Enstitüsü, okyanuslar hakkında bilgiyi ve okyanusların dünya sistemi ile olan bağlantısını üstün bilim, mühendislik ve eğitime sürekli bir bağlılık yoluyla geliştirilmesi ve bu bilginin toplumun karşı karşıya olduğu sorunlara uygulanması konusunda çalışır.

Yönetim seviyesinde ESG

Yönetim kurulu, karar verme ve yönetim faaliyetleri ile görevlendirilmiş CEO ile birlikte şirketin uzun vadeli başarısından nihai olarak yükümlü ve sorumludur. CEO, şirket yöneticilerini görevlendirirken, yöneticiler de risk yönetiminin operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere sorumluluğu ekiplerindeki uzmanlara devreder. KRY süreci boyunca organizasyondaki bazı farklı rollerin örnekleri Ek V'te bulunabilir.

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının dikkate alması gereken sorular:

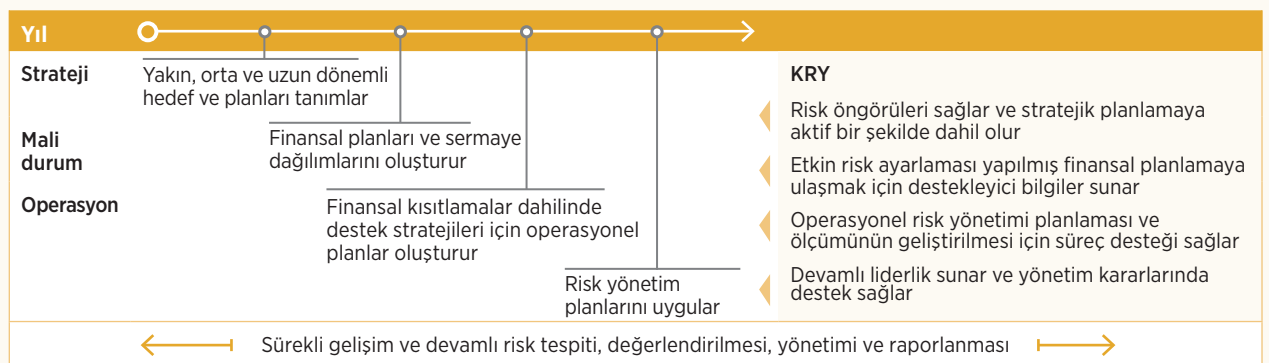
- KRY sürecinin gözetimi açıkça tanımlanmış ve uygulanmış mı?
- Risk ve sürdürülebilirlik fonksiyonlarının, operasyonel ve stratejik süreçleri entegre yürütülüyor mu?
- Sürekli süreç iyileştirme aktiviteleri ortaklaşa geliştiriliyor ve izleniyor mu?
- KRY süreci, ESG'yi risk yönetimiyle ilişkilendiriyor mu?
- Kurumun uzun vadeli başarısı için hangi paydaş çıkarlarının kritik olduğu konusunda bir mutabakat var mı?
- KRY, temel iş süreçlerine, raporlamaya ve göstergelere entegre edilmiş mi?
- Rakipler ve benzer kurumlar, ESG risklerini tespit etmek, yönetmek ve beyan etmek için ne yapıyorlar?
- KRY uzmanları, ESG konusunda eğitim alıyor veya veriyor mu?

KRY yapıları, süreçleri ve sürekli gelişim

Şirketler, KRY'ye yalnızca bir uyum süreci, yılda bir kez yapılan bir faaliyet veya yıllık döngüde bir kez gerçekleştirilecek bir yapılacaklar listesi olarak yaklaşmamalıdır. KRY'nin kurumun ortaya çıkan tehdit ve fırsatlarından haberdar ve bir adım önde olmasını sağlamak için günlük iş süreçlerinin içerisinde, sürekli ve tekrarlanır olması amaçlanır.

Bununla birlikte, şirketlerin KRY faaliyetleri için yapılandırılmış bir zaman planına sahip olmaları yaygın bir durumdur. Bu, kısmen raporlama yükümlülükleri ve bütçeleme döngüsü, stratejik planlama süreci, yıllık genel toplantılar gibi diğer stratejik ve düzenleyici aşamalar nedeniyle talep edilir. Sürdürülebilirlik uzmanları, ilgili ESG uzmanlarının yıllık anketlere, çalıştaylara dahil edilmesi ve ESG riskinin stratejik planlama ve operasyonel görüşmelerine dahil edilmesine imkan tanımak için uçtan uca risk yönetimi süreci ve stratejik planlama döngüsü hakkında fikir sahibi olmalıdır. Örnek bir stratejik planlama ve operasyonel döngü ve KRY'nin bunu nasıl destekleyebileceği Şekil 1.1'de gösterilmektedir.

Şekil 1.1. Stratejik planlama ve operasyon döngüsü



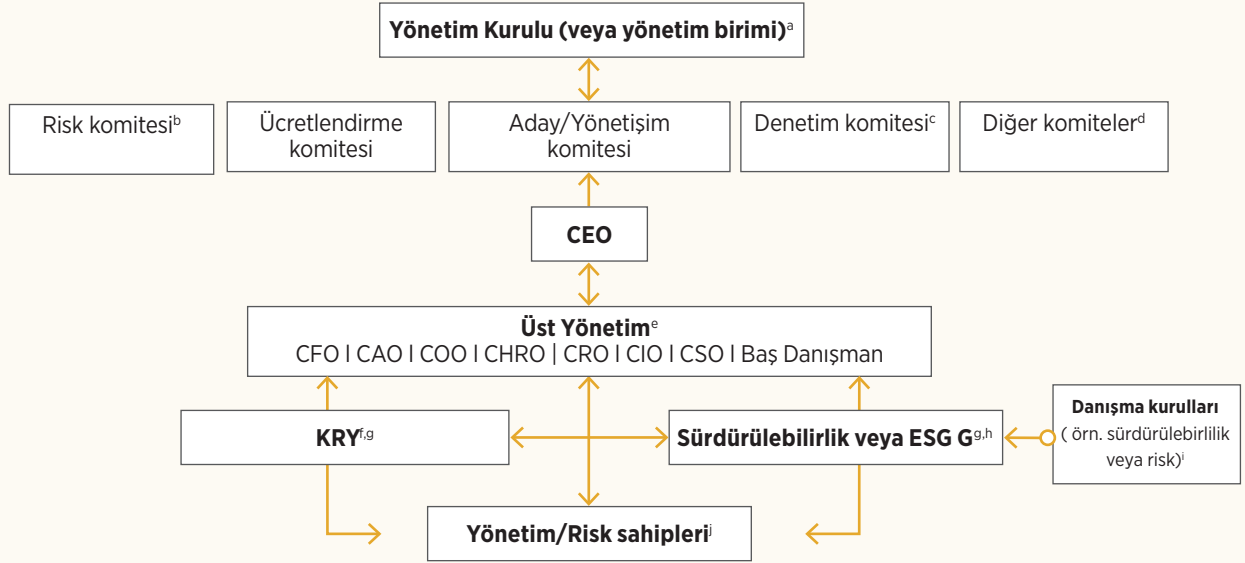
Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, ESG-KRY gözetim ve iş birliğini güçlendirebilecek alanları belirlemek için şirketin operasyonel yapılarını, raporlama hiyerarşisini ve süreçlerini haritalandırmalıdır. Bazı durumlarda, ESG riskleri beklenmedik bir şekilde gerçekleşebilir ve bu durumda gerekli aksiyonu alabilmek için ilgili risk sahiplerinin ve konunun uzmanlarının hızlı bir şekilde yönlendirilmesi gerekecektir. Şekil 1.2, örnek bir yönetim yapısı ile risk yönetimi ve sürdürülebilirlik için bazı kilit rolleri ortaya koymaktadır.



Öneri

- ☐ Gözetim ve iş birliği konularındaki gelişim alanlarını belirlemek için; operasyonel yapıları, ESG risk sahiplerini, raporlama hiyerarşisini ve uçtan uca ERM ve stratejik planlama sürecini haritalayın.

Şekil 1.2: Örnek yönetim yapısı



a. Yönetim kurulu, ESG risk sahipliğine ilişkin yönetimin yaklaşımının gözetiminden ve gerektiğinde bu yaklaşımı sorgulamaktan ve ayrıca ESG risklerini etkili bir şekilde tespit etmek, değerlendirmek, yönetmek ve izlemek için bir program bulunmasını sağlamaktan sorumludur.

b. Risk komitesi, kurumsal risk yönetiminin gözetimini sağlar. Risk komitesinin odak noktası, denetim komitesinin yetkisinin ve mevcut kaynaklarının (örn. operasyonel, yükümlülükler, kredi, piyasa, teknoloji) ötesinde şirket çapında finansal olmayan alanlardadır.

c. Denetim komitesi; yönetim kurulunu, kurumsal yönetişimin uygulanmasında ve bir kurumun finansal raporlama, iç kontrol, risk yönetimi ile iç ve dış denetim işlevleriyle ilgili gözetim sorumluluklarını yerine getirmesinde destekler.

d. Bazı şirketlerin, ESG risklerini tespit etmek, izlemek ve gözden geçirmek için risk komitesinden ve denetim komitesinden ayrı, farklı fonksiyonlardan temsilcilerden oluşan sürdürülebilirlik komitesi gibi bir ek yönetim kurulu komiteleri vardır.

e. Stratejik planlama ve operasyondan sorumlu çalışanlarla olan ilişkilendirme, sürdürülebilirliği yeni stratejiler ve risk müdahaleleriyle bağlantılamak için de kritik öneme sahiptir. Bu bağlantılar, yeni ve yükselen ESG risklerinin zamanında değerlendirilmesini ve bu sayede şirketin, riskleri ve ilgili fırsatları belirlemeye daha iyi hazırlanabilmesini destekler.

f. KRY birimi veya direktörü, KRY faaliyetlerini koordine ve konsolide etmekten sorumludur ve genellikle CRO'ya veya diğer üst yöneticilere (C-Düzeyi) raporlar. Ayrıca şirketin risklerinin entegre ve sistematik bir şekilde yönetilmesi sürecine öncülük eder.

g. Sürdürülebilirlik direktörü, KRY direktörü ile yakın bir ilişki içinde olmalıdır.

h. Sürdürülebilirlik direktörü CFO'ya, CSO'ya veya COO'ya raporlayabilir ve ESG faaliyetlerinin koordinasyonuna destek olur. Bu faaliyetlere mega trendlerin izlenmesinin yanı sıra risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi de dahildir.

i. Fonksiyonlar arası veya çok paydaşlı danışma konseyleri (kurum içi veya dışı), ESG konularının veya diğer risklerin belirli yönleri hakkında perspektif sağlayabilir.

j. Her ne kadar yönetim, kurum risklerinin toplu olarak "sahibi" olsa da, belirli risklerin uygun şekilde yönetilmesini sağlamak üzere hesap verebilirliği olan bir kişi "risk sahibi" olarak belirlenir.

KRY tek başına Riskten Sorumlu Yönetici (CRO) sorumluluğu olmadığı gibi, ESG riskinin de yönetimi yalnızca sürdürülebilirlik uzmanının sorumluluğunda değildir. Yönetimdeki herkes, strateji ve karar verme süreçlerini etkileyen önemli ESG risklerini dile getirebilmelidir. Tablo 1.3, ESG riskleri için, ESG uzmanı olsun ya da olmasın risk sahipleri için örnekler sunmaktadır.

Tablo 1.3: ESG riskleri için risk sahiplerinden örnekler

Şirket seviyesinde riskler	ESG unsuru	İlgili risk sahibi	Risk sahibinin desteklenmesi
Ham madde fiyatlarının artması riski	İklim değişikliği mevzuatı ile bağlantılı olarak artan enerji maliyetlerinin neden olduğu fiyat değişiklikleri	Tedarik zinciri başkan yardımcısı	Sürdürülebilirlikten sorumlu yönetici (CSO) Sürdürülebilirlik analisti (enerji)
Operasyonlarda yaralanma veya ölüm riski	Sağlık ve iş güvenliğiyle ilgili hususlar	Çevre ve iş sağlığı yöneticisi	Saha yöneticileri
Tedarik zincirindeki ESG konularında zayıf iletişim nedeniyle itibar kaybı riski	İnsan hakları konusunda daha fazla tedarik zinciri şeffaflığı için baskı	Satın almadan sorumlu Yönetici (CPO)	Sürdürülebilirlikten sorumlu yönetici (CSO)

İş birliği ve risk yönetiminde entegrasyona doğru

Yükselen trendler ve mecburiyetler kaynaklı artan karmaşıklık, şirketlerin risklere daha kolay uyum sağlaması ve dirençli olmasını gerektirir. Bunu desteklemek için, şirket genelinde risk yönetimine ilişkin iş birliği ve entegrasyon, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının ESG konularını tartışmak için ortak bir dil bulmalarına, risk sahipliği için ortak

Öneri

☐ Şirket içerisinde iş birliği için fırsatlar yaratın.

bir sorumluluk oluşturmalarına ve ESG risklerini ele almak için daha yenilikçi çözümler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Tam entegre bir yaklaşımla, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, diğer uzmanlarla birlikte, fonksiyonlar arası bir risk komitesi gibi resmi ve ortak menfaatlerin söz konusu olduğu oluşumlarda çalışabilirler. Bu yaklaşım kapsamında, finansal, çevresel, yönetsimsel, teknolojik, sosyal veya diğer tüm riskler tek bir sürecin parçası olarak kabul edilir.

Risk ve uyum fonksiyonunu, ESG konularını (özellikle insan hakları) yöneten fonksiyonla birleştirmek, bazı büyük şirketler arasında artan bir eğilim. Bu değişiklik, kurumun itibarını korumanın ve risklerini azaltmanın daha koordineli ve bütünlük bir yaklaşım gerektirdiğine dair giderek artan farkındalığın parçası olarak ortaya çıkıyor. Bu fonksiyonları birleştirmek, kurumun karşı karşıya kaldığı riskler ve bu risklerin şirketin stratejik önceliklerinin gerçekleşmesine olası etkileri hakkında daha iyi fikir verebilir. Ortaya çıkan bu değişimin bir kısmı, aktivistlerin, onları memnun etmeyen kurumları utandırmak için sosyal medyayı kullanmaları ve hükümetlerin, şirketleri kararlarının yarattığı etkiden hesap vermeye zorlamalarından kaynaklanmaktadır.³⁷

Beceri, yetenek ve bilgidan yararlanma

KRY'yi ESG'ye uygulamak, kurum genelinde uzmanların ve yetkililerin dahil olduğu çok disiplinli bir yaklaşım gerektirir. Bazı durumlarda, dış uzmanlık da gerektirebilir. Sürdürülebilirlik uzmanları; paydaş beklentileri, potansiyel çevresel ve sosyal bağlantılı risk ve fırsatlar ile bunlardan en iyi nasıl kaçınılabileceği veya yararlanılabileceği hakkında bilgi sahibidir. Risk yönetimi uzmanları riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi ile riske cevapların uygulanması ve etkinliğinin izlenmesi konularında bilgi ve becerilere sahiptir.

Tablo 1.4 risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının sahip olabileceği bazı beceri, yetenek ve bilgileri göstermektedir. Bu becerilerin aktarılması veya paylaşılması ESG entegrasyonunu destekleyebilir. Şirketler, bu ESG becerilerini, yeteneklerini ve bilgilerini işe alım ve yetenek yönetimi süreçlerine dahil etmeyi düşünmelidir.

Öneri

☐ Risk yönetiminde entegrasyonu sağlamak için ESG becerilerini işe alım ve yetenek yönetimine dahil edin

Tablo 1.4: Aktarılabilen veya paylaşılabilen beceri, yetenek ve bilgiye örnek

Risk yönetimi uzmanı	Sürdürülebilirlik uzmanı
- Uçtan uca KRY süreci ile KRY ve stratejik faaliyetlerin zamanlaması hakkında bilgi sahibi olma - Kritik riskleri üst yönetim ve yönetim kuruluna (veya komitelere) çıkarma - COSO gibi KRY çerçevelerinde ve risklerin finansal, operasyonel ve stratejik etkilerini anlamada yetkinlik - Daha geniş risk ortamı hakkında bilgi sahibi olma - ESG riskleri için faydalı olabilecek finansal risk değerlendirme araçlarını ve yaklaşımlarını (örn. senaryo planlaması, Monte Carlo simülasyonu) kullanabilme becerisi - Etkiyi; kar, zarar ve sermaye dağılımları olarak da değerlendirebilme becerisi	- ESG ile ilgili mega trendleri ve bunların diğer risk veya etkilerle nasıl birleştirilebileceğini anlama - İş dünyası ve toplum için ESG konularının anlaşılmasını destekleyebilecek genel kabul gören çerçeveler hakkında bilgi sahibi olma - Şirketin karbon envanteri vb. ESG riskleri ile, bu riskleri azaltma veya hafifletme yollarını ayrıntılı şekilde bilerek teknik olarak anlayabilme - ESG konularını ve ilgili iş risklerini yönetime ve yönetim kuruluna aktarma konusunda liderlik kabiliyeti - Daha geniş paydaş ortamı (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, birlikler, STK'lar) ve bunların ESG konularındaki öncelikleri hakkında bilgi sahibi olma - Riski azaltmak veya değer ve fırsat yakalamak için mevcut ESG girişimlerinin anlaşılması

← Becerileri, yetenekleri ve bilgileri aktarma veya paylaşma →

Riskleri belirlemek ve yönetmek için çalışan risk yönetimi, sürdürülebilirlik ve diğer fonksiyonlar, ortak bir amaç oluşturmali ve herkesin becerilerinin, yeteneklerinin ve bilgilerinin toplamının bu amaca nasıl katkıda bulunabileceğini anlamalıdır. Kurumlar, riskleri veya ESG iyi uygulamalarını şirket genelinde paylaşmak için aşağıda belirtildiği gibi eğitim programları geliştirebilir:

- İş birimleri genelinde tanımlanan riskler ve riske cevaplar
- Etkin azaltım stratejileri
- Alınan dersler
- KRY konusunda sertifikasyon veya eğitim
- Riskleri değerlendirmek için kullanılan araçlar ve kaynaklar

2. ESG riskleri için strateji ve hedef belirleme



Giriş

KRY için kurumun stratejisini, hedeflerini ve faaliyet gösterdiği ortamı (bağlamı) iyi bilmek kritik öneme sahiptir. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, ESG risklerini belirlerken, değerlendirirken veya yönetirken; olası olayların ve eğilimlerin kurumun stratejisini, iş hedeflerini ve performansını nasıl etkileyebileceğinin yanı sıra iç ve dış ortam hakkında bütünsel bir görüşe sahip olmak için de çalışmalıdır.

Küreselleşme, teknolojiye hızlı gelişmeler, doğal çevredeki değişiklikler, demografik değişimler ve jeopolitik etkiler gibi küresel eğilimler, birçok şirket için faaliyet gösterdiği ortamın (bağlamın) daha karmaşık ve birbiriyle bağlantılı hale gelmesine neden olmuştur.

Kurumlar, küresel mega trendleri izlemek ve bu trendlerin kurumları için nasıl ESG konularına dönüştüğünü anlamak için sürdürülebilirlik uzmanları gibi uzmanlar istihdam eder. Risk yönetimi çalışanları ve risk sahipleri, kurumun risk profiline ilişkin daha bütünsel bir görüşü desteklemek için bu uzmanlıktan yararlanabilir.



Bu bölüm COSO KRY Çerçevesi'nin Strateji ve Hedef Belirleme bileşeni ve onun 4 ilkesi ile ilgilidir:²

- 6 Faaliyet gösterdiği ortamı (bağlamı) analiz eder: Şirket, faaliyet gösterdiği ortamın (bağlamının) risk profili üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate alır.
- 7 Risk iştahını tanımlar: Kurum, değer yaratma, koruma ve gerçekleştirme açısından risk iştahını tanımlar.
- 8 Alternatif stratejileri değerlendirir: Şirket, alternatif stratejileri ve risk profili üzerindeki potansiyel etkiyi değerlendirir.
- 9 İş hedeflerini oluşturur: Şirket, stratejiyle uyumlu ve onu destekleyen çeşitli seviyelerde hedefler koyarken riski de dikkate alır.

 Bu bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının bir şirketin değeri nasıl yarattığı, koruduğu ve hayata geçirdiğine ilişkin büyük resmi göz önünde bulundurarak faaliyet gösterdiği ortamı (bağlamı) değerlendirmesine yardımcı olacak aşağıdaki eylemleri özetlemektedir:

- ☐ Kısa, orta ve uzun vadede tüm sermaye öğeleri üzerindeki etkileri ve bağımlılıklarını anlamak için değer yaratma sürecini ve iş modelini inceleyin. Bu yaklaşıma destek olmak için aşağıdakileri yapın:
 - Dış ortamda ortaya çıkan sorunların etkisini anlamak için mega trend analizi
 - Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizi
 - Bütün sermaye türleri için etki ve bağımlılık haritalaması
 - Önemli ESG konularını tanımlamak için ESG önceliklendirme analizi
 - Yükselen ESG trendlerini anlamak için iç ve dış paydaşlarla etkileşim
 - ESG'ye özgü kaynaklardan yararlanılarak yapılan analiz
- ☐ Risk yönetimi süreci boyunca, kurumun stratejisine, hedeflerine ve risk iştahına uyum sağlayın
- ☐ Kurumun stratejisini veya hedeflerini etkileyecek ESG risklerini göz önünde bulundurun

Değer Yaratma ve İş Modeli

COSO KRY Çerçevesine göre, bir kurumun değeri, kullandığı kaynaklardan elde ettiği faydalarla, bu kaynakların maliyeti arasındaki ilişkiye dayalı olarak yaratılır, korunur, azalır veya hayata geçer.³ Bir kurumun değeri, büyük ölçüde yönetimin, kurumun genel stratejisinden günlük kararlara kadar yaptığı seçimlerle belirlenir. Etkin bir KRY, yönetim kurullarının ve yönetimin, değer yaratma, koruma ve nihayetinde hayata geçirme becerilerini geliştirmek için çıktıları optimize etmesine yardımcı olur.

Geçmişten beri, bu değer öncelikle bir şirketin maddi varlıklarını etkileyen finansal ve ekonomik faktörler üzerinden ölçülmüştür. Ancak bu finansal ve ekonomik faktörler üzerinden ölçme durumu hızlı bir şekilde değişti. Ocean Tomo,⁴ tarafından 1975 ile 2015 yılları arasında yapılan bir araştırmaya göre, S&P 500 şirketleri arasında gayrimaddi aktif değerlerin toplam işletme değerine oranı %17'den %84'e yükseldi. Değer kavramı, bir kurum ve daha geniş bir topluluk arasında paylaşılan kaynakları da kapsayacak şekilde genişletildi. Sermaye artık tekil bir kavram olmaktan çıkarak; kurumların ihtiyaç duyduğu kaynakların çeşitliliğini kabul ederek, sermayelerin çoklu stoklarından ve akışlarından bahsetmek üzere gelişmiştir.⁵

Bu nedenle kurumlar, finansal değer in ötesine geçen ve aynı zamanda daha geniş bir paydaş grubu ve/veya toplum için değeri dikkate alan bir değer yaratma tanımını benimsemek isteyebilirler. Değer yaratmanın evrensel olarak hemfikir kalınmış bir tanımı olmadığını kabul ederek, önceki Teknik Görev Gücü olan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), anlamı genel olarak tarifleyen ve daha kapsamlı bir değer tanımını dikkate alan on tema tanımlayan bir Teknik İş birliği Grubu,⁶ kurmuştur. Bu temalar aşağıda açıklanmıştır.^b

Değer yaratmanın anlamını tarifleyen on tema

1. Değer yaratma bir bağlam içinde gerçekleşir
2. Finansal değer, değer yaratmayı değerlendirmek için ilgili ancak yeterli değildir
3. Maddi ve gayrimaddi varlıklardan değer yaratılır
4. Değer, özel ve kamusal/ortak kaynaklardan yaratılır
5. Değer, hem bir kurum hem de diğerleri için yaratılır
6. Değer, çok çeşitli faktörler arasındaki bağlantıdan yaratılır
7. Değer yaratımı çıktılarda kendini gösterir
8. İnovasyon, değer yaratmanın merkezindedir
9. Değerler, bir değer in hangi türde ve nasıl yaratıldığında rol oynar
10. Değer yaratma ölçütleri gelişmektedir

^a ESG önceliklendirme analizi belirli çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularının göreceli önemi hakkında fikir toplamak için tasarlanmış bir paydaş katılımı çalışmasıdır.

^b Bu temalar, çeşitli disiplinlerden ve ülkelerden Teknik İş birliği Grubunun (TCG) önde gelen katılımcılarının katkılarına dayanmaktadır. Temalar katılımcıların kuruluşlarının veya IIRC'ninkileri değil, TCG katılımcılarının toplu görüşlerini yansıtır.

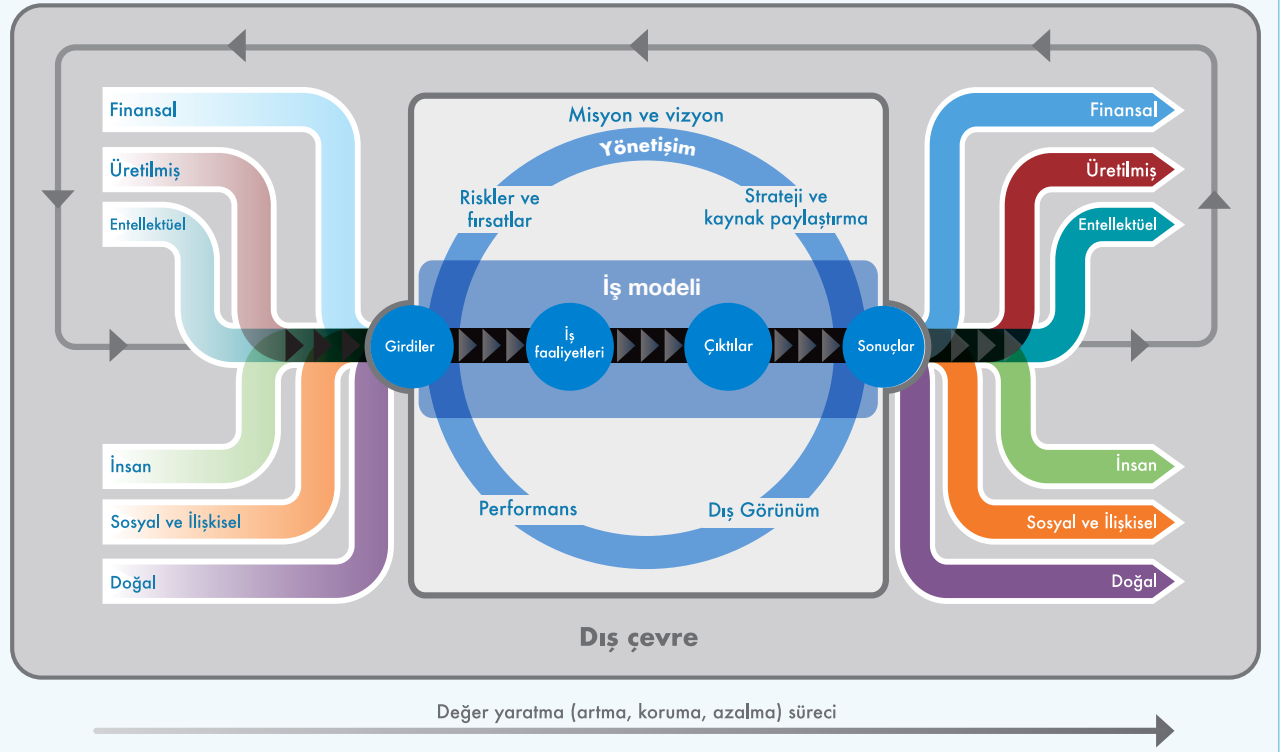
IIRC, entegre düşünceyi yerleştirmek için bir yaklaşım sağlamak amacıyla Entegre Raporlama Çerçevesini (<IR> Çerçevesi) geliştirdi. Bu çerçevenin iki belirgin özelliği aşağıdaki gibidir:

1) Değer yaratma süreci: Değer, bir kurumun iş modeli aracılığıyla yaratılır. İş modeli sermaye öğelerinden girdiler alarak bunları kısa, orta ve uzun vadede kurum, paydaşları, toplum ve çevre için değer yaratan veya değeri yok eden iş faaliyetleri ve etkileşimleri yoluyla dönüştürerek çıktılar ve sonuçlar üretir. (bkz. Şekil 2.1).^e

Öneri

☐ Kısa, orta ve uzun vadede tüm sermayeler üzerindeki etkileri ve bağımlılıkları anlamak için değer yaratma sürecini ve iş modelini inceleyin.

Şekil 2.1: IIRC değer yaratma süreci



2) Sermaye öğeleri: Entegre düşünme, kurum tarafından kullanılan ve kurumu etkileyen kaynak ve ilişkiler olduğunu kabul eder. Her kurum, çok sermayeli bir yaklaşım kullanarak kullandığı veya etkilediği önemli fiziksel ve gayri maddi kaynakları tespit edebilmesine rağmen, <IR> Çerçevesi Tablo 2.1.'de finansal, üretilmiş, insan, sosyal ve ilişkisel, doğal ve entelektüel olmak üzere toplam altı sermaye öğesi tanımlar.

^e Örneğin, ilk olarak Rio +20 konferansında başlatılan Birleşmiş Milletler Kapsayıcı Kalkınma Endeksi, şirketlerin zenginliklerini, büyümelerini ve toplumsal ilerlemelerini daha kapsayıcı ve sürdürülebilir yollarla ölçmenin bir yolunu sunar. Endeks, GSYH'nin etkisini ve değerini ortaya koyarak GSYH'yi tamamlamak için oluşturuldu. Kapsayıcı Kalkınma: Doğal sermaye, insan kaynağı ve üretilmiş sermayedir. Diğer örnekler arasında Güney Afrika Yönetim Enstitüsü tarafından hazırlanan "Kral IV: Güney Afrika için Kurumsal Yönetim Raporu 2016", Doğal Sermaye Koalisyonu'ndan Doğal Sermaye Protokolü ve Sosyal ve İnsani Sermaye Koalisyonu'ndan Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü yer almaktadır.

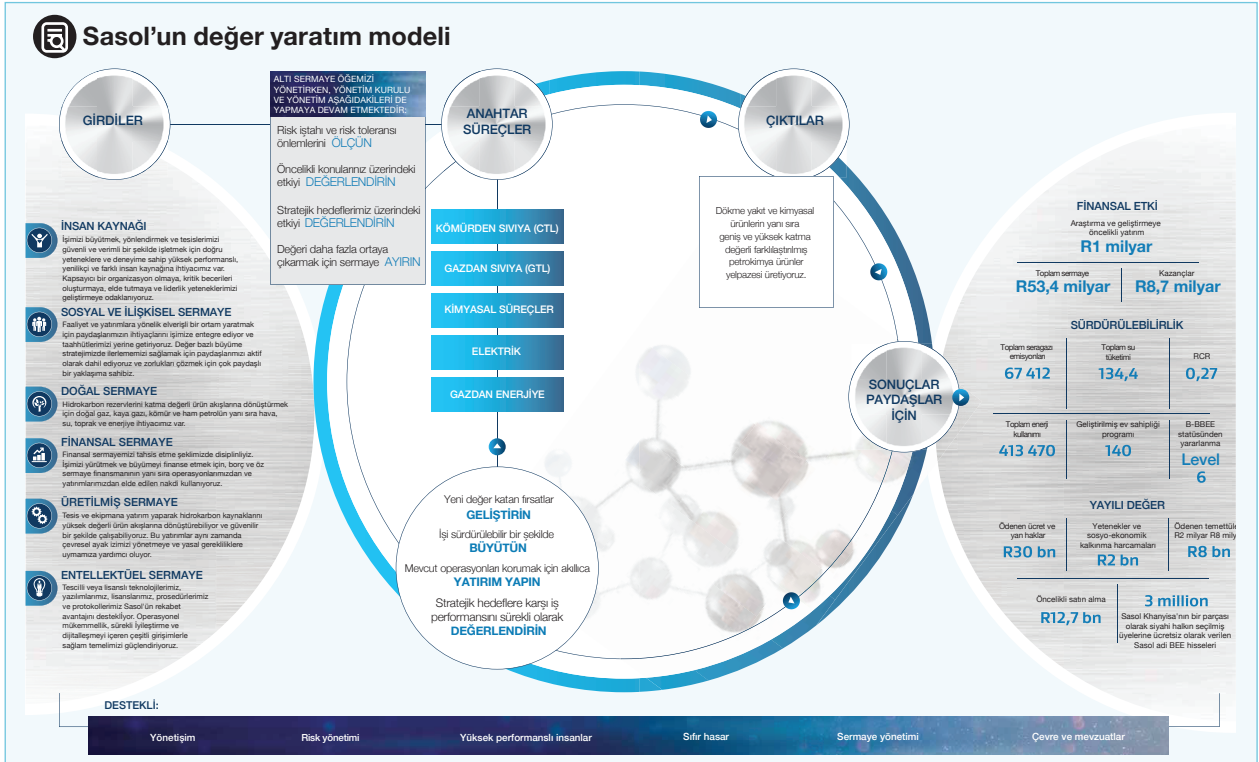
^d Daha fazla bilgi için <IR> Çerçevesine veya "Entegre Düşünmede CGMA: Entegre raporlamada bir sonraki adım" ve diğerlerine bakınız.

^e <IR> Çerçevesi, Yeminli Global Yönetim Muhasebesi (CGMA) İş Modeli Çerçevesi (cgma.org'dan alındı) gibi diğer kaynaklara rağmen, bu bölüm boyunca açıklama amacıyla kullanılmıştır. Daha geniş bir değer tanımlaması yapan kurumların iş modellerini ifade etmelerine yardımcı olmanın yanı sıra paydaş iletişimini kolaylaştıran CGMA İş Modeli Çerçevesi (cgma.org'dan alınmıştır) gibi diğer kaynaklar olsa bile, <IR> Çerçevesi bu bölüm boyunca açıklama yapmak amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 2.1: Altı sermaye ögesi^f

Tür	Tanım
Finansal sermaye	Performansın geleneksel ölçütü; finansman yoluyla elde edilen veya verimlilik yoluyla oluşturulan fonları içerir.
Üretilmiş sermaye	Fiziksel altyapıyı ve ekipman ve araçlar gibi ilgili teknolojileri kapsar.
İnsan sermayesi	Ekonomik faaliyetlerle ilgili bireylerde yer alan bilgi, beceri, yetkinlikler ve diğer nitelikler. ^g
Sosyal ve ilişkisel sermaye	Grup içinde veya arasında iş birliğini kolaylaştıran ortak normlar, değerler ve anlayışlarla birlikte sosyal ağlar ^h
Doğal sermaye	İnsanlara fayda sağlamak için bir araya gelen bitkiler, hayvanlar, hava, su, toprak, mineraller gibi yenilenebilen ve yenilenemeyen doğal kaynaklar rezervi ⁱ
Entellektüel sermaye	Görevlerini yerine getirme yeteneklerini etkileyen bağlılık ve motivasyonlarına ek olarak bir kurum personelinin becerileri ve bilgisi.

Aşağıdaki şema, Güney Afrika Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren entegre bir enerji ve kimya şirketi olan Sasol Limited'in⁸ değer yaratmak için altı sermayeyi nasıl kullandığını göstermektedir.



Faaliyet Gösterilen Ortam / Bağlam

Faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlamdaki) değişiklikler, bir kurumun vizyonunu, stratejisini ve iş hedeflerini ve değer yaratma ve koruma yeteneğini etkileyebilir. COSO KRY Çerçevesi, faaliyet gösterilen ortamı (bağlamı) "şirketi etkileyen, açık bir şekilde anlatan veya değiştiren eğilimler, olaylar, ilişkiler ve diğer faktörler" olarak tanımlar.⁹ Çerçevenin 6. ilkesi; ilgili ortamın siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel güçler gibi dış faktörler ve sermaye, insanlar, süreçler ve teknoloji gibi iç kaynaklar dahil¹⁰ risk profili üzerindeki potansiyel etkilerini anlamının önemini tanımlar. ESG konularını bir kurumun faaliyet gösterdiği ortama (bağlamına) ilişkin anlayışına entegre etmek, kurumun riskleri belirleme ve bu risklere yanıt verme yeteneğini keskinleştirir.

^f Bu tabloda kullanılan tanımlar, aksi belirtilmedikçe <IR> Çerçevesinden uyarlanmıştır.

^g Bu tanım, 2019'da yayımlanacak olan "Sosyal Sermaye ve İnsan Sermayesi Protokolü" taslağında kullanılan OECD insan sermayesi tanımıdır. Bu insan sermayesi tanımı, <IR> Çerçevesi tarafından kullanılan tanımla benzerdir ve "İnsanların yetkinlikleri, yetenekleri ve deneyimleri ve yenilik yapma motivasyonları" olarak tanımlanır.

^h Bu, 2019 yılında yayımlanacak olan "Sosyal Sermaye ve İnsan Sermayesi Protokolü" taslağında kullanılan sosyal sermayenin OECD tanımıdır. Bu tanım, "topluluklar, pay-dagrupları, diğer ağlar içindeki ve arasındaki kurumlar ve ilişkiler ile bireysel ve toplu refahı artırmak için bilgi paylaşma yeteneği" olarak tanımlanan <IR> Çerçevesi tarafından kullanılabılır benzer."

Daha geniş bir değer tanımı uygulamak, şirketin faaliyet gösterdiği ortamını (bağlamını) tam olarak anlamak için bir başlangıç noktası görevi görebilir. Çok sermayeli bir yaklaşım, bir kurumun stratejisi, yönetimi ve performansı hakkında önemli hususları bir araya getirir ve bunları ticari, sosyal ve çevresel bir içerik yansıtacak şekilde sunar. Tablo 2.2, <IR> Çerçevesinden uyarlanmıştır ve faaliyet gösterilen ortamın (bağlamın) daha eksiksiz bir şekilde anlaşılmasını desteklemek için bir takım sorular ortaya koyar.

Tablo 2.2: Bağlamı anlamak için ESG riskleri değerlendirmeleri¹

	İçerik unsurları	Değerlendirilecek sorular
Değer yaratım süreci	Şirkete genel bakış ve dış ortam	- Kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, sosyal, çevresel ve politik durumunun dış ortam boyutları nelerdir? - Kurumun misyon ve vizyonu, ESG perspektifinden bakıldığında ne gerektiriyor? - ESG ile, daha geniş anlamda iş için değer yaratma arasında nasıl bir bağlantı vardır? - Şirketi etkilemesi muhtemel mega trendler nelerdir? Özellikle, hangi toplumsal sorunlar (örn. demografik değişiklikler, sağlık, yoksulluk) veya çevresel zorluklar (örn. iklim değişikliği, kaynak kıtlığı, gezegensel sınırlar) kurumu etkiliyor? - ESG perspektifinden kilit paydaşların meşru ihtiyaçları ve çıkarları nelerdir? - ESG ile ilgili güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) nelerdir? - Mevzuatsal veya yasal çevredeki hangi değişiklikler kurumu etkiler?
	Girdiler	- Ekosistem hizmetleri, ham maddeler, doğal kaynaklar, iş gücü ve su kaynakları gibi şirketin bağlı olduğu sermayeler için ESG konuları nelerdir? - Şirketin bağlı olduğu sermaye birikimi ve akışları, iş modelinin sağlamlığını ve esnekliğini nasıl etkiler?
	İş faaliyetleri	- Şirketin değer zinciri nedir? - Pazarda kendini nasıl farklılaştırıyor? - Gelir getirici modeli nedir? - Şirket nasıl yenilik yapar? - Kurum, değişime uyum sağlamak için ne kadar iyi tasarlanmış?
	Çıktılar	Değer zinciri boyunca ürünlerin veya atıkların etkileri veya potansiyel etkileri nelerdir?
	Sonuçlar	Sonuçlar ve katkılar nelerdir (örneğin, çalışan bağlılığı, itibar, müşteri memnuniyeti, toplumsal kabul, çevresel etkiler ve işletme lisansı)?
	Strateji ve kaynak paylaşırma	- Şirket kısa, orta ve uzun vadeyi nasıl tanımlıyor? - Şirketin kısa, orta ve uzun vadeli strateji hedefleri nelerdir? - Bu hedeflere ulaşmak için ESG'nin etkileri ve bağımlılıkları nelerdir? Özellikle, stratejiyi etkileyecek orta ve uzun vadeli riskler nelerdir (ör. iklim değişikliği)? - Rekabet avantajı sağlamak için çevresel ve sosyal hususlar stratejiye ne ölçüde dahil edilmiştir? - Stratejiye hangi ESG riskleri yansıtılmalıdır? - Stratejiyi uygulamak için hangi kaynaklar ve sermaye tahsisleri gereklidir? - Paydaş beklentileri strateji geliştirmeye nasıl dahil edilir?

Bu soruların yanıtlarını desteklemek için sürdürülebilirlik uzmanları kendi deneyimlerini paylaşabilirler. Örneğin kurumu ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne göre sertifikalandırırken veya sürdürülebilirlik odaklı organizasyonlara veya sektörel iş birliklerine katılmadan elde ettikleri bilgilerden yararlanabilirler. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, kurum üzerindeki etkileri ve bağımlılıkları anlamak için çeşitli araç ve kaynakları da kullanabilir. Yaygın olarak kullanılan bazı yaklaşımlar arasında mega trend analizi, SWOT analizi, etki ve bağımlılık haritalaması, ESG önceliklendirme analizi, paydaş katılımı ve her biri aşağıda incelenen bir dizi başka ESG'ye özel kaynak yer alır.

¹ Gezegensel sınırlar hakkında daha fazla bilgi için Ek IV'e bakınız.

Faaliyet gösterilen ortamı (bağlamı) değerlendirirken kullanılacak zaman aralıkları

COSO'nun KRY Çerçevesi, risk yönetimi için kullanılan zaman aralığının strateji belirleme ve iş hedefleri için kullanılan zaman aralığıyla uyumlu olmasını tavsiye eder.¹¹ Ancak bu, gerçekleşmesi daha uzun sürebilen ve riskin potansiyel etkilerinin hafife alınmasına veya azaltılmasına neden olabilen ESG riskleri için bir zorluk olabilir. Örneğin, iklim değişikliğinin potansiyel etkileri bir şirketin faaliyetlerini kısa veya orta vadede tehdit etmeyebilir, bu da şirketin üç ila beş yıllık iş stratejisi için bir tehdit oluşturmadığından, şirketin bunu bir risk olarak görmemesine neden olabilir.

Ancak, kısa, orta ve uzun vadede, farklı paydaşlar için ve farklı sermaye ögeleri aracılığıyla değer yaratılabileceğinin göz önünde bulundurulması önemlidir.¹² Örneğin, bugün kurumlar tarafından alınan önlemler, sonraki çeyrekte veya yılda finansal sermayeyi artırırken, 20 yıl içinde mevcut doğal sermayeyi azaltır. Kısa vadeli sonuçlara aşırı odaklanmayla mücadele etmek için bazı şirketler riskleri 3 yıllık, 10 yıllık ve 50 yıllık stratejik zaman dilimlerini dikkate alarak yönetir. Bu, şirketleri gelecekte ortaya çıkabilecek önemli riskler hakkında düşünmeye ve orta ve uzun vadede değer gerçekleştirmeyi destekleyen kısa vadeli kararların nasıl alınacağı hakkında düşünmeye teşvik eder.

Mega trend analizi ile gelecek trendleri birlikte ele almak

Mega trendler “şirketler, ekonomiler, endüstriler, toplumlar ve bireyler üzerinde geniş kapsamlı etkilere sahip olarak geleceği tanımlayan büyük, dönüştürücü küresel güçlerdir.”¹³

Kurumlar, faaliyet gösterilen ortamı (bağlamı) gelecekte etkileyebilecek ESG faktörlerini daha iyi anlamak için mega trend analizlerini kullanabilir. Düşünce kuruluşları, hükümetler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, sektör dernekleri ve danışmanlık şirketleri küresel mega trendler hakkında araştırma ve analizler hazırlar ve yayınlar. Bu raporlar, şirketi, çevreyi ve toplumu etkileyebilecek yeni, karmaşık ve öngörülemez güçleri ve eğilimleri belirlemeye ve vurgulamaya yardımcı olur (bkz. Tablo 2.3'teki örnekler).

**Öneri**

☐ Dış ortamda ortaya çıkan sorunların etkisini anlamak için mega trend analizi yapın

Tablo 2.3: Yükselen riskleri belirlemeye yönelik kaynaklar

Veri kaynakları	Tanımı
Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Raporu	2006 yılından bugüne, yıllık Küresel Riskler Raporu, en acil ekonomik, toplumsal, teknolojik, jeopolitik ve çevresel riskleri belirlemek için dünya çapında uzmanlar ve karar vericilerle birlikte çalışır. ¹⁴
Küresel Fırsatlar Raporu	BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın kabul edildiği 2015'ten bugüne, yıllık fırsatlar raporu yarının sürdürülebilir pazarlarının haritasını çıkarıyor. Her bir rapor, 2015 raporundaki ilk beş hedeften başlayarak ve yeni pazar fırsatlarını tanımlayacak şekilde genişler ve bunu yaparken ilk raporu temel alır. ¹⁵
Sektörel dernekler	Pek çok sektörel dernek, özellikle bir endüstriyi veya sektörü etkileyen mega trendler hakkında raporlar hazırlar. Örnekler arasında Conning ABD ve Küresel Sigorta Sektörü Görünümü ¹⁶ ve Biyoteknoloji İnovasyon Organizasyonu Sanayi Analizleri yer alır. ¹⁷
Danışmanlık firmaların mega trend raporları	Accenture, ¹⁸ Deloitte, ¹⁹ EY, ²⁰ KPMG, ²¹ McKinsey ²² ve PwC ²³ gibi danışmanlık şirketleri tarafından yıllık olarak hazırlanan raporlar, en büyük mega trendleri ve geleceğe yönelik görünümü tanımlamaktadır. Ayrıca madencilik ve metal gibi sektöre özel raporlar da sunarlar. ²⁴ ESG'ye özgü mega trend raporları, kurumların şimdi ve yakın gelecekte karşılaşılabilecekleri en kritik ESG eğilimlerini belirlemede de yardımcı olabilir. ^k
Politika raporları	Ulusal ekonomi planlama ajansları tipik olarak geleceğe yönelik hükümet planlarını açıklayan raporlar yayınlar. Örneğin, Tayland Ulusal Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Kurulu, beş yıllık bir hükümet strateji planı yayınlamaktadır. ²⁵
ESG odaklı organizasyonlar ve konferanslar	Küresel ESG odaklı şirketlerden, STK'lar ve ortaklıklardan oluşan konsorsiyumlar, WBCSD, Sustainable Brands, Ceres, GreenBiz, CSR Asia, Avrupa Sürdürülebilir Kalkınma Ağı ve UN Global Compact, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, BM Çevre Programı (UNEP) ve UNEP Finans Girişimi gibi BM kuruluşları trendler hakkındaki öngörülerini paylaşırlar. ¹
Sigorta şirketi raporları	Bir çok sigorta şirketi yıllık olarak en önemli iş risklerini detaylandıran raporlar yayınlar. Örneğin, 2018 Allianz Risk Barometresi, 80 ülkeden 1.900'den fazla risk yönetimi uzmanının içgörülerine dayalı olarak ilk on küresel iş riskini tanımlar. ²⁶

Tablo 2.4'te gösterildiği gibi, mega trend analizi kurumların, birçoğu da önemli küresel ESG risklerinden oluşan (örneğin, iklim ve artan hava değişkenliği veya sağlık ve güvenlik olayları) küresel riskleri anlamalarına yardımcı olabilir.

^k Örneğin, CPA Avustralya, KPMG Avustralya ve GRI İletişim Merkezi Avustralya'ya (2014) bakınız. "Taktikten Stratejiye: Avustralyalı şirketler sürdürülebilirlikten nasıl değer yaratır." GRI İletişim Merkezi Avustralya, Sidney.

¹ Örneğin, WBCSD'nin "Çalkantılı bir dünyada yenilik yapan ve büyüyen toplumsal mega trendler ve iş faaliyetleri", şirketlerin faaliyet gösterme, yenilik yapma ve büyüme yeteneklerini maddi olarak etkileyebileceğine inandıkları kilit toplumsal alanları tanımlar.

Tablo 2.4: 2018 ilk on küresel iş riski

Megatrendler	Tanım
İşin kesintiye uğraması	Tedarik zincirindeki kesintiler, fabrika yangınları, tahrip edilen nakliye konteynırları, siber olaylar
Siber olaylar	“Siber kasırgalar” ve daha sıkı veri düzenlemeleri gibi yeni tehditler; tek bir siber saldırı potansiyel olarak yüzlerce şirketi etkileyebilir
Doğal afetler	2017'deki çok sayıda doğal afet, değişen iklimin etkisiyle gelecekte artışlara işaret edebilir
Piyasalardaki gelişmeler	Birleşme ve satın almalarındaki dalgalanmalar, dijital devrim, siyasi belirsizlik
Mevzuat değişiklikleri	Küresel ticaret anlaşmalarındaki değişiklikler, bölgeler arasındaki eşit olmayan parasal ve düzenleyici koşullar
Yangın/patlama	Fiziksel hasar ve iş kesintisi, yangın ve patlamalardan kaynaklanan kayıplara neden olur
Yeni teknolojiler	Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, birbirine bağlanabilirlik ve bilgi alışverişi
İtibar/marka değer kaybı	Sosyal medya ve birbirine bağlı tedarik zinciri tarafından şiddetlenen sağlık ve güvenlik olayları, ürün geri çağırma ve veri güvenliği ihlalleri
Siyasi riskler ve şiddet	Terörizm, ulaşım altyapısına ve büyük insan gruplarının bulunduğu yerlere yönelik tehditler, artan siyasi aktivizm
İklim değişikliği/değişken hava olayları	Hava olaylarının sıklığı ve şiddetinin artması

2018 Allianz Risk Barometresinden uyarlanmıştır

**Faaliyet gösterilen ortamın (bağlamın) ESG analizi için mega trend analizini başlangıç noktası olarak kullanma**

CLP Holdings Limited'in (CLP) Grup Finansal Planlama ve Kontrol Kıdemli Direktörü ve Grup Sürdürülebilirlik Direktörü, ESG riskleri de dahil olmak üzere uzun vadeli riskleri daha iyi yakalamak adına yıllık KRY sürecini güncellemek için bir pilot uygulama yaptı.

İlk adım, CLP'yi etkileyen küresel riskleri ve eğilimleri belirlemektir. Risk Yönetimi Grubu'nun ekonomik mega trendleri analiz etme deneyiminden ve Sürdürülebilirlik Grubu'nun daha uzun vadeli çevresel ve sosyal mega trendleri analiz etme deneyiminden yararlanmak için çeşitli gruplar iş birliği yaptı.

Bir araya gelen grup, danışmanlık şirketleri ve küresel kurumlar gibi uygun bilgi kaynaklarını seçmek için kriterler geliştirdi.

İlgili kaynakları kullanarak, endüstriyi ve şirketi etkileyen mega trend listesini daraltarak beşe düşürdüler. Daha sonra, bu mega trendleri ve bunların altında yatan olası “mikro trendleri” sektör ve CLP için genel etkileri açısından analiz ettiler.

SWOT analizi

SWOT analizi, bir şirketin karşı karşıya olduğu güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tanımlamak için kullanılan ikiye iki bir matristir. SWOT analizi, hem iç hem de dış faktörleri dikkate alır, bu nedenle kurumlar tarafından stratejik bir planlama aracı olarak yaygın olarak kullanılır. Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI)27, SWOT'u ESG perspektifinden (yani etkiler, bağımlılıklar ve ilgili mega trendler) anlamaya odaklanan, sürdürülebilirliğe özel bir SWOT aracı geliştirmiştir. Tablo 2.5'te gösterilen örnek, varsayımsal bir tüketici ürünleri şirketi ile ilgilidir.

**Öneri**

☐ Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (SWOT) analizi yapın

Tablo 2.5: SWOT analizi örneği

	Faydalı	Zararlı
İç kaynaklı	Güçlü yönler Şirketin güçlü yönlerini ESG zorluklarına uygulayabileceği beklenmedik yöntemler nelerdir? Örnek: Şirket, su kullanımını ölçmeye ve su tüketimini azaltmaya yönelik çabaları teşvik etmeye başlar.	Zayıf yönler Benzer zayıflıklarla karşılaşan veya ESG zorluklarından kaynaklanan benzer risklerle karşılaşan şirketler var mı? Örnek: Şirket, bir tek ürün için rekabet avantajına odaklanmıştır ve o da su yoğun bir üründür.
Dış kaynaklı	Fırsatlar Şirketin ve diğerlerinin ESG zorluklarına yeni çözümler üretebileceği nerede büyüyen bir fark var? Örnek: Yeni teknolojiler, üretimde gerekli olan su miktarını azaltır.	Tehditler Gelecekteki iş değerine yönelik geniş tehditler oluşturan ESG zorlukları nerede? Örnek: Bazı yerlerde su kıtlığı ve kuraklık yaşanıyor.

WRI'in SWOT kullanıcı kılavuzundan uyarladığı sorular

Etki ve bağımlılık haritalaması

<IR> Çerçevesinde, etkiler ve bağımlılıklar, değer yaratma modelindeki sermaye birikimi ve akışı açısından tanımlanır. Etkiler ve bağımlılıklar, kurumla ilgili olduğundan çok sermaye ögeli bir yaklaşım kullanılarak değerlendirilmelidir.

Doğal Sermaye Protokolü²⁸ ve Sosyal Sermaye ve İnsan Sermayesi Protokolü²⁹, şirketlerin doğal, sosyal ve insan sermayeleri üzerindeki etkilerinin ve bağımlılıklarının karmaşıklığını etki ve bağımlılık yolları aracılığıyla yakalamaları için rehberlik sağlar. Etki yol haritası, ticari faaliyetin bir sonucu olarak belirli bir etki yönlendiricisinin doğal sermayede (veya diğer sermayelerde) nasıl değişikliklere yol açtığını ve bu değişikliklerin farklı paydaşları nasıl etkilediğini açıklar. Bir bağımlılık yol haritası, belirli bir ticari faaliyetin doğal ve/veya insan ve sosyal sermayenin (veya diğer sermayelerin) belirli özelliklerine nasıl bağlı olduğunu gösterir.³⁰ Tablo 2.6'da ESG etki ve bağımlılıkları tanımlanıyor ve örnekler yer alıyor.

☒ **Öneri**

☐ Her sermaye ögesi için etki ve bağımlılık haritalaması yapın

Tablo 2.6: Etki ve bağımlılık örnekleri

Akışlar	Sosyal veya doğal sermaye için uygulama
Etkiler	Şirketin ticari faaliyetinin finansal, sosyal ve ilişkiler, insan ve doğal sermaye üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi. Bazı örnekler, bir kurumun hava kirliliğine, iş yaratmaya veya güvenli çalışma koşullarına katkısını içerir.
Bağımlılıklar	Değer yaratmak ve değeri sürdürmek için şirketlerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar (örneğin insan, sosyal, doğal). Örneğin, bir şirket mevcut tatlı su kaynaklarına, taşkın kontrolü için barajlara veya şirketinin davranış kurallarına uyan çalışanlara ve tedarikçilere güvenir.

Örnekler	Etki veya bağımlılık	Değer yaratımı veya değer kaybı
Tekstil şirketleri düşük maliyetli ülkelerde üçüncü taraf üreticileri kullanıyor (Örneğin, Bangladeş, Çin ve Vietnam).	Bangladeş'teki hazır giyim üreticileri için çalışanlar, bu şirketler tarafından kiralanmış veya sahip olunan binaların standardından etkilenmektedir .	Bangladeş'teki Rana Plaza fabrikası, sağlık ve güvenlik standartları uygulanmadığı için çöktü. Aileleri desteklemeye yönelik BM destekli plan, aileler için hedeflenen tazminatın yarısından daha azını toplayabildi. ³¹ Tekstil şirketleri, itibar kaybı nedeniyle fabrikalardaki çalışma koşullarını iyileştirmek için çalıştı. ³²
Coca-Cola , 1993 yılında Hindistan'ın su kıtlığı olan bir bölgesinde bir şişeleme tesisi açtı.	İçecek üretimi, faaliyet gösterilen ülkedeki kullanılabilir su varlığına bağlıdır .	Yerel su havzası hem toplumun su ihtiyacını hem de Coca-Cola'nın üretim sürecini destekleyemedi. Yerel yetkililer Coca-Cola'nın fabrikasını kapattı. ³³
Freeport McMoRan bağlı olduğu sendika tarafından 2017 yılında ücretsiz izindeki işçileri uygunsuz şekilde işten çıkarmakla suçlandı. ³⁴	Bakır madenciliği istikrarlı bir iş gücüne ihtiyaç duyar. 3.000 tam zamanlı ve 1.000 tane de hazırda bulunmayan ve "gönüllü olarak istifa eden" sözleşmeli çalışan etkilendi .	Çalışanlara yönelik muamele, yerel topluluklar tarafından ve küresel açıdan güven kaybına neden oldu. Şirket daha sonra bir şirket beyanı hazırlamak ve bir Çalışan İşe Dönüş merkezi açmak için zaman harcadı ve masrafa girdi. ³⁵
Wells Fargo & Company , müşterilerinin rızası olmadan finansal hesaplar açtı.	Müşteriler, şirketin kendi adlarına rızaları olmadan milyonlarca hesap oluşturmasından etkilenmiş , bu da muhtemelen diğer endişelerin yanı sıra kredi puanlarını da etkilemiştir. ³⁶ Wells Fargo, büyüme sınırlarından, para cezalarından, cezalardan, tazminatlardan ve tüm bunların itibarını zedelemesinden etkilendi .	Banka, Tüketici Mali Koruma Bürosu'na 185 milyon ABD Doları para cezası ve iyileştirme adı altında 5 milyon ABD Doları daha ödedi. ³⁷ Banka, müşterilere 110 milyon ABD Doları tutarında uzlaşma bedeli ödedi. ³⁸

Kurumun ESG önceliklendirme analizinden yararlanmak

Her kurum, sektörüne, kurumun büyüklüğüne, seçilen strateji ve iş hedeflerine, paydaşlara ve daha fazlasına bağlı olarak benzersiz bir dizi ESG konusuyla karşı karşıyadır. Kurumlar, belirli çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularının kendileriyle bağlantısı hakkında fikir edinmek için genellikle bir önceliklendirme analizi (veya ESG önceliklendirme analizi) kullanır. Sürdürülebilirlik uzmanları, faaliyet gösterilen ortamın dahili ve harici özelliklerinin daha geniş bir çerçevede anlaşılmasını desteklemek için bu sonuçları risk yönetimi uzmanları ile paylaşmalıdır.

☒ **Öneri**

☐ Öne çıkan ESG konularını tanımlamak için bir ESG önceliklendirme analizi yapın.

^m WBCSD'nin üye şirketleri, daha sürdürülebilir bir dünyaya geçişi hızlandırmak için birlikte çalışan 200'ün üzerinde lider şirketten oluşmaktadır. WBCSD, 19 milyon çalışanı ve 8,5 trilyon ABD dolarının üzerinde bir birleşik geliri temsil etmektedirler.

Tablo 2.7: ESG konularında önceliklendirme analizi yapmak için kaynaklar

Cerçeve, rehber ve standartlar	Tanım
AccountAbility Beş Aşamalı Önceliklendirme Testi	Kurumların aşağıdakileri tanımlamasına yardımcı olmak için tasarlanmıştır: • Şirket ve paydaşları için en önemli veya alakalı konular. • Sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında hangi bilgilerin açıklanması veya raporlanması gerektiği.⁴⁰
Ceres Sürdürülebilirlik 2010 için Yol Haritası	Ekonomiyi ve yerel toplulukları tehdit eden benzeri görülmemiş çevresel ve sosyal zorluklarla çevrili bir dünyada şirketlerin kendilerini başarıya ulaştırmak için yeniden yapılandırılmalarına yardımcı olacak kaynak. Bu kaynak aynı zamanda şirketleri kurumsal sürdürülebilirlik liderliğine yönlendirmek ve nihayetinde daha sürdürülebilir bir küresel ekonomiye doğru hızlandırılmış bir geçişi desteklemek için tasarlanmıştır. ⁴¹
Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmeleri	Ayrı ayrı veya birlikte tamamlanan bu değerlendirmeler, ticari faaliyetlerden veya projelerden kaynaklanan çevresel veya sosyal etkiyi belirlemek ve ölçmek için tasarlanmıştır. Etkiler, hem bağımsız hem de ilgili etkenlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla bir baz değere göre ölçülür. ⁴²
Küresel Raporlama Girişimi Standartları (GRI)	Operasyonların tüm ekonomik ve ESG etkilerini raporlamak için genel ve sektöre özel kılavuzlar. ⁴³
İnsan Hakları Durum Tespiti	BM Kılavuz İlkeleri Raporlama Çerçevesi tarafından tanımlanan insan hakları durum tespiti, “olumsuz insan hakları etkilerinin nasıl ele alınacağını” belirlemek, önlemek, azaltmak ve hesaba katmak için devam eden bir risk yönetim sürecidir.” Dört temel adımı içerir: mevcut ve potansiyel insan hakları etkilerinin değerlendirilmesi, bulguların entegre edilmesi ve bunlara göre aksiyon alınması, yanıtların izlenmesi ve etkilerin nasıl ele alındığı hakkında iletişim yapılması. ⁴⁴
Entegre Raporlama <IR> Çerçevesi	Finansal sermaye sağlayıcılarına bir kurumun zaman içinde nasıl değer yarattığını açıklamak üzere kullanılan entegre rapor hazırlama çerçevesi. Kurumun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini etkileyen yasal, ticari, sosyal, çevresel ve politik bağlamlara dayalı risklerin belirlenmesi için bir süreç sağlar. ⁴⁵
Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB)	Sektöre ve kategoriye göre önerilen öncelikli konulara ilişkin yatırımcı odaklı standartlar. İlgili kategoriler; çevre, sosyal sermaye, insan sermayesi, iş modeli ve inovasyon ve liderlik ve yönetim. SASB'nin beş faktörlü testi, bir kurumun her bir konuyu sistematik olarak ele almasına ve önemli etkileri olması muhtemel konulara ilişkin içgörüler elde etmesine olanak tanır. ⁴⁶

Önceliklendirme kavramı

ESG tanımıyla benzer şekilde, çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen, önceliklendirmeye ilgili üzerinde hemfikir olunmuş bir tanımlı yoktur. ABD'deki mali veya yasal başvurular bağlamında, “yatırımcının, beyan edilmesi atlanmış bir bilginin kendilerine sunulan bilgilerde önemli ölçüde bir değişikliğe yol açabileceğini düşünmesi ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda ilgili bilgi önemlidir.” Bu tanım, belirli bir sektör için önemli olması muhtemel sürdürülebilirlik konularını belirlemek için SASB^o tarafından benimsenmiştir. SASB, bir şirket yönetiminin, ilgili SASB standardının federal menkul kıymetler yasalarının beyan gerekliliklerine uymak için kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek için bu “öncelikli” konuları dikkate almasını tavsiye eder.⁴⁷

Buna karşılık, bazı ESG uzmanları ve yapıları, öncelikli konuları tanımlarken finansal sermaye ile ilgili olanların ötesindeki bakış açılarını dikkate almaları için kurumlarını yönlendirirler. Örneğin GRI, “öncelikli konuları kurumun önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtan; veya paydaşların değerlendirmelerini ve kararlarını önemli ölçüde etkileyen” olarak tanımlanmaktadır.⁴⁸ Bu nedenle GRI, henüz mali açıdan öncelikli olmayan konuların da dikkate alınmasını önerir.^p Benzer şekilde, IIRC bir konuyu “kurumun kısa, orta veya uzun vadede değer yaratma kapasitesini önemli ölçüde etkileyebiliyorsa” öncelikli olarak tanımlar.

Bu ayrım, bir kurumun ESG konularını anlamak için ESG önceliklendirme analizini kullanırken risk yönetimi, sürdürülebilirlik ve diğer uzmanların ortak bir dilde iletişim kurmalarına yardımcı olmak için önemlidir.

⁴⁰ Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB), ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC), Halka Açık Şirket Muhasebe Denetim/Gözetim Kurulu (PCAOB) ve Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (AICPA), önceliklendirmeyi, “çevreleyen koşullar ışığında, bilgiye güvenen makul bir kişinin kararının, değiştirilmeden veya eksik bırakılmış veya yanlış beyandan etkilenebileceğini olası kılan muhasebe bilgilerinin eksik veya yanlış beyanının büyüklüğü” (Finansal Muhasebe Standartları Kurulu, 2008) olarak tanımlamaktadır. “Değiştirilmiş Orijinal Tebliği: 2 No'lu Finansal Muhasebe Kavramları Beyanı”.

⁴¹ SASB, ABD Yüksek Mahkemesi tanımını uygular ve “yatırımcı, açıklanmayan bilginin sağlanan bilgilerin ‘toplam karışımını’ önemli ölçüde değiştirmesini muhtemel gördüğü durumlarda” bilginin önemli olduğunu öne sürer (TSC Indus v. Northway, Inc., 426 US 438, 449 (1976)).

^p Daha fazla bilgi için, çeşitli kuruluşlar tarafından sunulan önemlilik kavramındaki farklılıklar, Mart 2016 tarihli “Kurumsal Raporlama Diyalogunun Önemlilik Ortak İlkeleri Beyanı” yayınında daha geniş olarak ele alınmıştır.

Paydaş etkileşimi

Farklı paydaşların farklı değer algıları ve kurumun rol ve sorumluluklarına ilişkin farklı beklentileri olabilir. Sürdürülebilirlik bağlamında, paydaş katılımı kavramı, bir kurum tarafından üzerinde hemfikir olunan sonuçlara ulaşmak amacıyla ilgili paydaşlarla etkileşime geçmek için kullanılan süreci ifade eder. BU süreç risk yönetimi uzmanları, sürdürülebilirlik uzmanları ve şirket tarafından gözden kaçırılabilir konular veya riskler dahil olmak üzere tüm tarafların bağlamı daha iyi anlamasına yardımcı olmak için kullanılabilir. Olaylara dışarıdan bakış açıları sağlar ve kurumların varsayımları sorgulamasına olanak tanır.

Paydaş etkileşimi aşağıdaki işlevleri de görebilir;

- En çok endişe duyulan konular veya etkiler hakkında perspektifler sunmak
- Konuların ve etkilerin göreceli önemi hakkında bilgi vermek
- Belirli bir konu veya trendler hakkında veri, bilgi ve uzmanlık sağlamak
- Önceliklendirme süreci ve sonuçları hakkında bilgi vermek, sonuçları doğrulamak ve güvenilirlik sağlamak

Birçok büyük kurum, düzenli süreçlerinin bir parçası olarak paydaş girdilerini toplar. Risk yönetimi uzmanları, paydaş geri bildirimlerini periyodik olarak gözden geçirebilir ve bu bilgileri şu amaçlarla kullanabilir:

- Paydaş geri bildirimlerinin, bir kurumun strateji ve hedeflerine ulaşması için tehdit oluşturabilecek sorunları nasıl vurguladığını keşfetmek
- Mevcut riskleri teyit etmek ve yeni veya yükselen riskleri belirlemek
- Halihazırdaki paydaş etkileşim faaliyetlerinin dışında tutulmuş paydaş gruplarıyla etkileşime geçmek veya tartışmalara paydaş katılımını sağlamak da dahil olmak üzere, hangi ek paydaş katılımının KRY faaliyetlerine fayda sağlayacağını belirlemek

“Paydaşlar, bir kurumun faaliyetlerini, ürünlerini veya hizmetlerini etkileyen ve/veya bunlardan etkilenebilecek kişiler, kişi grupları veya diğer kurumlar olarak tanımlanır.”⁴⁹

Şirketler genellikle paydaş gruplarını kendileri tanımlar. Bunlar da büyük oranda müşteriler, topluluklar, tedarikçiler, hissedarlar, çalışanlar, devlet, sendikalar, yatırımcılar, medya ve kar amacı gütmeyen kuruluşları içerir. Şirketler, paydaş katılımına yönelik bir yaklaşımı değerlendirmek, tasarlamak, uygulamak ve iletmek için AA1000 Paydaş Katılım Standardını (2015) kullanabilir. Aşağıdaki örnek, şirketlerin ESG risklerini belirlemek için mevcut geri bildirim süreçlerini kullanmalarının bir yolunu göstermektedir.

ESG'ye özel diğer kaynaklar

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, ESG ile ilgili etki ve bağımlılıklara ilişkin anlayışlarını geliştirmek için ESG'ye özgü çeşitli kaynaklardan da yararlanabilir. Örneğin, Sera Gazı Protokolü'nden yararlanmak, bir şirketin karbon ayak izini hesaplamasına ve bunu yaparken şirketin iklimle ilgili risklere maruz kalmasını daha iyi anlamasına yardımcı olabilir. Tablo 2.8, kurumların faaliyet gösterdikleri ortamdaki belirli ESG konularını daha iyi anlamak için kullanabilecekleri açık kaynaklı araçların veya kaynakların bir listesini içerir.

Öneri

☐ Ortaya çıkan ESG trendlerini anlamak için iç ve dış paydaşlarla etkileşimde bulunun.

Öneri

☐ ESG'ye özel kaynaklardan yararlanarak analiz yapın

Tablo 2.8: Faaliyet gösterilen alanı anlamak için ESG'ye özel kaynaklar veya araçlar

Kaynaklar	Uygulama
CEO Water Mandate	Operasyon, bağlam, strateji, etkileşim ve iletişim gibi alanları kapsayan kurumsal su tartışmaları ve su koruyuculuğu kaynaklarına erişim için bir forum kurarak şirketlerin su korumacılığı ve sağlık önlemleri uygulamalarını geliştirmek üzere harekete geçirmeyi amaçlar. ⁵⁰
Karbon Saydamlık Projesi (CDP)	Şirketlerin çevresel etkilerini ölçmelerini, yönetmelerini ve kendi kendilerine raporlamalarını sağlayan küresel bir beyan platformu yönetir. CDP anketlerini yıllık bazda doldurup gönderen şirketlere iklim, su ve orman etkilerini beyan etmek üzere özel platformlar sunar. ⁵¹
Bağlam - Temelli Sürdürülebilirlik	Paydaşların ihtiyaçları, sermaye öğelerinin yeterliliği ve bu sermayelerin rekabet eden kullanımları gibi faktörleri dikkate alarak, şirketlerin sürdürülebilir olmak için hayati sermayeler nezdinde nelere gereksinim duyduklarına ilişkin etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olmak için göstergeler kullanır. ⁵²
Embedding Project tarafından hazırlanan "Bağlama Giden Yol: Strateji ve Hedefleri Bağlama Oturtma Rehberi"	Kurumsal strateji ve hedef belirleme süreçlerine sosyal ve ekolojik sınırların nasıl dahil edileceğine dair bir anlayış sağlamanın yanı sıra bu süreçte yardımcı olmak için tasarlanmış farklı çerçeveleri ve araçları anlamlandırmaya yardımcı olur. ⁵³
Ekvator Prensipleri	Kalkınma projelerinde çevresel ve sosyal riskleri belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için öncelikle, sorumlu risk kararları vermeyi desteklemek için durum tespiti ve izleme için minimum bir standart sağlamayı amaçlayan ⁵⁴ inansal kuruluşlar tarafından benimsenen bir risk yönetimi çerçevesi sağlar.
Sera Gazı Protokolü	Karbon ayak izlerini Kapsam 1, 2 ve 3 sera gazı emisyonlarına göre ölçen şirketler için bir çerçeve ve değerlendirme aracı sağlar. ⁵⁵
Geleceğe Uygun İş Benchmarkları	Şirketleri, mevcut performansları ile performanslarının kilit eşik(ler)e göre nerede olması gerektiği arasındaki boşluğu belirlemede desteklemek için bir takım göstergeler sunar. ⁵⁶
İnsan Hakları Etki Değerlendirmesi (HRIA)	İnsan haklarına dayalı riskleri ve fırsatları anlamak için kılavuzlar, uygulamalı örnekler, HRIA seviyeleri ve adımlar sağlar. ⁵⁷
Yaşam Döngüsü Analizi	Ürünlerin ve süreçlerin sosyo-ekolojik etkilerinin sistem tabanlı tanımlanmasını desteklemek için bir yaklaşım sunar; değerlendirmeler tipik olarak bir ürünün yaşam döngüsü (tasarım, ham madde çıkarma, üretim, kullanım ve bertaraf veya yeniden kullanım) boyunca tüm girdi ve çıktıları hesaba katar. ⁵⁸
Çoklu Sermaye Karnesi	Sürdürülebilir olmak için ne olması gerektiğine ilişkin kuruma özgü normlar veya standartlara göre bir kurumun hayati sermayeleri üzerindeki etkilerini ölçen, sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik bağlamsal bir yaklaşımın geliştirilmesini desteklemeyi amaçlar. ⁵⁹
Net Pozitif	Şirketlerin ticari faaliyetleri sonucu oluşturdukları bir eşiğe göre net kazançlar elde etmelerine destek olmayı amaçlar. ⁶⁰
Doğal Sermaye, Sosyal Sermaye ve İnsani Sermaye Protokolü Uygulama Araçları	Şirketlerin doğal ⁶² ve sosyal sermayenin etkilerini ve bağımlılıklarını anlamasına ve daha sonra değerlendirmesine yardımcı olmak için çerçevelerden, ölçüm yaklaşımlarına kadar çeşitli araçlar sunar.
Gezegensel Sınırlar	Dünyanın ekonomik sistem sınırlarının istikrarını ve esnekliğini düzenleyen ve bu sistemlerin her biri için, insan varlığının tehdit altında olduğu sınırları nicelleştirmeye çalışan birbirine sıkı şekilde bağlı dokuz süreci tanımlar. ⁶³ (daha fazla bilgi için, bkz. Ek IV)
Su Koruyuculuğu Birliği	Su kullanıcılarının uygun havza sınırlarını doğru bir şekilde seçmelerini ve su kullanımlarını ve su havzası bağlamında su üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlayan, dünya çapında tanınan bir standart ve çerçeve sağlar; standart, kullanıcıları iş birliğini genişletmeye ve açıklamalarında daha şeffaf olmaya teşvik eder. ⁶⁴
Gezegensel Sınırlar ve Sosyal Temeller Simidi	Gezegensel Sınırlar çerçevesi ile birlikte, şirketlerin sosyal dayanıklılığı koruma ve geliştirmede oynadıkları rolü veya bunun tam tersi eylemlerinin faaliyet gösterdikleri bölgelerde sosyal istikrarsızlığa nasıl katkıda bulunduğunu tanıtmaya yardımcı olur. ⁶⁵ (daha fazla bilgi için bkz. Ek IV)
Yaşayan Gezegen Endeksi	Dünyanın biyolojik çeşitliliğinin durumunu ölçmeyi amaçlar ve kara, tatlı su ve deniz habitatlarında yaşayan omurgalı popülasyonlarındaki eğilimleri kullanır; veri tabanı, biyoçeşitlilik durumuna ilişkin endeksler oluşturmak üzere bir araya getirilen 18.000'den fazla popülasyon için zaman serisi verilerini tutar. ⁶⁶
WRI Aqueduct	Dünya çapında ortaya çıkan su risklerini ve fırsatlarını haritalandırmaya yardımcı olur. ⁶⁷

Strateji ve iş hedeflerine uyum

COSO KRY Çerçevesi, bir kuruma stratejisi ve iş hedefleriyle ilişkili risk profiline ilişkin içgörü sağlamak için KRY'yi strateji ve hedef belirleme ile entegrasyonun önemini vurgular.⁶⁸ Bunu yapmak şirkete rehberlik eder ve stratejiyi ve onu gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri netleştirmeye yardımcı olur.



Öneri



Kurumun stratejisinin, hedeflerinin ve risk iştahının risk yönetimiyle uyumlu olması gerekir.

⁵⁰ Bu raporda atıfta bulunulan kaynaklardan bazıları bu tabloda veya Ek III'te verilmiştir. Bu kılavuz ayrıca burada yer almayan başka kaynaklar da sağlar.

⁵¹ Sera Gazı Protokolü uyarınca, Kapsam 1, şirketin sahip olduğu veya kontrol ettiği kaynaklardan kaynaklanan doğrudan sera gazı emisyonlarını ifade eder, Kapsam 2, şirket tarafından tüketilen satın alınan elektriğin üretiminden kaynaklanan sera gazı emisyonlarını açıklar ve Kapsam 3, diğer tüm dolaylı emisyonların işlenmesine izin verir.

COSO KRY Çerçevesi, stratejiyi, kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirme ve temel değerlerini uygulama planı olarak tanımlar.⁶⁹

ESG risklerini etkin bir şekilde yönetmek için, şirketin stratejik ve operasyonel planlarını anlamak çok önemlidir. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, kurumun stratejik yönü, iş hedefleri veya risk iştahından ayrı olarak ESG risklerini belirlemeye, değerlendirmeye veya bunlara yanıt vermeye kalkmamalıdır. Örneğin, rüşvet ve yolsuzluğun bir iş biriminin faaliyetlerini etkileme riski Avrupa merkezli bir şirkete kıyasla, gelişmekte olan pazarlarda (Güney Amerika ve Afrika gibi) büyüme stratejisi olan bir şirket için çok ilgili olacaktır.



Pro Paper & Packaging

Riskleri strateji ve iş hedefleriyle uyumlu hale getirmek için Ek VIII'de verilen detaylı örneğe bakınız.

Risk iştahı

COSO KRY Çerçevesi, risk iştahını, genel bir anlayışla, bir işletmenin değer yaratmak için kabul etmeye veya reddetmeye istekli olduğu risk türleri ve miktarı olarak tanımlar.⁷⁰ Tolerans, iş hedeflerine ulaşmayla ilgili performanstaki kabul edilebilir sapmanın sınırları olarak tanımlanır.⁷¹ Risk iştahı ve tolerans bir kez belirlendikten sonra, karar vermede kabul edilebilir sınırlar haline gelirler. Yönetim kurulları ve yönetimler genellikle kurumun risk iştahını; genellikle içi içe geçmiş olan strateji ve bağlam (faaliyet gösterilen ortamın) kapsamında belirlerler. Tablo 2.9, risk iştahını belirlemeye yönelik bir yaklaşımı göstermektedir.

Etkin şekilde KRY uygulamaları yapan kurumlar, karar verirken risk iştahını dikkate alırlar. Bir kurumun agresif bir büyüme stratejisi varsa, genellikle daha fazla riski kabul etmeye istekli olabilir. Buna karşılık, olgun bir sektördeki bir kurum genel olarak riskten kaçınabilir, ancak belirli stratejik alanlarda daha fazla riski kabul etmeye istekli olabilir.

Tablo 2.9: Risk iştahı uygulama örneği

Risk iştahını belirleme yaklaşımı

- Risk iştahı:
 - Detaya girmeden genel olarak tanımlanır (yukarıdan aşağıya).
 - Kurumun temel değerlerine ve stratejik hedefine dayalıdır.
 - Faaliyet gösterilen ortamın gerçekleriyle ilişkilidir.
- Risk iştahı, kurumun stratejik hedefine ulaşmak için alması veya kaçınması gereken risk türlerini (stratejik, operasyonel, finansal, uyum) dikkate alır.
- Şirket tipik olarak, kurumun temel değerleri ve stratejisiyle uyum sağlamak için her bir risk kategorisine ayrılacak net bir toplam risk tutarını üstlenmeye isteklidir.
- Risk kapasitesi, bir kurumun strateji ve iş hedefleri doğrultusunda üstlenebileceği azami risk miktarıdır. Likidite, paydaş ilişkileri, yetenekler ve diğer faktörleri dikkate alır.
- Risk kapasitesi, makul risk iştahı ve toleransı tanımlamak için bir takım sınırlar sağlar.

Kurumun risk iştahının dikkate alınması, risklere öncelik verirken ve risk cevaplarını seçerken yardımcı olur. Kaynakların dikkatli bir şekilde dağıtımını destekler ve risk iştahını aşacak hedeflerin geliştirilmesini engeller. Risk yönetimi uzmanları, potansiyel bir riskin şiddetini risk iştahlarıyla karşılaştırır. Riskin şiddeti risk iştahları dâhilindeyse, kurumlar genellikle riski kabul eder veya riski alır. Riskin şiddeti, risk iştahından daha büyükse, riskten kaçınırlar, riski azaltırlar veya paylaşırlar (bkz. alt bölüm 3c).

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, KRY süreci boyunca risk iştahını dikkate almalıdır. Bu duruma dair bazı örnek soruları aşağıdadır:

- Stratejik hedeflere ulaşmak için hangi ESG riskleri gerekli ve kabul edilebilirdir?
- Şirket hangi ESG risklerinden kaçınmalıdır?
- ESG risklerinin hangi seviyeleri kabul edilebilirdir?
- Mevcut yatırımlar, faaliyetler ve taahhütler kurumun risk iştahı doğrultusunda nasıl değerlendirilir?
- Teşvikler ve performans hedefleri şirketin risk iştahıyla uyumlu mu?



Risk iştahının uygulamaya konması

The Gold Coast Waterways Authority (GCWA)⁷², kendi risk listesindeki kritik risk kategorilerini (örneğin; stratejik, operasyonlar, çevresel, toplumsal ve dayanıklılık) kapsayan bir risk iştahı beyanı geliştirmiştir. GCWA'nın ESG riskleriyle ilgili risk iştahı beyanlarına ilişkin bazı örnekler aşağıdaki gibidir:

Çevresel

- Önemli çevresel etkileri olan faaliyetler veya olaylar için çok düşük risk iştahı
- Net çevresel faydaları olan faaliyetler için çok yüksek risk iştahı

Toplum

- Su yollarını kullanan kişiler için güvenlik riski oluşturan faaliyetler için düşük risk iştahı
- En yoğun ziyaretçi zamanlarındaki riskleri artıran faaliyetler için çok düşük risk iştahı
- Yetki alanı dışındaki faaliyetler için çok düşük risk iştahı
- Diğer su yolları kullanıcılarının, çevrenin, altyapının ve mülkün güvenliğini tehlikeye atan davranışlar için çok düşük risk iştahı

Alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve iş hedeflerinin hazırlanması

Strateji ve hedef belirlemenin bir parçası olarak, kurumlar genellikle farklı stratejik alternatifleri değerlendirir. Bunu yaparken, her seçeneğin risklerini ve fırsatlarını değerlendirirler. Bu seçeneklerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Stratejinin kurumun misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumlu olmama olasılığının değerlendirilmesi. Örneğin, rakiplerinin piyasadan çektiği ilaçların fiyatını önemli ölçüde artırma stratejisini değerlendiren bir ilaç şirketini düşünün. Bu durum, şirketin hastalara uygun fiyatlı sağlık hizmeti sağlama misyonuyla çelişebilir.
- Seçilen stratejinin sonuçlarını değerlendirmek. Örneğin, 1999'da Skanska (İsveçli bir inşaat ve malzeme şirketi) Arjantinli bir şirketi satın aldı ve Güney Amerika'da faaliyet göstermeye başladı. Şirket, Avrupa veya Kuzey Amerika'da rutin bir iş etiği politikası olarak kabul edilebilecek bir şeyi, genellikle yasa dışı istihdam uygulamalarıyla karakterize edilen bir bölgede, çok çeşitli faaliyetlere uygulamanın sonuçlarını kısa sürede öğrendi.⁷³
- Risk iştahı veya işletmenin kullanabileceği kaynaklar göz önüne alındığında, potansiyel bir iş hedefine ulaşılıp ulaşılamayacağını değerlendirilmesi. Örneğin, %100 sertifikalı veya organik ham madde tedarik etme hedefi belirlemeden önce, bir şirketin organik ürüne ulaşılabilirliği ve bu ham maddeye erişimle ilgili potansiyel riskleri değerlendirmesi gerekir.



Öneri



Kurumun strateji ve hedeflerini etkileyebilecek ESG risklerini dikkate alın.

Stratejide değişiklik yapmak

Genellikle, kurumlar hem kısa vadeli hem de uzun vadeli stratejileri belirlemek için periyodik strateji belirleme toplantıları düzenler. COSO KRY Çerçevesine göre, aşağıdaki durumlarda, stratejide bir değişiklik yapılması kesinlikle beklenir:

- Kurum, mevcut stratejinin değer yaratmada, korumada veya gerçekleştirmede başarısız olduğunu belirler
- Faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlamdaki) bir değişiklik, şirketin kabul etmeye istekli olduğu risk sınırına çok yaklaşmasına neden olur
- Kurumda mevcut olmayan kaynaklar ve yeteneklere ihtiyaç vardır
- Faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlamdaki) gelişmeler, kurumun artık stratejiyi gerçekleştirebileceğine dair makul bir beklentiye sahip olamayacağı sonucunu ortaya çıkarır⁷⁴

Bazı durumlarda, faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlamdaki) iç veya dış önemli değişiklikler, bir kurumun iş stratejisini veya hedeflerini yeniden gözden geçirmesine yol açabilir. Örneğin, 2017'de Fransız gıda şirketi Danone, daha sağlıklı, daha sürdürülebilir beslenme alışkanlıklarını teşvik eden markalara odaklanan bir stratejiyle “Tek Gezegen, Tek Sağlık” vizyonu geliştirerek tüketicilerin sağlıklı seçimlere doğru değişen tercihlerine yanıt verdi.⁷⁵

1994 yılında, Interface'in kurucusu, çevresel uyum konusunda daha proaktif bir duruş sergileme ihtiyacını fark etti ve ardından şirketi yoğun olarak petrol kaynaklı halı üretiminden farklı bir stratejiye odaklanmayı seçti. Yeni strateji kullanılmış halıyı geri alıp geri dönüştürmek, geri dönüştürülmüş malzemelerden yeni ürünler tasarlamak, toksik olmayan yapıştırıcılar ve dokular geliştirmek, ürünler için doğanın tasarımlarından yararlanmak ve halı satmaya alternatif olarak “döşeme hizmetlerinde” kiralamayı denemek gibi çalışmaları içeriyordu⁷⁶

Bu bölümde özetlenen yaklaşımlar, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının, alternatif stratejileri değerlendirirken veya hedefler hazırlarken, potansiyel ESG risklerini ve etkilerini anlamalarına yardımcı olabilir. Uzmanlar, kendi operasyonlarının ötesinde, kendilerini çevreleyen sosyal ve çevresel sistemler bağlamındaki etkileri de dikkate alabilirler. The Embedding Project⁷⁷ tarafından geliştirilen kılavuz, kurumları, sürdürülebilirlik stratejilerini ve hedeflerini belirlerken dört tekrar eden adımı kullanarak bağlamı düşünmeye teşvik eder:

- Temel sosyo-ekonomik sorunları ve bunlarla ilişkili eşikleri (dayanıklılığın tehdit edildiği seviyeyi) anlayın
- Şirketin bu eşikler üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu alanı anlayın
- Bu eşikler dâhilinde çalışmak için gereken değişikliğin büyüklüğünü belirleyin
- Gerekli değişikliğin yapılması için kendinizi adayın



Mars Incorporated'ın (Mars) sürdürülebilirlik planı ve hedeflerinde bağlamın dikkate alınması

Mars, karar verme sürecinde, faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkisini dikkate alır ve bu çalışma şeklinin operasyonel ve itibar riskini de azalttığının farkındadır. Mars, bu konuda tüm değer zincirinde beş sosyo-ekolojik konuya öncelik vermek için kilit paydaşlar ve Gezegenel Sınırlar Çerçevesi ile birlikte çalıştı. Mars, bu beş geniş etki alanının her birinden sera gazı emisyonları, su, su kalitesi, ücretler ve insan hakları için uzun vadeli hedefler ve bilimsel olarak güvenilir ölçütler kullanarak bu konulardaki gelişiminizi izlemeyi planladığını açıkladı.⁷⁸

ESG ile ilgili bağlama dayalı hedeflerin belirlenmesine ilişkin ek rehberlik, alt bölüm 3c'de yer alıyor.

3. ESG riskleri için performans



Performans, bir organizasyonun strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesi yolunda karar vermesini destekleyen uygulamalara odaklanır. Bu bölüm, COSO ERM Çerçevesi'nin Performans bileşeni ve beş ilkesiyle ilgilidir:¹

- 10 Riski tanımlar:** Kurum, stratejisinin ve hedeflerinin performansını etkileyen riski tanımlar.
- 11 Riskin şiddetini değerlendirir:** Kurum, riskin şiddetini değerlendirir.
- 12 Riskleri önceliklendirir:** Kurum, risklere verilecek cevapları seçerken risk önceliklendirmesi yapar.
- 13 Risk cevaplarını uygular:** Kurum, risk yanıtlarını tanımlar ve seçer.
- 14 Portföy yaklaşımı geliştirir:** Kurum, risk portföyü geliştirir ve bu yaklaşımla risklerini değerlendirir.

Bu ilkeler, sürdürülebilirlik uzmanlarının genellikle en çok rehberliğe ihtiyaç duyduğu alanlar olan ortak bir dilde ESG risklerini etkin bir şekilde ölçmek ve değişen risk ortamının sunduğu zorluklar karşısında yenilikçi cevaplar geliştirmeyi kapsar.^a

Bu bölüm üç alt bölüme ayrılmıştır:

- 3a. Riski tanımlar:** Yönetim, Bölüm 2'deki strateji ve bağlam anlayışını kullanarak, strateji ve iş hedeflerinin performansını etkileyen riskleri veya olayları tanımlar (COSO İlkesi 10).
- 3b. Riskleri değerlendirir ve önceliklendirir:** Yönetim, her bir risk veya olay için, risklerin değerlendirilmesini ve önceliklendirilmesini desteklemek için faaliyet gösterilen ortama ve stratejisine dayalı olarak olası sonuçları tanımlar (COSO İlkeleri 11 ve 12).
- 3c. Risk cevaplarını uygular:** Yönetim, bu değerlendirmeden, bu olaylardan ve sonuçlardan hangilerinin yönetilmesinin öncelikli olduğunu ve nasıl cevaplar verileceğini belirler (COSO İlkeleri 13 ve 14).

Bu bölüm ayrıca, ESG risklerini belirleme, önceliklendirme ve bunlara cevap vermede kurumsal önyargıların rolünü değerlendirir (bkz. alt bölüm 3b).



^a Risk uzmanlarıyla yapılan bir ankette, katılımcıların %65'inden fazlası şirketlerinin sürdürülebilirlik konularını ölçmek ve değerlendirmek için herhangi bir bilimsel yöntem kullanmadığını belirtti. Ek olarak %23'lük bir kısım ise nicel yöntemlerinin kullanılıp kullanılmadığını bilmediği ifade etti. Benzer şekilde, sürdürülebilirlik uzmanlarıyla yapılan bir ankette, katılımcıların yaklaşık %70'i kurumlarının sürdürülebilirlik risklerini ölçmek için bir süreci olmadığını belirtti. Profesyoneller, bu tür süreçleri geliştirmek ve iyileştirmek için yardıma ihtiyaç duyduklarını belirttiler. (Nisan 2017'de WBCSD Delege Toplantısı'nda ve Mart 2017'de İç Denetçiler Enstitüsü Genel Denetim Yönetimi (GAM) Konferansı'nda yaklaşık 70 sürdürülebilirlik ve risk uzmanıyla yapılan anketlere göre.)

3a. Riski tanımlar

Giriş

Riskler tüm ticari faaliyetlerde mevcuttur ve genellikle iş stratejisindeki, hedeflerindeki, bağlamındaki veya risk iştahındaki değişiklikler nedeniyle gündeme gelirler. Bölüm 2, kurumların strateji veya hedeflerine ulaşabilmesini etkileyebilecek ESG değişiklikleri, etkileri ve bağımlılıkları nasıl daha iyi anlayabileceklerini açıklar. Yönetim, kurumlarının ESG risklerini etraflıca anlamak için bu faaliyetlerden elde edilen sonuçlardan yararlanabilir.



Bu alt bölüm, aşağıdaki COSO KRY Çerçeve ilkesiyle¹ ilgilidir:

10 Riski tanımlar: Kurum, strateji ve iş hedeflerinin performansını etkileyen riski tanımlar.

Tüm ESG konularının kurumsal düzeyde bir risk oluşturmadığı unutulmamalıdır. Yöneticilerin, dış trendler ve tetikleyici faktörlerden riskleri tanımlayabilmeleri ve kurum üzerindeki etki ve şiddetini değerlendirmesi gerekir. Birçok kurumun bunu yapmak süreçleri mevcut olsa da, ESG risklerinin tanımlanması daha zor olabilir çünkü bu riskler genellikle:

- Yeni veya yükselen bir risktir ve beklenmedik bir şekilde bir kurumun strateji ve iş hedeflerine ulaşabilmesini tehlikeye sokabilir.
- Kurum tarafından iyi bilinmemektedir ve işletmenin kısa veya uzun vadeli performansına ve hatta mevcudiyetini tehdit edebilecek “siyah kuğular” veya diğer öngörülemeyen olayları içerir.
- Stratejinin belirlendiği veya risklerin tarihsel olarak dikkate alındığı zaman çizelgesinin ötesine geçecek şekilde daha uzun vadelidir.
- Kurumsal dil ve hedefler bağlamında sayısallaştırma ve anlatma zorluğu bulunur.
- Tek bir kurumun kapsamını aşar ve bu nedenle endüstri veya hükümet düzeyinde müdahale gerektirir.



Bu alt bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının yeni ve mevcut ESG risklerinin belirlmesine ve tanımlamasına yardımcı olacak aşağıdaki eylemleri özetlemektedir:

- ☐ Hangi ESG risklerinin tanımlanıp tanımlanmadığını belirlemek için kurumun risk envanterini inceleyin
- ☐ Konuyla ilgili uzmanlıktan yararlanmak için ESG risk sahiplerini ve sürdürülebilirlik uzmanlarını risk tanımlama sürecine dâhil edin
- ☐ ESG risklerini anlamak için hem risk yönetimi hem de sürdürülebilirlik uzmanlarıyla toplantılar düzenleyin
- ☐ Kurumun stratejik ve operasyonel planlarını etkileyebilecek ESG risklerini belirleyin
- ☐ ESG risklerinin kurum üzerindeki etkisini net olarak tanımlayın
- ☐ Riskin tetikleyicilerini anlamak için kök neden analizini kullanın

Risk envanterinin kullanılması

COSO KRY Çerçevesi'ne göre, risk tanımlamanın amacı, operasyonları kesintiye uğratabilecek, kurumun stratejisine ve iş hedeflerine ulaşma konusundaki beklentisini veya kurumun faaliyet kabiliyetini (itibar sorunları dâhil) önemli ölçüde etkileyebilecek riskleri belirlemektir.² Fırsatların belirlenmesi, risk tanımlama sürecinin önemli bir parçası olmalıdır. Fırsatlar ise COSO tarafından değeri yaratmak, korumak ve gerçekleştirmek için hedefler veya yaklaşımlar yaratan,değiştiren veya potansiyel eylemler olarak tanımlanır.³

Birçok kurum, karşı karşıya kaldığı riskleri listelemek için bir risk envanteri oluşturur veya bu riskleri kayıt altına alır. Bu envanter, risklerin tanımlanıp alınacağı konusunda ortak kategoriler ve standart tanımlar sağlar. Bir risk envanteri ayrıca her bir riskin etkisinin tanımını, riski azaltma eylemlerini ve riskin sahibini içerebilir.⁴

ESG riskleri kurumun risk kriterlerini karşıladığında, bu risklerin yönetilebilmesi ve izlenebilmesi için risk envanterine dâhil edilmesi gerekir. Örnek bir risk envanteri için Tablo 3a.1'e bakınız.

Tablo 3a.1: Örnek risk envanteri

Stratejik	Operasyonel	Finansal	Uyum
- Vizyon ve temel değerler - Kurumsal yönetim - Organizasyonel yapı - Stratejik planlama - Birleşme ve satın almaların değerlendirilmesi ve fiyatlandırması - Yatırımcı ilişkileri - Rekabet - Değişen müşteri tercihleri veya yaşam tarzları - Büyüyen orta sınıf - Kentleşme/artan nüfus - Gelişmekte olan piyasalar	- Araştırma ve geliştirme - Yeni ürünler - Pazarlama - Bütçeleme ve tahmin - Ham maddeye erişim - Tedarikçiler - Üretim yönetimi - Ürün yönetim - Envanter yönetimi - Çalışan etkileşimi - İşçi- işveren ilişkileri - İnsan hakları - BT yatırımı - Siber güvenlik - İş sürekliliği - Pandemi - İklim değişikliğinin fiziksel etkileri	- Faiz oranı değişkenliği - Döviz değişkenliği - Nakit yönetimi - Kredi riski - Muhasebe politikaları - Muhasebe tahminleri - İç kontrol - Vergi stratejisi ve planlama	- Yolsuzluk - Rüşvet - Çıkar çatışmaları - Ülke/bölgesel/yerel mevzuatlar - Vergi mevzuatı - Ticaret mevzuatı - İP yönetimi ve koruması - Sera gazı emisyonları - Su arıtma - Sağlık ve güvenlik

Tipik risk kategorileri arasında; stratejik, operasyonel, finansal ve uyumluluk yer alır. Bazı kurumların "sürdürülebilirlik" veya "itibar" risk Tablo 3a.1: Örnek risk envanterleri için ayrı kategorileri olabilir. Ancak, bu riskler genellikle diğer risk kategorilerinin altında gruplandırılabilir (örneğin, iklimle ilgili riskler genellikle operasyonel veya finansal niteliktedir). Ayrıca, itibara ilişkin etkiler, genellikle kendi başına bir riskten ziyade (bir çevresel olay veya kirlilikten kaynaklanan itibar kaybı gibi) başka tür bir riskin etkisi niteliğindedir. Ayrıca, ESG risklerinin birçoğu tamamen yeni değildir, daha ziyade mevcut bir riske ek bir kaynak teşkil eder veya riskin etkisini veya gerçekleşme olasılığını artırır. Örneğin, iklim değişikliği etkileri çoğu zaman birçok kurum için zaten mevcut bir risk olan ham madde maliyet dalgalanmaları riskini artırır (bkz. Tablo 3a.2).



Öneri

- ☐ Hangi ESG risklerinin tanımlanıp tanımlanmadığını belirlemek için kurumun risk envanterini inceleyin.

Tablo 3a.2: ESG ile ilgili örnek riskler veya fırsatlar

Tür	ESG riskleri veya fırsatları	Çevresel	Sosyal	Yönetişim
Stratejik	Müşteri tercihlerini etik tedarik zincirleriyle üretilen ürünlere kaydırmak		■	
	Yatırımcıların, çeşitli konularda (ör. çeşitlilik, ormansızlaşma ve insan hakları) şirket aleyhine vekaleten oy verilmesiyle sonuçlanan ESG konularına artan ilgisi	■	■	■
Operasyonel	Sürdürülebilir ormancılık uygulama gereklilikleri nedeniyle artan ham madde maliyeti	■		
	İyileştirilmiş üretim süreçleri sayesinde atık ve ham madde maliyetlerinin azaltılması	■		
	Operasyonları ve iş sürekliliğini bozan değişen hava koşulları ve artan doğal afetler	■		
Finansal	Vergiden kaçınma stratejisi ve vergi şeffaflığının olmaması nedeniyle itibar etkileri ve toplumsal kaygılar		■	■
	Ekonomik çeşitlendirme ve istihdam fırsatları yoluyla sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme sağlamak için yerel içeriğe yatırım		■	
	Karbon vergisi düzenlemesi kaynaklı artan vergilendirme	■		
Finansal	Sera gazı emisyonları ve enerji kullanımı için gelişmiş raporlama gereksinimleri	■		
	Emisyonların yanlış veya hileli açıklanması sonucu para cezaları, yaptırımlar ve tüketici güveninin kaybedilmesi	■		■

Çoğu durumda, ESG riski bu kategorilerin birkaçını veya tamamını etkiler. Örneğin, insan haklarıyla ilgili riskler ağırlıklı olarak operasyoneldir; ancak bazı hukuki uygulamalarda tedarik zincirindeki insan haklarıyla ilgili uyum gereksinimleri de bulunur.



State Street yükselen riskleri tanımlıyor

State Street Global Advisors (SSGA), dünyanın en büyük varlık yönetim şirketlerinden biridir. Yakın zamanda şirketin satış departmanı tarafından yeni bir risk ve fırsat tanımlandı: cinsiyet çeşitliliği.

Yönetim ilgili mega trendleri belirledi ve yapılan erken dönem çalışmalara göre üst yönetimde kadının daha fazla olduğunda kurumlarda özkaynak verimliliğinin yüksek, değişkenliğin düşük olduğu ve yönetsimsel sorunlarla daha az karşılaştığı görüldü. SSGA, bu risk ve fırsatı ele almak için üç yönlü bir yaklaşım uyguladı. Operasyon, liderlik ve kurumsal yönetimdeki çalışanlar, Korkusuz Kız kampanyasını başlattı, Varlık Koruyuculuğu Programını değiştirdi ve bir cinsiyet çeşitliliği endeksi başlattı. Bu riskin belirlenmesi ve karşılığında bir aksiyonun uygulamaya alınması, cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansını üzerindeki etkisine ilişkin farkındalığın artmasına, cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmek isteyen müşterilerin ilgisini çekmeye ve müşterilerin yatırımları için uzun vadeli değeri teşvik etmeye yardımcı oldu.^b

Risk belirleme yaklaşımları

Birçok kurum, iş stratejisini etkileyen riskleri belirlemek ve bunları risk envanterine dâhil etmek için bir KRY sürecine sahiptir. Bu süreç, mevcut riskleri doğrulamak, yeni veya yükselen riskleri anlamak için risk sahipleri ve yöneticilerle anketler, çalıştaylar ve mülakatları içerebilir.⁵ Gelişmiş KRY süreçlerine sahip kurumlarda, sayısal ve derinlemesine analitik yaklaşımları da söz konusu olabilir.

Ayrıca, kurumların, sürdürülebilirlik birimi, kurumsal strateji birimi veya risk sahipleri tarafından yürütülen ve ESG risklerinin tanımlanmasını destekleyebilecek sürekli faaliyetleri ve süreçleri vardır.



Öneri

☐ Konuyla ilgili uzmanlıktan yararlanmak için ESG risk sahiplerini ve sürdürülebilirlik uzmanlarını risk tanımlama sürecine dahil edin.

^a SSGA'nın yönetiminde 2,73 trilyon ABD doları bulunur ve bu da onu dünyanın en büyük üçüncü varlık yönetim şirketi yapar. SSGA, endeks yatırımında bir öncüdür ve hem aktif hem de endeks yatırımında geleneksel olmayan varlık sınıflarını kapsayan becerilere sahiptir. Daha fazla bilgi için ssga.com'u ziyaret edin.

^b Vaka çalışmasının tamamı wbcso.org'da mevcuttur. (WBCSD (2017). "State Street Global Advisors: Yatırım risklerini azaltmak için bir fırsat olarak cinsiyet çeşitliliği."

Örnekler şunları içerir:

- ESG ile ilgili bulguların olabileceği iç ve dış denetimler (örn. çevre sağlığı ve güvenliği, sera gazı emisyonları, üçüncü taraflarca gerçekleştirilen belgelendirme denetimleri)
- Birleşmeler, satın almalar ve elden çıkarmalardan kaynaklanan durum tespiti (due diligence) faaliyetleri
- Yeni ürün veya yeni pazar değerlendirmelerinden kaynaklanan durum tespiti (due diligence) faaliyetleri
- Yatırım kararları için yapılan ESG analizleri (özellikle finansal hizmetler ve üretim sektörleri için)
- Proje yönetimi faaliyetleri (özellikle inşaat, bilgi, teknoloji ve iletişim ile profesyonel hizmetler için)
- Tedarik zinciri durum tespiti (due diligence)
- Medya izleme, web kazıma
- Geçmişte karşılaşılan olayların veya sorunların veri takibi ve analizi
- Mevzuat değişikliklerinin izlenmesi
- Mega trend analizi
- SWOT analizi
- Etki ve bağımlılık haritalaması
- ESG stratejik önceliklendirme analizi
- Paydaş etkileşimi



Öneri



Konuyla ilgili uzmanlıktan yararlanmak için ESG risk sahiplerini ve sürdürülebilirlik uzmanlarını risk tanımlama sürecine dahil edin.

Bu süreçlerin bazıları Bölüm 2'de ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Risk tanımlama aşamasında, kritik soru bu sorunlardan hangisinin kurum için tehdit veya fırsat olduğudur ve Şekil 3a.1'de gösterilmektedir.

Şekil 3a.1: Risk tanımlama süreciyle faaliyet gösterilen ortamın (bağlamın) ve stratejinin ilişkilendirmesi

İç ve dış çevreyi anlama

- Mega trend analizi
- SWOT analizi
- Etki ve bağımlılık haritalaması
- Paydaş etkileşimi
- Önceliklendirme değerlendirmesi
- ESG ile ilgili kaynaklar

(bkz. Bölüm 2: ESG riskler için strateji ve hedef belirleme)

Risk tanımlama: strateji ve iş hedeflerine ulaşmaya yönelik tehditler veya fırsatlar

Risk envanteri

Aralık 2015'te Finansal İstikrar Kurulu tarafından oluşturulan İklimle İlgili Finansal Beyanlara İlişkin Görev Gücü (TCFD), şirketlere “iklim değişikliği ile ilgili mevcut ve yükselen düzenlemeleri dikkate alıp almadıkları” dâhil olmak üzere “iklim ile ilgili riskleri belirlemek ve değerlendirmek için risk yönetim süreçlerini tanımlamalarını” tavsiye etmektedir.⁶

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, ESG riskleri veya fırsatlarını belirlemek için bu faaliyetlerin veya süreçlerin çıktılarını iş stratejisi ve hedeflerine dâhil edebilir. Bunun bazı örnekleri Tablo 3a.3'te verilmiştir.



Pro Paper & Packaging

Bir stratejiyi veya iş hedeflerini etkileyebilecek ESG risklerini tanımlamayla ilgili açıklayıcı bir örnek için Ek VIII'e bakın.

Tablo 3a.3: Risk tanımlamasının stratejik vizyonla örtüşürülmesine bir örnek

	İş stratejisi ve hedeflerinin örtüşmesi	ESG risk veya fırsat örnekleri
Mega trend analizi	Küresel bir riskin veya mega trendin ortaya çıkması kurumun stratejisini ve operasyonlarını nasıl etkileyebilir?	- Allianz Risk Barometresi 2018:⁷ tarafından tanımlanan küresel risklerin etkisini göz önünde bulundurun. - Aşırı hava olaylarının ve su krizlerinin şirket üzerindeki etkisi - Doğal afetlerin tedarik zincirinin müşteri beklentilerini karşılamak için verimli bir şekilde işleme yeteneği üzerindeki etkisi
SWOT analizi	ESG ile ilgili güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler nelerdir?	- Kurumun sunduğu ürünlerin sürdürülebilirliğini geliştirmek için teknoloji ve inovasyondan nasıl yararlanabileceğini düşünün. - Bir iş sağlığı ve güvenliği sorununun etkisini göz önünde bulundurun.
Etki ve bağımlılık haritalaması	İş modeliyle ilgili etkiler ve bağımlılıklar nelerdir (girdiler, iş faaliyetleri, çıktılar, sonuçlar)?	- Kurumun yerel topluluklara olan bağımlılığı ve onlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurun. - Kurumun birçok ambalaj ürünü için kısıtlı kaynaklara bağımlılığını göz önünde bulundurun. - Kurumun çalışanlarının ve müşterilerinin güvenliği üzerindeki etkisini göz önünde bulundurun
Paydaş etkileşimi	İç ve dış paydaşları dahil etmek, daha geniş bir paydaş grubuyla ilgili veya iç yönetim tarafından gözden kaçırılan risklerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Şunları dikkate almak önemlidir: - Bilgileri kim paylaşıyor? - Paydaş için neden önemli? - Stratejiyi nasıl etkiler?	- ESG ile ilgili endişeler nedeniyle kurum aleyhine kampanyalar başlatan STK'ları göz önünde bulundurun. - İşçi ve işveren ilişkileriyle ilgili olarak sendikalarla ilişki kurmayı düşünün. - İyi niyet oluşturmak ve gelişen trend ve tercihlerin bir adım önünde olmak için paydaşlarla olan ilişkiden nasıl yararlanılacağını düşünün.
Stratejik önceliklendirme ve ESG analizi	Şirketin ESG stratejik önceliklendirme analizi veya diğer ESG risk değerlendirme araçları aracılığıyla belirlenen önemli konular, iş üzerindeki etkileri açısından dikkate alınmalıdır.	- ESG stratejik önceliklendirme analizinde tanımlanan önemli konuları (ör. iklim değişikliği, döngüsel ekonomi, insan hakları) ve bunlardan hangilerinin ESG risklerine dönüşebileceğini göz önünde bulundurun. - İnsan Hakları Etki Değerlendirmesi'nde tespit edilen belirgin insan hakları konularını göz önünde bulundurun. - Sera gazı emisyon profilini ve bunun sonucunda kurumun gelecekte karbon yükümlülüklerine maruz kalma ihtimalini göz önünde bulundurun.

Riski yönetmek her çalışanın sorumluluğundadır. Genellikle KRY tarafından yönetilse de; proje yöneticisi, sürdürülebilirlik yöneticisi, yatırım analisti veya satın alma yöneticisi olsun, organizasyondaki herkes riskleri belirlemekten sorumludur.

Risklerin sınırlarını çizmek

Riskleri tanımlarken, riskleri basitçe “listelemenin” ötesine geçmek önemlidir; bunun yerine riskleri tanımlarken, riskin doğası ve temel nedeninin anlaşılmasının yanı sıra strateji ve iş hedefleri üzerindeki etki açısından tam olarak ifade edilmelidir.

İş stratejisi üzerindeki etkiyi anlamak

COSO, riskleri strateji ve iş hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek olası olaylar olarak tanımlar.⁸ Bu nedenle, tanımlanan herhangi bir riskin, stratejiyi nasıl etkileyeceği düşünülerek ele alınması, tanımlanması ve sınırlarının çizilmesi gerekir. Tanımlanan risklerin, bir organizasyonun tüm seviyelerinde (örneğin, kurum, iş birimi, bölüm veya diğer fonksiyonel seviye) etkileri olur.

Öneri

☐ Kurulumun stratejik ve operasyonel planlarını etkileyebilecek ESG risklerini belirleyin.

ESG risklerini belirlerken ve tanımlarken göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar şunlardır:

- Riskin doğası nedir?
- Riskin kaynağı nedir?
- Riskin kök nedeni nedir?
- Konu neden sizin işiniz için önemli?
- Riski ele almanın işiniz açısından avantajları neler?
- Riskten hangi iş kararları etkilenebilir?
- Riski ele alarak neler iyileştirilecek veya geliştirilecektir?

Bir kurumun ESG stratejik önceliklendirme analizi veya mega trend analizi tarafından belirlenen tüm ESG sorunları risk envanterine dahil edilmemelidir. Bazı konularda, sürdürülebilirlik uzmanlarının bu risklerin kurum risk yönetimi kapsamında ele alınıp alınamayacağı ve gelecekte risk envanterine dâhil edilip edilmeyeceği konusunda sürekli izleme ve değerlendirme yapması uygun olabilir. Riskin kurumsal risk envanterine dâhil edilip edilmediğine bakılmaksızın, bir risk tanımlandıktan sonra, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, riski değerlendirmek, önceliklendirmek ve yanıtlamak için bu kılavuzda özetlenen KRY süreçlerini uygulayabilir.

Riskler; kurum, iş birimi, ürün ve pazar/bölge seviyeleri dâhil olmak üzere bir stratejinin bulunduğu herhangi bir iş seviyesinde tanımlanmalıdır.

İş stratejisi üzerindeki etkiyi anlamak

Riskleri tanımlarken, uzmanlar her bir riski tam olarak tarif etmeyi amaçlamalıdır. Risk tanımı, genel bir ESG sorununu (örn. iklim değişikliği), riskin temel nedenini, riskin potansiyel etkilerini veya zayıf bir şekilde uygulanan risk cevabının etkisini belirtmek yerine riskin kendisine odaklanmalıdır. COSO'ya göre, net bir risk tanımlaması yapabilen şirketler aşağıdaki faydaları elde eder:

- Risk envanterinin daha etkin bir şekilde yönetimi ve iş stratejisi, hedefleri ve performansı ile ilişkisinin anlaşılması
- İş hedefleri bağlamında bir riskin şiddetinin daha doğru bir şekilde değerlendirilmesi
- Kök nedenlerin ve etkilerin belirlenmesi ve bunun sonucunda en uygun risk cevaplarının seçilmesi
- Riskler ve iş hedefleri arasındaki karşılıklı bağımlılıkların anlaşılması
- Bir risk potansiyeli yukarı ya da aşağı odaklayacak şekilde sınırlandığında ortaya çıkan “sınırlama önyargısı”nın azaltılması
- Portföy görünümünü oluşturmak için risklerin bir araya getirilmesi.

COSO, riski net olarak ifade etmek için aşağıdaki cümle yapılarını önerir:

- “[Potansiyel oluşumu veya durumu tanımlayın] olasılığı ve [kurum tarafından belirlenen belirli iş hedeflerini tanımlayın] üzerindeki ilgili etkileri”
- “[Olası oluşumu veya durumu tarif edin] ve [ilgili etkiyi tarif edin] ile ilgili [kurum tarafından belirlenen kategoriye tarif etme] riski⁹

Riskin kurum üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ve ifade edilmesi konusunda rehberlik için, alt bölüm 3b'ye bakınız. Tablo 3a.4, strateji, hedefler ve performans üzerindeki temel neden ve etkiler dâhil olmak üzere, ESG sorunları için kesin risk tanımlarının örneklerini sunar.

Öneri

- ☐ ESG risklerinin kurum üzerindeki etkisini net olarak tanımlayın.

Tablo 3a.4: Kesin ve net ESG risk tanımlarına ilişkin örnekler

Net risk tanımı	ESG sorunu veya mega trend	Kök neden	Strateji, hedefler ve performans üzerindeki etki
Kuraklığın mahsul verimini ve geliri etkileme olasılığı	Su kıtlığı	Kurum öncelikle su yoğun mahsullere yatırım yaptı ve bu nedenle nisan ve mayıs aylarında su kıtlığından etkilenecek.	Su kıtlığı, kuruluşun gelir hedeflerini karşılamak için doğru fiyata yeterli mahsul üretme yeteneğini etkileyebilir.
Azalan müşteri tabanının satışları etkileme olasılığı	Demografik değişimler	Şirketin Avrupa'daki müşteri tabanı, olumsuz nüfus artışı, yaşlanan nüfus ve kısıtlayıcı göçmenlik yasaları nedeniyle azalmaktadır.	Avrupa'da azalan yerli müşteri sayısı, geliri ve karlılığı azaltabilir.
Yolsuzluk faaliyetlerine katılmanın şirketin faaliyetlerini etkileme olasılığı	Yolsuzlukla mücadele	Şirket, yolsuzluğun yaygın olduğu piyasalarda faaliyet göstermektedir ve durum tespit risklerini değerlendirmek için mevcut süreçlere sahip değildir.	Rüşvet, ABD Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasasını, Birleşik Krallık rüşvetle mücadele yasasını ve şirketin temel değerlerini ihlal eder ve bu ülkelerdeki operasyonları engeller.

Kök neden analizi

Envanterdeki her risk, altta yatan bir neden tarafından tetiklenir. Kök neden analizi, iş riskini tetikleyen bu unsurları anlamak için faydalı bir yaklaşımdır.

Kurumların bir sorunu semptom gösterdiği zamandan ziyade kaynağında ele alabilmeleri için gerekli değişikliklerin görünür hale gelmesine yardımcı olur.

Kök nedeni belirlemek için iş birliği yapmak, analizi daha sağlam hale getirebilecek bilgi, anlayış ve deneyimin derinliğini artırır. Kurumlar, üst yönetim ve günlük operasyondan sorumlu çalışanları da dâhil ederek bu analizi desteklemeyi değerlendirmelidir.

Kök nedenlerini anlamak için araçlar şöyledir; beş neden, neden-sonuç diyagramları, hipotez testi ve karşılaştırmalı analiz. Aşağıdaki örnek, bir kurumun kök neden analizini pratikte nasıl yapabileceğini göstermektedir.

Öneri

☐ Riski tetikleyen unsurları anlamak için kök neden analizini kullanın

Beş “neden?”

Etkili bir kök neden analizi için “Neden” diye sormak çok önemlidir. Sorun veya gözlemle başlayan “beş neden” aracı, yöneticilere kök nedene ulaşana kadar “neden” sorusunu sormaya devam etmeleri için rehberlik eder. Örneğin:

Sorun: Tesislerden birindeki güvenlik performansı, kurumun ortalamalarından önemli ölçüde daha kötüdür. Bu durum kurum için artan bir risk oluşturur ve sıfır vaka hedefine ulaşmasını engeller.

Neden? Tesiste diğer tesislere göre daha yüksek düzeyde İş Sağlığı ve Güvenliği ihlalleri bulunmaktadır.

Neden? Tesiste çalışanlar her zaman uygun kişisel koruyucu donanımlar (KKD) kullanmıyordur.

Neden? Tesiste çalışanlara uygun KKD ekipmanı ve eğitimi sağlanmamaktadır.

Neden? Tesiste iyileştirme için belirli bir çevre sağlığı ve güvenliği eylem planı yoktur.

Neden? Bu tesis yakın zamanda başka bir kurum tarafından satın alınmış ve ayrıntılı inceleme süreçleri altında o kurumda mevcut olan boşluklar yeterince değerlendirilmemiştir.

3b. Riskleri değerlendirme ve önceliklendirme

Giriş

Etkili risk yönetimi, riske maruz kalma miktarının, faydalarının ve harcamalarının sürekli olarak dengelenmesini gerektirir. Bu nedenle yönetim, önceliklendirmeyi desteklemek ve bir kurumda stratejik, finansal ve operasyonel faydaları en üst düzeye çıkarmak için risklerin şiddetini değerlendirir.

ESG risklerinin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi zorlu olabilir. Bir ESG riskinin finansal veya ticari sonuçları doğası gereği, hemen görünür veya ölçülebilir olmayabilir.

Bu zorluklar genellikle bir şirketin (1) ESG risklerine ilişkin sınırlı bilgisi, (2) uzun vadede ortaya çıkabilecek risklere yeterince dikkat etmeden kısa vadeli risklere odaklanma eğilimi veya (3) ESG risklerini sayısallaştırma zorluğu nedeniyle şiddetlenir. Bir ESG riskinin şiddeti ölçülebilse bile, çıktısı belirsiz olabilir. Sonuç olarak, risk, bilinen veya daha iyi anlaşılan risklere yönelik bilinçli veya bilinçsiz olarak bir yönelim nedeniyle uygun şekilde önceliklendirilemeyebilir.



Bu alt bölüm COSO KRY çerçevesinin aşağıdaki unsurları ile ilgilidir:¹

10 Risklerin şiddetinin değerlendirilmesi: Şirket, risklerin şiddetini değerlendirir.

11 Risklerin önceliklendirilmesi: Şirket, risklere yönelik cevapların seçiminde temel olarak riskleri önceliklendirir.



Aşağıdaki eylemler, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının ESG risklerinin kurumun stratejisini, iş modelin ve hedeflerini ne ölçüde etkilediğini değerlendirmesine olanak tanır:

- ☐ Risk değerlendirmesi sonucunda nasıl bir çıktı beklendiğini anlayın (örneğin, strateji ve iş hedeflerine olan etki)
- ☐ Kurumun riskleri önceliklendirme kriterlerini anlayın
- ☐ Kurumun riski ifade etmek için kullandığı metrikleri anlayın (niteliksel veya niceliksel)
- ☐ Risk şiddetini ölçmek için uygun değerlendirme yaklaşımlarını seçin
- ☐ Verileri, parametreleri ve varsayımları seçin ve belgeleyin
- ☐ ESG risklerini önceliklendirmek için konu hakkındaki uzmanlıklardan yararlanın
- ☐ ESG konularına karşı kurumsal önyargıları tespit edin ve sorgulayın

Riskleri değerlendirir ve önceliklendirir

Etkili bir risk değerlendirmesi, tanımlanan risklerin kurumun stratejisini ve iş hedeflerini ne ölçüde etkilediğini inceler. Tablo 3b.1.'de özetlendiği üzere şirket bunu aşağıdaki şekillerde gerçekleştirir:

- Riskin kurum üzerindeki olası etkilerinin veya sonuçlarının tespit edilmesi
- Değerlendirme için en uygun yaklaşımın, verinin ve varsayımların seçilmesi (analitik seçimler)

Birlikte ele alındığında bu konular, önceliklendirme için ilgili iş hedeflerine ve kurumun risk beklentisine göre bir riskin şiddetini değerlendiren etkili bir diyalog ortamı yaratır. Bu değerlendirmelerin sıralı olması gerekmez ve tekrar eden bir süreç gerektirebilir. Uygun şiddet metrikleri, tüm risk çeşitleri için aynı değildir. Bunlar erişebilir veri veya bilgiye bağlıdır.

Ayrıca, seçilen değerlendirme yaklaşımı şirketin risk önceliklendirme kriterlerine bağlıdır. Bu yaklaşımların her biri aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır (ilgili bölüm referansları için Tablo 3b.1'e bakınız).

Tablo 3b.1: Risk şiddetini değerlendirmeye yönelik yaklaşımlar

Risk şiddetini değerlendirin Şirketin strateji ve hedeflerine ulaşma kabiliyetine ilişkin riskleri ifade etmek için değerlendirmeler yapın.	
1. Etki ve sonuçlar Bir risk, kurumun strateji ve iş hedeflerine ulaşma yeteneğini nasıl etkiler?	2. Analitik seçenekler Risk şiddetini değerlendirmek için uygun yöntem nedir?
1.1 Risk önceliklendirme yaklaşımını anlama Şirket riskleri önceliklendirmek için hangi kriterleri kullanıyor? Şirket, peşin hükümlü değerlendirmeler mi yoksa sayısal puanlama yöntemleri mi kullanıyor?	2.1 Değerlendirme yaklaşımı ESG risklerinin şiddetini ölçmek için hangi değerlendirme yaklaşımı uygundur (ör. uzman görüşü, öngörü ve değer biçme, senaryo analizi veya ESG'ye özgü araçlar)? Değerlendirmeyi desteklemek için hangi ek araçlar mevcuttur?
1.2 Şiddete ilişkin metrikleri anlama İş stratejisi ve hedefleri üzerindeki etkiyi ifade etmek için hangi metrikler kullanılır (örneğin, kazançlar, maliyetler, gelirler, varlıklar ve sermaye tahsisi/yatırımlar)? Olasılık, başlangıç oranı ve sıklığı ölçmek için hangi metrikler kullanılır? Metrikler niteliksel mi niceliksel mi?	2.2 Veri, parametre ve varsayımlar Hangi verilere ihtiyaç var? Hangi veriler mevcut? Hangi parametre ve varsayımlar uygulanmalı (örn. zaman, periyod, kapsam)?
3. Riskleri önceliklendirme Riskleri şiddetine, ilgili iş hedefinin önemine ve şirketin risk iştahına göre önceliklendirin.	

İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü'nden uyarlanmıştır (2017, Haziran). Teknik ilave: İklimle ilgili risk ve fırsatların beyanındaki senaryo analizinin kullanılması.

1. Etki ve sonuçlar

Bir risk, bir kurumun stratejisine veya iş hedeflerine ulaşılmasını etkileyebiliyorsa dikkate almaya değerdir.^a Bir risk belirlendikten sonra, işe olan potansiyel etkilerini anlamak, yönetimin riskleri önceliklendirmesine ve zaman içinde riski cevaplamak ve izlemek için kaynakları ayırmaya olanak tanır. Bunu başarmak için riskler, risk şiddetini doğru şekilde ifade eden ortak bir dile çevrilmelidir.

Aşağıdaki örnek çalışma, ESG risk etkisinin, bir şirketin stratejisi ve iş hedefleri üzerindeki finansal etkiyle nasıl ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, önceliklendirme ve kaynak tahsislerinde kullanılabilir.

Öneri

- ☐ Risk değerlendirmesi sonucunda nasıl bir çıktı beklendiğini anlayın (örneğin, strateji ve iş hedeflerine olan etki).

Pro Paper ve Packaging

Bir riskin etkilerini ve sonuçlarını gösteren tanımlayıcı bir örnek için Ek VIII'e bakın.

^a Bu alt bölümde daha sonra ayrıntılı olarak tartışılan insan hakları etkileri gibi istisnalar bulunur.



Ormansızlaşmaya neden olmayan tedarik zincirlerinin Brezilya sığır eti üretimi üzerindeki finansal etkisi

Brezilya, dünya pazarının neredeyse %20'sini oluşturan dünyanın en büyük sığır eti ihracatçısıdır. Bununla beraber, Brezilya'nın doğal kaynakları - ve küresel sera gazı emisyonları - üzerindeki etkisi önemlidir. NYU Stern's Center for Sustainable Business (NYU Stern Sürdürülebilir İş Merkezi), sığır eti üretiminin yalnızca %1'inin sürdürülebilir olarak sertifikalandırıldığı Brezilya'da sürdürülebilir sığır eti üretimine geçişin finansal faydalarını (örn. üretkenlik ve kârlılık) değerlendirmek için bir araştırma projesi yürüttü. Bu analiz, çiftçiler, mezbahalar ve perakendeciler gibi endüstrinin değer zincirindeki tüm oyuncular için faydaları değerlendirdi.²

Proje, maliyet azaltma, gelir artışı, riskten kaçınma, finansal ve değerlendirme ile diğerleri olmak üzere beş alanda, sürdürülebilir ve ormansızlaşmaya neden olmayan uygulamaların faydalarını araştırdı. Faydalar; araştırmalar, veri analizleri ve görüşmeler ile belirlenen piyasa talebi, olasılıklar ve her bir gösterge ile tutarlı ceza maliyetlerine dayalı olarak hesaplandı.³

Sonuçlar, sürdürülebilir tarım uygulamalarının değer zinciri boyunca kârlılığın artmasına yol açtığına dair kanıtlarla beraber karar vericiler için oldukça etkili oldu. Sürdürülebilir tarım uygulamalarının benimsenmesi en fazla finansal faydayı sağlarken, ormansızlaşma karşıtı taahhütlerin verilmesi riski azalttı. Özellikle, çiftçiler, toplam gelir yüzdesi bakımından en yüksek faydayı - 10 yıl boyunca 18 milyon ABD Doları ile 34 milyon ABD Doları (gelirlerin %12'si ve %23'ü) arasındaki net güncel değer - elde etti.⁴

1.1 Risk önceliklendirme kriterleri

Riskleri karşılaştırırken ve önceliklendirirken, risklerin şiddetini tahmin etmek için bir takım nicel ve nitel ölçütler kullanılabilir. Riskin şiddeti genellikle etki ve olasılık olarak ifade edilir. Bununla birlikte, bazı şirketler, ESG risklerinin yönetimini iyileştirmek için risk şiddeti kriterlerini (örn. hız ve iyileşmeyi kullanarak) genişletmektedir.

COSO KRY Çerçevesi, etkiyi “bir riskin sonucu veya etkisi” olarak tanımlar ve bir riskle ilişkili bir takım olası etkinin olabileceğini açıklar. Hatta bu etkiler, strateji veya iş hedeflerine göre olumlu veya olumsuz olabilir.⁵ Tablo 3b.2'de riskin etkisini değerlendirmek için kullanılan bazı kriterlere örnekler verilmektedir.



Öneri



Şirketin riskleri önceliklendirme kriterlerini anlayın

Tablo 3b.2: Etki önceliklendirme kriteri örnekleri

Riski Derecelendirme	Tanım
Yıkıcı	- Finansal kayıp: Faiz, amortisman ve vergi öncesi kar (FAVÖK) kazancın % []'u veya hisse fiyatı üzerindeki etkinin % []'den fazlası - En az %[] gelir kaybıyla sonuçlanan altı aydan uzun süreli uluslararası olumsuz medya yansıması %[]'den fazla çalışan/personel değişimi - Harcamaların %[]'sinden fazlası adli takibat, para cezaları ve davalar %[] veya daha fazla stratejik müşterinin fiili kaybı ya da tehdidi
Yüksek	- Finansal kayıp: FAVÖK'ün veya hisse fiyatının % []'u - Medyada bir ile altı ay arasında yer almanın yarattığı itibar kaybı ve neticesinde %[] oranında yinelenmeyen gelir kaybı - Çalışan motivasyonunun benzer şirketlerden % [] daha düşük olduğunu gösteren anket sonuçları %[] stratejik müşterinin fiili kaybı ya da tehdidi
Orta	- Finansal kayıp: FAVÖK'ün veya hisse fiyatının % []'u - Medyada bir aydan daha kısa süre yer almanın yarattığı itibar kaybı ve neticesinde % [] oranında yinelenmeyen gelir kaybı - Çalışan anketinin çalışan motivasyonunun benzer şirketlerden % [] daha düşük olduğunu gösteren sonuçlar %[] stratejik müşterinin fiili kaybı ya da tehdidi
Düşük	- Finansal kayıp: FAVÖK'ün veya hisse fiyatının % []'ünden az %[]'den daha az gelir kaybına neden olan, STK'lardan veya medyadan kaynaklanan yerel itibar kaybı - Düşük çalışan motivasyonu konusunda çalışanlardan bireysel geri bildirim - Stratejik müşterilerin %[]'sinden daha azından gelen müşteri şikayetleri

Lütfen, yüzdelerin yalnızca fikir vermesi amacıyla eklendiğini bu nedenle değerlerin belirtilmediğini unutmayın.

COSO KRY Çerçevesi, olasılığı “belirli bir olayın meydana gelme ihtimali” olarak tanımlar⁶ Yönetim, olasılığı tespit ederken aşağıdaki soruları dikkate alabilir:

- Riskin gerçekleşme ihtimali nedir? Bu nitel (örn. düşük, orta, yüksek), nicel/sayısal (örn. gelecek 5 sene içerisinde %20 olma ihtimali veya gelecek 50 yıl içerisinde %50 olma ihtimali) veya sıklık (örn. her 12 ayda bir) ifadeleri ile tanımlanabilir.
- Risk, tanımlanan etkiye ne kadar çabuk ulaşacak (örn. hızı değerlendirin)?

Tablo 3b.3, bir riskin meydana gelme olasılığını değerlendirmek için kullanılan bazı kriterlere örnekler vermektedir.

Aşağıdaki örnekte gösterildiği gibi, riskler genellikle, tek bir riskin etkisinin ve olasılığının tanımlandığı bir risk matrisi veya yoğunluk haritasında sunulur.

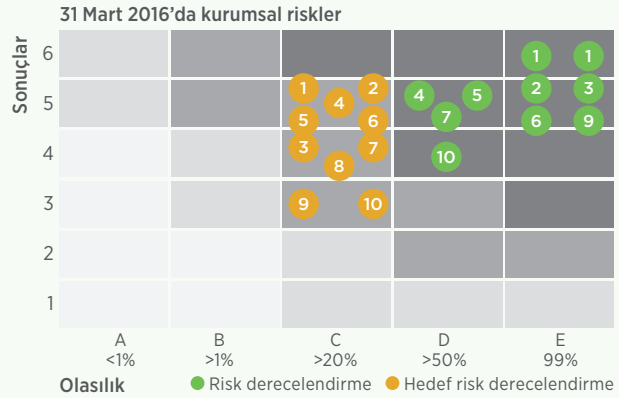
Tablo 3b.3: Gerçekleşme olasılığı önceliklendirme kriter örneği

Risk derecelendirme	Tanım
Çok yüksek	• Yılda bir kere veya daha sık • % []'den daha fazla gerçekleşme ihtimali
Yüksek	• 1-3 yılda bir gerçekleşen • % [] gerçekleşme ihtimali
Orta	• 3-5 yılda bir gerçekleşen • % [] gerçekleşme ihtimali
Düşük	• 5-10 yılda bir gerçekleşen • % []'den daha az gerçekleşme ihtimali



Eskom: riski önceliklendirmek için yoğunluk haritası kullanma

Güney Afrika Cumhuriyeti merkezli bir kamu hizmeti şirketi olan Eskom, meydana gelme olasılığı ve ortaya çıkan sonuçlara (etki) göre en kritik risklerinin önceliklendirmesini tanımlamak için bir yoğunluk haritası kullanır. Şirketin yüksek öncelikli riskleri, yapısal risk derecesini gösteren sağ üst köşede yer almaktadır. Şirket, riskini hedef risk derecelendirmesine göre veya risk cevapları verildikten sonra yönetimin tutmayı amaçladığı arta kalan riske göre değerlendirir.⁷



COSO KRY Çerçevesi'ne göre yönetim, risk değerlendirmesinin bir parçası olarak doğal riski, hedef artık riski ve gerçek artık riski dikkate alır.⁸ Bu yaklaşımlar, riskleri önceliklendirirken ve hatta risk cevaplarının etkinliğini anlarken yönetimi destekler. Örneğin, yönetim, riskin şiddetinde ölçülebilir bir değişiklik yaratmayan gereksiz risk cevaplarını belirleyebilir.

Etki ve olasılık, risk önceliklendirmesi için ortak kriterler olsa da, bazı durumlarda tek başına bu niteliklere güvenmek daha az isabetli bir değerlendirme veya önceliklendirmeye sebep olabilir. *Dayanıklılık: Bir strateji ve risk bülteni'nde* PwC⁹, ESG risklerini, geleneksel risklerden farklı kılan ve değerlendirmede zorluklara neden olan bazı özelliklerini özetlemektedir:

- ESG riskleri daha öngörülemez olabilir, daha uzun ve genellikle belirsiz bir zaman diliminde kendini gösterebilir.
- Risk değerlendirmesi genellikle tarihsel verilere dayanır. ESG riskleri için, özellikle yeni veya yükselen risklerin etkisini tahmin etmek amacıyla geçmiş örnekler bulmak zor olabilir.
- ESG riskleri makro, çok yönlü ve birbiriyle bağlantılıdır. İşi birçok boyutta etkileyebilir. Bu, ESG risklerinin değerlendirilmesini daha karmaşık hale getirebilir.
- Riskler, kurumun kontrolü dışında olabilir. Bir riske cevap vermek, diğer tarafların eylemlerine bağlı olabilir veya koordineli çabalar gerektirebilir.

ESG riskleri, riskleri değerlendirirken ve önceliklendirirken var olan kurumsal önyargılardan da etkilenme eğilimindedir. Net olarak ifade etmek gerekirse, kurumsal önyargı, bir riskten kaynaklanabilecek tüm sonuçların tanımlanamamasına veya risk değerlendirmelerinin ve risk azaltma önlemlerinin doğruluğuna aşırı güvene neden olabilir. Ayrıca, bireylerin, belirsiz ve değişken bir geleceğe yönelik güncel tarihsel veri değerlendirmelerindeki bilimsel tahminlerin bilinen sınırlamalarına rağmen, mevcut erişilebilir kanıtlara dayalı risk değerlendirme tahminlerine bağlı kalma eğilimi vardır. Bu yanılgı genellikle, bireyleri belirli bir pozisyonu destekleyen bilgileri tercih etmeye ve bu pozisyonla çelişen bilgileri bastırmaya iten doğrulama yanılgısı ile birleşir.¹⁰ Doğrulama yanılgısı, iklim değişikliği bilimi hakkında (nedenleri ve beklenen etkileri doğrulayan ya da sorgulayan) güçlü pozisyonlara sahip olanlar arasında özellikle yaygın olabilir. Daha fazla bilgi için Tablo 3b.13'e bakınız.

Bu zorlukların üstesinden gelmek için, bir kurumun riske maruz kalışının doğası ve kapsamı hakkında daha eksiksiz bir anlayış sağlayan (etki ve meydana gelme olasılığının ötesinde) ek kriterlerin dikkate alınması yararlı olabilir. Tablo 3b.4, COSO¹¹ tarafından sağlanan ve riskleri değerlendirmek ve önceliklendirmek için kullanılabilecek örnek kriterlerin bir listesini ve ESG riskleriyle olan ilişkisinin düzeyini detaylandırmaktadır.

Tablo 3b.4: ESG risklerine önceliklendirme kriterlerinin uygulanması
(COSO KRY Çerçevesi'nden uyarlanmıştır)

Kriterler	Tanım	ESG riskleriyle ilgisi
Uyumlanabilme	Kurumun risklere uyum ve riskleri cevaplama kapasitesi	Bir risk önemli ve tahmin edilemez olabilir; ancak bir şirket, riske cevap vermek veya riskin etkisini azaltmak için uyumlanabilme mekanizmaları oluşturabilir. Örneğin, 1980'lerde Shell portföyünü çeşitlendirdi ve genellikle öngörülemez olarak kabul edilen potansiyel petrol fiyatı dalgalanmalarına karşı hazırlıklı olmak ve bunlara uyum sağlamak için senaryo planlamasını kullandı. ¹²
Karmaşıklık	Kurumun başarısına yönelik riskin kapsamı ve doğası	ESG risklerinin çoğu birbiriyle bağlantılıdır, küreseldir, endüstri çapındadır ve sürekli değişkenlik gösterir. Örneğin, sağlık hizmetleri şirketleri iklim değişikliği ve sağlık arasındaki karmaşık ilişkinin farkındadır. İklim değişikliğinin etkileri, operasyonlarda potansiyel aksamalara yol açarken, bireyler üzerinde de sağlık etkilerine yol açabilir (böylece sağlık hizmetlerine olan talebi artırır). CPA Australia, KPMG ve GRI, mega trend analizini risk süreçlerine dahil eden şirketlerin tek bir boyuta odaklanma eğiliminde olduğunu ve "etkileri kısa, orta ve uzun vadede olan karmaşık ve sistemik mega güçlerle" ilgilenmediklerini ortaya koydu. Örneğin, su kıtlığına maruz kalan şirketlerin, gelecekteki su kıtlığıyla ilişkili riskleri araştırmaktan ziyade anlık su verimliliğine odaklanması daha olasıdır. Benzer şekilde, kaynak kıtlığı ve ormansızlaştırmayı ele alan şirketler, enerji, su ve kağıdın verimli tüketimi ile beraber geri dönüşüm girişimlerini göz önünde bulundurur. Ancak, değişen arazi kullanım uygulamaları ve ekosistem tasarımı üzerindeki sistemik etkiler gibi daha derin konular üzerinde düşünme olasılıkları daha düşüktür. ¹³
Etkinin hızı	Riskin bir kurumu etkilediği hız	ESG riskleri genellikle yeni ortaya çıkan ve hızla gelişen olaylar, aşırı sonuçlara yol açana kadar öngörülemez risklerdir. İklim değişikliği etkileri genellikle kuraklık ve sel gibi bilinen olayların daha aşırı veya sık meydana gelmesi şeklinde kendini gösterir. Genellikle tipik risk yönetimiyle ilişkilendirilen, daha uzun geçici durumlar incelenerek, en iyi şekilde anlaşılır.
Etkinin süresi	Riskin bir kurumu etkileme süresi	Risk şiddeti, sürekli yüksek sıcaklıklar veya kuraklıklar gibi uzun süren etkilere) neden olacak kronik bir soruna karşı hangi ölçüde ani ve tek seferlik etki (örn. siklonlar, kasırgalar veya depremler) olacağını dikkate alınmalıdır.
Toparlanma	Bir kurumun riske tahammül edebildiği sınıra geri dönme kapasitesi	Bugün bir risk meydana gelse şirketin ne kadar çabuk toparlanacağını değerlendirin. Bazı ESG konuları için etkiler geri döndürülemez. Örneğin, yiyecek, içecek ve tarım sektöründe iklim değişikliğinin etkileri, yetiştirme koşullarını ve mevsimleri değiştirme, zararlıları ve hastalıkları arttırma ve mahsul verimini düşürme potansiyeline sahiptir. ¹⁴ Bu etkilere kurtulmak için riski yönetme ve cevaplama kapasitesinin geliştirilmesini gerektirir.

Ek etkenler, risk şiddetini anlamak için alternatif değerlendirme kriterlerinde veya önceliklendirme sırasında bu görüşleri etki ve olasılık değerlendirmesine dâhil ederek belirlenebilir. Bu, kurum düzeyinde veya belirli bir risk için yapılabilir.

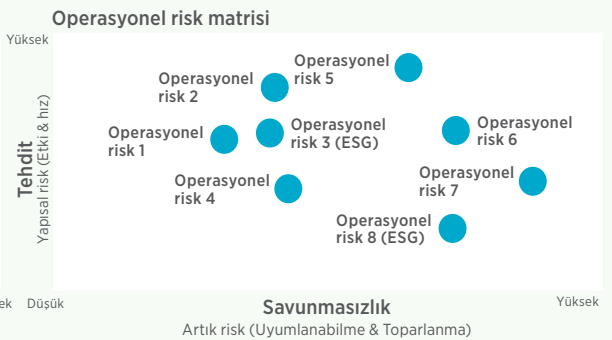
Örneğin, Şekil 3b.1 ve 3b.2'de, bir tehdit (yapısal risk) kuruma özgü risklerin etkisi ve hızı açısından tanımlanırken, savunmasızlık (artık risk), uyumlanabilme ve toparlanma açısından tanımlanır. Bu yaklaşımda, geleneksel etki ve olasılık kriterleri, bilgiyi karar vermeyi destekleyecek şekilde detaylandırılır.

Tehdit ve savunmasızlık matrisleri^b

Şekil 3b.1



Şekil 3b.2



- Şekil 3b.1, birbirine benzemeyen risklerin (yani finansal, uyum, stratejik ve operasyonel) yüksek düzeydeki tehdit ve savunmasızlığını özetlemektedir.
- Şekil 3b.2, tekil olarak yönetilen risklerin tehdidini ve kırılganlığını detaylı olarak gösterir. Bu analiz, niceliksel olasılık değerlendirmelerine dayanmadan, şirketin herhangi bir seviyesindeki herhangi bir riske uygulanabilir. İlişkili riskler arasındaki bağlantıları göstermek için de kullanılabilir. Örneğin, iklim değişikliğinin hem 3 numaralı operasyonel risk (şiddetli hava nedeniyle tesislerde hasar) hem de 5 numaralı operasyonel risk (operasyonların veya tedarik zincirinin kesintiye uğraması) üzerinde birleşik bir etkisi olabilir.

^b Funston Advisory Services, LLC'nin katkılarıyla

Buna bir başka örnek ise, 2008'de çok uluslu bir nakliye şirketi, şirketin belirli bir risk olayına karşı savunmasızlığını tespit edebilmek için risk değerlendirme sürecini revize etti. Bu değişim, şirkete, riske karşı daha fazla hazırlıklı olmanın yanı sıra rekabet avantajı sağladı ve satış olasılığını arttırdı.



Savunmasızlığa dayalı risk değerlendirmesi: Çok uluslu bir nakliye şirketi örneği

2008 ekonomik krizinin etkilerinin ardından, çok uluslu bir nakliye şirketi, riskleri etki ve olasılığa dayalı olarak değerlendirdiği "yılada bir" yaklaşımının artık amaca uygun olmadığını fark etti. Mevcut yaklaşım, 2008 krizi sırasındaki kayıpları azaltmakta başarısız olmakla kalmamış aynı zamanda şirkete, değişen koşullara karşı hızlı bir uyum sağlama yeteneği de sağlamamıştır. Bu durum, şirketin riskini ve genel olarak dayanıklılığını anlamının bir yöntemi olarak etki ve savunmasızlığı kullanmasına ve risk değerlendirme yaklaşımını değiştirmesine yol açtı.

2008'de pandemi riski artık bir "siyah kuğu" değildi ancak potansiyel olarak önemli bir sosyal riskti. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Riskler Raporu¹⁵, bunu etki açısından dördüncü küresel risk olarak derecelendirdi. Risk yönetim ekibi, bu savunmasızlığı ve bir olayın şirkete zarar verme potansiyelini fark etti. Buna karşılık ekip, küresel bir risk olayı karşısında dayanıklılık oluşturmak için alternatif yollar ve operasyonel planlar içeren iş süreklilik planları geliştirdi.

2009 yılında bu risk H1N1 virüsü ile gerçekleşince ve müşteriler şirketin riske cevapları hakkında sorular sormaya başladığında, risk yönetim ekibi hazırlıklıydı. Müşteriler şirketi diğer rakiplerine karşı pandemi veya diğer küresel şoklar durumunda hazırlıklı olma ve alternatif operasyonel planlar ortaya koyabilme kabiliyeti sebebiyle tercih ettikleri için risk yöneticileri, satış toplantılarına davet edildi.

1.2 Şiddet için ölçütler

Bir şirket, önceliklendirme yaklaşımına ve kriterlerine bağlı olarak, birbirine benzemeyen riskleri değerlendirmek, önceliklendirmek ve iletişimini sağlamak için bir takım şiddet ölçütleri seçer. Bu ölçütler aşağıdaki noktaların anlaşılmasını sağlayabilir:

- Riskin potansiyel etkisi
- Riskin gerçekleşme olasılığı
- Değerlendirme ve önceliklendirme sürecinde kullanılan diğer kriterlerle ilgili durumlar

Şirketler, bir riskin hem nicel hem de nitel etkisini ve olasılığını dikkate alır.¹⁶ Bazı şirketler, farklı risklerin karşılaştırılmasına ve önceliklendirilmesine imkan tanımak için risklerin nicelleştirilmesini (ve hatta parasal olarak ifade edilmesini) tercih eder. Özellikle nicelleştirmenin sağlanamadığı diğer durumlarda, niteliksel bir değerlendirme yeterli olabilir. Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, her bir riski değerlendirmek için gereken çıktıyı ve hassasiyet seviyesini belirlemek için şirketin riskleri nasıl ifade ettiğini anlamalıdır. Bu, şirketin dili ile tutarlı ölçüm yönteminin seçilmesine yardımcı olabilir. Bunu belirlerken dikkate alınması gereken bazı sorular şunlardır:

- Kurumun misyonu, vizyonu, temel değerleri, stratejisi ve iş hedefleri nelerdir?
- Kurum tarafından kullanılan risk önceliklendirme yaklaşımları ve kriterleri nelerdir (bkz. Bölüm 1.1)?
- Kurum, riskleri ölçmek ve karşılaştırmak için hangi ortak paydaları kullanmayı tercih ediyor (örneğin, sermaye maliyetleri, operasyon maliyetleri, gelirler, iş kesintisi)?
- Önceliklendirme ve cevaplama için erken tespiti imkan sağlayacak ve belli bir kalıbın tanımlanmasına yönelik hangi değerlendirme yaklaşımları mevcuttur?
- Değerlendirme ve önceliklendirme için hangi alanlar nitel ölçütlere hangi alanlar nicel değerlendirmeye uygundur?
- Bir değerlendirme ne derece katı olmalıdır? Karar vermek için yeterince güvenilir mi?
- Nicel modeller, senaryolar ve diğer çıktı değerleri ne zaman gerekli ve/veya mümkün?

Tablo 3b.5, riskin şiddetini ölçmek için kullanılan örnek bir sıralama sunar (liste detaylandırılabilir). Bu her zaman yazılı olmasa da, çoğu şirket kurum genelinde risklerin iletişiminin nasıl sağlandığı konusunda bir tercihe sahiptir. Bu tercihler, kurum kültürü ve risk önceliklendirme kriterleri doğrultusunda yapılır (bu alt başlığın 1.1 bölümünde değinilmiştir). Bu örnekte, şiddetin ifadesinde parasal, nicel ölçütler tercih edilmiştir. Bunu diğer nicel veya nitel ölçütler izler.



Öneri



Kurum tarafından riski ifade etmek için kullanılan ölçütleri (nicel veya nitel) anlayın.

Tablo 3b.5: Risk şiddet ölçütlerinde hiyerarşi örneği

Ölçüt	Risk şiddet ölçüt örneği
Nicel (Parasal)	Gelir: Gelir veya harcamalar üzerinde öngörülen veya tespit edilen etki Harcamalar: Harcamalar veya maliyetler üzerinde öngörülen veya tespit edilen etki FAVÖK: FAVÖK üzerinde öngörülen veya tespit edilen etki Varlıklar ve yükümlülükler: Borç silme, varlıkların değer kaybı ve mevcut varlıkların kullanım dışı kalması Sermaye ve finansman: Sermaye maliyetine veya sermayeye erişime, operasyon kayıplarına etkisi Hisse fiyatı: Hisse fiyatındaki etki (%) ^c Müşteri/itibar: Müşteri güveninde azalma (%) (gelir cinsinden de ölçülebilir) Güvenlik: Yaralanmalar nedeniyle iş kaybı Sosyal medyada yer bulma: Kurumun videolarının izlenme sayısı İş sürekliliği: İzin verilen maksimum kesinti
Nicel (Parasal olmayan)	Sera gazı emisyonları: Sera gazı (GHG) türlerine göre toplam emisyonlar; karbon yoğunluğu (GHG/milyon ABD Doları) Enerji/yakıt: Megavat saat cinsinden toplam enerji tüketimi Su: Su sıkıntısı çeken bölgelerden metre-küp cinsinden çekilen toplam tatlı su Arazi kullanımı: Arazi örtüsü türündeki yüzde değişim (örn. otlak, orman, ekili, mera, kentsel) Konum: Belirlenmiş bir sel bölgesi içindeki konumların sayısı Sermaye ve finansman: Sermaye artırma kabiliyetinde artış veya azalma İtibar: Paydaşlardan alınan şikayetlerin türü ^d
Nitel	Personel motivasyonu/ciro: Memnuniyet anketi sonuçları/katılım düzeyi

Mümkün olan yerlerde, ESG riskleri değerlendirilmeli ve şirketin tercih ettiği paydaşlarıyla sınırları çizilmelidir. Bu birçok kurum için, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının veya risk sahiplerinin, eğer mümkünse, bir ESG riskinin önemini; gelir, maliyet veya FAVÖK açısından değerlendirmesi gerekeceği anlamına gelir.

Ancak, parasal değerlendirmelere duyulan ihtiyaç, bazı zorlukları da beraberinde getirebilir. Çoğu şirketin ESG konuları ile etkileşimleri henüz piyasa değeri veya ürünlerin, malzemelerin fiyatları veya nakit akışları üzerinde kolayca ölçülebilir bir etkiye sahip değildir. ESG risklerinin bazıları için bu durum, finansal olmayan bir ölçütün, önceliklendirme kriterlerine doğrudan dâhil edilmesiyle ele alınabilir. Örneğin, bazı şirketler, finansal bir etkinin ölçülebilir olup olmadığına bakmaksızın, önemli iş sağlığı ve güvenliği sorununa yol açan olayları "yüksek" risk olarak önceliklendirir.

Diğer ESG risklerinde, şirketlerin sayısallaştırma için araç ve beceriler geliştirmesi veya bunlardan yararlanması gerekebilir. *Doğal Sermaye Protokolü*¹⁷ ve *Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü*¹⁸ bu sayısallaştırmayı destekleyebilir. Bu protokoller, iş dünyası ve toplum için fayda ve maliyetler açısından, şirketlerin doğal ve sosyal sermaye üzerindeki etkileri ve bağımlılıkları (sırasıyla) belirlemesine, ölçmesine ve değerini belirlemesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır.

Kuruma yönelik fayda ve maliyetler bu analizin birincil odak noktası olmasına rağmen, dış maliyetler ve topluma yönelik faydalar da bir kurumun uzun vadeli değerine katkıda bulunabilir. Aşağıda detaylı paylaşılan JetBlue örneği inceleyiniz. Kendileri iş modelinde doğal sermayeye (el değmemiş plaj destinasyonları) olan bağımlılığını tanımladıktan sonra, bu bağımlılığa ilişkin risk ve getirileri ölçmek için bir yaklaşım benimsiyorlar. Bu etkiler ve bağımlılıklar, müşterilerin, STK'ların ve diğer paydaşların artan şeffaflık beklentisi veya şirketlerin bu fayda ve maliyetleri tanımayla yönelik gönüllü eylemleri nedeniyle giderek daha alakalı hale geliyor.

JetBlue: EcoEarnings — konumuz kıyıları

Karayipler seyahatleri, JetBlue'nun iş modelinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yılda 1,8 milyon müşteri güzel, temiz okyanusların ve kumsalların keyfini çıkarmak için bölgedeki 23 ülkeye uçar. Bununla birlikte, büyük ölçekli çevresel bozulma, iş modelini riske sokmaktadır.

Havayollarının, faaliyetlerini gerçekleştirmek ve iş hedeflerini karşılamak için jet yakıtı gibi doğal kaynaklara bağlı olduğu iyi bilinmektedir. Daha az dikkat edilen ve kesinlikle daha az ölçülen ise havayollarının turizmi yönlendirmek ve müşterileri bilet almaya teşvik etmek için doğal ve iyi korunmuş rotalara nasıl bağımlı olduğudur. Turistleri bölgeye çeken doğal çevre yok edilirse, havayolları ve yerel topluluklar hayati bir gelir akışını kaybedecektir.

JetBlue, Karayipler'in doğal cazibelerinin hem riskini hem de getirilerini ölçmek için bir analiz (etkili, doğal sermaye bağımlılığıyla ilişkili riskin anlaşılmasını sağlayan) gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, mevcut koltuk başına milli gelir (RASM) miktarı ile su kalitesi, kıyı ormanları sağlığı ve kıyı şeritlerinde atık miktarının azlığı arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir.¹⁹

^c Hisse fiyatındaki dalgalanma, bir olayda bir şirketin piyasa tarafından nasıl algılandığı üzerindeki etkinin bir göstergesi olabilir de; bu dalgalanmalar genellikle kısa vadeli ve şirketin performansı üzerinde uzun vadeli bir etkisi olmayabilir.

^d Niteliksel itibar metriklerini kullanmak da sorunlu olabilir. Şirketler, riskin itibar üzerindeki etkileri konusunda endişe duysalar da, bunların strateji üzerinde parasal veya ölçülebilir bir etki olarak ifade edilmesi tercih edilir.

İş dünyasının insan hakları üzerindeki etkileri

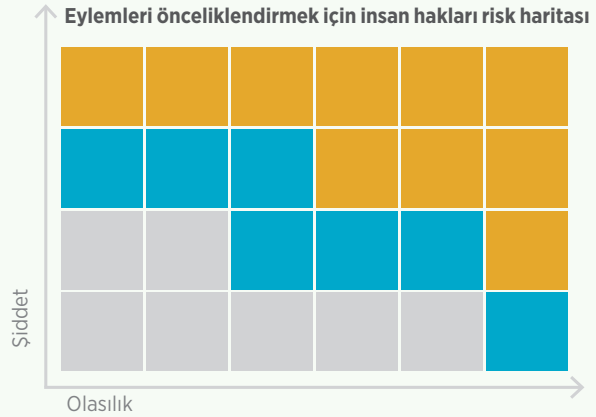
Sorumlu şirketler, paydaşlarının insan hakları üzerindeki potansiyel etkilerini analiz eder. Potansiyel insan hakları etkilerinin belirlenmesi, önlenmesi, hafifletilmesi ve hesaplanması süreci, genel olarak, *BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri*²⁰ tarafından yönetilir. Bu rehber, iş dünyası, hükümetler ve sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan sıkı istişarelerin ardından 2011 yılında İnsan Hakları Konseyi tarafından oy birliğiyle onaylanan bir belgedir.

BM Rehber İlkeler (UNGP), insan haklarına saygı duymaya yönelik kurumsal sorumluluğun içeriğini; hükümetlerin vatandaşları kurumsal insan hakları etkilerinden korumak için kendi görevlerini yerine getirme yeteneği veya istekliliğinden bağımsız şekilde var olan bir sorumluluk olarak belirler. Diğer bir deyişle, günümüzün paydaşları, şirketlerin, uluslararası insan hakları standartlarını korumak için gerektiğinde yerel hukukun ötesine geçmesini beklemektedir.

İnsan hakları etkilerini yönetme süreci, “insan hakları durum tespiti” (HRDD) olarak adlandırılır. UNGP kapsamında şirketler, insan haklarına saygı göstermek üzere taahhüt hazırlamalı ve paylaşmalı, insan hakları durum tespiti (due diligence) yürütmeli, sonuçlarını operasyonlarına dâhil etmeli ve sonuçları izlemeli, çabalarını paylaşmalı ve etkileri düzeltmek için operasyonel düzeyde şikâyet mekanizmalarına sahip olmalıdır.

Bununla beraber, insan hakları bağlamında risk değerlendirme yaklaşımında aşağıda listelenen önemli farklılıklar bulunmaktadır:

1. HRDD'de risk, olasılık ve şiddet temelinde değerlendirilir, ancak şiddeti değerlendirme bakış açısı farklılaşabilir. Yaygın olarak kullanılan risk yönetimi süreçlerinde risk şiddeti, çoğunlukla kurumun risk bakış açısından (finansal, itibar veya benzeri) bütün veya kısmi olarak değerlendirilir. Ancak HRDD riski, yalnızca etkilenen paydaşların, yani olumsuz etkilenebileceklerin bakış açısından değerlendirir. Bu ince ama çok önemli bir ayrımdır: örneğin, bir kurum, operasyonlarının bazı yönlerinin belirli bir yerel grup tarafından protesto edilme riskinin düşük olduğunu düşünebilir ve bu nedenle yaşanabilecek itibar kaybı veya başka bir zarara uğrama riskini pek olası görmeyebilir. Ancak bu grup, operasyonlardan kaynaklanan bir insan hakları etkisi ile karşı karşıyaysa, HRDD riski ciddi olarak değerlendirecektir. Hesaplamalarda şiddetin ağırlığı da olasılıktan biraz daha yüksektir, öyle ki, meydana gelme olasılığı düşük olsa da şiddet açısından yüksek olarak değerlendirilen olaylar yönetim için önceliklendirilebilir.
2. HRDD'de paydaş etkileşimi çok önemlidir ve risk değerlendirmesinin bulguları paydaşlarla test edilmelidir. Bir kurum, paydaşların kırılganlıklarını ve şirketin faaliyetlerinden etkilenme potansiyelini anlamak için proaktif olarak etkileşime girmedeği sürece riskin şiddetini potansiyel olarak etkilenen paydaşlar açısından değerlendirmesi zordur.



Aşağıdaki tabloda belirtilen temel kaynaklar insan hakları bağlamında risk değerlendirmesi hakkında daha fazla rehberlik sunar.

İnsan hakları riskleri için kaynaklar

Kaynak	Tanım
Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri	İnsan haklarına saygı göstermek için kurumsal sorumluluk ilkelerini ana hatlarıyla belirtir ²¹
Shift ve Mazars'ın BM Rehber İlkeleri Raporlama Çerçevesi	BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri hakkında uygulama ve güvence kılavuzu sağlar ²²
Shift'in "Değerlendirme" kılavuzu	Bir şirketin operasyonlarının ve iş ilişkilerinin insan hakları açısından nasıl risk oluşturabileceği konusunda rehberlik sağlar ²³
Shift'in İş Dünyası ve İnsan Hakları Etkileri: İnsan Hakları Risklerinin Tanımlanması ve Önceliklendirilmesi	Uzman paydaşlarla birlikte 12 Hollandalı şirketin katılımıyla Hollanda Sosyal ve Ekonomik Haklar Konseyi'nin ev sahipliğinde düzenlenen bir çalıştayıdan elde edilen, şirketlerin insan hakları risklerini nasıl belirleyip önceliklendirebilecekleri ve paydaş etkileşimi yoluyla bulgularını nasıl test edebilecekleri hakkındaki öğrenimleri yansıtır ²⁴
Global Compact ve EY İş Dünyası ve İnsan Hakları: Japon Şirketler Zoru Başarıyor	Örnekler içerir ve insan hakları durum tespiti konusunda rehberlik sağlar ²⁵
IFC Performans Standartları	İşçi hakları, yerli halkların hakları ve sağlık hakkı (temiz bir çevre aracılığıyla) gibi birçok önemli insan hakkını desteklemek için çevresel ve sosyal hususlar ile insan hakları arasındaki ilgili bağlantıların belirlenmesine odaklanır. ²⁶

2. Analitik seçimler

Yönetim, faaliyet gösterilen ortam (bağlam) ve stratejisi açısından risk şiddetini değerlendirirken, uygun bir değerlendirme yaklaşımı belirlemek ve risk değerlendirmesi için gerekli verileri, parametreleri ve varsayımları seçmek için bir takım seçimler yapar.

2.1. Değerlendirme yaklaşımları

Bu bölüm, Tablo 3b.6'da özetlendiği üzere ESG risklerinin şiddetini niteliksel veya niceliksel olarak ölçmek için kullanılabilecek dört yaklaşımı vurgulamaktadır. Bu liste tüm araçları içeren ayrıntılı bir liste değildir. Rakip analizi, paydaş değerlendirmeleri ve benzer kurum kıyaslamaları gibi risk şiddeti değerlendirmesine yönelik kanıta dayalı bir yaklaşımı destekleyen çeşitli araçlar bulunur. Bunların yanı sıra, teknoloji ve büyük veri tarafından desteklenen özellikle veriye dayalı yaklaşımlar da mevcuttur.



Öneri

☐ Risk şiddetini ölçmek için uygun değerlendirme yaklaşımlarını seçin.

Tablo 3b.6: Ölçme yaklaşımları

Yaklaşım	Tanım	Avantaj ve dezavantajlar
Uzman görüşü	Uzman görüşü, uzmanlardan oluşan bir panel (örneğin, Delphi yaklaşımı) veya konunun uzmanlarıyla yapılan görüşmelere ve tartışmalara dayanan bir tahmin yöntemini ifade eder.	- Görece hızlı, sınırlı analiz - İlgili uzmanların katılımının olmadığı durumlarda ESG riskleri için her zaman etkili değil - Verilerin az olduğu durumlarda ortaya çıkan riskler için uygun olabilir - Hız veya dayanıklılık gibi "olasılık" ve "etki" dışındaki kriterlerin risk değerlendirme tartışmasına dâhil edilmesine izin verir
Tahmin ve değerlendirme	Tahmin ve değerlendirme, geçmiş ve mevcut verilere dayalı olarak gelecekteki bir olayın etkisini tahmin eder. İstatistiksel regresyon ve Monte Carlo simülasyonu gibi geleneksel KRY araçlarının yanı sıra büyük veri ve yapay zekâdan yararlanan araçlar, ESG risklerinin nicelleştirilmesini destekleyebilir.	- Tahmin becerilerine ve iç veya dış verilere ihtiyaç duyar - Büyük miktarda veri ve olasılık modelleri gerektirir
Senaryo analizi	Senaryo analizi, gelecekteki bir durumu tanımlamak için olması muhtemel yol haritaları geliştirir.	- Gelecek çıktılar için tahmin ve araştırma gerektirir - Olayların ve aksamaların simülasyonunu sağlar
ESG'ye özgü araçlar	Araçlar ve yaklaşımlar Doğal Sermaye Protokolü Araç Kiti ²⁷ ve Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü Araç Kiti ²⁸ bulunur.	- ESG konusunda ve coğrafyaya özgü değerlendirme yöntemlerinden yararlanır - Mevcut araçlar farklı kalite ve olgunluktadır

Uygun değerlendirme aracının seçilmesi

Seçilen değerlendirme aracı, kurumun önceliklendirme yaklaşımı, şiddet ölçütlerindeki tercihi, riskin ömrü ve değerlendirilmekte olan riskin türü gibi bir takım faktöre bağlı olmalıdır.

Örneğin, parasal bir değerlendirme yapılabiliyorsa, risk sahipleri riskin parasal olarak ifade edilmesine imkân tanıyan yaklaşımlardan (örneğin, senaryo analizine dayalı iklimle ilgili riskler, iç fiyatlandırma mekanizmaları) yararlanabilir. Alternatif olarak, risk sahipleri mevcut ve parasal olmayan itibarlı değerlendirmeleri (örneğin, sera gazı emisyonları) veya niteliksel ölçümleri kullanabilir. Tablo 3b.7, kurumların risk şiddetini değerlendirmek için kullandıkları yaklaşımları göstermektedir.

Tablo 3b.7: Risk değerlendirme için ölçüm yaklaşımlarına örnekler

Ölçüt	Dikkate alınacaklar	Ölçüm yaklaşımları
Niceliksel (parasal)	- Önceliklendirme, diğer risk şiddeti değerlendirmeleriyle tutarlılık gerektirdiğinde kullanışlıdır (örneğin, risk altındaki finansal değer ve gelirler, satışlar, marj, maliyet gibi potansiyel ticari etkiler) - Getiri götürü analizi yaparak karar vermeyi destekler - Varsayımlar ve hesaplamalar karmaşık olabilir - Örnek parasal etki: ödenen maaşlar (istihdam)	Olasılığa dayalı ve olasılık dışı modeller, karar şeması, Monte Carlo simülasyonları, riske maruz değer (VaR), stres testleri, şiddet, sıklık ve süreyi içerir
Niceliksel (parasal olmayan)	- Parasal analizler için zaman, kaynak veya veri bulunmadığında kullanışlıdır - Zaman içindeki ilerlemeyi ölçmek için faydalıdır - Karşılaştırılamayan farklı riskler olduğunda (su hacimleriyle gelir kaybı gibi) - Örnek parasal olmayan etki: iş sayısı (istihdam)	
Niteliksel	- Önemli miktarda veri gerektirmez - Daha az kesinlik, daha fazla yanlışma olasılığı - Birçok farklı bakış açısı veya etki olduğunda faydalıdır - Güçlü bir ahlaki veya etik boyutu olan riskler için faydalıdır - Niteliksel etki örneği: yüksek, orta veya düşük (istihdam) kategorilerinde ifade edilir	Çevresel haber tarama, görüşmeler, çalıştaylar, anketler, karşılaştırma, SWOT analizi, jeopolitik değerlendirmeler, kök neden analizi ve multimedya izleme

Uygun araç seçilirken risk türü de dikkate alınmalıdır. Tablo 3b.8, risk türünün uygun risk değerlendirme aracının seçimine nasıl rehberlik edebileceğini göstermektedir.

Tablo 3b.8: Uygun risk değerlendirme yaklaşımının seçilmesi*

Performans üzerindeki etki	Risk tanımı	Olası nedenler (riskler)	Değerlendirme yaklaşımları
Stratejik	Hızla değişen bir ortamda mevzuatın yönünü ve iş modelini öngörememe veya uyarlayamama	- Ürünler/hizmetler - Jeopolitik - Kentleşme/artan nüfus - Çevresel - Sosyal veya paydaş	- Çevresel haber tarama - Benzer şirket karşılaştırma - Rakip analizi - Jeopolitik değerlendirmeler - Paydaş değerlendirmeleri
İtibar	Bir organizasyonun nasıl algılanmak istediği ve nasıl algılanmaya ihtiyaç duyduğu ile halihazırda nasıl algılandığı arasındaki kabul edilemez farklılıklar	- İtibar - Diğer risklerin yönetimdeki hataların ortaya çıkardığı sonuçlar	- Medya takip/izleme - Paydaş katılımı/anketler
Operasyonel	Gerçek ve beklenen operasyonel performans arasındaki kabul edilemez farklılıklar (ör. ürün kalitesi, motivasyon, eğitim, etik)	- Çalışan yönetimi - İnsan hakları - Ham madde erişilebilirliği	- Kök neden analizi - Uzman görüşü - InVest (Ekosistem Hizmetlerinin Entegre Değerlemesi ve Getiri Götürü Analizi) gibi ESG'ye özgü araçlar
İş sürekliliği	Belirlenen sınırlar dâhilinde iş kesintilerini önleyememe, tespit edememe veya düzeltememe	- Doğal afetler (örn. fırtına, sel) - Tedarikçi hatası - Terör	- İzin verilen maksimum kesintiler - Olasılık analizi - Tahmin ve değerlendirme (örneğin, Monte Carlo simülasyonu) - Senaryo analizi

Uygun araç, riskin kurum üzerinde hemen bir etkisinin olup olmayacağına (örn. işçi ölümleri) veya şirket üzerinde uzun vadeli bir dolaylı etkiye sahip olup olmayacağına (örn. CO2 emisyonları) da bağlı olabilir.

Değerlendirme yaklaşımlarındaki sınırlamalar

Tüm risk değerlendirme araçlarının farklı güçlü ve zayıf yönleri vardır. Geleneksel olarak, türü ne olursa olsun tüm riskleri değerlendirmek için etki ve olasılık kullanılmıştır. Global reasürans şirketi Swiss Re'ye göre "Çok nedenli kayıpların meydana gelme olasılığı hakkındaki tahminler, aslında ya neden-sonuç ilişkilerinin sağlam bir şekilde anlaşılmasına ya da geçmişteki kayıplarla ilgili ayrıntılı bilgiye dayanır ve geleceğin riskleri bunların her ikisine de sahip değildir."²⁹ Özne olasılık analizleri kaçınılmaz olarak taraflıdır. Bu durum, fırsat veya maruziyetin gereğinden fazla veya eksik tahmin edilmesine neden olabilir. Ayrıca bkz. Tablo 3b.7.

* Funston Advisory Services LLC'nin katkılarıyla

Bu nedenle, tüm tahminlerin temelinde belirli bir belirsizlik bulunur. Bundan kaçınmak mümkün olmasa da, belirsizliğin nerede oluştuğunu anlamak ve sınırlamaları belgelemek önemlidir.³⁰ Örneğin, sera gazı emisyonlarının değerlendirilmesi, seçilen emisyon faktörleri veya veri setlerinin kestirimi (ekstrapolasyonu) (bazı tesisler için veriler mevcut değilse) nedeniyle belirsizliğe tabidir. Önceliklendirme ve karar verme sürecine dâhil edebilmek için bu temel varsayımlar belgelenmelidir.

Uzman görüşü

Uzman görüşünde, belirli bir riski veya risk grubunu değerlendirirken veya öncelik sırasına koyarken, konuyla ilgili profesyonellerin (kurumun içinde veya dışında) deneyim ve bilgisinden yararlanılır. Uzman görüşü, ayrıca risklerin belirlenmesini destekleyebilir veya kök nedenler, etkiler veya karşılıklı bağımlılıkların daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. Sonuçlar, başlı başına bir değerlendirme olarak kullanılabileceği gibi risklerin önceliklendirilmesi için niceliksel analizlere girdi sağlayabilir.

Uzman görüşü, sınırlı veriye veya yerleşik modellere sahip riskler için yararlı olabilir. Bu riskler genellikle ESG riskleri ve diğer yükselen riskler için geçerlidir. Bilgi ve araçların eksik olması kurumun özellikle ESG önceliklendirme değerlendirmesinde yüksek olarak derecelendirilen riskleri görmezden gelebileceği anlamına gelmez. Bu tarz riskler için kurumlar, etki, olasılık veya diğer kriterler açısından senaryo ve tahminler elde etmek üzere konuyla ilgili kaynaklara bir takım görüşmeler veya bir çalıştay aracılığıyla erişebilirler. Aşağıda açıklandığı üzere, bu sonuçlar genellikle senaryo analizi veya Monte Carlo simülasyonu gibi sayısal araçlara veri sağlar.

Delphi yaklaşımı, birkaç tur anketlere veya risk derecelendirme sorularına cevap veren, tekil bir riskin beklenen etkisini ve olasılığını değerlendiren veya bir grup riske öncelik veren bir uzmanlar paneline (kurum içi veya dışı) dayanır. Delphi, riskleri tespit etmek için de uygun olabilir.

İklimle bağlantılı risklere Delphi yaklaşımının uygulanması

Delphi yaklaşımı, birkaç tesis üzerindeki iklim etkileri hakkında dağılım eğrileri geliştirmek için bir grup iklime dair konu uzmanı kaynaklar ile birlikte kullanılabilir. Kullanılacak kaynaklara aşağıdakilerden oluşabilecek bir takım sorular sorulabilir;

- Önümüzdeki 20 yıl içinde faaliyet bölgelerimizde deniz seviyesinin yükselme aralığı (minimum, maksimum ve orta değerler) nedir?
- Faaliyet bölgelerimizde büyük fırtınaların beklenen dağılım aralığı nedir?
- Faaliyet bölgelerimizde sıcaklık değişimlerinin beklenen aralığı nedir?

Bu bilgi, birçok bilgi kaynağının sentezlenerek damıtılmasına destek olabilir. Bu çalıştayın sonuçları, Monte Carlo modellemesini, modelin temelini oluşturan dağılım eğrilerini sağlayarak destekleyebilir.

Bundan hareketle, operasyon ekibiyle yapılan görüşmeler, şirketin tesisler üzerindeki etkilerin ortaya çıkan sonuçlarını - örneğin, etkilerin iş kesintilerine, hasara ve su baskınlarına veya sigorta fiyatlarında değişikliklere yol açıp açmayacağını- anlamasına yardımcı olabilir. Buradaki çıktılar, riskin uygun şekilde önceliklendirilmesi için gerekli bazı sağlar.

Çoğu kurum, genel riskleri önceliklendirmek için çoğunlukla bir anket, oylama ve/veya ortalama metodu aracılığıyla Delphi yaklaşımını kullanır (daha detaylı bilgi için 3. bölüme bakınız).

Tahmin ve değerlendirme

Tahmin ve değerlendirme, bir riskin gelir, maliyetler veya kâr üzerindeki potansiyel etkisini tahmin etmek için kurumdan veya muadillerinden alınan tarihsel verilerden yararlanarak, ESG riskleri için etkili ölçüm araçları olabilirler. Kurumlar, önceliklendirme sırasında, ESG risklerinin finansal açıdan etkisini diğer kurumsal risklerle karşılaştırabilir.

Tahminlerin kalitesi, büyük ölçüde veri ve varsayımların güvenilirliğine bağlıdır. Örneğin, bir Monte Carlo simülasyonu (tahminler için olasılık girdileri sağlar), çeşitli olasılıkları üretmek için bir grup uzman tarafından (yukarıdaki Delphi yaklaşımında açıklananlar gibi) geliştirilen büyük ölçeklerde güvenilir veri ve varsayımlara ihtiyaç duyar. Kesinliği daha az olsa da, tekil bir riskin verileri parasal bir risk değerlendirmesine yine de katkıda bulunabilir. Örneğin, tek bir geri çağırma maliyetine dayalı olarak geliştirilen bir değerlendirmenin kesinliği son on yıldaki sektör ortalamasından daha azdır.



Madencilik sektöründeki toplumsal çatışmanın etkisinin sayısallaştırılması

İnsan hakları risklerini ve etkilerini, sayısallaştırmak özellikle zor olabilir. Harvard Kennedy School, Shift ve Queensland Üniversitesi'nin 2014'te yaptığı bir araştırma, çoğu şirketin yerel topluluklar ile sözleşmeye dayalı tartışmalara, üretkenlik kaybına ve operasyonların askıya alınmasına neden olabilecek anlaşmazlıklarının maliyetini yeterince tespit etmediğini, anlamadığını veya toplam etkisini hesaplamadığını ortaya koymuştur. Tahminler 3-5 milyar dolarlık bir projenin, yerel toplulukların muhalefeti nedeniyle yaşanacak gecikmelerle haftada 20 milyon dolarlık zarara uğrayacağını göstermektedir.

Bu değerlendirme, riski azaltmak için insan hakları ve paydaş katılım programları geliştirilmesine güçlü bir gerekçe sağlamaktadır.³¹

Veriler, parametreler ve varsayımlar, kurumun tedarikçi harcamaları veya gelir gibi geçmiş deneyimlerine (tedarikçi harcamaları ve gelir gibi) ya da tahmin edilen deneyimine (rakibin bir ürün geri çağırılması nedeniyle yaşanan gelir ve maliyet etkisi gibi) dayalı olabilir. Bu örnekler, bir grup riskin tehlikede olan değerini belirlemeye yardımcı olur. Bu değerlendirmeleri desteklemek için kullanılabilecek bazı ESG örnekleri için Ek VI'ya bakınız.

Değerleme, daha kapsamlı veri setleri ve konu bazlı uzmanlığı gerektiren yöntemler kullanılarak da yapılabilir. Yaygın olarak kullanılan değerlendirme yaklaşımlarından bazı örnekler Tablo 3b.9'da gösterilirken, diğer yöntemler Doğal Sermaye Protokolü³² ve Sosyal ve İnsan Sermaye Protokolü'nde yer almaktadır.³³

Tablo 3b.9: ESG değerlendirme yaklaşımı örnekleri³⁴

Kaynak	Örnekler
Azaltma maliyetleri – etkilerin sınırlandırılması, önlenmesi veya onarılmasıyla ilgili maliyetler (çoğunlukla çevresel etkiler için kullanılır)	TruCost, belirli bir yılda sera gazı emisyonlarının kademeli artışıyla bağlantılı zararları parasal bir değere çevirerek “karbonun sosyal maliyetini” hesaplar. ³⁵
Koşullu değerlendirme – piyasa dışı kaynakları değerlemek için ankete dayalı yaklaşım	Tüketicinin gıda güvenliğiyle bağlantılı sağlık sonuçları için ödeme yapma istekliliğini tahmin etmek için koşullu bir değerlendirme yaklaşımı kullanılmıştır. Birleşik Krallık'ta her yıl yaklaşık bir milyon gıda kaynaklı hastalık vakasının olduğu ve 20.000'inin hastaneye gittiği, 500'ünün ise ölümle sonuçlandığı tahmin edilmektedir. Bu hastalıkların çoğuna virüsler ve bakteriler gibi mikrobiyal patojenler neden olmaktadır. Bu değerlemenin amacı, örneğin mikrobiyolojik patojenler, kimyasal ve radyolojik kirleticiler ve alerjenlerin neden olduğu hastalık ve/veya ölümle ilişkili acı, keder ve ıstırap gibi durumları önlemek için ödeme yapma isteğinin maliyetini tahmin etmektir. ³⁶
Değere dayalı fiyatlandırma – ulaşılabilir en iyi ikinci alternatifte dayalı tahmin	“Değere dayalı fiyatlandırma, bir şirketin, rakiplerine kıyasla belirli bir müşteri segmenti için ürününün farklılaştırılmış değerini hesapladığı ve bu rakamı kazanmaya çalıştığı bir fiyat belirleme yöntemidir.” Örneğin, bir şirket, geri dönüştürülmüş kâğıttan yapılmış kâğıt havlu müşterileri gibi belirli bir segmente odaklanabilir. Şirket daha sonra değeri ikinci en iyi ulaşılabilir alternatifle, örneğin ağartılmamış kâğıt havlularla karşılaştırır. Şirket, ürünü farklılaştıran özellikleri (örn. geri dönüştürülmüş ve kompostlanabilir) belirler ve bu farklılaşmanın dolar cinsinden değerini tahmin eder (örn. kâğıt havlu rulosu başına 0,75 ABD doları). ³⁷
Değer (fayda) transferi – başka bir konumdan veya bağlamdan söz konusu yere bilgi aktaran tahmin yöntemi	Michigan'daki sulak alanların korunmasından ve eski haline getirilmesinden elde edilecek potansiyel faydaları tahmin etmek için bir değer transferi yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmacılar, Ohio'daki bir çalışmada önerilen değerleri Michigan kıyılarında yaşayanlara yaşayanlara uyguladılar. Bu sayede araştırmacılar, Michigan'ın sulak alanları için parasal değerler belirleyebilmiştir. ³⁸

ESG risklerinin değerlendirilmesi doğası gereği belirsizdir ve bu da kurumların sayısallaştırmayı parasal olarak yapmaktan kaçınmasına neden olabilir. Bu tahmin araçları, yönetimin sahip olduğu bilgilere dayanarak en iyi risk değerlendirmesini geliştirilmesini sağlarken sınırlamalar konusunda da şeffaflık sağlar. Risk değerlendirmelerinde, iyi uygulamalar mevcuttur ve bunlardan yararlanılmalıdır. Aşağıdaki örnekler, parasal risk değerlendirmeleri geliştirmek için bir takım iç ve dış verinin nasıl kullanılacağını göstermektedir.

Teknoloji şirketi: ürün güvenliği ve geri çağırma maliyetleri

Bir teknoloji şirketi, ürünün piyasadan geri çağırılmasıyla sonuçlanan ürün güvenliği riskinin potansiyel şiddetini değerlendirdi. Şirket bu değerlendirme için Dell/Sony'nin 2006 lityum iyon bilgisayar pilini geri çağırarak 4,1 milyon pil için 400 milyon ABD Doları ödediği verileri kullandı.³⁹ Şirket, aynı tür pil ürettiği ve benzer bir üretim sürecine sahip olduğu için bunu makul bir karşılaştırma olarak değerlendirdi.

Şirket, Dell/Sony'nin ortalama geri çağırma verilerini kullanarak, benzer bir durumda, geri çağırılan pil başına maliyetin dizüstü bilgisayar pili başına yaklaşık 98 ABD Doları (400 milyon ABD Doları / 4,1 milyon ABD Doları geri çağırılan dizüstü bilgisayar pili) olduğunu belirledi.

Şirket 5 milyon pil sattığı için 490 milyon ABD Doları (98 ABD Doları x 5 milyon) tutarında bir potansiyel maliyet ortaya çıkardı.

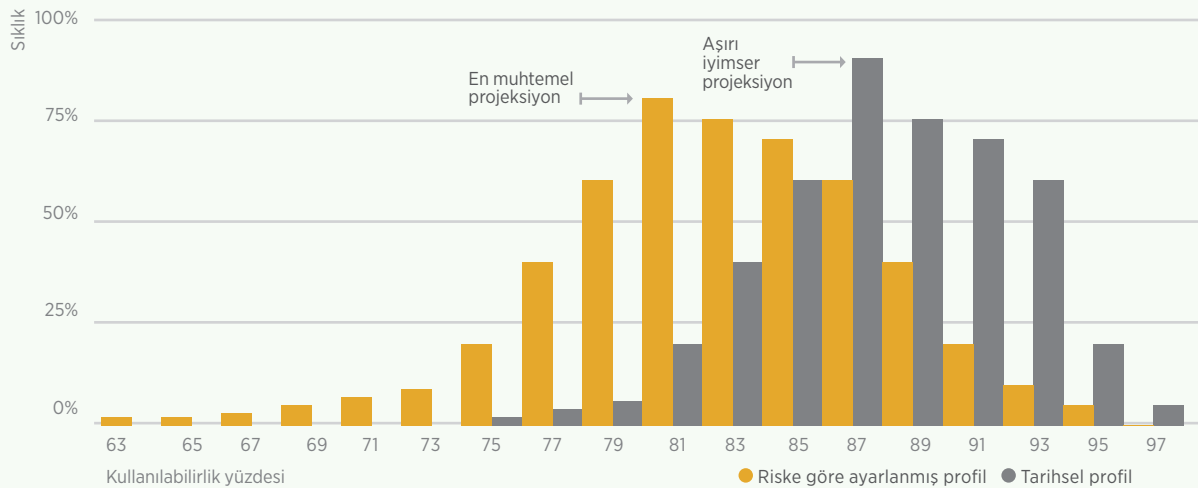
Yöneticiler, ürün güvenliği için tahmin edilen bu risk şiddetinin kesin olmadığını farkındadır. Ancak, şirkete yönelik potansiyel risk ve olayın benzer şirketlerde yaşanmış olduğuna dair kanıtlar, şirketi harekete geçirmek için yeterli oldu. Şirket, ürün güvenliği üzerindeki kontrolleri uygulamak üzere üç ek personel işe aldı, böylece şirketin riskini azalttı ve müşterilerini korumuş oldu.

Kamu hizmeti şirketi: Şiddetli hava riski için Monte Carlo simülasyonu

Çok sayıda üretim tesisine sahip olan bir elektrik hizmetleri şirketi, üretim tesislerinin operasyonel kabiliyetini birkaç haftaya kadar etkileyen, hortumlar gibi şiddetli hava koşulları riskini belirledi. Bu risk, geliri ve müşteri güvenliğini etkilemektedir. Risk değerlendirmelerinin geçerlilik süresi, şirketin stratejik planına uygun olarak beş yıldır. Şirket, risk şiddetini şu şekilde değerlendirdi:

- Risk yöneticileri, geçmiş on yılda tesisin ne kadar kullanılabilir olduğuna dair tarihsel veriler temin etti. Bu veriler ve Monte Carlo simülasyonu kullanılarak “tarihsel bir profil” oluşturuldu.
- Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, önümüzdeki beş yıl içinde beklenen fırtınaların meteorolojik tahminlerini elde etmek için birlikte çalıştı. Bu projeksiyonu “riske göre ayarlanmış profili” belirlemek için kullandılar.

Üretim tesisi kullanılabilirliği



Yöneticiler, bu analize dayanarak tesislerin geçmişte belirtilenden daha fazla performans kaybı riski altında olduğunu gözlemledi. Bu durum hizmet kesintisini önlemek için ek yatırımı garantiledi. Şirket, bu bilgileri kullanarak riske öncelik verebildi ve cevaplarını geliştirip modelleyebildi.

Senaryo analizi

Senaryo analizi, belirsizlik koşulları altında bir takım uzun vadeli gelecekte ortaya çıkabilecek durumların potansiyel sonuçlarını değerlendirmek için geliştirilmiş bir araçtır.⁴⁰ İlk olarak 1960'larda Shell Oil'de geliştirilen senaryo analizi, gelecekteki durumların kabul edilebilir sınırlarını tanımlayan sistematik bir süreçtir.⁴¹ Bu ESG riskleri için oldukça etkili bir araçtır çünkü şirketin riskleri dikkate alması ve risklere cevaplarını planlarken kullanması için bir takım senaryolar sunarak (örn. Tedarik zinciri değiştirilecek mi? Hangi alanlar sular altında kalacak?) yöneticilerin olası sonuçları "tahmin etme" ihtiyacını azaltır.

Birçok kurum ve yatırımcı, risk yönetimi ve stratejik planlama süreçlerinin bir parçası olarak iklimle bağlantılı risk değerlendirmelerinin de dâhil olduğu diğer risklerin gelecekteki durumlarını tahmin etmek için hâlihazırda senaryo analizini kullanmaktadır. Ek VII'te, Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) ve Uluslararası Enerji Ajansı'ndan (IEA) kurum örnekleri ve iklimle ilgili senaryo analizlerine yönelik referanslar bulunuyor. Bunlar ve TCFD Teknik Eki: İklimle bağlantılı risk ve fırsatların beyanında senaryo analizinin kullanımı⁴² dâhilindeki örnekler, iklimle bağlantılı risklere senaryo analizi uygulanması hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Bu araç, zaman içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilecek diğer ESG risklerini de (örneğin, kullanılabilir durumdaki bölgesel su miktarı, dış kaynaklı işgücü maliyeti modelleri) uygulanabilir.

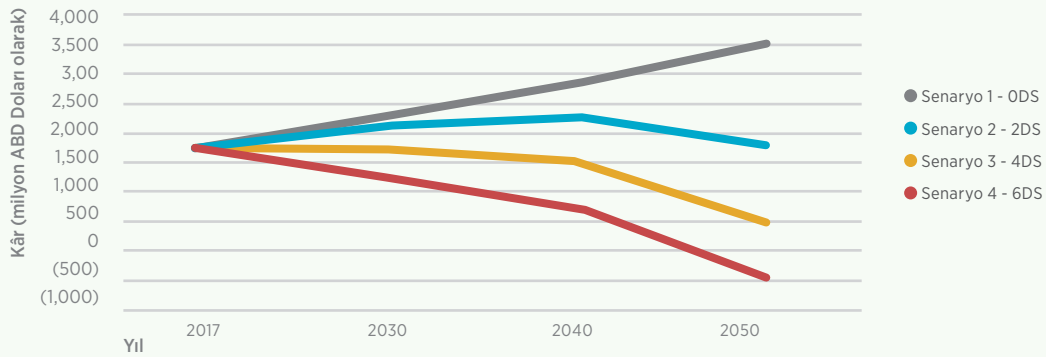


Emlak şirketi: İklimle bağlantılı risk

Sıcak iklimli bir kıyı ülkesinde faaliyet gösteren bir emlak şirketi, hedeflediği kâr oranlarına ulaşma becerisini etkileyen, iklim değişikliğinin neden olduğu akut ve kronik fiziksel riskleri belirledi.

Şirket, 2050 yılına kadarki şirket etkilerini projelendirmek için senaryo analizini kullandı. Deniz seviyesi yükselmesi, şiddetli fırtınalar ve artan günlük sıcaklığın, sabit varlıkları koruyan mevcut sigortanın değeri ve kullanılabilirliği üzerindeki etkilerini modellemek için IEA'nın 2-, 4- ve 6- dereceli senaryolarından (2DS, 4DS ve 6DS) yararlanmış ve TCFD Teknik Eki: İklimle bağlantılı risk ve fırsatların beyanında senaryo analizinin kullanımı'nı uygulamaya koymuştur.

Kıyı şeridindeki evlerin zaman içerisindeki kârı



Senaryo modellemesinin sonuçları:

- İklimle bağlantılı fiziksel risklerin şiddeti, harekete geçmediği durumda şirketin ayakta kalamayacağını anlaşıldığını sağladı. Senaryolar, şirket üzerindeki olası etkileri ve şirketin riske cevaplarının ve stratejisini değiştirmesi gerektiği konusunun ele alınmasını sağladı.
- Şirket, kıyı konumu bazındaki riskleri yüksek olarak önceliklendirdi.

ESG'ye özgü araçlar

ESG risk değerlendirmelerini destekleyebilecek bir takım özel yaklaşımlar da vardır. Uzmanlar, ESG risklerini sayısallaştırmak için Doğal Sermaye Protokolü Araç Seti veya Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü Araç Seti ile konuya özel araçlar belirleyebilir. Örnek araç setleri Tablo 3b.10'da verilmiştir.

Tablo 3b.10: ESG'ye özgü risk değerlendirme araçları

	Araçlar	Örnekler
Doğal Sermaye Protokolü Araç Seti	Sera Gazı Protokolü	Sera Gazı Protokolü Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı, şirketlere sera gazı envanterlerinin hesaplanmasında rehberlik sağlar. ⁴³
	WBCSD Su Aracı	WBCSD Su Aracı, bir çalışma kitabı, (tesis yatırımcıları, temel raporlama göstergeleri ve ölçümler için) bir haritalama işlevi ve Google Earth uyumluluğu dâhil olmak üzere, kurumsal su riskleri maruziyetini ve fırsatlarını belirlemek ve hesaplamak için çok işlevli bir kaynaktır. ⁴⁴
	InVEST	InVEST (Ekosistem Hizmetleri ve Getiri Götürü Analizi Entegre Değerlemesi), insan yaşamını sürdüren ve tamamlayan doğadaki ürün ve hizmetleri haritalamak ve bunlara değer biçmek için geliştirilen bir açık kaynaklı yazılımdır. InVEST, karar vericilerin, doğal sermayeye yapılan yatırımın insani gelişimi ve ekosistemleri hangi noktada ileriye taşıyabileceğini belirlemek için yönetim tercihleri ve gelecekteki iklim etkilerini değerlendirmesini sağlar. ⁴⁵
	WRI Aqueduct	WRI Aqueduct, şirketlerin dünya çapında su risklerinin ve fırsatlarının nerede ve nasıl ortaya çıktığını anlamalarına yardımcı olan bir risk haritalama aracıdır. Atlas, özelleştirilebilir küresel su riski haritaları oluşturmak için bir bilimsel değerlendirme metodolojisi kullanır. ⁴⁶
	Dünya Bankası İklim Değişikliği Bilgi Portalı	İklim Değişikliği Bilgi Portalı, dünya çapında iklim değişikliği hakkında bilgi, veri ve raporların bulunduğu merkezi bir portaldır. Kullanıcıların, iklim ve iklimle bağlantılı temel bilgileri sorgulamasına, haritalamasına, karşılaştırmasına, grafiğini çıkarmasına ve özetlemesine olanak tanır. ⁴⁷
Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü Araç Seti	B Analitics, Küresel Etki Yatırım Derecelendirme Sistemi (GIIRS)	GIIRS, bir yatırım portföyünün çalışanlar, müşteriler, topluluklar ve çevre üzerindeki etkisini hesaplamak için B Etki Değerlendirmesi metodolojisini kullanır. ⁴⁸
	Etki Ölçümlemesi Çerçevesi	Sektöre özel çerçevelerden oluşan bu koleksiyon, ilgili sosyoekonomik etkileri, göstergeleri ve ölçütleri tanımlar. ⁴⁹
	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Bireysel Refahın Ölçülmesine İlişkin Kılavuz İlkeler	Bu kılavuz ilkeler, bireysel refahlık ölçütlerinin toplanması ve kullanılması hakkında tavsiyeler sağlar. Ulusal istatistik ofislerine ve diğer 'bireysel refahlık' verileri üreticilerine, bireylerin refahlık ölçütlerini tasarlama, toplama ve yayınlama konusunda destek sağlamayı amaçlar. Ek olarak, kılavuz bireylerin refahlıklarıyla ilgili bilgileri kullananlara da fayda sağlamak üzere tasarlanmıştır. ⁵⁰

Ekvator Prensipleri, Çevresel veya Sosyal Etki Değerlendirmeleri gibi Bölüm 2, Tablo 2.8'de belirtilen ESG'ye özgü araçlar da ESG risklerinin değerlendirilmesini destekleyebilir.

2.2. Veriler, parametreler ve varsayımlar

Risk şiddetinin hesaplanması, uygulayıcıların veriler, parametreler ve varsayımlar hakkında seçimler yapmasını gerektirir. Şirketler bu kararları alırken, bir sonraki sayfada daha ayrıntılı olarak özetlenen Tablo 3b.11'deki dikkate alınacak hususlardan başlayabilirler.

Öneri

☐ Verileri, parametreleri ve varsayımları seçin ve belgeleyin

Tablo 3b.11: Veriler, parametreler ve varsayımlar için dikkate alınacaklar

Bakış Açısı	Dikkate Alınacaklar
Veri setleri	- Ölçüm aracına girdi olarak hangi birincil veya ikincil veriler mevcut? - ESG risk değerlendirmelerini desteklemek için hangi araçlar ve çerçeveler kullanılabilir? - Seçilen verilere hangi varsayımlar dâhil? - Veriler ne kadar güvenilir? - Veriler, tanımlanan risk kapsamı için geçerli mi?
Zamanlama	Analiz hangi zaman dilimini dikkate almalıdır (örn. stratejik plan; 5, 15 veya 30 yıl)?
Kapsam	Analiz hangi organizasyonel seviyelerde (örneğin bölümler, fonksiyonlar ve operasyon birimleri) ve değer zincirinde (girdiler, operasyonlar ve pazarlar) uygulanmaktadır?
İndirim oranı	- Parasal tahminde kullanılan nakit akışlarındaki beklenen olaylar ve zamanlamalar ne kadar kesin? - Bu tahminler, bir indirim oranı uygulamak için yeterli konu uzmanlığı veya tarihsel kanıtlarla oluşturulmuş mu?

Dikkate alınacak bu hususlar, bir riskin şiddetinin nasıl ölçüldüğüne dair netlik sağlamak ve değerlendirmenin zaman içinde tekrarlanmasına imkân tanımak için belgelenmelidir. Risk değerlendirme girdilerinin tartışılması ve bağımsız gözleme tabi tutulması, fikir birliği oluşturmak ve varsayımların sorgulanmasına izin vermek için önemlidir.

Veri setleri

Yönetim, risk şiddeti değerlendirmelerine girdi olan verilerin erişilebilirliğine ve kalitesine güvenir. ESG değerlendirmeleri için kaliteli veri setleri bulmak, özellikle bir ESG riskini ilk kez ölçen şirketler için zor olabilir. İç kontrollere tabi olan finansal bilgilerin aksine, ESG bilgileri her zaman aynı düzeyde incelemeye tabi tutulmamaktadır. Tablo 3b.12, yönetimin bir risk değerlendirmesi için mevcut birincil ve ikincil verileri tespit etmesi için bir başlangıç noktası sağlamaktadır.

Tablo 3b.12: ESG risk değerlendirmeleri için örnek veri kaynakları

	Veri kaynakları	Örnekler
Birincil	İç organizasyon verileri	Tedarikçi harcamaları, satış performansı, su kullanımı, sera gazı emisyonları
	Anket sonuçları	Çalışan, tedarikçi veya müşteri anketleri
	Görüşmeler ve odak grupları	Çalışanlar, STK'lar veya toplum gibi risk gruplarıyla detaylı görüşmeler
İkincil	Büyük veri ve büyük göstergeler	Dünyanın en önemli sistemlerinin sağlığındaki değişimi gerçek zamanlı olarak izleyen, son derece ayrıntılı, sürekli güncellenen küresel göstergeler
	Akademik araştırma	Plastik atık veya e-atık gibi bir ESG sorununun doğası ve kapsamı hakkında güvenilir araştırma
	Üçüncü partilerle veya konu uzmanlarıyla görüşmeler	Görüşmeler Delphi çıktılarını içerebilir (yukarıdaki Monte Carlo örneğine bakınız); STK'lar kurum tarafından erişilemeyecek olan topluluklar hakkında bilgi sağlayabilir.
	Hükümet veya düşünce kuruluşu verileri	Açık veriler, hane bütçesi anketleri, demografik sağlık anketleri veya diğer veri tabanları
	Sektör veya benzer kurum verileri veya raporları	Enerji, uyum veya maliyet verileri veya kamuya açık bilgilerden elde edilebilecek var-sayımlar gibi sektöre özel veriler (bkz. Ek VI)
	Mevcut analizler	Tedarik zinciri kesintileri veya gıda güvenliği sorunlarıyla ilişkili maliyetler gibi diğer amaçlar için tamamlanmış iç veya dış analizler
	Doğal Sermaye Protokolü Araç Seti ve Sosyal ve İnsani Sermaye Protokolü Araç Setinde atıfta bulunulan	Araçların kullanımından elde edilen, parasal risk değerlendirmesine girdi olarak kullanılabilecek (örneğin biyolojik çeşitlilik ayak izi) bilgiler veya sonuçlar
	Social Value International (SVI) Küresel Değer Değişimi	Sosyal ve çevresel verilere odaklanan açık kaynaklı bir değerler, sonuçlar, göstergeler ve paydaşlar veri tabanı

Her veri kaynağının veya seçiminin altında yatan varsayımlar vardır. Tahminleri veya değerlemeleri hazırlarken, uzmanların seçilen verilere gömülü varsayımları ve bunlara bağlı sınırlamaları anlamaları gerekecektir.

Örneğin:

- Emisyon faktörleri enerji kaynağına ve ülkeye göre seçilebilir ancak bu belirli bir şehirdeki operasyonların sera gazı emisyonlarını hesaplamak için yeterince doğru sonuç vermeyebilir.
- Su kıtlığı riski, güncel olmayan yağış ve havza ölçümlerine dayalı olabilir.
- Avrupa için nüfus artışı, mevcut doğum oranlarına dayalı olabilir ancak göçü hesaba katmayabilir.
- Bireysel refahlığı hesaplamak için kullanılan temsili veriler belirli bir bölge, demografik grup veya sosyoekonomik sınıfa dayalı olabilir.

Verilerin altında yatan varsayımları anlamak, risk değerlendirmelerinin ne zaman güncellenmesi gerektiği konusunda bilgilendirmeye de yardımcı olur. Örneğin, birçok sera gazı emisyon faktörü yıllık olarak güncellenir ve bu da risk şiddetinin hesaplamasında bir güncellemeye yol açabilir. Risk değerlendirmelerini gözden geçirme ve revize etme konusunda daha fazla rehberlik için Bölüm 4'e bakınız.

Veri kalitesi ve güvenilirlik

Hangi ESG verilerinin kullanılacağını belirlerken, özellikle yeni veya gelişen konular veya risklerle ilgili veriler için kalite ve güvenilirliği göz önünde bulundurmak önemlidir. "Kullanıma hazır" veri veya modeller kullanılırken dikkatli olunmalıdır. Veri kalitesini değerlendirirken yönetim, yüksek kaliteli veri kaynaklarını seçmek için aşağıdaki soruları sormalıdır:

- Veriler, güvenilir sonuçlar üretmek için yeterince yüksek kalitede mi?
- İçeride toplanan veriler için kontroller mevcut mu?
- Veriler zaman içinde kendini kanıtlamış mı veya bir endüstri standardına göre toplanıyor mu?
- İkincil veriler açık kaynaklı veya sorgulamaya açık mı?
- Verileri kullanmadan önce analiz yapmak için meta veriler mevcut mu?
- Model veya verilerdeki temel varsayımlar nelerdir?
- Model veya yöntemde uzman görüşüne başvuruluyor mu?

Yönetimin verilerin kalitesiyle ilgili endişeleri olduğunda, verileri doğrulamak gerekebilir. Doğrulama yöntemleri, tanımlayıcı verilere (örn. özet istatistikler) dayalı olarak verilerin test edilmesini, iç kontrollerin uygulanmasını, verilerin bir alt kümesinin doğrulanmasını veya makul olup olmadığını değerlendirmek için analizlerin yapılmasını içerir.

Zamanlama

COSO KRY Çerçevesi, riskleri değerlendirmek için kullanılan zaman diliminin, ilgili strateji ve iş hedefleri için kullanılanla aynı olması gerektiğini öne sürer.⁵¹ Bununla birlikte, çevresel ve sosyal riskler genellikle strateji belirlemek için kullanılan bir, üç veya beş yıllık zaman dilimlerinden daha uzun bir zaman diliminde ortaya çıkar. Bu riskleri yönetmek, uzun vadeli kapasite geliştirme için bugün yatırım kararları almayı veya şirketlerin gerçekleştirmek üzere baskı hissettikleri kısa vadeli sonuçlarla çelişebilecek, uyarlanabilir stratejiler geliştirmeyi gerektirir.

Ayrıca, kurumlar yalnızca en acil riskleri göz önünde bulundurarak, sağlayabilecekleri uzun vadeli değeri ve risklere tam olarak ortaya çıkmadan önce cevap vermenin olası faydalarını ihmal edebilirler. Örneğin, iklim değişikliğinin etkileri önümüzdeki 50 yıl içinde herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir. Bir kurum, geçiş dönemi veya fiziksel risklerin etkisini şimdi değerlendirerek, riski daha kademeli olarak cevaplamayı planlayabilir. Bu, düşük karbonlu ürünler veya hizmetler için fırsatları takip etmeyi veya operasyonlarında şiddetli hava etkilerine karşı dayanıklılık oluşturmayı içerebilir.

Kapsam

Kapsam, her bir risk için ölçülen organizasyonel sınırları (örn. bölümler, fonksiyonlar, operasyon birimleri) ve değer zinciri sınırlarını (örn. girdiler, operasyonlar, pazarlar) tanımlar. Bu sınırlar, her bir riskin önemini etkiler. Örneğin, operasyon birimi düzeyinde önemli olarak değerlendirilen riskler, bir bölüm veya kurum düzeyinde daha az önemli olabilir. Kurumun daha üst seviyelerinde, risklerin itibar, marka ve güvenilirlik üzerinde daha büyük bir etkisi olması muhtemeldir.⁵²

İndirgeme oranı

Uzmanlar, finansal riskleri değerlendirirken, potansiyel risk etkisinin bugünkü değerine ulaşmak için genellikle sermayenin ağırlıklı ortalama maliyetine göre indirgeyici bir oran uygularlar. İndirgeme oranları, tahmin edilen nakit akışlarının zamanlamasına göre doğruluk seviyesini iyileştirmeyi amaçlar. Bu nedenle, bir indirgeme oranı uygulamak için tahminlerin konuyla ilgili yeterli uzmanlıkla veya geçmişteki kanıtlarla oluşturulması gerekir. ESG risklerinin belirsizliği sebebiyle tahmin edilen nakit akışlarında kesinlik olmaması, indirim oranı uygulamanın uygun olmadığını gösterebilir.

3. Riskleri önceliklendirme

Bir şirket aşağıdakileri belirlemek için riskleri önceliklendirir:

- Yönetim cevabının ne kadar acil olduğu
- Gerekli eylem türleri
- Risk cevabı için yapılan yatırım seviyesi

Bu alt bölümün Bölüm 1.1'i, şirketlerin kurum genelindeki riskleri karşılaştırmak için kullandıkları önceliklendirme kriterlerini incelemektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, tercih edilen risk şiddeti ölçümlerine dayalı olarak, riskleri kategorilere ayırmak için genellikle etki ve olasılık kullanılır. Finansal ölçütler genellikle tercih edilen göstergelerdir; ancak şirketler, güvenlik açığı, hız veya dayanıklılık gibi ek hususları da dâhil edebilir. Aşağıda kademeli bir yaklaşım kullanan bir risk önceliklendirme örneği gösterilmektedir.



Öneri



ESG risklerini önceliklendirmek için konuya özel uzmanlıklardan faydalanın.



Solvay S.A – Riskleri sınıflandırmak için kademeli yaklaşım kullanımı

Solvay, şirketin risklerine öncelik vermek için etki ve kontrol düzeyi olmak üzere iki derecelendirme kullanmaktadır. Kamuoyuyla paylaştığı raporunda, ilk sekiz riskine uygulanan ve ilgili ESG önceliklendirme öğeleriyle bağlantılı kritiklik seviyeleri açıklamıştır. Her risk için, riski cevaplamak ve riski izlemek için bir ilgili (risk sahibi) atanır. Risk sahibi, risk tanımını korur ve üst yönetim için ilgili önleme ve azaltma önlemlerini takip eder.⁵³

Kritiklik seviye	Risk	Kritiklik seviyesindeki yönelim	İlgili önceliklendirme öğesi
Yüksek ↓ Hafif	Güvenlik	↓	Önemli bir bağlantı yok
	İklimle bağlantılı fiziksel riskler	→	Sera gazı emisyonları Su ve atık su yönetimi
	Üretimgüvenliği	↓	Kaza ve iş sağlığı ve güvenliği yönetimi
	Nakliye kazası	↓	Atık ve tehlikeli malzeme yönetimi
	Etik ve uyum	→	Yasal, etik ve düzenleyici çerçeve
	İklim geçiş riski*	N/A	Sera gazı gaz emisyonları Enerji yönetimi Sürdürülebilir iş çözümleri
	Siber risk	↓	Veri güvenliği ve müşteri gizliliği
	Kimyasal ürün kullanımı	↓	Tehlikeli malzeme yönetimi Sürdürülebilir iş çözümleri

* Gelişen risk: Uzun vadede önemli etkilere neden olabilen ve gelecekte değerlendirilmesi gereken, yeni gelişen veya değişen risk

Birçok şirket, önceliklendirme sürecini desteklemek için Delphi yaklaşımını kullanır (yukarıdaki uzman görüşü bölümüne bakınız). Şirket genelinde temsil edilen bir grup yöneticiyi bir araya getirmek, risklerin tartışılmasına, karşılaştırılmasına ve oylanmasına olanak tanır. Genellikle bu oturumda ek değerlendirme kriterleri (esneklik, hız ve uyarlanabilirlik gibi) belirlenir ve tartışılır.

Bu panellerin farklı bölümlerden katılımcıların olduğu çapraz fonksiyonlu yapısı, çoğu durumda bu değerlendirmelere katılan yöneticilerin ESG risklerine daha az aşina olduğu anlamına gelebilir. Bu nedenle, oylama sürecinde bu risklerin önemi göz ardı edilebilir. Risk sahipleri, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları, riskin kurum stratejisi, temel performans göstergeleri (KPI'lar), benzer kurum veya sektör uygulamaları veya halka açık taahhütler üzerindeki etkisi gibi ESG risklerini yönetim ekibine sunarak bu sorunu çözebilir. Aşağıdaki örnek, bir şirketteki insan hakları uzmanının, ESG riskleri hakkında yönetim ekibine nasıl görüş sunabileceğini göstermektedir.

Hazır giyim şirketi: İnsan hakları riskleri için Delphi yaklaşımı

Bir hazır giyim şirketi, finans, tedarik zinciri ve operasyonlarından temsilcileri de dâhil ederek, yönetim kuruluyla riskleri önceliklendirmek için Delphi yaklaşımını kullanır.

İnsan hakları yöneticisi, şirketin itibarını tehdit eden insan hakları risk etkilerini belirlemiştir. Yönetim düzeyinde henüz iyi anlaşılmamış olan bu riskin önceliklendirme sürecini desteklemek için şirketin insan kaynakları yöneticisi, risk komitesini gerçekleştirecek toplantıdan önce konu hakkında kapasite artırmak için bir bilgilendirme notu hazırlamıştır. Ayrıca her türlü soruyu cevaplamak ve gerektiğinde ek yorumlar sağlamak için bir uzman da toplantıya dâhil edilmiştir.

Bilgilendirme notuna dâhil edilenler aşağıdaki gibidir;

- Şirketin insan haklarına ilişkin gönüllü taahhütleri (örn. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi imzacısı)
- Şirketin yaklaşık 120 milyon ABD Dolarlık sözleşmeleri için tedarik zinciri faaliyetlerini insan hakları ihlalleri açısından değerlendirme ve izleme gerekliliği
- Son anketlerde, gelirin %5'ini oluşturan müşterilerin insan haklarıyla ilgili dile getirdiği endişeleri
- Yasal düzenlemedeki değişikliklerin, şirketin piyasa değerinin %20'sini oluşturan bazı kurumsal yatırımcılar tarafından gündeme getirilmesi (örn. Birleşik Krallık Modern Kölelik Yasası)

Yapılan önceliklendirme, risk envanterine insan hakları riskinin eklenmesini sağlamıştır. Ayrıca, kurumun küresel operasyonları ve tedarik zinciri genelinde bu riski yönetmek için belirli roller ve girişimler de oluşturulmuştur.

Ön yargıların yönetilmesi

ESG risklerini belirlerken, değerlendirirken ve önceliklendirirken; ön yargıları belirlemek ve sorgulamak önemlidir. Kurumda, baskın kişiliklerin belirli pozisyonları veya görüşleri yönlendirdiği sıklıkla görülür. Bunlar, karar vermede sayısal ölçütlere, finansal performansa veya geçmiş verilere aşırı güvenirlir; belirli bir risk durumunun sonucuna veya cevabına takılı kalırlar; son olayların veya kısa vadeli finansal riskleri orantısız olarak ağırlıklandırılır; ya da riskten kaçınma veya risk alma eğilimindedirler.

Karar verme süreçlerini desteklemek için bu ön yargıları belirlemek ve sorgulamak kritiktir.

Öneri

☐ ESG konularına karşı kurumsal ön yargıları belirleyin ve sorgulayın

Tablo 3b.13: KRY'de ESG'yi etkileyen ön yargı türleri

Tür	Tanım
Bulunabilirlik ön yargısı	İnsanlar, yakın zamanda meydana geldiğini duydukları olayların meydana gelme olasılığının daha yüksek olduğunu düşünme eğilimindedir. Dolayısıyla, kasırga, kanser veya kazalardan kaynaklanan ölüm riski ciddiye alınırken, astım veya diyabet nedeniyle oluşan risk ise hafife alınır. Bunun nedeni hortumların, kanserlerin ve kazaların basında ve filmlerde çokça yer almasıdır. ⁵⁴
Onaylanma ön yargısı	İnsanlar, köklü inançlarını veya fikirlerini doğrulayan verileri vurgulama, inançlarıyla çelişen bilgileri ise dikkate almama eğilimindedir. Aynı zamanda insanlar, başkalarının kendi dünya görüşlerini paylaştığını varsayarak “yanlış fikir birliği etkisine” de kapılırlar. Örneğin, küresel ısınmaya inanıyorlarsa, çoğu insanın aynı fikirde olmasını beklerler. Öte yandan, iklim değişikliğinin varlığını sorgulayanlar da yaygın görüşe sahip olduklarına inanırlar. ⁵⁵
Grup düşüncesi ön yargısı	Grup baskıları bazen zihinsel verimliliğin, gerçeklik değerlendirilmesinin ve ahlaki yargının bozulmasına yol açar. Bu nedenle, gruplar hatalı kararlar verebilir. Bir grup, üyeleri benzer geçmiş deneyimlere sahip olduğunda, dış görüşlere kapalı olduğunda ve karar verme konusunda net kurallar olmadığında, bu tip bir grup düşüncesine özellikle eğilimlidir. ⁵⁶
Kontrol yanılsaması	İnsanlar, etraflarındaki dünyayı kontrol edemeseler bile kontrol edebileceklerine inanmayı rahatlatıcı bulur. ⁵⁷ Örneğin, bir şirket sera gazı emisyonlarını ve enerji kullanımını hesaplayarak ve azaltarak iklimle ilgili risklerini azalttığına inanabilir.
Aşırı güven etkisi	İnsanlar, özellikle alanında uzman kişiler, bildiklerini gözlerinde büyütebilirler. Aşırı güven etkisi ile birleştğinde, projelerin süresini ve maliyetlerini hafife alma eğilimi görülür. ⁵⁸
Mevcut durum yanılgısı	Alternatifler arasından seçim yaparken, bireyler mevcut duruma karşı bir ön yargı sergilerler. ESG riskleri genellikle yeni ve gelişen veya beklenmedik risklerdir; bu nedenle, bireylerin onları tanımlama olasılığı daha düşüktür. ⁵⁹

Aşağıdaki sorular bir şirketin ESG ön yargılarını belirlemeye yardımcı olabilir:

- Söz sahibi ve güçlü pozisyonda olanlar, dikkati belirli risklere odaklıyor veya ESG riski olmayanları göz ardı ediyor mu?
- Yönetim, riskleri önceliklendirirken sadece sayısal kanıtlara odaklanarak ESG etkilerini ve kolayca sayısallaştırılamayan bağımlılıkları görmezden geliyor mu?
- Yönetim, ESG konularının da içinde olduğu gelişen veya bilinmeyen konularda karşıt bilgileri göz ardı ediyor mu?
- Yönetim, daha yavaş gelişme potansiyelindeki ESG risklerini etkin bir şekilde tespit edememek kısa -orta vadeli (18 ila 36 ay) bir zaman dilimi kullanıyor mu?
- Yönetimin, ESG konularında riskten kaçınmaya mı yoksa risk almaya mı eğilimi var?
- Yönetim, ESG konuları için daha ciddi ancak kabul edilebilir senaryoların göz ardı edilmesine sebep olabilecek şekilde, riski yönetmek için uygulanan kontroller konusunda kendine fazlaca güveniyor mu?

Güçlü bir KRY süreci, önyargıları önlemeye yardımcı olabilir. Farkındalık kazanmanın ötesinde, bu önyargıların üstesinden gelmeye yardımcı olacak bazı kısa vadeli stratejiler şunlardır:

- **Açık fikirli olun:** Muhakeme becerilerini geliştirin ve genellemelerin, kendine özgü çağrışımların ve konu dışı faktörlerin etkisini ortadan kaldırarak mevcut durumu sorgulayın.⁶⁰
- **Farklı fonksiyonların bulunduğu ekipler oluşturun ve nesnel bilgiye dayalı girdiler elde edin:** Tekil konulara farklı bakış açıları elde etmek için hem iç hem de dış uzmanlardan tavsiye alın.⁶¹
- **Riskleri ölçün ve ortak bir dil kullanın:** Riskleri değerlendirmek için ortak bir dil ve tutarlı ölçütler kullanarak farklı ekiplerle iletişim kurma yöntemlerini belirleyin.⁶²
- **Referans noktaları sağlayın:** İyi anlaşılabilir bir referans seti kullanarak sorular sorun. Örneğin, iş arkadaşlarınızdan potansiyel çevresel riskleri belirlemelerini istemek yerine, "Tedarik zincirimiz şiddetli sel veya kasırgalardan nasıl etkilenecek?" veya "Tesislerimize erişemezsek tedarik zincirimizin maliyeti ne olur?" gibi soruları cevaplamalarını isteyin."⁶³

3c. Risk cevaplarını uygular

Giriş

Alt bölüm 3a'da tanımlanan riskler için yönetim; kabul etmek, kaçınmak, takip etmek, azaltmak veya paylaşmak olmak üzere uygun bir risk cevabını seçmeli ve uygulamalıdır. COSO ERM Çerçevesinde açıklandığı gibi, bir cevap değerlendirilirken yönetim, iş bağlamı ve ilgili iş hedeflerinin yanı sıra riskin şiddeti ve önceliklendirme gibi nitelikleri de dikkate almalıdır.¹



Bu alt bölüm, aşağıdaki COSO KRY Çerçevesi ilkeleriyle ilgilidir:²

- 13 Risk cevaplarını uygular: Kurum, risk cevaplarını tanımlar ve seçer.
- 14 Portföy yaklaşımı geliştirir: Kurum, risk portföyü geliştirir ve bu yaklaşımla risklerini değerlendirir.

Alt bölüm 3b'de değinildiği gibi, önemli etkiler yaratması muhtemelen ya da etkileri daha uzun bir zaman aralığında gerçekleşecek olsa da, birçok ESG riskinin tahmin edilmesi, doğası gereği zordur ve gerçekleşme olasılığı da daha düşüktür. Bu nedenle, meydana gelen riskin potansiyel etkisini veya olasılığını azaltmak veya ortadan kaldırmak zor olabilir. Şirket bu risklere cevap olarak, riskleri ortaya çıktıkça ele almaya hazır olmak üzere dayanıklılık oluşturan, uyarlanabilir stratejilere ve operasyonel planlara odaklanmayı seçebilir.

Her bir riske verilecek cevabın uygun bir kişiye atanması özellikle önemlidir. Risk sahibi, bir risk cevabı tasarlamak ve uygulamak için kaynakları bir araya getirmekten sorumludur. Gerektiğinde, risklerin ele alınması ve riske dayanıklılık oluşturulması, kurum içinden ve dışından konuyla ilgili uzmanların katılımını sağlayan iş birlikçi bir yaklaşımla desteklenebilir. Fayda-maliyet analizi, en iyi cevabı seçmeye ve uygulamaya koymak için gerekli desteği almaya yardımcı olabilir. Daha sonra, risk cevabının etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilir (inceleme ve revizyona ilişkin öneriler için Bölüm 4'e bakınız).



Bu alt bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının, ESG risklerine yönelik cevaplar geliştirmesine ve bunları devreye almasına yardımcı olmak için yapılabileceklerini ortaya koymaktadır:

- ☐ Kuruma özgü faktörleri göz önünde bulundurarak uygun bir risk cevabı seçin (örn. fayda, maliyet ve risk iştahı)
- ☐ Risk cevabının gerekçesini oluşturun ve gerekli desteği alın
- ☐ Kurumun riskini yönetmek için risk cevabını uygulayın
- ☐ Kurum risk profili üzerindeki genel etkileri anlamak için kurum seviyesindeki risk cevaplarını değerlendirin

İç kontrol çerçevesi

Risk yönetimi uzmanları, bir kurumun iç kontrol yapısı ile birlikte çalışmalıdır. İç kontroller, kurumun kontrol ortamını, risk değerlendirmesini, kontrol faaliyetlerini, bilgi, iletişim ve izlemeyi kapsar. KRY kapsam olarak daha geniş olmasına rağmen, güçlü iç kontrollerin bulunması KRY'nin etkinliğini destekleyebilir.³ Daha fazla bilgi için 2013 COSO İç Kontrol – Entegre Çerçevesine bakınız.⁴

Risk cevaplarının seçimi

Yönetim, tanımlanan tüm riskler için bir risk cevabı seçer ve uygular. COSO KRY Çerçevesine göre, risk cevapları; kabul etme, kaçınma, izleme, azaltma ve paylaşma kategorilerine girer.⁵ Bu kategorilerin her biri aşağıda detaylandırılmıştır:

Kabul et: Riskin şiddetini değiştirmek için herhangi bir aksiyon almayın

Bu cevap, strateji ve iş hedeflerine yönelik risklerin, risk iştahı dâhilinde olduğu ve daha şiddetli hâle gelme olasılığının bulunmadığı durumlarda uygundur. Örneğin bir üretici, işletmenin yüksek riskli tedarikçileri yoksa ve bu konuda herhangi bir kamuoyu baskısı almamışsa, tedarik zincirinde insan haklarıyla ilgili potansiyel riski kabul edebilir. Bu risk, tedarikçiden uygunluk beyanları talep etmenin ötesinde bir program uygulamanın maliyetini onaylamak için çok düşük görülebilir.

Bir riski kabul etmek, genellikle organizasyonun riski kabul etmesine neden olan varsayımların yakından izlenmesi ihtiyacına yol açar. Bu varsayımlar değişirse, farklı bir müdahalenin uygulanması gerekebilir (risklerin izlenmesi hakkında daha fazla ayrıntı için Bölüm 4'e bakınız).

Kaçın: Riski ortadan kaldırın

Kurulumların belirli ESG risklerine karşı sıfır toleransı olabilir, bu da onları riskten tamamen kaçınmaya veya en azından meydana gelme olasılığını azaltmaya yönlendirir. Örneğin, 2018'de Swiss Re, tüm iş kollarında %30'dan fazla termal kömür kullanan işletmelere reasürans sağlamayacağını açıkladı.⁶ Benzer şekilde, devletlere hizmet sağlayan bir kurum, yolsuzlukların yapıldığı ticari faaliyetlerle olası bağlantılardan kaçınmak için en yüksek riskli ülkelerde iş yapmamayı tercih edebilir.

İzle: Riskleri fırsatlara çevirin

Risk cevapları genellikle değeri korumaya odaklanır, ancak çoğu durumda ESG risklerine yanıt vermek kurumlar için yeni değerler yaratabilir. İş ve Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu⁷ 2017'de Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA'lar) 2030 yılına kadar 12 trilyondan fazla iş fırsatı yaratabileceğini belirtiyor.^a

Bazı örnekler Tablo 3c.1'de özetlenmiştir.

^a Bildirilen faydalara ilişkin tahmin, McKinsey Global Enstitüsü'nün toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmaya yönelik aşağıdaki çalışması kullanılarak yapıldı: Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R. ve Krishnan, M., 2015. Paritenin Gücü: Toplumsal cinsiyet eşitliğini artırmak küresel büyümeye 12 trilyon ABD dolarını nasıl ekleyebilir. McKinsey Küresel Enstitüsü.

Tablo 3c.1: İnovasyon aracılığıyla risklere cevap verme örnekleri

ESG riski	Cevaplar	Yaratılan, korunan veya gerçekleşen değer
Ham madde kıtlığı veya aşırı atık	- Döngüsel ekonomi modelini izleyerek, bir giyim şirketi olan Timberland ve lastik üreticisi ve distribütörü Omni United, kullanım ömrü sona erdiğinde ayakkabı dış tabanlarına dönüştürülebilen bir lastik serisi üretmek için bir araya geldi.⁸ - MUD Jeans, ömrünün sonuna gelmiş ürünlerinin sahipliğiyle ilgili bir fırsat belirledi. Şirket, döngüsel ekonomi modeli kapsamında ürünlerini topluyor ve geri dönüştürüyor.⁹ - Birleşmiş Devletler Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi tarafından oluşturulan bir pilot projeye başlayarak geliştirilen Pathway 21, şirketten şirkete endüstriyel yeniden kullanımı kolaylaştırmak için malzeme pazaryerini başlattı. Bulut tabanlı platform aracılığıyla, endüstriyel atık akışları yeni ürün ve gelir fırsatlarıyla eşleştirilerek döngüsel, kapalı döngü bir ekonomiye geçiş sağlanıyor.¹⁰	- Yeniden kullanım yoluyla ham maddeye artan erişim - Daha düşük maliyetli girdiler sağlayarak artan kârlılık - Malzeme kullanımı ve atık konusunda itibarın iyileşmesi
Hayvan refahı	Procter & Gamble (P&G), hayvanlar üzerinde araştırma yapmakla ilgili bir risk belirledi. Buna karşılık, şirket 50'den fazla alternatif ve hayvansal olmayan test yöntemi geliştirerek, alternatifler bulmak ve dünya çapında düzenleyici olarak kabul görmek için 410 milyon ABD Dolarından fazla yatırım yaptı. P&G bilim insanları, cilt alerji testlerinde kullanılmak üzere hayvansal olmayan ilk alternatifi icat etti.¹¹	- Hayvan hakları aktivistleri nezdinde artan itibar - Hayvanlar üzerinde yapılmayan test yöntemlerindeki liderliği sonucu müşteri memnuniyeti ve sadakati
İklim değişikliği	- Bir otomobil şirketi, ürünlerinin sera gazı emisyonlarını azaltmaya çalışır ve elektrikli araç üretir. - Bir enerji şirketi, geleneksel enerji türleriyle ilgili fiyatlandırma ve erişim risklerini belirler ve yenilenebilir enerjiye yatırım yapar. - Sayıları giderek artan diğer pek çok şirket gibi Microsoft da, uzun vadeli risk yönetimi stratejisinin bir parçası olarak iç muhasebe hesaplarında kullanılmak üzere karbon fiyatlandırması yapıyor. Bu, şirketin karbon hakkında ticari dilde konuşmasını ve şirketin emisyonları düşürerek maliyet tasarrufları sağlayabilen birimlerin ödüllendirilmesini sağlar.¹²	- Sunulan yeni, talep gören ürünler - Şirketin yenilenebilir enerji konusunda artan müşteri taleplerini karşılamasını sağladı
Çalışan bağlılığı	Konaklama sektörü uzun yıllardır çalışan bağlılığı düşük bir sektördür. Hyatt bu riski izledi ve şu anda 14.000'den fazla kat hizmetleri çalışanı için ortalama 15 yıldan fazla bir görev süresi sağlıyor.¹³ Şirket, Stanford Tasarım Okulu'nun dinlemeyi vurgulayan ilkelerine dayanan "Konuşmayı Değiştir" adlı bir eğitim programı sunuyor. Çalışanlar, sorunları çözmek ve günlük görevleri yerine getirmek için yeni, yaratıcı yollar bulmaya teşvik ediliyor.¹⁴	- Artan çalışan bağlılığı - Azalan işe alma ve elde tutma maliyetleri - Çalışan inovasyonu kaynaklı artan verimlilik ve üretkenlik
Değişen müşteri profili	- Bir Avustralya bankası olan Westpac, toplumsal demografideki hızla değişen değişimleri, sektörü için önemli dört konudan biri olarak tanımladı. Yaşlanan müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını öngören Westpac, aşağıdakiler dâhil olmak üzere finansal güvenliği artırmak için yeni planlama yatırımı ve sigorta gelirleri geliştirdi: - Müşterilerin yatırım portföyleri aracılığıyla emeklilik için büyüme elde etmelerini ve kararlaştırılan süre sonunda minimum faydayı korumalarını sağlayan bir ürün 50 yaş ve üzeri müşteriler için bir iletişim merkezi - Müşterilere, kendi durumlarına uygun hayat sigortası önerileri sunan bir hayat sigortası ürünü¹⁵	- Geliştirilen yeni ürün ve hizmetler - Gelişen müşteri hizmetleri - Yeni müşteri edinilmesi ve mevcut müşterilerin elde tutulması

Azalt: Riskin şiddetini azaltmak için aksiyon alın

Kurumlar genellikle bu aksiyonu, riskin şiddeti risk iştahından daha yüksek olduğunda devreye alırlar. Kurumlar, ESG konuları için bir miktar riski kabul edebilir ve ardından kalan riski, risk iştahı dâhildâhilinde düşürmek için riski azaltma faaliyetleri uygulayabilir. Bir risk azaltma programının bazı ortak unsurları aşağıdaki unsurlara yapılan yatırımları içerir:

- Strateji:** Riski azaltmak için yeni bir strateji veya hedef belirleyin
- İnsanlar:** Yeni bir girişimi yönetmek için bir ekip kurun veya çevresel faydaları olan yeniliklerin araştırılması ve geliştirilmesi için eğitim ve destek sağlayın
- Süreçler:** Standartlar ve beklentileri belirlemek için kurum içinde veya sektör genelinde bir "davranış kuralları" oluşturun; riskleri yönetmek ve paydaşlara şeffaflığı artırmak için sertifikasyon, gözetim zinciri ve denetim programlarını benimseyin.
- Sistemler:** Davranış kurallarına (veya uygun diğer standartlara) göre risklerin sürekli izlenmesini sağlamak için yönetim sistemlerini uygulayın

Bu değişiklikler, genel kurum seviyesinde veya diğer işlevsel veya coğrafi seviyelerde yapılabilir. Kurumlar, uygun eylemleri belirlerken, STK'larca (örneğin BM İş ve İnsan Haklarına İlişkin Kılavuz İlkeler gibi),¹⁶ yayınlanmış standartlardan (örneğin, Hava Kalitesi Üzerine ISO Standartları,¹⁷ yayınlanmış standartlardan (örneğin, Hava Kalitesi Üzerine ISO Standartları¹⁷ veya GHG Emisyonları gibi)¹⁸ ve ilkelerden (örneğin, Ekvator Prensipleri,¹⁹ Sorumlu Yatırım İlkeleri (PRI)²⁰ ve/veya endüstri grupları veya sertifikaları) faydalanabilirler.

Örneğin, tüketici ürünleri şirketleri, yüksek riskli değirmenlere veya coğrafyalara öncelik vermek ve performansı artırmak için teşvikler vermek amacıyla Dünya Kaynakları Enstitüsü²¹ tarafından geliştirilen Palm Yağı Değerlendirme Metodolojisini uygulayabilir, bu da ham maddelerin erişilebilirliğiyle ilgili ormansızlaşma riskini azaltmaya yardımcı olur. Unilever, ormansızlaşma riskini daha iyi anlamak için bu kılavuzu bazı tesislerinde kullandı.²² Bu çalışmanın neticesinde şirket, insan haklarına saygı gösterme, ulusal yasalara bağlı kalma, küçük ölçekli çiftçileri daha fazla kapsama ve tedarik zincirinin izlenebilirliğini artırma taahhüdünü içeren 2016 Sürdürülebilir Palm Yağı Tedarik Politikasını,²³ tekrar başlattı. Şirket, yerel değirmenleri ve küçük ölçekli çiftçileri desteklemek için girişimlerde bulunuyor. Bu girişimleri planlarken, palm yağı üretilirken ormansızlaşmanın önüne geçecek standartlara uyulmasına, turbalara (kömürleşmiş bitki kalıntılarından oluşan kömür) zarar verilmemesine ve insanların veya toplulukların sömürülmemesine (NDPE) önem veriyor.

Kurumlar ayrıca bir riskin etkisini veya olasılığını azaltmak için neler yapabileceklerini de araştırabilirler. Örnekler için Tablo 3c.2'ye bakınız:

Tablo 3c.2: ESG risklerinin azaltılmasına ilişkin örnekler

Risk	Azaltım cevabı
İşletme maliyetlerini etkileyen artan enerji maliyetleri riski	Karbon vergisine tabi olabilecek fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltmak için kullandığınız yakıtı değiştirin veya yenilenebilir enerji stratejisi benimseyin
Madencilik ve maden sektöründe iş sürekliliğini etkileyen toplum ve STK faaliyeti riski	Toplum ve STK beklentileri ve endişeleri hakkında bilgi sahibi olmak ve sosyal yatırımları, arazi rehabilitasyonu, tesis tasarımı veya operasyonel kararlar gibi girişimler yoluyla bu endişeleri gidermek için birebir diyalog, belediye toplantıları, şikayet hattı ve düzenli etkileşim aracılığıyla paydaşlarla iletişimde olun
Aşırı hava koşulları nedeniyle tedarikte aksama riski	Tedarikçi tabanını çeşitlendirin ve iş sürekliliği planlaması geliştirmek için kritik veya stratejik tedarikçilerle (>25 kaynak) çalışın
Tanınmayan bir tedarikçi ile çalışma sonucu ürün kalitesinin olumsuz etkilenmesi riski	Onaylanmış bir tedarikçi listesi geliştirin ve bu listenin kullanılmasını sağlayın

Paylaş: Riskin bir kısmını devredin veya harici iş birlikleri geliştirin

ESG risklerinin paylaşılması, tek bir kurumun yönetemeyeceği kadar büyük veya karmaşık ESG risklerinin tekil şirketler üzerindeki bazı risklerini ortadan kaldırabilir.

Belirli risklere, bireysel yerine kolektif olarak verilen cevaplar; diğer işletmeler, meslek kuruluşları, hükümetler, STK'lar, düzenleyiciler, tedarikçiler, müşteriler, topluluklar ve hatta rakiplerle sektöre veya konuya özel bir iş birliğini içerir. Öne çıkan bir örnek, 2016 Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC) 21. Taraflar Toplantısı (COP21)'nda yapılan ve 174 ülke ve Avrupa Birliği'nin, hedeflere bağlı iş dünyası ve STK'lar tarafından desteklendiği ve iklimle ilgili riskleri ele almak için düzenli raporlama yaptığı anlaşmadır.²⁴

Dikkatle yönetilen bilgi, uzmanlık ve önceliklerin paylaşımı, hem iş birliğine dâhildâhil olan şirketler hem de toplum için sonuçlar veren iş birlikçi ve güvenilir ilişkilerle sonuçlanabilir. Sektörler, konular ve coğrafyalar arasında bilgi, kaynak, faaliyetler ve yeteneklerin paylaşılması, sürdürülebilir etkiyi gerçekleştirmek için büyük ölçeklere erişilmesine yardımcı olur. Örnek olarak okyanuslardaki plastik atık konusunu ele alalım. Bu sorunun ele alınması, kimya ve petrol şirketlerinin, hazır giyim şirketlerinin, kurumsal yatırımcıların, tüketici ürünleri ve ambalaj şirketlerinin, hükümetlerin ve STK'ların işlevler arası değer zinciri katılımını gerektirir. Dünya Ekonomik Forumu, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşmak için bu tür sektörler arası ittifaklara ihtiyaç olduğunu savunuyor.²⁵

Bu, özellikle tedarik zinciri girişimleri için geçerlidir. Kurumlar, karmaşık tedarik zinciri zorluklarını ele almanın meslektaşlar, akademi, standart belirleyiciler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla biraraya gelmeyi gerektirdiğini fark etti. Belirli sektörlerle, coğrafyalara, konulara ve emtialara odaklanan çok paydaşlı iş birlikleri son yıllarda çoğaldı. Çoğu endüstri, ortak standartlar oluşturmak, bilgi paylaşmak, denetim süreçlerini paylaşmak, tedarikçilerle olan avantajı artırmak ve endüstri düzeyinde rehberlik sağlamak için birlikte çalışan gruplar geliştirmiştir. Sektöre veya emtiaya özel iş birliklerine bazı örnekler Tablo 3c.3'te listelenmiştir.

Tablo 3c.3: Endüstriye veya emtiaya özel iş birliklerine örnekler

Endüstri veya emtia	İş birliği	Yaratılan değer
Giyim	Sustainable Apparel Coalition	Sürdürülebilir Giyim Koalisyonu, sürdürülebilir üretim için hazır giyim, ayakkabı ve tekstil endüstrisinin önde gelen birliğidir. Koalisyonun odak noktası, tüm sektör katılımcılarının ürün ve hizmetlerini üretmenin ve satmanın çevresel, sosyal ve iş gücü üzerindeki etkilerini anlamaları için standart bir tedarik zinciri ölçüm aracı olan Higg Endeksi'ni oluşturmaktır. ²⁶
Et	Global Roundtable for Sustainable Beef	Küresel Sürdürülebilir Sığır Eti Yuvarlak Masası (GRSB), liderlik, bilim ve çok paydaşlı katılım ve iş birliği yoluyla küresel sığır eti değer zincirinin sürdürülebilirliğinde sürekli iyileştirmeyi sağlamak için geliştirilmiş küresel, çok paydaşlı bir girişimdir. ²⁷
İçecek	Beverage Industry Environmental Roundtable	İçecek Endüstrisi Çevre Yuvarlak Masası(BIER), içecek sektöründe çevresel sürdürülebilirliği geliştirmek için birlikte çalışan önde gelen küresel içecek şirketlerinin yer aldığı teknik bir koalisyonudur. ²⁸
Elektronik	Global e-Sustainability Initiative	Küresel e-Sürdürülebilirlik Girişimi (GeSI), üyesi olan bilgi ve iletişim teknolojisi şirketleri aracılığıyla entegre sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe ulaşmak için tarafsız bilgi, kaynak ve iyi uygulamaların önde gelen kaynağıdır. ²⁹
Maden	Extractive Industries Transparency Initiative	Madencilik Sanayii Şeffaflık Girişimi (EITI), petrol, gaz ve maden kaynaklarının açık ve hesap verebilir yönetimini teşvik eden küresel standarttır. EITI, hükümet ve şirket sistemlerini güçlendirmeyi, kamuoyundaki tartışmalara bilgi sağlamayı ve konunun anlaşılmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Uygulayıcı ülkelerin her birinde EITI, hükümet, şirketler ve sivil toplumdan oluşan uyumlu bir koalisyon tarafından desteklenmektedir. ³⁰
Çoklu	Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions	İlişkili Taraf İşlemlerine Yönelik Asya Yuvarlak Masa Görev Gücü, ilişkili taraf işlemlerinin izlenmesine yönelik pratik bir kılavuz geliştirmek için kurulmuştur. Toplantı, tanımların uyumlu hale getirilmesi, çeşitli düzenleyici yaklaşımların güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi ve yaptırımların sıkılaştırılmasının yanı sıra kültür ve uygulamalarda değişiklik yapılması gibi kötüye kullanımı tespit etmek ve engellemek için somut aksiyonlar belirledi. ³¹
İlaç	Good Pharma Scorecard	Bioethics International (BEI) tarafından geliştirilen İyi İlaç Puan Kartı, ilaç şirketlerini ve yeni ilaçları, ilaçların nasıl test edildiği, pazarlandığı ve hastalara nasıl sunulduğu konusunda derecelendirmek ve denetlemek için standartlar belirler. Girişim, sektörde etik ve hasta odaklılık konusunda çıtayı yükseltmek için doktorları, hastaları, akademisyenleri, düzenleyicileri ve eczacıları bir araya getiriyor. ³²

Risk değerlendirmeleri ve şirketler arası senaryo planlaması yapmak, politika yapıcılarının ve endüstrilerin proaktif olarak ağ güvenliğini açıklarını belirlemesine ve yeni mevzuat ve düzenleme tasarımı konusunda fikir vermesine olanak tanır. Bu aynı zamanda, mevzuatın uygulanmasıyla ilgili herhangi bir zorluğun üstesinden gelmek için düzenleyiciler ve iş dünyası arasındaki iş birliğini de teşvik eder.

Risk cevabının belirlenmesinde "bağlama dayalı" hedeflerin kullanılması

Bölüm 2'de bahsedildiği gibi, sürdürülebilirlik literatürü, bir kurumun yerel, bölgesel veya küresel düzeyde ESG koşullarının, gelişmelerin ve eğilimlerin bozulmasına veya iyileştirilmesine nasıl katkıda bulunduğu göre faaliyet gösterilen ortamı (bağlama) değerlendirir.³³ Örneğin, bir şirketin bağlama dayalı su hedefi aşağıdaki konularda fikir verebilir:

- Bir havzanın koşullarının bilimsel olarak anlaşılması
- Yerel ve küresel politika hedefleri
- Faaliyet gösterilen ortama (bağlama) ve stratejisine uyumu korurken çeşitli paydaşların ihtiyaçları ve bakış açıları³⁴

Uzmanlar, şirketlerin endüstrileri veya ekonomik katkıları doğrultusunda azaltma stratejileri geliştirmelerine yardımcı olmak için bilime dayalı emisyon hedeflerini, iklim değişikliğiyle mücadelede bağlama dayalı hedefler olarak uygulayabilirler.³⁵ Kurumların bağlama dayalı hedefler belirlemelerini desteklemek için ek kaynaklar arasında Bağlama Dayalı Su Hedefleri Grubu, C-FACT, BT-İklim İstikrar Yoğunluğu, %3 Çözümü, Bağlama Dayalı Karbon Metriği veya Bilime Dayalı Hedefler yer alır. Strateji ve hedefleri bir bağlama oturtmak konusunda daha fazla öneriler için "Bağlama Giden Yol: Stratejinizi ve Hedeflerinizi Bir Bağlama Oturtun" bölümüne bakınız."³⁶

^b BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin CEO Water Mandate ile iş birliği içinde geliştirilmiştir ve bağlama dayalı su hedeflerinin oluşturulmasını desteklemek için bir çerçeve görevi görür.

^c Autodesk tarafından geliştirilen, İklimi Sabit Tutan Hedeflere Kurumsal Finansman Yaklaşımı (C-FACT), IPCC'nin sera gazı emisyonlarını 2050 yılına kadar %85 oranında azaltma önerisini temel alır. Metodoloji, şirketlerin doğrulanabilir, esnek ve adil bağlama dayalı sera gazı emisyonu hedefleri geliştirmesini sağlamayı amaçlayan dört adımdan oluşur.

^d BT Grubu tarafından geliştirilen İklim İstikrar Yoğunluğu (CSI) Hedef modeli, GSYİH ile bağlantılı beyana ulaşmak için gereken mutlak sera gazı emisyon azaltımlarını gösteren basit bir hesaplama geliştirmek için 2007 Bali İklim Deklarasyonu'nu temel alır. Bu, şirketlerin GSYİH'ya katkılarıyla uyumlu bir sera gazı emisyon hedefi geliştirmelerini sağlar.

^e WWF ve CDP, şirketlerin sera gazı emisyonlarına ilişkin sorumluluklarını mevcut iklim bilimi verileriyle uyumlu bir şekilde paylaşımlarına yardımcı olan çevrimiçi bir hesaplayıcı, %3 Çözümünü, yaratmak için bir araya geldiler. Proje, maliyet tasarruflarına odaklanarak, ABD şirketlerinin iddialı karbon hedefleri belirlemesi için ikna edici bir ekonomik gerekçe oluşturmaya çalışıyor.

^f Sürdürülebilir Kurumlar Merkezi tarafından 2006 yılında geliştirildi ve geliştirilen ilk bağlama dayalı sera gazı metriğiydi. Kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarının dâhil edilmesini destekler ve tekil organizasyonel değişiklikleri hesaba katabilir.

^g 2015 yılında başlatılan Bilime Dayalı Hedefler girişimi, CDP, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, Dünya Kaynakları Enstitüsü (WRI) ve WWF arasındaki bir ortaklıktır ve şirketlerin iklim değişikliğinin etkilerini önlemek için emisyonlarını ne kadar azaltmaları gerektiğini belirlemelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Nadir durumlarda, risk veya riskler grubu o kadar kritiktir ki, yönetim riske cevaben (ya bir sonraki strateji belirleme aşamasında ya da nadiren anında) alternatif bir iş stratejisi izlemeyi düşünebilir. Bu durum, Bölüm 2'de ele alınmaktadır.

Risk cevaplarını seçme

COSO KRY Çerçevesine göre, uygun risk cevabının belirlenmesi aşağıdakiler gibi bir dizi faktörün dikkate alınmasına dayanır:

- **Faaliyet gösterilen ortam (bağlam):** Riske verilen cevap;, sektöre, coğrafi ayak izine, düzenleyici ortama ve işletim yapısını içeren ve faaliyet gösterilen ortama (bağlama) göre seçilir veya uyarlanır. ESG riskleri için sorular şunları içerebilir:
 - Risk cevabı kurumun ESG etkilerini ve bağımlılıklarını nasıl en aza indirecek veya artıracak?
 - Bu riski ele almak için hangi kontroller ve iş süreçleri mevcut?
 - Risk cevabı, kurumun hedeflerine ulaşmasını nasıl kolaylaştıracak veya zorlaştıracak?
- **Fayda ve Maliyetler:** Bir kurum için beklenen fayda ve maliyetlerin tespit edilmesi, ESG risklerinin ekonomik gerekçesini ortaya koymak ve sahiplenilmesini sağlamak için özellikle önemlidir. Potansiyel cevaplar değerlendirilirken topluma maliyetleri ve faydaları da dikkate alınabilir.
- **Yükümlülükler ve beklentiler:** Cevaplar, genel kabul görmüş endüstri standartlarına, ESG konuları ve performansa (özellikle STK'lar, müşteriler, çalışanlar) ilişkin paydaş beklentilerine ve kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerine uygun olmalıdır.
- **Riskin önceliklendirilmesi:** Kurumlar, kaynakları nasıl tahsis edeceklerine karar verebilmek için risk önceliklendirilmesini (alt bölüm 3b) kullanırlar. ESG riskleri için, uygun risk cevabı belirlenirken riskin hızı ve kırılganlık önemli hususlar olabilir. Katastrofik ve yüksek riskler için, cevaplar genellikle bir riski azaltacak veya izleyecek faaliyetlerin yeni yatırım planlarına dâhil edilmesini içerir. Orta ve düşük riskler için, bir kurum riski kabul edebilir ve önemli değişiklikler için onu izleyebilir.
- **Risk iştahı:** Riske verilecek cevap, artık risk şiddetini risk iştahı dâhilinde indirgeyecek aksiyon planlarını oluşturmak amacıyla kurumun risk iştahını dikkate almalıdır. Risk şiddeti risk iştahı dâhilindeyse, yönetim riski kabul etmeyi seçebilir.
- **Riskin şiddeti:** Cevaplar, riskin boyutunu, kapsamını ve niteliğini ve bunun kurum üzerindeki etkisini yansıtmalıdır.



Öneri



Kuruma özel durumlara uygun risk cevaplarını seçin (örn. fayda ve maliyetler, risk iştahı)



Pro Paper & Packaging

Risk cevaplarına yönelik görsel örnek için Ek VIII'e bakınız.

Temel uyum riskleri (yıllık sera gazı emisyonlarını raporlamak için mevzuata uymak), tedarik zinciri riskleri (insan haklarıyla ilgili tedarikçi bilgi riskini izlemek için beklentilerin oluşturulması ve devam eden değerlendirme süreçleri) veya iş sağlığı ve güvenliği gibi (politikalar, prosedürler ve sistemler ile bir yönetim sistemi kurmak) bazı riskler odaklı bir yaklaşım gerektirebilir. Diğer riskler için yönetim, belirli bir riski ele almak için birden fazla türde risk cevabını birleştirmeyi uygun bulabilir. Örneğin, bir kurum, iklimle ilgili riskleri ve şiddetli hava koşullarında beklenen artışları ele alırken, kasırgalara duyarlı binaları güçlendirebilir (azaltma) ve aynı zamanda bu binalar için sigorta poliçeleri satın alabilir (paylaşma).

Risk dayanıklılığı oluşturma

ESG risklerinin doğası ve karmaşıklığı, bir kurumun olası tüm riskleri her zaman tespit edemeyeceği, bir riskin tüm potansiyel etkilerini azaltamayacağı veya riskten kaynaklanan tüm mevcut fırsatları izleyemeyeceği anlamına gelir. Bir kurum, en iyi değerlendirme araçlarıyla bile, şiddetli hava olaylarının olası olduğunu bilse de zamanlamasını veya yerini tahmin edemez. Benzer şekilde, bir kurum güçlü bir sosyal uyum programı ve paydaş katılım süreci geliştirebilir, ancak yine de hatalı iddialar, yanlış bilgilendirme veya değişen paydaş beklentileri nedeniyle STK'lar veya müşterilerden yoğun eleştirilere maruz kalabilir.^h

^h Örneğin, Nestlé'ye karşı 2010 yılında gerçekleşen Greenpeace kampanyasının etkilerini düşünün. Greenpeace, şirketin KitKat "Olacak şey değil" çikolata reklamlarıyla dalga geçen bir videosunu yayınladı. Video, Nestlé'nin palm yağı için yağmur ormanları satın alarak orangutanları öldürdüğünü belirtiyordu. Aktivist örgüt, şirketin belirli bir plantasyondan değil, piyasadan palm yağı satın almasına rağmen Nestlé'yi boykot etti (Sheffi, Y. (2015). "MIT Basını).

Böyle durumlarda, kurumlar, risk meydana geldiğinde dayanıklılıklarını artıracak bir dizi risk cevabını belirlemeye odaklanmalıdır. Örneğin olumsuz bir sosyal medya kampanyası olasılığını azaltmak mümkün olmayabilir. Ancak, kurum; süreçleri, önceden onaylanmış cevapları ve olayın nasıl tirmanabileceğini belirleyen bir kriz yönetimi planı tasarlayarak böyle bir kampanya başladığında veya başlama ihtimali olduğunda hazır olabilir.

Kurumlar, beklenmeyen risklerin kısa vadeli etkilerine hazırlanmak için iş sürekliliği planlamasını ve daha uzun vadeli eğilimlerden ve ilgili tehdit ve fırsatlardan kaynaklanabilecek çeşitli senaryolara hazırlanmak için senaryo planlamasını kullanabilir. Kurumun seçtiği cevabı STK'lara, müşterilere, yatırımcılara veya diğer paydaşlara şeffaf bir şekilde iletme, ilk etapta meydana gelen olumsuz kampanyaların ciddiyetini veya olasılığını azaltmaya da hizmet edebilir. Bu mekanizmalar aynı zamanda kurumlar tarafından gelecekte ESG konusunda yaşanabilecek zorluklara veya müşteri beklentilerindeki değişikliklere ilişkin bir dizi senaryoyu planlamak için kullanılabilir, böylece yenilik yapabilir ve yeni ürün veya hizmetlerden değer yaratabilir ve bu değerleri realize edebilir.

İşlevler arası iş birliği yapın

Bir risk cevabı belirlerken ve uygularken doğru paydaşların sürece dâhil edilmesi çok önemlidir. Konuyla ilgili uzmanların katılımı, inovasyona ve daha stratejik çözümlere fayda sağlayabilir. Örneğin, bir telefonun güvenlik ve çevresel performansının bir teknoloji şirketinin gelirini etkileme riskini düşünün. Taktiksel bir yaklaşımla verilen cevap, üretim sürecinin sonundaki uyum testine odaklanabilir. Stratejik bir yaklaşımla verilen cevap ise, riske müdahale etmek için değer zinciri boyunca fırsatları belirlemek için işlevler arası iş birliğini kullanabilir (bkz. Tablo 3c.4).

Tablo 3c.4: Stratejik bir risk cevabı elde etmek için iş birliği kullanılmasına örnek

Uyum veya taktiksel cevap	Stratejik cevap
• Üretim sürecinin sonunda bir ürünün güvenlik ve çevresel performansını test edin ve önemli sorunları belirlemek için kök neden analizi yapın	• Güvenlik ve performansla ilgili ihtiyaçları anlamak için son kullanıcıya danışın • Gelişmiş güvenlik veya çevresel iyileştirme fırsatları bulmak için satın alma ve tedarikçilerle görüşün • Güvenlik ve çevresel performansla ilgili müşteri şikayetlerini anlamak ve izlemek için müşteri hizmetleri ekibine danışın • Ürün güvenliği için sektörler arası standartlar geliştirmek için meslektaşlarla iş birliği yapın

Ticari gerekçeyi oluşturun ve sahiplenilmesini sağlayın

Diğer riskler yerine (örneğin finansal risklere) ESG risklerine kaynak ayırmaya karşı olası önyargılar bulunabilir. Bu nedenle, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının belirli bir risk cevabını uygulamaya almak için ticari bir gerekçe geliştirmeleri gerekebilir. Kurumlar bazı önemli etkileri ele almak için ESG stratejilerini izledikçe, özellikle yatırımcılar kısa, orta ve uzun vadede şirket için değer yaratmaya yönelik bu kaynakların neden tahsis edildiğini anlamaya çalışacaklardır.³⁷

Bir ticari gerekçe; risk, kök neden, olası cevaplar, fayda maliyet analizi, temel varsayımlar, roller ve sorumluluklar, değişiklik yönetimi ve uygulama zaman planına ilişkin genel bir değerlendirme içerebilir. Bu değerlendirmedeki önemli bir özellik, farklı risk cevaplarının fayda-maliyet analizidir. Bu analiz, şirket için fayda ve maliyetleri dikkate alır. Ancak aynı zamanda, şirketin bağlı olduğu bir doğal veya sosyal sermaye unsuruna erişimdeki değişikliklerden veya işletmenin faaliyetleri sonucu oluşan sermaye etkilerinden kaynaklanan işletme ve toplum için fayda ve maliyetleri de göz önünde bulundurabilir (bkz. Tablo 3c. 5). Alt bölüm 3b'de detaylı paylaşıldığı gibi, Doğal Sermaye Protokolü ve Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü bu analizi destekleyebilir.

☒ Öneri

☐ Cevap için ticari gerekçeyi oluşturun ve sahiplenilmesini sağlayın.

Tablo 3c.5: İşletme ve toplum için fayda ve maliyet örnekleri

	Kurumsal fayda ve maliyetler	Toplumsal fayda ve maliyetler
Maliyet	- Doğrudan maliyetleri (örn. bir program oluşturma, ücretler, BT sistemleri veya altyapısı, yükleniciler) ve dolaylı maliyetleri (örn. genel giderler) içerebilir - Kaynakların kullanımıyla ilgili fırsat maliyetlerini içerebilir	- Sosyal maliyetleri içerebilir (örn., iş kaybı, sağlık bakımı maliyetleri, artan hastalık tekrarlanma sıklığı) - Çevresel maliyetleri içerebilir (örn. kirlilik, toprak tükenmesi, su kıtlığı, sera gazı emisyonları)
Fayda	- Strateji ve hedeflerle ilişkili finansal ve finansal olmayan faydaları içerebilir - Gelir, itibar faydaları ve ESG hedef veya amaçlara katkı içerebilir - Diğer seçeneklere göre önerilen cevapların faydalarını içerebilir - Maliyet tasarruflarını ve kaçınılan maliyetleri içerebilir	- Sosyal faydaları içerebilir (örn., boş zamanın artması, uygun fiyatlı konut, emniyet ve güvenlik hisleri, daha düşük hastalık oranları) - Çevresel faydaları içerebilir (örn., bir su havzasından elde edilen faydaların değeri, iyileştirilmiş hava ve su kalitesi, biyolojik çeşitlilik)

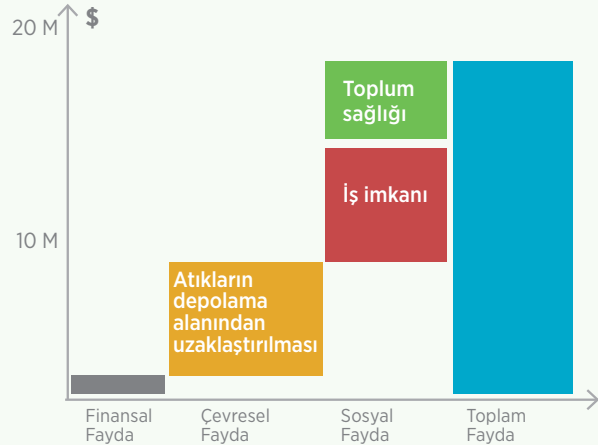
Döngüsel ekonomi fayda-maliyet analizi

E-atıkla ilgili artan mevzuat riski, bir elektronik şirketinin ürün geri alma planını uygulamayı değerlendirmesini sağladı. Bu plan kapsamında, tüm ürünler yeniden satış, geri dönüşüm veya kullanım ömrü sonunda imha edilmek üzere müşteriden geri alınacaktı.

Şirket, geri dönüştürülmüş malzemelerin satışından elde edilen gelirin artması, ham madde maliyetlerinin düşmesi ve tersine lojistik uygulama maliyetinden kaynaklanan **ekonomik faydayı 0,7 milyon Dolar olarak** değerlendirdi. Şirket, planı uygulayıp uygulamamaya karar vermeden önce, ESG maliyetleri ve toplumsal faydaları da göz önünde bulundurdu. Önemli fayda ve maliyetler aşağıdaki gibiydi:

- Tüketim ürünlerinin (atıkların) düzenli depolama alanlarına gitmemesi, depolama alanlarında yerden tasarruf sağlanması ve dolayısıyla ürünlerin ömrünün artmasından yaklaşık **6 milyon Dolar çevresel fayda** (toplumsal)³⁸
- Elektronikte bulunan kurşun ve cıva gibi zehirli kimyasalların sorumlu yönetimi sebebiyle halk sağlığının korunması ve istihdam yaratımıyla elde edilen yaklaşık 12 milyon Dolar sosyal (toplumsal) fayda³⁹

Bu analize göre, çevresel ve sosyal faydalar dâhil edildiği halde finansal getiri önemsiz düzeyde olsa da, programın toplam faydası 18,7 milyon Dolar yükselmiştir. Şirket, bu program sayesinde marka ve itibar faydaları da elde edebilir (bunlar sayısallaştırılmamış olsa da).



This analysis can support decision-making by capturing total environmental and social costs and benefits leading to additional value through the organization's license to operate, enhanced resilience and efficiency and sustainable growth. The COSO ERM Framework states that for an especially important strategy or business objective, there may not always be an optimal risk response from the perspective of costs and benefits – particularly a financial benefit.⁴⁰ In these circumstances it may be appropriate to incorporate this type of analysis into the business case.

Risk cevaplarının uygulanması

Kurumlar yaklaşımlarını belirledikten sonra, her bir risk cevabı için bir aksiyon planı geliştirmeyi ve yürütmeyi içeren risk cevaplarını uygularlar. Bu noktada, KRY süreci, bir şirket için değeri korumak ve mümkünse yaratmak için günlük kararlarını etkilemeye başlar (Tablo 3c.6'ya bakınız).

Öneri

- ☐ Kurumun riskini yönetmek için risk cevabını uygulayın

Tablo 3c.6: ESG risk cevaplarının uygulanmasına yönelik örnek faaliyetler

Önerilen faaliyet	Açıklama
Risk sahibini belirleyin	- Her bir ESG riskinin ele alınmasına yönelik ilerlemeden sorumlu olacak bir risk sahibi belirleyin. - Risk sahibi, risk yönetim planının geliştirilmesini, uygulanmasını ve ilerlemenin izlenmesini destekleyecek bir ekibe sahip olmalıdır.
Çapraz fonksiyonel ekip oluşturun	- Risk cevabının belirlenmesinde ve aksiyon planının uygulanmasında kimlerin yer alması gerektiğini belirleyin. - Risk sahibinisüreci gözetirken, aksiyon planına katkıda bulunması gereken fonksiyonların belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan çabanın miktarı gibi konular yönetimseviyesinde takip edilmelidir. - Sürdürülebilirlik komitesi gibi fonksiyonlar arası bir gözetim ekibi, ESG risklerine yenilikçi, iş birliğine dayalı çözümler geliştirmeye yardımcı olacak bir danışma kurulu görevi görebilir. - Sürdürülebilirlik uzmanları şunları yapabilir: - Fonksiyonlar arası aksiyon planlarının geliştirilmesine yardımcı olur. - Risk sahibi gibi davranır veya uygun fonksiyonlar arası gözetimden sorumlu birini risk sahibiolarak aday gösterir. - Risk cevabını tasarlar ve uygularken ESG bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyar.
Doğru ve ilgili bilgi ve girdileri elde edin	- Günlük operasyonlarda yer alan çalışanlarla sorunları ve olası çözümleri tartışın. - Diğer kurumlarda ve kurum içindeki iyi uygulamaları araştırın. - Pilot testler veya uygulama sırasında elde edilen verileri analiz edin.
Karar alma süreçlerine dâhil etmek için risk cevapları tasarlayın	- Risk ve yönetim hususlarını planlama ve operasyonel karar alma süreçlerine entegre edin. - Risk cevaplarını günlük karar alma sürecine dâhil edin. - Tutarlı ve arzu edilen bir etki yaratmak için kurum düzeyinde verilen risk cevaplarının operasyonel düzeyde yöneticilerle damıtılarak paylaşılması gerekir.
Risk cevabının etkinliğini izlemek için ölçütler geliştirin	- Riskin, yönetimin risk cevap kararları doğrultusunda ele alındığından emin olmak için düzenli olarak değerlendirilmesi gereken cevap unsurlarını göz önünde bulundurun. - Ek öneriler için Bölüm 4'e bakınız
Risk cevabını iç ve dış paydaşlar ile paylaşın	- Hem iç paydaşlar (örn. üst yönetim veya yönetim kurulu) hem dış paydaşlar (örn. yatırımcılar, STK'lar) birçok ESG riskine karşılık alınacakrisk cevabı hakkında kurumdan bilgi paylaşımı bekler.Bazen bu, bir kurumun tedarik zincirindeki insan kaçakçılığı riskini nasıl ele aldığını açıklama gerekliliği gibi düzenleyici gerekliliklerden veya belirli bir risk (iklim riski gibi) hakkında bir STK veya aktivistin şeffaflık talebine cevap verme zorunluluğundan kaynaklanır - Ek öneriler için Bölüm 5'e bakınız

Portföy yaklaşımı geliştirin

Risk cevapları genellikle belirli bir coğrafya veya iş birimi için bile bireysel risk düzeyinde geliştirilir. Bununla birlikte, risk ve strateji yöneticilerinin risk cevapları ışığında risk profilini daha geniş kurum perspektifinden değerlendirmeleri gerekir. Yönetim, bireysel bir risk için seçilen cevapların, kurumun genel risk portföyü üzerinde nasıl ek veya dengeleyici etkileri olabileceğini değerlendirmelidir. Bireysel riskler için tasarlanan risk cevapları, işletme için genel risk kapsamında da boşluklar bırakabilir. Portföy yaklaşımı geliştirmek, yöneticilerin boşlukların nerede olabileceğini belirlemelerine yardımcı olur ve risk cevaplarını sonuçlandırmadan önce zamanında ayarlamaların yapılmasını sağlar.⁴¹

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcılarının, kurumun risk portföyündeki ESG risklerinin ayak izini anlamaları gerekir. Aşağıdaki soruları sormayı değerlendirin:

- ESG risklerinin genel şirket risklerine etkisi nedir?
- Her bir risk kategorisi altında hangi ESG riskleri ele alınmıştır? (örn. stratejik, operasyonel, finansal, uyumluluk)?
- Etkiler nerede ortaya çıkıyor (örneğin, iş birimi mi, coğrafya mı)?
- Bu risklerden hangileri doğası gereği sistemik olmakla birlikte bir faaliyet alanı bazında özgündür?
- Bu riskleri daha iyi yönetmek için neleri bilmek gerekir?
- Şirket üzerindeki ciddiyeti artıran veya azaltan riskler arasında ne gibi karşılıklı bağımlılıklar vardır?

Bu bakış açısı risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcılarının yanı sıra risk sahiplerinin de bir bölge için önemli olan yerel riskler ile bir bütün olarak kurumu etkileyecek olanlar arasında ayırım yapmasına da yardımcı olabilir.

Öneri

- ☐ Kurum risk profili üzerindeki genel etkileri anlamak için kurum düzeyinde risk cevaplarını değerlendirin

4. ESG riskleri için gözden geçirme ve revizyon



Giriş

Bölüm 2 ve 3, kurumların ESG risklerini daha iyi anlamak ve bunlara cevap vermek için KRY faaliyetlerinden nasıl yararlanabileceklerine odaklanır. Ancak KRY, bir sefer yapılan ve biten bir faaliyet değildir. Hem bireysel risklerin hem de genel olarak KRY sürecinin sürekli olarak gözden geçirilmesini gerektiren dinamik bir süreçtir. Birçok bölgede, bir şirketin iç kontrol ve risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi yasal bir zorunluluktur. Örneğin, Norveç'in risk yönetimine ilişkin finans sektörü yönetmeliği, CEO'nun "kurum risklerindeki değişiklikleri sürekli olarak izlemesini ve kurumun risklerinin yönetim kurulunun yönergelerine uygun olarak uygun şekilde ele alınmasını sağlamasını" gerektirir.”¹



Bu bölüm, COSO KRY Çerçevesi'nin riskin gözden geçirilmesi ve revize edilmesine ilişkin bileşeni ve alakalı üç ilke ile ilgilidir:²

- 15 Önemli değişiklikleri değerlendirir:** Kurum, strateji ve iş hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek değişiklikleri belirler ve değerlendirir.
- 16 Risk ve performansı gözden geçirir:** Kurum, performansını gözden geçirir ve riski değerlendirir.
- 17 Kurumsal risk yönetiminde iyileştirmeleri izler:** Kurum, kurumsal risk yönetiminin iyileştirilmesi için çalışır.

Tüm kurumlar, iç ve dış ortamlarında sürekli değişiklikler yaşarlar. Bu değişikliklerden yeni riskler, yeni veriler veya değerlendirme araçları ortaya çıkabilir veya belirlenen bir risk veya fırsatın ele alınmasında risk yanıtının etkisiz olduğu anlaşılabilir. Kurumlar, bu faaliyetleri gözden geçirecek göstergeler oluşturarak, riskler iş stratejisi veya hedefler üzerinde olumsuz bir etkiye yol açmadan bu değişiklikleri tanıyabilir ve buna göre revize edebilirler.

- ☒ Bu bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının ESG risklerine verilen cevapları gözden geçirmesine ve revize etmesine yardımcı olacak aşağıdaki eylemleri özetlemektedir:
 - ☐ Stratejiyi veya iş hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek iç ve dış değişiklikleri belirleyin ve değerlendirin
 - ☐ KRY süreçlerinde ve becerilerinde yapılan revizyonları belirlemek için KRY aktivitelerini gözden geçirin
 - ☐ ESG risklerinin KRY tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin iyileştirmeleri izleyin

Önemli değişiklikleri değerlendirin

ESG riskleri daha geleneksel risklerle karşılaştırıldığında, değişen demografi, ortaya çıkan bilimsel veriler, yeni teknoloji ve inovasyon, artan paydaş farkındalığı ve bilgi ve sosyal medyaya daha fazla erişim nedeniyle hızla değişebilir veya gelişebilir. Ek olarak, bazı ESG risklerinin doğru bir şekilde tahmin edilmesi doğaları gereği zor olabilir. İklimle ilgili risklerin başlangıcı bunlardan biridir. Bu dinamik konular nedeniyle kurumlar, bu değişimlerden herhangi birinin bir kurumun risk profilinde bir değişikliği tetikleyip tetiklemediğini ve yönetimden bir cevap veya karar gerektirip gerektirmediğini belirlemek için iç veya dış çevredeki önemli değişiklikleri sürekli olarak izlemelidir. Tablo 4.1, ESG risklerini etkileyebilecek iç ve dış değişiklik örneklerini ortaya koymaktadır.

Öneri

- ☐ Stratejiyi veya iş hedeflerini önemli ölçüde etkileyebilecek iç ve dış değişiklikleri belirleyin ve değerlendirin

Tablo 4.1 Faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlam) önemli değişikliklere örnekler

İç çevre	Dış çevre
• Strateji veya hedeflerdeki değişiklikler • Hızlı organizasyonel büyüme • Üst yönetim kadrosundaki değişiklik de dahil olmak üzere organizasyonel değişiklikler • Birleşme ve devralmalar • İnovasyon • Risk iştahında değişiklik	• Yeni veya bekleyen düzenlemeler • Gelişmekte olan teknoloji • Değişen paydaş beklentileri • Daha sık veya aşırı hava koşulları • Benzer kurumlar tarafından benimsenen eğilimler veya stratejiler • Küresel mega trendlerdeki değişimler

ESG risklerini yönetmek için, mevzuattaki dış değişimlerin izlenmesi özellikle önemlidir. Örneğin, son yıllarda büyük küresel şirketler, dünyanın ürün tedarik zincirinden³ zorla çalıştırmayı kaldırmaya odaklanan yasama ve uygulama çabalarını veya Avrupa Birliği'nin Genel Veri Koruma Yönetmeliği'ne (GDPR) yol açan veri gizliliğindeki düzenlemelerdeki değişiklikleri yakından izlemektedir.⁴ Benzer şekilde, dış paydaşlarla (düzenleyiciler, müşteriler, yatırımcılar veya meslektaşlar) yapılan değerlendirmeler, değişen demografik özellikler ve müşteri tercihleri gibi değişen eğilimleri ve sektör uygulamalarını ortaya çıkarabilir.

Bölüm 2, ESG risk performansını etkileyebilecek faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlam) değişiklikleri anlamada kurumları destekleyebilecek çeşitli yaklaşımları özetlemektedir.

Değişime cevap vermek için KRY faaliyetlerini gözden geçirin

İç ve dış çevrede önemli değişiklikler tespit edildiğinde veya kurumun performansı kabul edilebilir bir değişiklik seviyesinin dışında seyrediyorsa, yönetimin KRY süreçlerini veya becerilerini gözden geçirmesi veya revize etmesi gerekebilir. KRY'nin inceleme gerektirebilecek yönlerine ilişkin bazı örnekler aşağıda yer almaktadır.

Öneri

- ☐ KRY süreçleri ve becerilerindeki revizyonları belirlemek için KRY aktivitelerini gözden geçirin

Yönetişim ve kültürü gözden geçirin

ESG riskleri, bir kurumun, yönetim kurulu veya yönetim yapısının ESG farkındalık düzeyini değerlendirmesine ve uygun durumlarda yönetim yapısı veya süreçlerinde değişiklikler yapmasına imkan sağlayabilir. Bir şirket, ESG risklerine ve konulara odaklanmak üzere bir yönetim kurulu komitesi kurmayı veya spesifik ESG bilgisine sahip yeni yönetim kurulu üyelerini dahil etmeyi düşünebilir (ESG hakkında yönetim kurulu farkındalığını artırmaya yönelik yaklaşımlar hakkında öneriler için Bölüm 1'e bakınız).

Bir şirket, ESG risklerini ele almak için yapılması gerekenleri benimsemiyorsa, kurum kültürünü gözden geçirmek isteyebilir. Örneğin, bir takım iş sağlığı ve güvenliği olayı veya felaket niteliğinde bir olay yaşayan bir kurum "önce güvenlik" kültürünü uygulamaya karar verebilir.

Stratejiyi veya iş hedeflerini gözden geçirin

Nadir durumlarda, kurumun performansı beklenen risk profilinden önemli bir sapma ile sonuçlandığında, kurum stratejisini gözden geçirmeyi veya bir iş hedefini değiştirmeyi veya terk etmeyi seçebilir. Örneğin, 2011'de, sert bir Greenpeace kampanyasının ardından Asia Pulp and Paper'ın (APP) itibarı ciddi şekilde zarar gördü. Endonezyalı şirket, dünyanın en büyük kağıt hamuru ve kağıt şirketi olmaktan, el değmemiş yağmur ormanlarını yok edip, türleri yok olmanın eşiğine getirmesiyle bilinen bir markaya dönüştü. Mattel, Disney ve Unilever, APP ile bağlarını koparan 130 büyük şirket arasındaydı. APP, iki yıl içinde yeni bir strateji geliştirdi ve içinde Ormansızlaşma Politikası olan bu strateji, yüksek karbon tutma kapasitesi olan yağmur ormanlarının korunmasına yardımcı olmayı ve paydaşlara daha fazla şeffaflık sağlamayı taahhüt eden hedefler içeriyordu.⁵

Bir ESG sorunu nedeniyle strateji veya hedefleri değiştiren kurum örnekleri için Bölüm 2'ye bakınız.

Yeni veya değişen riskleri gözden geçirin

Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcıları, yeni ESG risklerinin ortaya çıkıp çıkmadığını veya önemli ölçüde değişip değişmediğini izlemek için faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlam) iç ve dış değişikliklere karşı uyanık olmalıdır. Faaliyet gösterilen ortamdaki (bağlam) değişiklikler yeni bir riske yol açtığında veya mevcut bir riskin potansiyel etkisini daha da artırdığında veya azalttığında, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcıları, risk envanterinde bir değişiklik, yeni bir risk değerlendirmesi veya bir risk cevaplarına yönelmek gibi bir harekete geçme zorunluluğu olup olmadığını değerlendirmelidir.

Örneğin, yakın zamanda Güney Afrika'nın Cape Town şehrinde olduğu gibi, su kıtlığının hızlı ve ciddi etkileri olabilir.⁶ Üretici şirketler Güney Afrika'daki operasyonlarının suya bağımlı olduğunu fark ettiyseler de su kıtlığının önemli bir risk olarak tanımlamamış olabilirler. Su kıtlığı arttıkça, kurumlar riskin önceliğini yükseltebilir, su kullanımını azaltma programları ve iş sürekliliği planları geliştirebilir ve su kullanımını ve rezervinin seviyelerini izlemek için göstergeler oluşturabilir.

Değerlendirme yaklaşımını veya varsayımları gözden geçirin

Alt bölüm 3b'de değinildiği gibi, bir risk şiddeti değerlendirmesi, seçilen değerlendirme yaklaşımını ve değerlendirmenin altında yatan verileri, parametreleri ve varsayımları içerir. Yeni yaklaşımlar veya veriler mevcut olduğunda, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcıları, seçilen değerlendirme yaklaşımının hala en uygun seçenek olup olmadığını değerlendirmelidir.

Örneğin, iklimle ilgili risklere yönelik senaryo analizleri, zaman içinde değişebilecek bir takım varsayımları içerir. Bazı kurumlar şu anda TCFD'nin önerisine dayanan bir 2°C senaryosu benimsemektedir, çünkü bu genel olarak Paris Anlaşması'nın hedefleriyle uyumlu ve geçişle ilgili etkilerin potansiyel büyüklüğü ve zamanlamasının değerlendirilmesini destekleyen ortak bir referans noktası sağlar. Ancak, kurumların bu varsayımın zaman içinde düzeltilmeye ihtiyacı olup olmadığını anlamak için mevcut eğilimleri ve koşulları izlemesi gerekir. TCFD, şirketlerin farklı yöntemlerin ortaya çıkışını veya değişimini ve şirket üzerindeki etkilerini ölçmek için Uluslararası Enerji Ajansı (IEA), Derin Karbonsuzlaşma Yolları Projesi (DDPP), Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansı (IRENA) ve Greenpeace senaryolarını izlemelerini önerir.⁷

Kurum, kaynakların yeniden tahsis edilme sürecini desteklemek için belirlenen risklerin önceliğini artırabilir veya azaltabilir. Değişiklik, daha önce uygulanan önceliklendirme kriterlerinin gözden geçirilmiş halini yansıtmaktadır.

Risk cevaplarının etkinliğini gözden geçirin

Yönetim, uygulanan cevabın riski kabul edilebilir bir performans düzeyine getirip getirmediği de dahil olmak üzere, ESG risklerinin ne kadar etkili bir şekilde ele alındıklarını anlamak için risk cevaplarını gözden geçirir. Bir kurum, ESG risklerinin risk performansını izlemek üzere göstergeler seçebilir ve risk toleransları aşıldığında ve ek kararlar alınması gerektiğinde eşikleri uyarı olarak ayarlayabilir. Aşağıdaki örnek, bir şirketin devam eden risk incelemesi ve revizyonu için göstergeleri ve eşikleri nasıl belirleyebileceğini göstermektedir.



Infosys Limited – su kıtlığı riskinin izlenmesi

Çok uluslu bir holding şirketi olan Infosys, su kıtlığını Hindistan'daki ticari operasyonları için önemli bir risk olarak görüyor. Şirket, dış çevrede risk şiddeti değerlendirmesini değiştirebilecek faktörleri belirlemek için bir izleme süreci uyguladı. Yönetim, kurum çapında ve yerleşkeye özgü aşağıdaki göstergeleri belirledi:

- Her coğrafi alan için yeraltı su seviyeleri
- Her yerleşkenin yağmur suyu depolama kapasitesi
- Teslimat için su tankerleri aracılığıyla suyun kullanılabilirliği ve maliyeti

Risk sahibi, yukarıdaki göstergelerin her biri için eşikleri gözden geçirdi ve belirledi. Gösterge sonuçları tekil bir eşiği aştığında, risk sahibi takip için yönetimi uyardı.^a

Faaliyet veya çıktı göstergeleri, bir riski izlemek ve revizyonların ne zaman gerekli olduğunu belirlemek için kullanılabilir. Faaliyet göstergeleri, kurumların uygulamanın etkinliğini (yürütülen eğitim etkinliklerinin sayısı gibi) değerlendirmesine olanak sağlarken, çıktı göstergeleri performansa ve genel riske maruz kalmaya (tedarikçilerin insan hakları performansı gibi) odaklanır. Tablo 4.2, faaliyet ve çıktı göstergelerini ortaya koyar ve bunların bir şirketin tedarik zinciri programını izlemek için nasıl kullanılabileceğini gösterir.



Pro Paper & Packaging

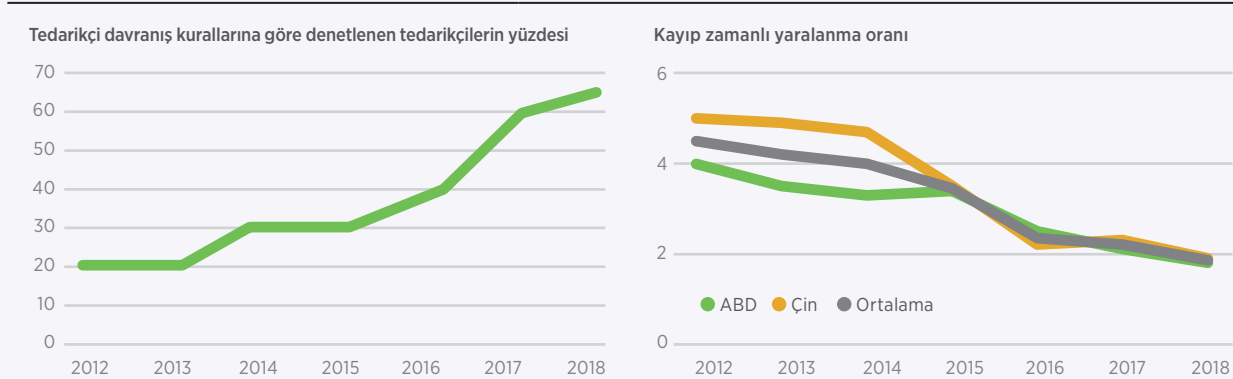
ESG risklerini izlemek için eşik değerlerin belirlenmesiyle ilgili açıklayıcı örneği için Ek VIII'e bakınız.

Tablo 4.2: Bir tedarik zinciri programının izlenmesine yönelik örnek faaliyet ve sonuç göstergeleri

Faaliyet göstergeleri		Çıktı göstergeleri	
Girdiler	Süreçler	Sonuçlar	Çıktılar
Bir ticari faaliyet için kullanılan veya harcanan kaynaklar (örneğin, girişimin maliyeti)	Kaynaklarla gerçekleştirilen faaliyetler (örneğin, eğitim etkinliklerinin sayısı)	Gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen sonuçlar (örneğin, eğitilen katılımcı sayısı)	Sonuçların veya değişikliklerin sosyal veya çevresel sermaye üzerindeki etkisi (örneğin, katılımcılar daha iyi becerilere sahiptir veya daha fazla istihdam edilebilirler ve işgücüne dahil olurlar)

Zaman içindeki eğilimleri izlemek için hem faaliyet hem de çıktı göstergeleri kullanılabilir. Faaliyet (tedarikçi denetimlerinin yüzdesi) ve çıktı (kayıp zamanlı yaralanma oranı) eğilimlerine dair açıklayıcı örnek için Şekil 4.1'e bakınız.

Şekil 4.1: Risk göstergelerinin örnek eğilimi (faaliyet ve çıktı)



Bu göstergeler, bir kurumun belirli bir riske nasıl cevap verdiğini ve bu risk cevabının etkinliğini iç ve dış paydaşlara iletmek için kullanılabilir (bkz. Bölüm 5).

^a Vaka çalışmasının tamamını wbcscd.org'da bulabilirsiniz. (WBCSD (2017). "Infosys: Hindistan menşeli merkezlerde su riskinin azaltılması.")

Seçilen bir risk cevabı, daha önce dikkate alınmamış yeni riskler veya risk sonuçları doğurarak istenmeyen sonuçlara da yol açabilir. Örneğin, bir içecek şirketi, yeniden kullanılabilir cam şişelerden tek kullanımlık plastik şişelere geçişle üretimde su kullanımını (cam şişelerin ilk temizliği için gereklidir) ve kıt su kaynaklarına olan bağımlılığı azaltarak su kıtlığı riskini düşürebilir. Ancak bu durum, müşterilerin ve STK'ların plastik atıklara karşı artan tepkileri nedeniyle kurum için istenmeyen, ek bir riske yol açabilir.

Riski izlemek için göstergelerin seçilmesi

Bir riski izlemek için uygun göstergeleri belirlemek üzere risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcıları, kurumun temel performans göstergelerinden (örneğin, çalışanları elde tutma hedefi, karbon yoğunluğu azaltma hedefi) veya sürdürülebilirlik raporlaması için kullanılan GRI gibi ESG ile ilgili mevcut çerçevelerden yararlanabilir. Riskleri ölçmek için tasarlanmamış olsa da, GRI göstergeleri kuruluşun yanıtını ve performansını gözden geçirmek için kullanılan örnek metrikler sağlayabilir.⁸ Aşağıdaki tablo, GRI'nın su standardının bu amaçla nasıl kullanılabileceğini göstermektedir.

GRI'nın risk izlemeye örnek uygulaması

	Açıklama
Risk	Su kıtlığı, şirketin çalışma kabiliyetini etkiler.
Cevap	Şirket, su kullanımını azaltıyor, geri dönüşümünü artırıyor ve daha fazla azalmayı önlemek için yeraltı su seviyesini izliyor.
İzleme göstergeleri	• Kaynağa göre toplam çekilen su miktarı ve tahsis edilebilir su miktarındaki payı • Su çekimden önemli ölçüde etkilenen toplam su kaynağı • Geri dönüştürülen ve yeniden kullanılan toplam su hacmi

İletişim ve raporlamadaki değişiklikleri gözden geçirin

Yatırımcıların ESG bilgilerine artan ilgisi, mevzuattaki değişen gereklilikler ve gönüllü çerçevelerin artan kullanımı, raporlama ve beyanda değişikliklere yol açmıştır. Kurumlar, topladıkları ve raporladıkları ESG risk bilgilerinin yeterliliğini ve uygunluğunu aşağıdaki gibi yaklaşımlar kullanarak izlemek isteyebilirler:

- ESG raporlama gereksinimlerinin küresel olarak izlenmesi
- Yeni ESG raporlama standartlarının izlenmesi
- Kurulumun iletişim ve raporlama yaklaşımının benzer veya önde gelen kurumlarla kıyaslanması
- Bilime dayalı emisyon hedefleri belirleme veya yönetim kuruluna bir insan hakları uzmanı atama önerisi gibi, hissedarların ESG kararlarının veya hissedar önerilerinin izlenmesi
- Paydaşların (iç ve dış) bilgi ihtiyaçlarına cevap verilmesi

Bir kurum bu faaliyetlerden, paydaşlarının beklentilerini daha iyi karşılamak veya ilgili yetki alanının gerekliliklerine uymak için iletişimlerini veya raporlamasını güncellemesi gerekip gerekmediğini belirleyebilir.

Gözden geçirme faaliyetlerinin zamanlaması

Gözden geçirme faaliyetlerinin zamanlaması kuruma göre değişir. Yönetim genellikle her riski yıllık olarak değerlendirirken, önemli değişiklikler geçici önlemlerin alınmasını gerektirebilir. İklim değişikliği gibi bazı çevresel risklerin kısa vadede kurumları etkilemesi beklenmese de, öngörülen fiziksel ve geçiş etkilerinin yanı sıra varsayımlar ve senaryoların sık sık gözden geçirilmesi gereklidir, çünkü bunlar kesin olarak öngörülebilir değildir. Örneğin, her üç yılda bir mega trend analizi yapılabilir, tedarikçi risk değerlendirmeleri yıllık olarak güncellenebilirken iş sağlığı ve güvenliği vakaları veya şikayetleri sürekli olarak izlenebilir. Buna ek olarak, risk cevaplarının durumunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi, üç veya altı ayda bir incelenip paylaşılması gerekebilir.

Gözden geçirme faaliyetleri için roller ve sorumluluklar

Risk sahipleri genellikle risk cevaplarını gözden geçirmekten, riskleri gözden geçirmek için göstergeler geliştirmekten ve performansı izlemekten sorumludur. Sürdürülebilirlik uzmanları, ESG konularındaki bilgileriyle bu süreci destekleyebilir. Örneğin, su kıtlığının izlenmesinden sorumlu bir risk sahibi, bir sürdürülebilirlik uzmanının coğrafyaya özgü su düzenlemesi bilgisinden ve bölgelere göre su riskinin izlenmesi için uygun araç ve kaynaklardan yararlanabilir.

İyileştirme çabası

ESG risk yönetimini KRY süreçlerine etkin bir şekilde entegre etmiş kurumlar bile daha verimli olabilirler. COSO KRY Çerçevesi, genel süreçler ve yapıdan başlayarak ve diğer KRY faaliyetlerine kademeli olarak geçerek, KRY'de verimliliği yeniden gözden geçirme ve iyileştirme fırsatları sunar. ESG risklerinin yönetiminin etkinliğini yeniden gözden geçirme fırsatları sağlayan bazı alanlar aşağıdaki gibidir:

- **Yeni teknoloji:** ESG yazılım platformları, merkezi bir sistemde daha yüksek kalitede veri (örn. su, atık, sera gazı emisyonları ve güvenlik olayları) derleme imkânı sunabilir. Uydular (ör. ormansızlaşma modelleri) veya sosyal medya platformları (ör. değişen müşteri tercihleri veya kampanyaları, sendika grevleri) aracılığıyla izlenen veriler, kuruma risk performansı hakkında gerçek zamanlı bilgi sağlamak için kullanılabilir.
- **Organizasyonel değişim:** Operasyonlarını geliştirmekte olan pazarlara doğru genişleten bir kurum, gelecekte daha fazla ESG riskiyle (örneğin insan hakları) karşı karşıya kalmayı bekleyebilir ve bu nedenle yönetim kuruluna, üst yönetime veya yönetim ekibine konunun uzmanı bir kişi atayabilir. Birleşme ve devralmalar, kurumun standartlarını veya beklentilerini hızla karşılamayan yeni bir tesisle sonuçlanabilir.
- **Risk iştahı:** Performansın gözden geçirilmesi, kurumun risk iştahını etkileyen faktörler hakkında netlik sağlar. Ayrıca yönetime risk iştahını iyileştirme fırsatı verir. Örneğin, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcıları, palmiye yağı tedariki için bir kamu ormansızlaşma politikası uygulayabilir. Yönetim, kurumun bir ürün için taahhütlere uyabileceği konusunda rahat olduğunda, politikayı sığır eti, kağıt hamuru, kağıt ve soya içerecek şekilde genişletebilir.
- **Akran değerlendirmesi:** Sektördeki benzer şirketleri gözden geçirmek, bir kurumun sektör performans sınırlarının dışında çalışıp çalışmadığını belirlemesine yardımcı olabilir. Örneğin, küresel bir yiyecek ve içecek şirketi, bir emsal değerlendirmesi sırasında, birkaç rakibin hızla büyüyen bir müşteri segmentinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ürün portföyündeki şeker girdilerini azaltmak amacıyla strateji ve hedefler oluşturduğunu keşfetti. Sonuç olarak, şirket rekabet gücünü ve dolayısıyla bu müşteri segmentindeki performansını artırma stratejisini gözden geçirdi ve revize etti.
- **Geçmiş eksiklikler:** Geçmişte ESG risklerini belirlemede veya yönetmede başarısız olan kurumlar, ESG'nin KRY sürecine daha iyi nasıl entegre edilebileceğini anlamak için "alınan dersler" alıştırmaları yapabilir.



Öneri



ESG risklerinin KRY tarafından nasıl yönetildiği konusunda iyileştirmeler yapın.

5. ESG riskleri için bilgi, iletişim ve raporlama



Bu kılavuzun son bölümü, ESG risk bilgilerinin paydaşlara iletilmesi ve raporlanması ile ilgilidir. Risk bilgisi, hem iç hem de dış paydaşlar tarafından alınan birçok stratejik, operasyonel, yatırım veya satın alma kararına girdi olarak hizmet eder. Kurumlar, hedef kitlelere zamanında, ilgili ve kaliteli ESG bilgileri sağlamak için mevcut iletişim kanallarından yararlanmalıdır.¹



Bu bölüm COSO KRY Çerçevesi'nin bilgi, iletişim ve raporlamaya ilişkin bileşeni ve üç ilkesiyle ilgilidir:²

- 18 **Bilgi teknolojilerinden yararlanır:** Kurum, kurumsal risk yönetimini desteklemek için kurumun bilgi ve teknoloji sistemlerinden yararlanır.
- 19 **Risk bilgilerini paylaşır:** Kurum, kurumsal risk yönetimini desteklemek için iletişim kanallarını kullanır.
- 20 **Risk, kültür ve performansı raporlar:** Kurum, çok farklı seviyelerde ve kurum genelinde risk, kültür ve performans hakkında raporlama yapar.

İç iletişim ve raporlamanın temel amacı, bir kurumun risk yönetimi yaklaşımı ve performansı hakkında karar vermede faydalı olacak bilgiler sağlamaktır. İç iletişim ve raporlama, ESG risklerine ilişkin farkındalığı kurum için uygun seviyeye çıkartabilir, risklerin ne kadar iyi yönetildiğini gösterebilir ve kurum genelinde daha iyi karar vermeyi destekleyecek bilgiler sağlayabilir.

Dış iletişim ve risk yönetimine ilişkin raporlama, birçok yetki alanında yasal bir gerekliliktir ve kurumların risk yönetimi süreci hakkında raporlama yapmaları ve bir grup tanımlanmış paydaşa kilit riskleri açıklamalarını gerektirir. Yatırımcılardan ESG bilgilerine olan talebin artması, kurumların ESG bilgilerini gönüllü olarak kamuya açıklamalarına da neden olmaktadır.



Bu bölüm, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcılarının ESG risklerini, kurum içinde ve dışında Paylaşmalarına yardımcı olmak için aşağıdaki eylemleri ortaya koymaktadır:

- ☐ İç ve dış iletişim ve raporlama için ilgili bilgi ve iletişim kanallarını tanımlayın
- ☐ Karar verme süreçlerine destek olmak için ESG risk bilgilerini kurum içinde paylaşın ve raporlayın
- ☐ Yasal zorunlulukları yerine getirmek ve paydaşların karar verme sürecini desteklemek için ilgili ESG risk bilgilerini dış iletişime taşıyın ve raporlayın
- ☐ İçerde ve dışarda raporlanan ESG verilerinin kalitesini iyileştirmek için fırsatları sürekli olarak tespit edin

İletişim ve raporlama için bilgi ve kanallar

Belirlenen ve önceliklendirilen ESG risklerine ilişkin bilgiler, yönetim kurulu, operasyondan sorumlu yöneticiler ve çalışanlar dâhil olmak üzere bir takım iç paydaşların yanı sıra hissedarlar, yasa düzenleyiciler, müşteriler, sivil toplum kurumları gibi dış paydaşlar için de önemli olabilir.³ Her bir paydaş grubu için kurum aşağıdakileri göz önünde bulundurabilir:

- Karar vermede hangi ESG risk bilgileri gereklidir?
- Hangi ESG gösterge ve ölçütleri karar verme sürecine faydalı bilgiler sağlamak için uygundur?
- Bilgi ne sıklıkla isteniyor?
- Bilgiyi iletmek için hangi kanal ve ortam kullanılmalıdır?
- Belirli bir riski üst yönetim kademelerine taşımak için uygun yollar nelerdir?
- Veri kalitesini sağlamak için hangi kontroller veya süreçler (örn.; iç veriler üzerindeki kontroller, dış güvence) vardır?
- Riskin iletişiminin yapılması için en etkili yol nedir? Kurumlar mümkün olduğunda, riskin, şirketin stratejisini ve hedeflerini nasıl etkilediğini anlatmaya gayret etmelidir (ek rehberlik için alt bölümler 3a ve 3b'ye bakınız).



Öneri



İç ve dış iletişim ve raporlama için ilgili bilgi ve iletişim kanallarını belirleyin.

Risk sahibi, risk bilgisi ve iletişiminin ana sahibidir. Risk sahipleri, ESG bilgi gereksinimlerini ve iletişim kanallarını anlamak için sürdürülebilirlik uzmanları veya diğer paydaşlarla birlikte çalışabilir. Sürdürülebilirlik uzmanları, özellikle, sürdürülebilirlik raporları veya iklimle ilgili beyanlar gibi ESG risklerinin dış iletişimde yer alırlar.

Bilgi sistemlerinden yararlanma

Çoğu küresel kurum günlük olarak finansal ve operasyonel veri sistemlerini kullanırken (örneğin muhasebe sistemleri, kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri), ESG bilgilerini tespit eden ve raporlayan bilgi sistemleri daha az yaygındır. Bununla birlikte, kurum genelinde ESG verilerini toplamak ve bir araya getirmek için bilgi sistemlerini kullanan kurumlar, aşağıdaki başlıklarda işlemler görebilir:

- İzleme ve iletişim
- Veri kalitesi
- Kurum genelinde riskin görünürlüğü
- Karar alma
- Zamanlılık
- İş birliği ve fonksiyonlar arası ekip oluşturma

Örneğin, bir çevre, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) yazılım platformu kullanan bir kurum, birden fazla tesisinden iş sağlığı ve güvenliği olaylarına ilişkin verileri, meydana geldikten kısa bir süre sonra toplayabilir. Kök neden belirlenebilir ve olay anında sisteme kaydedilebilir. Bu bilgiler daha sonra daha önemli veya sık güvenlik sorunları olan tesisleri anlamaya yönelik trend analizi için kurum tarafından bir araya getirilebilir. Benzer güvenlik sorunlarına sahip tesisler, pratik çözümler geliştirmek ve uygulamak için iyi uygulamaları olan tesislerle çalışabilir. Ayrıca, bu bilgiler, İSG verilerini barındıran yazılım platformları birleştirildiğinde veya mevcut yazılım altyapısı ile iletişim halinde olduğunda, karar verme için kullanılan diğer bilgi yönetimi sistemleriyle birlikte analiz edilebilir.

İç paydaşlar: İletişim ve raporlama

Risk bilgilerinin iletişimi, strateji belirleme ve günlük operasyonlarla ilgili kararların iyileştirilmesi için kritik öneme sahiptir. ESG risklerinin kurum içi iletişimi özellikle aşağıdakilere yardımcı olabilir:

- **Yönetim kurulunu ve yönetimi ESG risklerinin, iş stratejisini ve hedeflerini nasıl etkileyeceği hakkında bilgilendirir:** Bu, yönetim kurulunun ve yönetimin bilinçli kararlar almasına ve fırsatları yakalamasına yardımcı olabilir.
- **Kurum içinde kritik ESG risklerinin farkındalığını artırır:** Bu tür bir farkındalık, günlük karar verme süreçlerini ve riskin ele alınması için yeterli kaynakların tahsis edilmesini daha iyi destekleyebilir.
- **Kurum genelinde risk bilinci ve çalışan bağlılığı kültürünü teşvik eder:** Örneğin, bir havayolu şirketi, havayolunun veya havaalanının güvenlik performansına nasıl katkıda bulunduklarını anlamalarını sağlamak için çalışanlara toplu iş sağlığı ve güvenliği verilerini iletebilir. Tipik bir iş sağlığı ve güvenliği bülteni hem önde gelen (örn. iş sağlığı ve güvenliği konusunda eğitilmiş çalışan sayısı) hem de performansı düşük (örn. olay oranı) göstergeleri paylaşır.

Öneri

- ☐ Karar vermeye destek olmak için ilgili ESG risk bilgilerinin kurum içinde iletişimini yapın ve raporlayın.

Riskin iletişimi, hedef kitleye (örn. yönetim kurulu mu operasyonel yönetim mi?) ve her bir paydaşın bilgi ihtiyaçlarına (örn. risk cevabının ayrıntılarını anlama ihtiyacı mı şirketin genel etkinliği mi?) bağlı olarak değişir. Tablo 5.1, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının, belirli kitleler için iletişim hazırlarken, kurum tarafından tanımlanmış olan, riski üst yönetim kademelerine taşıma yollarına bağlı olarak göz önünde bulundurmaları gereken hususlara örnekler sunmaktadır.

Tablo 5.1: İç paydaş grupları, bilgi ve iletişim

Paydaş grubu	Örnek bilgi ihtiyaçları	Örnek iletişim yöntemleri
Yönetim Kurulu Kurumun kritik riskleri için stratejik gözetim sağlar	• İç ve dış iş ortamındaki önemli değişiklikler ve kurumun bu değişikliklere yaklaşımı • Risk iştahı veya toleransının dışında kalan riskler • Risk cevaplarının etkinliği	• Yönetim Kurulu toplantısı ön okumaları ve sunumları • Harici/bağımsız kurumlar tarafından hazırlanmış materyaller (örn. endüstri, ticaret ve profesyonel dergiler, medya raporları, benzer şirket web siteleri, önemli yerli ve yabancı endeksler)
Operasyonel yönetim Risk cevaplarını da içeren günlük operasyonları yönetir	• Strateji ve risk iştahını etkileyen iç ve dış çevrede önemli değişikliklere • Bir riskteki veya risk profilindeki önemli değişiklikler • Risk cevaplarının durumu ve etkinliği	• Yazılı kurum içi belgeler (ör. açıklayıcı belgeler, gösterge tabloları, performans değerlendirmeleri, sunumlar, soru setleri ve anketler, politikalar ve prosedürler, SSS'lar) • Resmi olmayan/sözlü iletişim (örneğin, bire bir değerlendirmeler, toplantılar)
Çalışanlar Risk cevaplarını da içeren günlük operasyonları gerçekleştirir	• Risk cevaplarının doğası ve roller ve sorumluluklar üzerindeki etkileri • Riske cevap faaliyetlerinin kurum için önemi	• Eğitim ve seminerler (örn. canlı veya çevrimiçi eğitim, web yayını ve diğer video formatları, çalıştaylar) • Materyaller, toplantılar veya etkileşimler • Elektronik mesajlar (örn. e-postalar, sosyal medya, metin mesajları, anlık mesajlaşma) • Halka açık etkinlikler (örn. turneler, belediye toplantıları, endüstri/teknik konferanslar)

Dış paydaşlar: İletişim ve raporlama

Dış paydaşlar, bir kurumun, hissedar değeri yaratmak ve sürdürmek veya toplumu ya da çevreyi etkileyebilecek ESG konularını ele almak için ESG risklerini nasıl yönettiğini anlamakla ilgilenir.

Birçok yetki bölgesinde riskle ilgili bilgilerin raporlanması için gereklilikler olsa da, işletmenin belirlediği etki ve bağımlılıklardan kaynaklanan risklere ilişkin sorumluluk, hesap verebilirlik ve düzeltici eylem göstermek için ESG risklerinin dış iletişime taşınmasında ve dış paydaşlara raporlanmasının sağladığı faydaların farkındadır.

Bu nedenle, ESG risklerine ilişkin dış iletişim ve beyan, bir şirketin zorunlu ve gönüllü raporlama yükümlülükleriyle uyumlu olmalıdır.

Zorunlu raporlama yükümlülükleri

Kurumlar, ESG risklerini dış iletişime taşıırken, önce kendi bölgelerinde tâbi oldukları risk ve ESG raporlama gerekliliklerini anlamakla başlamalıdır. Bunun için, şirketin aşağıdaki raporlama gereksinimlerini anlaması gerekir:

- Önemli veya öncelikli riskler (örn. SEC'e kayıtlı (halka açık) şirketlerin, yıllık 10-K/20F'lerinde önemli risk faktörlerini bildirmeleri gerekir)
- Kurumun yasal açıklamalarda önemlilik ve beyan kriterlerini karşılayan tekil ESG riskleri (kimya şirketlerinin önemli bir risk faktörü olarak iş sağlığı ve güvenliği endişelerini riskler arasına dâhil etmesi gibi)
- Diğer önemli riskleri etkileyen ESG konuları (örn. şiddetli hava koşulları iş sürekliliğine katkıda bulunabilir ve yasal olarak zorunlu açıklamalarda risk tanımına dâhil edilebilir)
- Ayrı bir zorunluluk gereği açıklanması gereken ESG riskleri veya konuları Fransa'nın 173-VI maddesi örneğindeki gibi; varlık yönetimi şirketlerinin ve kurumsal yatırımcıların ESG faktörlerini yatırım stratejisine dahil etme yöntemleri ile enerji ve ekolojik geçişi desteklemek için kullanılan araçları tanımlamalarını zorunlu tutar.⁴

Bölüm 1, ESG risklerinin yanı sıra ESG yasal zorunlulukların raporlanmasında güvene dayalı görevlerin rolü hakkında daha ayrıntılı bilgi vermektedir. ESG konularının raporlanmasına ilişkin ek gönüllü çerçeveler Ek III'te bulunmaktadır. Risk faktörlerinin ve ESG risk faktörlerinin raporlanmasına ilişkin bölgesel yasal gereklilikler Ek II'de özetlenmiştir.

Gönüllü iletişim ve raporlama

Zorunlu beyan gerekliliklerine ek olarak, çoğu şirketin faaliyetleriyle ilgilenen dış paydaşlarının, daha geniş kapsamlı iletişim ve beyan gereksinimleri vardır. Paydaşlar arasında yatırımcılar, tedarikçiler, müşteriler veya topluluk grupları yer alabilir.

Birçok husus, kurumların ESG bilgilerini dışarıya raporlanması konusunda verdikleri kararları etkiler. Hangi ESG bilgilerinin raporlanması gerektiği, bilgilerin nasıl ve nerede raporlanması gerektiğinin yanı sıra hangi hedef kitleler için olduğu düşünüldüğünde şirketlerin çeşitli seçenekleri vardır.

EY tarafından yapılan bir araştırmada, kurumsal yatırımcıların %81'i şirketlerin mevcut iş modellerini etkileyebilecek ESG risklerini yeterince açıklamadığını belirtiyor ve %60'ı şirketlerin bu risklerin tamamının açıklamasını talep ediyor.⁵

Hangi varsayımların ulaşılan sonuçlara katkı sağladığını ve bilgilerin hangi amaçlara ve kitleye hizmet etmeyi amaçladığını anlamak için kurumlar paydaşlarını tanımlamalı, onların ESG önceliklerini ve bilgi ihtiyaçlarını anlamalı ve iletişim için bir yaklaşım belirlemelidir. Tablo 5.2, dış paydaşların bilgi beklentilerine ve onlarla iletişim kurma yöntemlerine ilişkin örnekler sunmaktadır.



Öneri

☐ Yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve paydaşların karar alma sürecini desteklemek için ilgili ESG risk bilgilerini dış iletişime taşıyın ve raporlayın.

Tablo 5.2: Dış paydaş grupları, bilgi ve iletişim

Paydaş grubu	Örnek bilgi ihtiyaçları	Örnek iletişim yöntemleri
Yatırımcılar Şirkete finansal getiri beklentisi ile sermaye sağlar	- Kurumun, ESG etkilerine veya bağımlılıklara yol açan iç ve dış çevredeki önemli değişiklikleri yönetmeye yönelik yaklaşımı - Kurumun ESG risklerini (örn. iklimle ilgili riskler) nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve yönettiğini anlama)⁶	- Hissedarların yıllık genel kurul toplantısı - Yıllık rapor, risk bildirimi veya 10-K - Entegre rapor - Vekalet
Tedarikçiler Kuruma ürün veya hizmet tedarik eder	- Entity's standards for suppliers which may include areas such as ethics, integrity, legal standards, compliance, health and safety and environment - Supplier performance against the entity's ESG-related standards	- Tedarikçi davranış kuralları - Kalite, teslimat, teslim edilen miktar, performans geçmişi, olay raporu ve yorumları içeren karne - Yönetim toplantıları⁷
Müşteriler Kurumun ürün veya hizmetlerini satın alır	- Ürünün nasıl yapıldığına dair bilgiler (örn. içindekiler, menşei ülke, fabrika bilgileri) - Ürünün nasıl kullanılacağına ve tüketicinin sağlık ve güvenliğini etkileyip etkilemeyeceğine ilişkin bilgiler (örn. ilaçların yan etkileri)	- Sorumlu pazarlama uygulamaları (örn. ürünle ilgili doğru bilgilerin ön plana çıkarılması) - Ürün etiketlemesi (örn. beslenme bilgileri) - Lisanslı, sertifikalı veya yetkili satıcılar (örn. eczacılar) - Odak grupları
STK'lar ve topluluklar Kurumları, kendi ilgi alanları (örn. çevre, toplum) üzerindeki etkilerden sorumlu tutarlar	- Entity's approach for mitigating against negative impacts to NGO interests (e.g., deforestation from palm oil extraction) - Understanding of how the entity benefits the local and global environment and society (e.g., volunteer hours, employee monetary contributions to cancer research)	- Hissedarların yıllık genel kurul toplantısı - Entegre rapor - Sürdürülebilirlik raporu - İnternet sitesi - Bire bir katılım veya kolaylaştırıcı vasıtasıyla paydaş toplantıları

Bölüm 2, bir ESG önceliklendirme analizinin ve paydaş katılımının bu konular ve ortaya çıkabilecek potansiyel riskler hakkında nasıl bilgi sağlayabileceğini açıklamaktadır. Bazı şirketler için, özellikle maden endüstrisindekiler için, ESG konularını veya risklerini anlamamak, bu konularla ilgilenmemek ve bunlarla ilgili raporlama yapmamak, bir riski şiddetlendirebilir veya kendisi bir risk haline gelebilir. Bir *Harvard Business Review* makalesi, piyasa değerlerinin üçte birinin paydaş ilişkileriyle ilişkili olduğu tespit edilen 19 halka açık altın maden arama şirketinin bir çalışmasına yer vermiştir. Makale, hoşnutsuz protestocular veya aktivistlerle ilişki kurmayı reddetmenin, her zaman sosyal riski yönetmek için etkili bir strateji olmadığını belirtiyor. Yazarlar, geri çekilmek, bağlantıyı kesmek veya yorum yapmayı reddetmek yerine, ticari faaliyetlere karşı çıkanların kaygılarını ve amaçlarını anlamak için bir süreç oluşturulmasını önermektedir.⁸

Aşağıdaki örnek, Kaliforniya Kamu Çalışanlarının Emeklilik Sistemleri (CalPERS) paydaş ihtiyaçlarını anlamaya ve bunu karar verme ile raporlamaya entegre etmeye yönelik yaklaşımını detaylandırmaktadır.



CalPERS, paydaşların en acil sorunlarını anlamalarına destek olur

2016 yılında, Kaliforniya Kamu Çalışanlarının Emeklilik Sistemleri (CalPERS), yaklaşmakta olan stratejik planına katkı sağlamak ve ayrıca kurumu tehdit edebilecek veya amaç ve hedeflerine ulaşmasında engeller oluşturabilecek zorlukları belirlemek için bir dış paydaş etkileşim etkinliği gerçekleştirdi.

CalPERS, işveren dernekleri, işçi dernekleri, emeklilik fonları ve eyalet yasama organları da dâhil olmak üzere çeşitli paydaşlarla bir araya geldi. CalPERS, bu etkileşimden yola çıkarak, maliyetleri azaltmak ve kaliteli sağlık hizmetlerine erişimi iyileştirmek amacıyla sağlık hizmeti satın almalarında daha pazarlıkçı olmak gibi etkileşim yaklaşımını geliştirebileceği birkaç alan belirledi. Paydaşlar ayrıca siber güvenliğe yönelik tehditler ve artan sağlık hizmetleri maliyeti de dâhil olmak üzere temel zorlukları belirlediler.⁹ Bu endişeler CalPERS'in yeni stratejik planına dâhil edildi ve daha sonra paydaşlarla tekrar paylaşıldı.¹⁰

⁸ Küçük bir madencilik şirketi, bir doğal kaynak yatağı veya sahası geliştirmekte olan veya geliştirmeyi hedefleyen küçük bir şirkettir.

Dış paydaşların ESG raporlama ihtiyaçlarını karşılamak için birçok gönüllü çerçeve geliştirilmiştir ve bunlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Tablo 5.3'te, ESG risklerinin açıklanmasını ve kurumun bu konuları yönetmesini desteklemek için kullanılan bazı yönlendirmelerin ayrıntılarına yer verilmektedir.

Tablo 5.3: ESG risklerinin dış açıklamalarını desteklemek için mevcut rehberlik

Çerçeve	Mali bilgilendirmeler, yıllık raporları veya ESG'ye özel raporları ele alır ¹	Açıklama
CDSB Çerçevesi	Mali bilgilendirmeler ve yıllık raporlar	• Çevresel bilgilerin, şirketlerin finansal riskleri ve fırsatları ile iş modellerinin dayanıklılığının anlaşılması için önemli olduğu ana raporlarda açıklanması için raporlama gereklilikleri önerir • TCFD tavsiyeleriyle uyumludur¹¹
GRI	ESG'ye özel raporlar	• Önemli ekonomik, çevresel, sosyal ve yönetim konularını raporlamak için geniş çapta benimsenen bir çerçeve sağlar • Bir şirketin iş modeli veya itibarı için risk teşkil eden konularda raporlama tavsiyesinde bulunur¹²
<IR> Çerçevesi	Yıllık raporlar	• Altı sermaye ögesinin tümü (yani finansal, üretilmiş, fikri, insan, sosyal ve ilişkisel ve doğal) hakkında entegre raporlama için bir çerçeve sağlar • Kurumlara kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma yeteneğini etkileyen belirli riskleri ve kurumun bunları nasıl yönettiğini açıklamalarını tavsiye eder¹³
TCFD Tavsiyeleri	Mali bilgilendirmeler	• Şirketlerin yönetim, risk yönetimi ve iklim değişikliğinin şirket üzerindeki etkileri hakkında raporlama yapmaları için gönüllü beyanlar önerir • Sektöre özel rehberlik içerir¹⁴
SASB Uygulama Kılavuzu ve Raporlama Rehberi	Mali bilgilendirmeler	• Riski dikkate alarak, finansal raporlara dâhil edilmek üzere, sürdürülebilirlik konularının finansal önemliliğini değerlendirmek için yönetime bir çerçeve sağlar. • Sürdürülebilirlik konusuna göre minimum beyan gerekliliklerini önerir • Sektöre özel rehberlik içerir¹⁵
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ¹⁶	ESG'ye özel raporlar	• Kurumların etkilerini sunarken dikkate alabilecekleri amaç ve hedefler sunar¹⁶

¹ ESG'ye özel raporlar, kamuya açık hale getirilen yıllık sürdürülebilirlik raporlarına atıfta bulunur.

² SASB, ABD Yüksek Mahkemesi önemlilik tanımını uygular; bu, "ihmal edilen gerçeğin açıklanmasının makul yatırımcı tarafından, mevcut bilgilerin 'toplam karışımını' önemli ölçüde değiştirmiş olarak görülmesinin önemli bir olasılığıdır"

Aşağıdaki örnek, Solvay S.A.'nın ESG risklerini yatırımcılara nasıl açıklamaya karar verdiğini göstermektedir.



Solvay S.A. ESG risk açıklamaları¹⁷

Solvay'ın açıklamaları, şirketlerin ESG risklerini yatırımcılara nasıl açıklayabileceklerini göstermektedir. Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi, Solvay iklim geçişini diğer temel risklerin yanı sıra yeni ortaya çıkan bir risk olarak açıklamaktadır: güvenlik, iklime bağlı fiziksel riskler, endüstriyel güvenlik, ulaşım kazası, etik ve uyumluluk, iklim geçişi riski, siber risk ve kimyasal ürün kullanımı. Solvay, bu risklerin her biri için ana aksiyon faaliyetlerinden başlayacak şekilde açıklamanın, ilgili önemlilik unsurlarını (uygulanabilir BM SKA'ları) ve önleyici ve indirgeyici aksiyon faaliyetlerinin neler olabileceğini sunmaktadır.

İklim geçişi – ortaya çıkan risk (BM SKA 13: İklim Değişikliği ile uyumlu)

Tanım	İklimle ilgili geçiş risklerini (TCFD tarafından tanımlandığı şekilde) ele alacak bir strateji belirlememesi, daha geniş kapsamlı çevresel zorluklar ile karşılaşması ve gelecekte yaşanabilecek kaynak kıtlığı gibi durumlar, Solvay'ın itibarına zarar verebilir, iş kayıplarına, değer düşüklüğüne ve uzun vadeli yatırımcıları çekmekte zorlanmasına neden olabilir.
Önleme ve indirgeme	- Solvay'ın stratejisi, katma değeri daha yüksek ve çevresel riske daha az maruz kalmış iş modellerine odaklanır. - Her yıl, Sürdürülebilir Portföy Yönetimi (SPM) aracı, satışlarımızın ve inovasyon projeleri portföyümüzün çevresel etkilerini değerlendirir. SPM, 2°C senaryolarına göre hizalanmış iklimle ilgili kriterleri içerir. - Karbon Yoğunluğu eylem planının 2025 için %40 azaltma hedefi vardır (referans yılı 2014).³
Temel aksiyonlar	- İklim için bir İcra Komitesi Süpervizörü atandı ve kapsamlı bir iklim stratejisi yol haritası üzerinde çalışılmaya başlandı. - Hava emisyonları (SOx, NOx, VOC), su kullanımı ve tehlikeli atıklar için yeni bir plan başlatıldı ve 2020 hedefleri açıklandı. - Enerji verimliliğini sürekli iyileştirme taahhüdü yeniden teyit edildi. - Biyokütle ateşlemeye geçiş veya yenilenebilir elektrik tedariki gibi girişimler yoluyla enerji karışımının CO² ayak izi iyileştirildi. - Kimyasal işleme operasyonlarından salınan sera gazı emisyonları azaltıldı. - Tüm yatırım kararlarında GHG emisyonlarına dâhili bir karbon fiyatı (€25/metrik ton CO²e) uygulandı. - Üst yönetim ücretlendirmesine GHG yoğunluğuna ilişkin bir gösterge dâhil edildi.

Raporlanan ESG bilgilerinin kalitesi

Zorunlu ve gönüllü ESG raporlamasındaki büyüme devam ederken, kurumlar, ESG bilgilerini kullanan karar vericilerin bu bilgilerin uygun ve güvenilir olduğuna güvenmeleri gerektiğini fark ediyor. Aslında, portföy yöneticilerinin ve araştırma analistlerinin %69'u, ESG açıklamalarının bağımsız doğrulamaya tabi olmasının önemli olduğuna inanıyor.¹⁸ Bir şirketin ESG bilgileri konusunda güvence alıp almadığına bakılmaksızın, verilerin kalitesinin iyileştirilmesi, iç ve dış karar vericilere doğru veriler sağlamak için kritik öneme sahiptir.

2017'de S&P 500 şirketlerinin %85'i - her zamankinden daha fazla şirket- kendi beyanlarıyla "sürdürülebilirlik raporları" yayınladılar.¹⁹ Yine de çoğu zaman iç paydaşların (örn. yönetim, personel, yönetim kurulu üyeleri) ve dış paydaşların (örn. yatırımcılar, analistler, STK'lar, düzenleyiciler), geçmiş finansal bilgilerle karşılaştırıldığında mevcut sürdürülebilirlik bilgilerinin güvenilirliği ve kalitesi konusunda hala aynı güven düzeyine sahip olmadığı görülmektedir. Örneğin, kurumsal yatırımcıların %42'si finansal olmayan bilgilerin genellikle tutarsız, erişilemez veya doğrulanmamış olduğunu düşündüklerini belirtmiştir.²⁰

Kurum içinde ve dışında paylaşılan ESG bilgileri, bilgi ve verilerin doğru, güvenilir, zamanında ve eksiksiz ve karar vermeye yönelik olmasını sağlamak için makul düzeyde bir iç kontrol gerektirir. COSO'nun *İç Kontrol- Bütünleşik Çerçevesi*²¹, bu tür bilgilerin kontrol edilmesini sağlamada risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulayıcılarını destekleyebilir. Tablo 5.4, bilgiye güvenin sağlanmasına yardımcı olabilecek ve önemli ESG verileri de dâhil olmak üzere tüm bilgilere uygulanabilecek veri yönetim hususlarını ortaya koymaktadır.



Öneri



Kurum içinde ve dışında raporlanan ESG verilerinin kalitesini iyileştirme fırsatlarını sürekli olarak tespit edin.

³ 2017 ana eylemleri şunları içeriyordu: Eylül 2018'de, faaliyetlerin mutlak sera gazı (GHG) emisyonlarını 2025 yılına kadar 2017 seviyesine kıyasla 1 Mt CO² azaltmayı taahhüt eden yeni bir uzun vadeli hedef başlattı, sabit kapsamda, büyüme beklentilerinden GHG emisyonlarını devre dışı bıraktı.

Tablo 5.4: Kaliteli ESG bilgilerini desteklemek için veri yönetimi konuları²²

İç	Dış
Bir kurum, iç raporlama için temel sürdürülebilirlik bilgilerinin yönetimini gözden geçirirken, veri yönetimi ve yönetim uygulamalarıyla ilgili aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmak isteyebilir: • Kurumun sürdürülebilirlikle ilgili veri varlıklarının oluşturulması, toplanması, doğrulanması, depolanması, kullanılması, arşivlenmesi ve silinmesi, sorumlu yönetimi desteklemek için veri yönetim politikasına veya stratejisine uygun mu? • İlgili, güvenilir sürdürülebilirlik bilgileri mevcut yönetim raporlama sistemlerine, süreçlerine ve raporlarına entegre edilmiş mi? Eğer öyleyse, yönetim faaliyetlerini yürütmek için bu bilgiyi aktif olarak kullanıyor mu? Değilse, olabilir mi? • Bilgi sistemleri ve tedarik zinciri boyunca veri dizisi (orijinal kaynaklarına bağlantı) korunuyor mu? • Kuruluş, veri dizisini oluşturmak ve sürdürmek, bilgiye erişmek ve kaynak verilere bağlanmak için teknolojiye yararlanıyor mu? Değilse, bunu kolayca yapabilir mi? • Sürdürülebilirlik bilgileri ile diğer bilgi türleri arasında ilgili bağlantılar ve bağımlılıklar korunuyor mu? • Temel sürdürülebilirlik verileri ne sıklıkla toplanıyor? İçerde zamanında ve uygun maliyetli bir şekilde toplanıp raporlanabiliyor mu? • Uygun olduğunda, kaynak tahsisi, ürün geliştirme, birleşme ve satın almalar, uyum ve risk yönetimi ile ilgili olanlar gibi yönetim kararlarını destekleyen temel analizlere önemli sürdürülebilirlik bilgileri entegre ediliyor mu? • Çalışan ve tedarik zinciri teşvikleri, kurumun sürdürülebilirlik raporlama hedefleriyle uyumlu mu?	Bir kurum, harici sürdürülebilirlik raporlama hedeflerine özel sürdürülebilirlikle ilgili KPI'lar için veri yönetimi uygulamalarını gözden geçirirken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmak isteyebilir: • Kilit sürdürülebilirlik bilgileri mevcut raporlama sistemlerine ve/veya ERP platformlarına entegre edilmiş mi? Değilse, kolayca dahil edilebilir mi? Veya mevcut veya diğer güvenilir sistemler ve platformlar etrafında etkili kontroller oluşturulabilir mi? • Güvenilir sürdürülebilirlik veri toplama, doğrulama, analiz ve raporlama/iletişimin sağlanmasına yardımcı olmak için kurum genelinde tutarlı, resmi politikalar oluşturuldu mu? • Kurumun, kilit sürdürülebilirlik bilgilerinin toplanması, doğrulanması ve raporlanması/iletişimine ilişkin net bir sahipliği ve hesap verebilirliği var mı? Bu bilgi iletişime taşınmış mı? • Kurumun sürdürülebilirlik raporlaması ve iletişim süreçleri, yanlış beyanları önlemeye veya tespit etmeye yönelik kontrolleri de içerecek şekilde iyi kurgulanmış mı? • Kilit sürdürülebilirlik bilgilerinin kalitesini, destekleyici süreçleri ve iç kontrol sistemini gözden geçirmek için iç denetim, uyumluluk ekibi, CFO ekibi ve/veya dış güvence sağlayıcısı gibi ilgili üçüncü taraflar görevlendirildi mi? • Veri kalitesine güven var mı?

Alıntı: COSO İç Kontrolünden Yararlanma – Sürdürülebilirlik Performans Verilerine Güveni Artırmak için Entegre Çerçeve

AICPA Onay Standartları veya Uluslararası Güvence Sözleşmeleri Standardı (ISAE) 3000 kapsamında ESG bilgilerine ilişkin bağımsız, üçüncü taraf güvence beyanı alan şirketlerin sayısı giderek artmaktadır. En büyük 250 küresel kurumun üçte ikisinden fazlasının (%67) ESG bilgileri hakkında güvence aldığı görülmektedir.²³ ESG bilgilerine ilişkin güvence alan kurumlar, iki güvence düzeyi arasında seçim yapabilir:

- Bilgilerin maddi yanlışlık içerip içermediğini gösteren titiz bir incelemeden oluşan makul güvence (yatırımcının kabul edeceği kalitede bilgi olarak kabul edilir)
- Makul güvenceden daha anlamlı ancak daha düşük bir güvence düzeyiyle sonuçlanan daha sınırlı prosedürlerden oluşan sınırlı güvence

Raporlanan ESG bilgilerine ilişkin güvence arayan çoğu kurum bunu gönüllü olarak yapsa da, doğrulama ve/veya güvence gereksinimleri genişlemektedir. Örneğin, bazı düzenlemeler sera gazı raporlamasının bağımsız olarak doğrulanmasını içerir (örn. AB Emisyon Ticaret Sisteminin (EU ETS) Akreditasyon ve Doğrulama Yönetmeliği)²⁴ ve British Columbia'nın Sera Gazı Emisyon Raporlama Yönetmeliği.²⁵ Diğerleri daha geniş kapsamlı ESG bilgileri için geçerlidir. Örneğin, Uluslararası Madencilik ve Metaller Konseyi (ICMM)²⁶, üyelerinden sürdürülebilirlik raporları hakkında güvence almalarını ister. İtalya ve Fransa gibi bazı ülkeler, AB'nin Finansal Olmayan Raporlama Direktifi'ni kabul etmesiyle güvence talep etmeye başlıyor.²⁷

Terimler

Artık risk: Yönetimin riskin ciddiyetini değiştirmek için harekete geçmesinden sonra kalan risk.

Bağımlılıklar: Değer yaratmak ve sürdürmek için şirketin ihtiyaç duyduğu kaynaklar (örn. insani, sosyal, doğal).

Bilgi: Belirli bir olgu veya duruma ilişkin işlenmiş, organize edilmiş ve yapılandırılmış veriler.

Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG)⁴; Yatırımcıların ve diğer paydaşların gündemlerinde öne çıkan çevresel, sosyal ve yönetim konularını kapsar.

Dış çevre: Strateji ve iş hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen, kurum dışındaki her şey.

Dış paydaşlar: Kurumun faaliyetlerinde doğrudan yer almayan ancak kurumdaki etkilenen taraflar; kurumun faaliyet gösterdiği ortamı veya kurumun itibarını, markasını ve güvenini doğrudan etkileyebilirler.

Ekstra-finansal: İş performansı üzerinde kısa, orta ve uzun vadeli etkisi olması muhtemel çok çeşitli konular. Ekstra-finansal sorunlar, genel olarak yatırım karar alma süreçlerinin bir parçası olarak kabul edilen geleneksel değişken aralığının ötesinde yer alır. Ekstra finansal faktörler arasında kurumsal yönetim, entelektüel sermaye yönetimi, insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği ve insan sermayesi uygulamaları, inovasyon, araştırma ve geliştirme, müşteri memnuniyeti, iklim değişikliği ve doğal kaynak yönetimi, tüketici ve halk sağlığı, itibar riski ve biyoçeşitlilik etkileri ve topluluk etkileri gibi kurumsal faaliyetlerin daha geniş çevresel ve sosyal etkileri bulunur ancak ilgili faktörler bunlarla sınırlı değildir.

Entegre düşünme: Çeşitli operasyonel ve fonksiyonel birimleri ile kurulumun kullandığı veya etkilediği sermaye öğeleri arasındaki ilişkilerin bir kurum tarafından aktif olarak dikkate alınması. Bütünleşik düşünme, kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı düşünen entegre karar alma ve eylemlere yol açar.

ESG riskleri: Genellikle sürdürülebilirlik, finansal olmayan veya ekstra finansal riskler, çevresel, sosyal ve yönetim riskleri ve/veya bir kurumu etkileyebilecek fırsatlar olarak ifade edilir.⁵

Etki: Bir riskin sonucu veya etkisi. Bir riskle ilişkili bir dizi olası etki olabilir. Bir riskin etkisi, kurumun stratejisine veya iş hedeflerine göre olumlu veya olumsuz olabilir.

Faaliyet gösterilen ortam (bağlam): Bir kurumun mevcut ve gelecekteki stratejisini ve iş hedeflerini etkileyebilecek, netleştirilebilecek veya değiştirebilecek eğilimler, olaylar, ilişkiler ve diğer faktörler.

Fikri sermaye: Patentler, telif hakları, kurumsal sistemler ve ilgili prosedürlere ek olarak marka ve itibar ile ilişkili maddi olmayan varlıkların hesaba katılması.

Finansal sermaye: Performansın geleneksel kıstası; finansman yoluyla elde edilen veya verimlilik yoluyla oluşturulan fonları içerir.^{6(c)}

İç çevre: Strateji ve iş hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen kurum içindeki herhangi bir durum.

İç kontrol: Bir kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen, operasyonlar, raporlama ve uyum ile ilgili hedeflere ulaşılmasına ilişkin makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış bir süreç. (Daha fazla bilgi için, İç Kontrol—Entegre Çerçeve'ye bakınız.)

İç paydaşlar: Çalışanlar, yönetim ve yönetim kurulu gibi kurum içinde çalışan taraflar.

İnsani sermaye: Ekonomik faaliyetle ilgili bireylerde bulunan bilgi, beceri, yetkinlikler ve diğer nitelikler.⁶

İş hedefleri: Kurumun stratejisine ulaşmak için attığı ölçülebilir adımlar.

Karmaşıklık: Kurumun başarısına yönelik bir riskin kapsamı ve niteliği.

Kurum: Herhangi bir kâr amacı güden, kâr amacı gütmeyen veya kamu organı. Bir kurum, halka açık ya da özel mülkiyete ait olabilirken, bir kooperatif yapısına veya başka herhangi bir yasal yapıya da ait olabilir.

⁴ KPMG (2017). "ESG, strateji ve uzun görüş: Kurul gözetimi için bir çerçeve." assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-esg-strategy-framework-for-board-oversight.pdf adresinden alındı.

⁵ Bu terimler birbirinin yerine kullanılsa da, bu kılavuz, hali hazırda yatırımcı topluluğu tarafından yaygın olarak kullanılan ve uzun vadeli rekabetçi finansal getiriler ve olumlu sosyal etki yaratmak için bir takım kriteri kapsadığı için ESG terimini benimsemiştir. İlgili riskler terimi, ESG nedenleri veya etkileri olabilecek ESG dışı riskleri hesaba katmak için benimsenmiştir. Örneğin, ham madde fiyatlarındaki dalgalanma riski, daha önce kurum tarafından dikkate alınmayan sel veya kuraklık gibi çevresel bir neden tarafından daha da kötüleşebilir. C Radley Yeldar. (2012). "Finans dışı açıklamanın değeri: Yatırımcıların ve analistlerin söyledikleri." Sürdürülebilirlik için Muhasebe, GRI ve Radley Yeldar tarafından yetkilendirildi. globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf adresinden alındı.

⁶ C Radley Yeldar. (2012). "Finans dışı açıklamanın değeri: Yatırımcıların ve analistlerin söyledikleri." Sürdürülebilirlik için Muhasebe, GRI ve Radley Yeldar tarafından yetkilendirildi. globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf adresinden alındı.

^d Bu tanım, 2019'da yayımlanacak olan "Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü" taslağında kullanılan OECD insan sermayesi tanımıdır. Bu insan sermayesi tanımı, <IR> Çerçevesi tarafından kullanılabilecek ve "insanların yetkinlikleri, yetenekleri ve deneyimleri ve yenilik yapma motivasyonları" olarak tanımlanır."

Kurumsal yönetim: Şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve şirketin hedeflerinin belirlendiği yapıyı sağlayan diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler kümesi.

Kurumsal risk yönetimi (KRY): Kurumların değer yaratma, koruma ve gerçekleştirmede riski yönetmek için güvendiği, strateji belirleme ve performansı ile entegre kültür, yetenekler ve uygulamalar.

Kültür: Yönetim ve personel kararlarını etkileyen ve kurumun misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini yansıtan hem olumlu hem de olumsuz riskle ilgili tutum, davranış ve fikirler.

Mega trendler: İş dünyası, ekonomiler, endüstriler, toplumlar ve bireyler üzerinde geniş kapsamlı bir etki yaratarak geleceği tanımlayan büyük, dönüştürücü küresel gelişmeler.

Olasılık: Belirli bir olayın meydana gelme olasılığı.

Önemlilik değerlendirmesi (veya ESG önemlilik değerlendirmesi): İş modelinizi ve / veya paydaşlarınızı etkileyebilecek potansiyel çevresel, sosyal ve yönetim konularını belirleme, rafine etme ve değerlendirme ve bunları şirket stratejisini, hedeflerini ve raporlamasına katkı sağlayan kısa bir konu listesi halinde özetleme süreci.

Temel değerler: Kurumun davranışını etkileyen, neyin iyi veya kötü, kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğuna ilişkin kurumun inançları ve idealleri.

Uyumlanabilme: Bir kurumun risklere uyum sağlama ve bunlara cevap verme kapasitesi.

Veri: Analiz edilmek, kullanılmak veya referans alınmak üzere bir araya toplanabilen ham bilgiler.

Yapısal risk: Yönetim tarafından riskin ciddiyetini değiştirmek için doğrudan veya odaklı bir çalışmanın yapılmadığı durumlarda meydana gelebilecek kuruma yönelik risk.

Yönetim organı: Bir kurum tarafından mutabık kalınan sonuçlara ulaşmak amacıyla ilgili paydaşları dâhil etmek için kullanılan süreç (yönetim kurulu, denetim kurulu, mütevelli heyeti, genel ortaklar veya mal sahibini içerebilir).

Yönetişim: İster bir şirket, ister hükümet veya çok taraflı bir kurum olsun, bir kurumun genel etkinliğini sağlayan sistemler ve süreçler

Misyon: Kurumun neyi başarmak istediğini ve neden var olduğunu belirleyen temel amacı.

Doğal sermaye: İnsanlara bir fayda akışı sağlamak üzere bir araya gelen yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynakların (örn. bitkiler, hayvanlar, hava, su, toprak, mineraller) stoku.^e

Finansal olmayan: Finansal olmayan risklere ilişkin AB Finansal Olmayan Raporlama Direktifi'ne göre, çevresel konuları, sosyal ve çalışan boyutları, insan haklarına saygı, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele konuları ve yönetim kurullarındaki çeşitliliği içerir.

Operasyon yapısı: Kurumun günlük operasyonlarını organize etme ve yürütme şekli.

Fırsat: Değer yaratmak, korumak ve gerçekleştirmek için hedefler veya yaklaşımlar yaratan veya bunları değiştiren bir eylem veya potansiyel eylem.

Organizasyon: Bir kurumun yönetim kurulunu, yönetimini ve diğer personelini toplu olarak tanımlamak için kullanılan terim.

Organizasyonel sürdürülebilirlik: Bir kurumun büyük ölçekli olayların etkisine dayanma yeteneği.

Performans yönetimi: Strateji ve iş hedeflerine ulaşmak veya aşmak için gösterilen çabaların ölçümü.

Kalıcılık: Bir riskin bir kurumu ne kadar uzun süreyle etkilediği.

Portföy görünümü: Yönetim ve yönetim kurulunu risklerin türlerini, ciddiyetini ve karşılıklı bağımlılıklarını ve bunların işletmenin strateji ve iş hedeflerine göre performansını nasıl etkileyebileceğini göz önünde bulunduracak şekilde konumlandıran, işletmenin karşılaştığı risklerin birleşik görünümü.

Toparlanma/iyileşme: Bir kurumun tolerans gösterebileceği risk limiti sınırına geri dönme kapasitesi.

Risk: Olayların meydana gelmesi ve strateji ve iş hedeflerine ulaşılmasını etkileme olasılığı. NOT: "Riskler" (çoğul), hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek bir veya daha fazla potansiyel olayı ifade eder. "Risk" (tekil), hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek toplu olarak tüm potansiyel olayları ifade eder.

Risk iştahı: Bir kurumun değer arayışı aşamasında kabul etmeye istekli olduğu genel risk türleri ve miktarı.

Risk kapasitesi: Bir kurumun strateji ve iş hedefleri doğrultusunda üstesinden gelebileceği maksimum risk miktarı.

^e Bu tanım, Doğal Sermaye Koalisyonu'nun "Doğal Sermaye Protokolü"nden alınmıştır. Bu tanım, "bir kurumun geçmiş, şimdiki veya gelecekteki refahını destekleyen mal veya hizmetler sağlayan tüm yenilenebilir ve yenilenemez çevresel kaynaklar ve süreçler" olarak tanımlanan <IR> Çerçevesi tarafından kullanılabenzer.

Risk envanteri: Bir kurumu etkileyebilecek tüm riskler.

Risk yönetimi uzmanı: Bu kılavuzun amaçları doğrultusunda, KRY’de doğrudan rolü olanları içerir, ancak kılavuz, riski yönetme sorumluluğu olan herkese (operasyonel yönetim, risk sahipleri, yöneticiler dâhil) uygulanabilir.

Risk profili: Kurumun belirli bir düzeyinde ya da iş modelinin belli bir kısmında değerlendirilen ve yönetimi risklerin türlerini, ciddiyetini ve karşılıklı bağımlılıklarını ve bunların strateji ve iş hedeflerine göre performansı nasıl etkileyebileceğini dikkate alacak şekilde konumlandırıran birleşik risk görünümü.

Risk şiddeti: Olayların olasılığı ve etkisi ya da olaylar sonrası toparlanmak için ihtiyaç duyulan süre gibi hususların ölçümü

Başlangıç hızı veya hız: Bir risk olayının kendini göstermesi için geçen süre veya bir olayın meydana gelmesi ile şirketin etkilerini ilk hissettiği nokta arasında geçen süre.

Sosyal ve ilişkisel sermaye: Ortak normlar, değerler ve anlayışların yanı sıra gruplar içinde veya gruplar arasında iş birliğini kolaylaştıran ağlar.^f

Paydaşlar: Kurumda gerçek veya yerleşik/kazanılmış çıkarları olan taraflar.

Paydaş katılımı: Bir kurum tarafından kararlaştırılan sonuca ulaşmak amacıyla ilgili paydaşları dâhil etmek için kullanılan süreç.

Strateji: Kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirme ve temel değerlerini uygulama planı.

Sürdürülebilirlik:^g Fırsatları benimseyerek ve ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan riskleri yöneterek uzun vadeli hissedar değeri yaratan bir iş yaklaşımı.

Sürdürülebilirlik uzmanı: Bu kılavuzun amaçları doğrultusunda, sürdürülebilirlik uzmanları öncelikle bir sürdürülebilirlik işlevinde doğrudan rolü olanları kapsar; ancak kılavuz, ESG hususlarından etkilenen herkes için geçerlidir.

SWOT analizi: Bir şirketin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştığı fırsatları ve tehditleri tanımlamak için kullanılan ikiye iki çerçeve.

Hedef artık risk: Bir kurumun, yönetimin riskin ciddiyetine etki etmek için doğrudan veya odaklanmış eylemler uygulayacağını veya uyguladığını bilerek, strateji ve iş hedefleri doğrultusunda üstlenmeyi tercih ettiği risk miktarı.

Tolerans: İş hedeflerine ulaşmayla ilgili performans değişkenliğinin kabul edilebilir sınırları.

Belirsizlik: Olası olayların nasıl ortaya çıkacağını veya ortaya çıkıp çıkmayacağını bilememe durumu.

Vizyon: Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin beklentileri veya kurumun zaman içinde başarmayı amaçladığı şey.

^f Bu tanım, 2019 yılında yayımlanacak olan “Sosyal ve İnsan Sermayesi Protokolü” taslağında kullanılan OECD sosyal sermaye tanımıdır. Bu tanım, “kurumlar ve topluluklar, paydaş grupları ve diğer ağlar içindeki ve arasındaki ilişkiler ve bireysel ve toplu refahı artırmak için bilgi paylaşma yeteneği olarak da ifade edilebilir.

^g RobecoSAM. “Kurumsal Sürdürülebilirlik.” sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp adresinden alındı.

Teşekkür

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD)

Başlıca Katkıda Bulunanlar

- Rodney Irwin, Redefining Value, Genel Müdürü
- Mario Abela, Redefining Value, Direktörü
- Lois Guthrie, Redefining Value, Direktör
- Eva Zabey, Redefining Value, Direktör
- Juliet Taylor, Redefining Value, Müdürü
- Eleanor Leach, Redefining Value, Uzman
- Austin Kennedy, Redefining Value, Uzman

EY

Başlıca Katkıda Bulunanlar

- Velislava Ivanova, EY Americas İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik Hizmetleri Lideri
- Brendan LeBlanc, Ortak
- Craig Faris, Risk Danışmanlığı Hizmetleri, Danışman
- Rich Goode, İcra Direktörü
- Lauren Rogge, Kıdemli Müdür
- Anne Munaretto, Kıdemli Müdür
- Margaret Weidner, Müdür
- Susan Bailey, Kıdemli Danışman

Aşağıdakilere en içten teşekkürlerimizi sunmak isteriz:

- Gordon ve Betty Moore Vakfı'nın cömertliği
- Halkla istişare döneminden gelen geri bildirimlere yardımcı olan Danışma Komitesi:
 - Eşbaşkan, Rodney Irwin, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma için İş Konseyi (WBCSD),

Redefining Value Genel Müdürü

- Eşbaşkan, Sandra Richtermeyer, Dekan - Manning School of Business University of Massachusetts Lowell
- Paul Sobel, Treadway Komisyonu (COSO) Sponsor Kurumlar Komitesi, Başkan
- Desiré Carroll, Amerikan CPA Enstitüsü (AICPA), Kıdemli Müdür
- Sarah Ovuka, Uluslararası Finansal Yöneticiler (FEI), Profesyonel Muhasebe Üyesi
- Geneva Claesson, Ortak, Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği, Deloitte LLP
- Rick Funston, Funston Advisory Services LLC, Yönetici Ortak
- Robert Hirth, Protiviti Inc., Kıdemli Müdür ve COSO Fahri Başkanı
- Krisann Kleibacker Lee, Cargill, Inc., Kıdemli Avukat
- Geoff Lane, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ortak Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği
- Randy Miller, Funston Advisory Services LLC, Müdür
- Sreeparna Mitra, EY, Baş Danışmanlık Hizmetleri
- Bill Murphy, KPMG, Ortak, Yönetişim Risk ve Güvence Hizmetleri ve Kanada Lideri, Sürdürülebilirlik Hizmetleri
- Lucy Nottingham, Marsh & McLennan Companies, Inc., Direktör, Küresel Risk Merkezi
- Gloria Santona, Baker McKenzie, Danışman
- Mark Weick, The Dow Chemical Company, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Risk Yönetimi Baş Direktörü

- Bu yayına katkıda bulunan söyleşilere, anketlere ve çalıştaylara katılan aşağıdaki şirketlerin temsilcilerine teşekkür ederiz:
 - Aditya Birla Group
 - Akipeo Inc.
 - CLP Holdings Limited (CLP)
 - The Dow Chemical Company
 - Eastman Chemical Company
 - EDP - Energias de Portugal, S.A
 - Eni S.p.A.
 - Environmental Resources Management Limited (ERM)
 - Eskom SA
 - Givaudan International SA
 - Hankook Tire Co. Ltd.
 - Hitachi Ltd.
 - Infosys Limited
 - Institute and Faculty of Actuaries (IFoA)
 - Insurance Institute of Switzerland (IIS)
 - Mitsubishi Corporation
 - Monsanto Company^a
 - Nestlé S.A.
 - NYU Stern, Center for Sustainable Business
 - Olam International Ltd.
 - Royal Philips N.V.
 - Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)
 - Siam Cement Group Public Company Limited (SCG)
 - State Street Global Advisors (SSGA)
 - Stora Enso
 - Sumitomo Chemical Company Ltd.
- Montreux, İsviçre (Nisan 2017) ve Mexico City'de (Ekim 2017) Delege toplantılarında risk yönetimi oturumlarına katılan WBCSD üye şirketlerinden temsilcilerine
- Sergio Analco | Branding + Design, bu belgenin tasarımı ve üretimi ile ilgili çalışmaları için teşekkür ederiz.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) Hakkında

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), sürdürülebilir bir dünyaya geçişi hızlandırmak için birlikte çalışan 200'den fazla önde gelen şirketin küresel, CEO liderliğindeki bir organizasyonudur. Hissedarlar, çevre ve toplumlar için maksimum olumlu etkiye odaklanarak üye şirketlerimizin daha başarılı ve sürdürülebilir olmasına yardımcı oluyoruz. Üye şirketlerimiz, tüm iş sektörlerinden ve tüm büyük ekonomilerden gelmekte olup, 8,5 trilyon ABD dolarından fazla birleşik geliri ve 19 milyon çalışanı temsil etmektedir. Yaklaşık 70 ulusal iş konseyinden oluşan Küresel Ağımız, üyelerimize dünya çapında benzersiz bir erişim sağlıyor. WBCSD, en zorlu sürdürülebilirlik sorunlarına yüksek etkili iş çözümleri sunmak için değer zincirleri boyunca ve genelinde üye şirketlerle çalışmak üzere benzersiz bir konuma sahiptir. wbcسد.org

Treadway Komisyonu (COSO) Sponsor Kurumlar Komitesi Hakkında

Bu proje, kurumsal performans ve yönetişimi iyileştirmek ve kurumlardaki suistimalin boyutunu azaltmak için tasarlanmış kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve suistimal caydırıcılığı konusunda kapsamlı çerçeveler ve rehberlik geliştirerek düşünce liderliği sağlamaya adanmış COSO tarafından desteklenmiştir. COSO, aşağıdaki kurumlar tarafından ortaklaşa desteklenen ve finanse edilen özel sektör girişimidir:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of CPAs (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)

EY hakkında

EY, güvence, vergi, işlem ve danışmanlık hizmetlerinde dünya liderlerinden biridir. Sunduğumuz içgörüler ve kaliteli hizmetler, sermaye piyasalarında ve dünya ekonomilerinde güven ve itimat oluşturulmasına yardımcı olur. Tüm paydaşlarımıza verdiğimiz sözleri yerine getirmek için ekip oluşturan seçkin liderler yetiştiriyoruz. Bunu yaparken, çalışanlarımız, müşterilerimiz ve topluluklarımız için daha iyi bir çalışma dünyası inşa etmede kritik bir rol oynuyoruz. EY, küresel organizasyonu ifade eder ve her biri ayrı bir tüzel kişilik olan Ernst & Young Global Limited'in üye firmalarından bir veya daha fazlasını ifade edebilir. Kurumumuz hakkında daha fazla bilgi için lütfen ey.com'u ziyaret ediniz.

^a Monsanto Şirketi, 7 Haziran 2018'de Bayer AG tarafından satın alındı ve şu anda Bayer AG'nin tamamına dolaylı olarak sahip olunan bir yan kurumu.

Ekler

Ek I: Kılavuzun geliştirilmesi için proje geçmişi ve yaklaşımı

ESG'yi KRY'ye entegre etmek için iş gerekçesi

Ocak 2017'de WBCSD, sürdürülebilirlik ve kurumsal risk yönetimi: entegrasyona doğru ilk adım, ESG riskleri ve KRY'nin entegrasyon durumunu inceleyen bir rapor yayımladı.¹ Rapor, 170 WBCSD üyesi şirketin sürdürülebilirlik ve risk açıklamalarını karşılaştırmış ve bir sürdürülebilirlik raporunda "önemli" olarak kabul edilen alanların ortalama olarak yalnızca %29'unun bir şirketin yasal risk raporlamalarında açıklandığını tespit etmiştir. Özellikle, üye şirketlerin %35'i sürdürülebilirlik raporlarında tespit edilen sürdürülebilirlik risklerinden (yani ESG risklerinden) hiçbirini yasal raporlamalarında açıklamamıştır.^a

Değerlendirmeler ve anketler, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanlarının %70'inden fazlasının "risk yönetimi uygulamalarının sürdürülebilirlik risklerini yeterince ele almadığına" inandığını ortaya koydu. Uzmanlar, sürdürülebilirlik risklerinin etkin yönetimini etkileyen bir dizi iç organizasyonel yapıya ve sürdürülebilirlik risklerinin yapısal özelliklerine işaret ettiler. Bunlardan en belirgin olanları aşağıdaki gibidir:^b

- Bazı şirketler sürdürülebilirlik konusunda sınırlı bilgiye sahiptir ve bu da ortaya çıkan sürdürülebilirlik risklerinin yakalanmasını engellemektedir.
- Sürdürülebilirlik risklerinin sayısallaştırılması genellikle geleneksel risklerden daha zordur.
- Sürdürülebilirlik risk görünümü zaman aralığı, geleneksel risklerinkinden daha uzundur.
- Sürdürülebilirlik raporları ve ana akım kurumsal risk beyanlarının farklı hedef kitleleri ve amaçları vardır.

COSO ve WBCSD İşbirliği

Nisan 2017'de, Treadway Komisyonu'nun (COSO) Sponsor Kurumları Komitesi ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD), iş birliklerinin kendi üyelerine ve genel olarak iş dünyasına olası faydalarını kabul ederek bir Mutabakat (MoU) imzaladılar. Bu mutabakata göre kurumlar sürdürülebilirlik ve kurumsal risk yönetimi ile ilgili sorunları tanımlamak ve önceliklendirmeye yardımcı olmak için birlikte çalışmayı amaçlamışlardır.

Bu iş birliğinin sonucunda, işletmelerin çevresel, sosyal ve yönetimle ilgili risklere kurumsal risk yönetimini uygulamadaki desteklerini sağlamak üzere bu kılavuz tasarlanmıştır.

Kılavuz: Kurumsal risk yönetiminin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilgili risklere uygulanması

WBCSD, COSO Yönetim Kurulu ve EY'nin başlıca katkılarıyla desteklenen kılavuzun geliştirilmesine öncülük etti. Kılavuz geliştirme ekibi, mevcut zorluklar hakkında fikir edinmek ve ön taslak için içerik, vaka çalışmaları ve örneklerin geliştirilmesini desteklemek için risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanları ile iş birliği yaptı. Ön taslak kılavuz Şubat 2018'de yayımlandı.

7 Şubat - 30 Haziran 2018 tarihleri arasında COSO ve WBCSD, ön taslak kılavuz hakkında bir kamuoyu istişare süreci yürüttü. Resmi geri bildirim mektupları, çevrimiçi anket ve e-postalar aracılığıyla, akademi, sivil toplum kurumları, raporlama kurumları, hükümetler arası kurumlar, uzmanlar, profesyonel kurumlar ve profesyonel hizmet şirketleri ve danışmanlardan 40'tan fazla katılımcı, kılavuzun güncellenmesi için girdi sağladı. İstişare sürecini desteklemek için 16 risk yönetimi ve sürdürülebilirlik uzmanından, profesyonel hizmetlerden ve sponsor kurumlardan oluşan bir danışma komitesi kuruldu.

Kılavuz geliştirme proje ekibi alınan tüm yorumları gözden geçirdi, geri bildirim ve görüşleri değerlendirdi ve üzerinde anlaşmaya varılan değişiklikler danışma komitesi ile yüz yüze bir toplantıda değerlendirildi. Bu girdileri içeren güncellenmiş bir taslak, WBCSD ve COSO tarafından onaylandı.

^a WBCSD, bu araştırmayı 2017 yılında 369 şirkete genişletti ve benzer sonuçlar buldu. Sonuçlar, önemli sürdürülebilirlik konularının %31'inin risk faktörü olarak yatırımcılara açıklandığını gösterdi. Ayrıca, şirketlerin %31'i, sürdürülebilirlik raporunda "önemli" olarak kabul edilen risk ile yasal raporlamalar arasında uyum sağlayamadı.

^b Önem, görüşülen kişilerin anlaşma düzeyine ve Pathways to Impact Konferansından alınan sürdürülebilirlik profesyonel geri bildirimlerine göre belirlenir.

Ek II: Risk ve yönetim beyanı gereklilikleri ilişkin örnekler

Birçok ülke ve borsa, şirketlerin ESG riskleri ve yönetim uygulamalarını da içeren potansiyel risk faktörleriyle ilgili bilgileri beyan etmeleri için yıllık raporlama gerekliliklerini belirler. Gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH), şirket beyan uygulamaları ve coğrafi konuma göre seçilen 15 ülkenin beyan gerekliliklerini belirlemek için 2017 yılında bir analiz yapılmış, hem ulusal yasalar hem de borsa^c gereklilikleri değerlendirilmiştir.

Analiz, 15 ülkeden 13'ünün, ulusal yasalar veya borsa gereklilikleri doğrultusunda gerekli yıllık risk faktörü beyanlarını analiz ettiğini ortaya koymuştur. Bu 13 ülkeden 8'i, risk faktörü beyanlarının hazırlanmasında dikkate alınması gereken en az bir çevresel, sosyal veya yönetim bileşenini açıkça belirlemiştir. Ayrıca, 15 ülkeden 14'ü, ülke yasaları veya borsa gereklilikleri doğrultusunda yıllık yönetim beyanları talep etmiştir.

ESG konularına ilişkin özel gereklilikler de dâhil olmak üzere risk beyan gereklilikleri aşağıda Tablo II.1'de gösterilmektedir. Tablo II.2'de ise yönetim beyan gereklilikleri sunulmaktadır.

Tablo II.1 Risk beyanı gereksinimleri^d

Yetki Alanı	Gereklilikler	Yetkili kaynaklar	
Ülke	Risk faktörü beyanı ^e	ESG riskleri faktörü beyanı ^f	Örnek bildirimler
Avustralya	Evet	Evet	Avustralya borsası (ASX) Kurumsal Yönetim Konseyi Prensipleri ve Önerileri: İlke 7 (öneri 7.4)
Brezilya	Evet	Hayır	Brezilya Menkul Kıymetler Komisyonu Başkanı (CVM) 480 Sayılı Talimat
Kanada	Evet	Evet	Form 51-102F2, Yıllık Bilgi Formu, Bölüm 5.2; 51-102F1 Formu Yönetim Görüşmeleri ve Analizi, Bölüm 1.2
Çin	Hayır	Hayır	
Fransa	Evet	Evet	Madde L225-100; Madde L225-100-2
Almanya	Evet	Evet	Ticaret Kanunu / Şirketler hukuku (HGB), §§289, 289a-e HGB, 315, 315a-c HGB
Hindistan	Evet	Evet	Şirketler Yasası 2013, Bölüm 134. Mali tablo, (3)
Japonya	Evet	Hayır	Finansal Araçlar ve Borsa Kanunu (FIEFA), Madde 5, 24 Kurumsal ilişkiler Beyanına İlişkin Kabine Ofisi Yönetmeliği (Kabine Yönetmeliği); Madde 8(1), Madde 15/Form 2 33; Form 3 13
Hollanda	Evet	Evet	Hollanda Medeni Kanunu, Kayıt 2 Tüzel Kişiler, Başlık 9 finansal tablolar ve yönetici raporları; Finansal Denetim Yasası; Hollanda İzleme Komitesi Kurumsal Yönetim Kanunu (8 Aralık, 2016)
Norveç	Evet	Hayır	Norveç Menkul Kıymet Ticareti Yasası 2007: Bölüm 5-5 Yıllık mali raporlar; Norveç Muhasebe Yasası, Bölüm 3
Singapur	Hayır	Hayır	
Güney Afrika	Evet	Hayır	Güney Afrika için Kurumsal Yönetim ile İlgili King IV Raporu 2016: İlke 11
Tayland	Evet	Hayır	Tayland Menkul Kıymetler Borsası Düzenlemeleri. Diğer düzenlemeler: Halka Açık Şirketlerin Finansal Tablolarının, Finansal Raporlarının ve Faaliyet Sonuçlarının Hazırlanması ve Sunulması
Birleşik Krallık	Evet	Evet	Şirketler Yasası 2006 c. 46 Kısım 15 BÖLÜM 4A, Kısım 414C(2)(b), 414C(4)(b), 414C(7), 414CB(1)(2)(d)
Amerika Birleşik Devletleri	Evet	Evet	17 CFR 229.503; SEC Yönetmeliği S-K kılavuzu, SS 229.503 (c); Madde 303(a)(3) (ii)

^c Bir ülke içinde birden fazla borsanın bulunduğu durumlarda, en büyük iki borsa analize dâhil edilmiştir.

^d Not: AB, büyük şirketlerin çevre, sosyal sorumluluk, insan hakları, yolsuzluk/rüşvetle mücadele ve yönetim kurulları ve ESG risklerine ilişkin çeşitliliğin beyanına ilişkin politikalar hakkında rapor vermesini zorunlu kılan finansal olmayan raporlama yönergesini (Direktif 2014/95/EU) yayınlamıştır. AB Üye Devletleri bunu ülke hukukunun bir parçası olarak benimsemiştir. Bu direktif hakkında daha fazla bilgi için, bakınız: ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_tr.

^e Belirli bir eşik değeri aşan risk faktörlerinin kamuya açıklanması için yıllık gereklilik

^f Gereklilikler, yıllık açıklama için risk faktörlerinin seçiminde en az bir çevresel, sosyal veya yönetim riskinin dikkate alınmasını belirtir.

Tablo II.2 Yönetişim beyan gereklilikleri

Yetki Alanı	Gereklilikler	Yetkili kaynaklar
Ülke	Özel yönetim beyan gereklilikleri ⁹	Örnek bildirimler
Avustralya	Evet	Avustralya Şirketler Yasası 2001, Cilt 1, Bölüm 2D, 2G, 2H, 2J
Brezilya	Hayır	
Kanada	Evet	Kanada Ticari Şirketler Yasası: Bölüm 5, Bölüm 7, Bölüm 8; Ulusal Enstrüman 58-101; Ulusal politika 58-201
Çin	Evet	Çin'de Halka Açık Şirketler için Kurumsal Yönetim Kuralları
Fransa	Evet	Fransız Ticaret Kanunu, Madde L. 225-37-2 ila L. 225-37-5 arası
Almanya	Evet	Alman Ticaret Kanunu, Bölüm 289F, Kurumsal Yönetim Beyanı
Hindistan	Evet	Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu Düzenlemeleri, 2015, Bölüm 34, Bölüm II
Japonya	Evet	Finansal Araçlar ve Borsa Yasası (FIEFA), Madde 5, 24 Kurumsal ilişkiler Beyanına İlişkin Kabine Ofisi Yönetmeliği (Kabine Yönetmeliği) ; Madde 8(1), Madde 15/Form 2 57; Form 3 37
Hollanda	Evet	Hollanda İzleme Komitesi Kurumsal Yönetim Kanunu (8 Aralık, 2016)
Norveç	Evet	Norveç Muhasebe Yasası
Singapur	Evet	Singapur Şirketler Yasası (2006); Singapur Borsası Kotasyon Şartları, Komite Raporu ve Kurumsal Yönetim Kuralları
Güney Afrika	Evet	2008 Şirketler Yasası: Bölüm F - Şirketlerin Yönetimi
Tayland	Evet	Borsaya Kote Şirketler için Kurumsal Yönetim Kodu 2017
Birleşik Krallık	Evet	Şirketler Yasası 2006 c. 46 Kısım 15 Kısım 5, Kısım 416 (1), (3); 418 (2), 419A; Finansal Yürütme Kurulu Beyan ve Şeffaflık Şartları, DTR 7.1, 7.2
Amerika Birleşik Devletleri	Evet	SEC Yönetmeliği S-K, 17 CFR §229.407

⁹ Yürütme organlarının organizasyonu ve yönetim için etik prosedürler gibi şirket yönetim uygulamalarıyla ilgili bilgilerin beyan edilmesi için yıllık gereklilik.

Ek III: Gönüllü çerçeve ve taahhüt örnekleri

Aşağıda, bir kurumun gönüllü ESG gerekliliklerinin haritalandırılması için bir başlangıç noktası olarak hizmet edebilecek gönüllü çerçeveler, standartlar ve taahhütlerden oluşan bir tablo yer almaktadır.

Tablo 1.3: Örnek gönüllü çerçeveler ve taahhütler

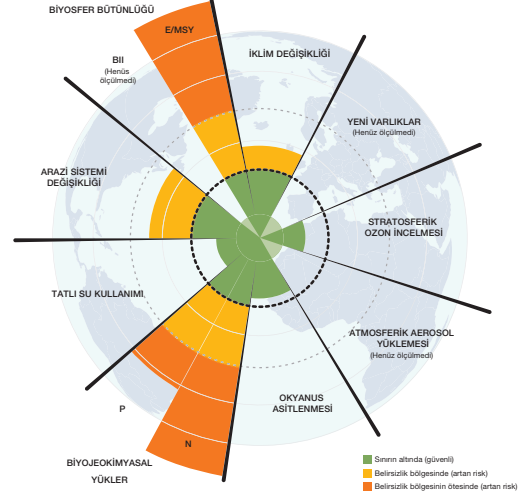
Çerçeve veya kural	Yönetim birimi	Beklenti	Çerçeve, ESG ve yönetişimi nasıl ele alır?
B-Corp ²	B Lab	Sertifikasyon	Kâr amacı gütmeyen B Lab tarafından sertifikalandırılmış ticari şirketler, sosyal ve çevresel performans, hesap verebilirlik ve şeffaflık standartlarını karşılamalıdır.
Çevresel Bilgiler, Doğal Sermaye ve İlgili İş Etkileri Raporlaması için CDSB Çerçevesi ³	İklim Beyanları Standartları Kurulu (CDSB)	Rehberlik/uyumlandırma	Şirketlerin ana akım raporlarında finansal risk ve fırsatlar ile iş modellerinin dayanıklılığının anlaşılması için önemli olan çevresel bilgileri raporlamalarına yönelik bir yaklaşım ortaya koyar.
Ceres Prensipleri ⁴	Ceres	Rehberlik/uyumlandırma	Şirketlerin, çevre bilincine ve hesap verebilirliğe olan bağlılığının yanı sıra devam eden sürekli iyileştirme, diyalog ve kapsamlı, sistematik kamu raporlama sürecine aktif katılımını şekillendiren yönergeler.
Ekvator Prensipleri ⁵	Ekvator Prensipleri Finansman Kurumları	İmza/üyelik	Finansal kuruluşlar Ekvator Prensipleri Birliği'ne projelerdeki çevresel ve sosyal riskleri belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için bir risk yönetimi sürecini benimsediklerini beyan ederek yıllık raporlama yaparlar.
Küresel Raporlama Girişimi (GRI) ⁶	Küresel Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu	Rehberlik/uyumlandırma	Sürdürülebilirlik raporlaması için yazılı küresel standartlar.
IFC Performans Standartları ⁷	Uluslararası Finans Kurumu (IFC)	Politika/standart	IFC müşterilerinin ESG risklerini yönetmek için 8 kategoride (Risk, İşgücü, Kaynak Verimliliği, Topluluk, Arazi Yeniden Yerleşimi, Biyoçeşitlilik, Yerli Halklar ve Kültürel Miras) sorumluluklarını tanımlar.
Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ⁸	Düzenleyici kurumlar, yatırımcılar vb. oluşan küresel bir koalisyon	Rehberlik/uyumlandırma	Uzun vadeli değer yaratmak için entegre raporlamaya ilişkin kapsamlı bir sermaye listesi içeren, ilke ve çerçeveler.
Lüksemburg Finans Sınıflandırma Ajansı (LuxFLAG) ⁹	LuxFLAG	Sınıflandırma	Uygun yatırım araçlarına ayrıştırılabilir bir etiket vererek Sorumlu Yatırım sektörü için kaynak geliştirmeyi teşvik etmeyi amaçlayan ajans. Amacı, başvuru sahibinin Sorumlu Yatırım sektörüne doğrudan veya dolaylı olarak yatırım yaptığı konusunda yatırımcılara güvence vermektir.
Doğal Sermaye Koalisyonu ¹⁰	Doğal Sermaye Koalisyonu	Rehberlik/uyumlandırma	Şirket yöneticilerinin karar alma süreçlerine destek olmak için ihtiyaç duyduğu güvenilir, inanılır ve uygulanabilir bilgileri oluşturmaya yardımcı olmak için tasarlanmış bir çerçeve. Protokol, karar verme sürecine doğayla veya daha özel olarak doğal sermayeyle nasıl etkileşime girdiğimizi dâhil ederek karar alma süreçlerini desteklemeyi amaçlar.
OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi ¹¹	Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD)	Rehberlik/uyumlandırma	Hükümetlerden çok uluslu şirketlere yönelik, küresel kapsamda uluslararası yasalar ve standartlarla uyumlu, sorumlu iş yürütme için bağlayıcılığı olmayan ilke ve standart formundaki tavsiyeler..
Sorumlu Yatırım İlkeleri ¹²	Birleşmiş Milletler	İmza	Kurumsal yatırımcıların ESG faktörlerini yatırım ve mülkiyet kararlarına dâhil etmeleri için CEO düzeyinde taahhüt.
SASB Kavramsal Çerçeve (CF) ¹³ ve Standartları ¹⁴	Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu	Rehberlik/uyumlandırma	Öncelikli, karar vermeye destek olan ESG bilgilerinin sermaye piyasalarına, maliyete etkili olacak bir şekilde iletilmesini sağlamak için tasarlanmış, sektöre özgü, finansal olarak öncelikli sürdürülebilirlik konu ve ölçütleri.
Sosyal ve İnsani Sermaye Protokolü ^{15,h}	Sosyal ve İnsani Sermaye Protokolü	Rehberlik/uyumlandırma	Sosyal ve insani etkilerin ölçülmesinin yaygınlaştırılması vizyonuna; şirketlere sosyal ve insani sermayeyi ölçme, değerlendirme ve daha iyi yönetme yolculuğunda tutarlı bir süreç ile rehberlik ederek, uyumlu ve standart yaklaşımlara yönelik iş birlikçi eylem için bir çerçeve sağlayarak katkıda bulunur.
Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ¹⁶	Birleşmiş Milletler	Rehberlik/uyumlandırma	Şirketlerin uyumlanabileceği, çok çeşitli sürdürülebilir kalkınma konularını kapsayan, 169 hedef içeren 17 Küresel Amaç.
İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü ¹⁷	Finansal İstikrar Kurulu	Rehberlik/uyumlandırma	Yönetişim, strateji, risk yönetimi ve ölçütler ve hedeflere odaklanan iklimle ilgili gönüllü finansal açıklamalara ilişkin rehberlik.
UN Global Compact ¹⁸	Birleşmiş Milletler	İmza/üyelik	İnsan hakları, çalışma, çevre ve yolsuzlukla mücadeleyle odaklanan on ilkeye CEO düzeyinde bağlılık
İş Dünyası ve İnsan Haklarına Dair Rehber İlkeler ¹⁹	Birleşmiş Milletler	Rehberlik/uyumlandırma	Özellikle kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliğe odaklanarak, iş dünyasında insan haklarını ilerletmek ve kötüye kullanımı ortadan kaldırmak için yönergeler
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) Finans Girişimi Sürdürülebilir Sigortacılık İlkeleri ²⁰	Birleşmiş Milletler	Rehberlik/uyumlandırma	Sigorta endüstrisinde ESG risklerini ve fırsatlarını ele almak için küresel çerçeve.

^h Sosyal ve İnsani Sermaye Protokolü final versiyonu, 2019'da nihai olarak yayınlanacaktır.

Ek IV: Faaliyet gösterilen ortamı (bağlam) anlamak için ESG'ye özel ek kaynaklar²¹ (“Yerleştirme Projesi - Bağlama Giden Yol: Stratejinizi ve Hedeflerinizi Tüm Öğeleriyle Birlikte Ele Almak” projesinden Alıntıdır)

Gezegensel sınırlar çerçevesi

Johan Rockström ve meslektaşları tarafından geliştirilen Gezegensel Sınırlar çerçevesi, Dünya'nın ekolojik sistem sınırlarının istikrarını ve dayanıklılığını düzenleyen ve bu sistemlerin her biri için, insan varlığının tehdit altında olduğu sınırları ölçmeye çalışan sıkı bir şekilde bağlantılı dokuz süreci tanımlar.²² Bazı şirketler, çerçevenin, kaynaklara erişimi sınırladıkları veya hava koşullarıyla ilgili riskleri artırdıkları için gerçek stratejik kısıtlamalar yaratma potansiyeline sahip “eşikler” fikrini ortaya koymaya yardımcı olduğunu bulmuşlardır. Çerçeve aynı zamanda büyümenin sınırları hakkında bir sohbet başlatmada da faydalı olmuştur. Bununla birlikte, bu sohbetler ilerledikçe, bazı konuların gezegensel sınır yerine eşik olarak tanımlanması gerekecektir. Örneğin, birçok durumda, su için bir gezegen sınırını tartışmak bir meydan okumadır. Bunun yerine, şirketlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda su miktarı ve kalitesi için havza seviyesi ve hatta mevsimsel eşikler üzerinde düşünmeleri gerekecektir. Bununla birlikte, erken aşamalarda, bu çerçeve güçlü bir kavramsal bağlantı noktası sağlayabilir.



Credits: Azote images for Stockholm Resilience Centre

Adapted from stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html

Sosyal ve gezegensel sınırların halka grafiği

Gezegensel Sınırlar çerçevesi öncelikle çevresel eşiklere odaklanırken, Kate Raworth Gezegensel Sınırlar çerçevesine bir iç halka (Sosyal Temel) ekleyen halka grafiği modelini önermektedir. Gezegensel Sınırlar çerçevesi ile birlikte bu, şirketlerin sosyal dayanıklılığı koruma ve geliştirmede oynadıkları rolü veya tersine, eylemlerinin faaliyet gösterdikleri bölgelerde sosyal istikrarsızlığa nasıl katkıda bulunduğunu göstermeye yardımcı olabilir.

Ek V: Örnek sorumlu, hesap verebilir, danışılan, bilgilendirilmiş (RACI) matrisi

Aşağıda, bir kurum içindeki bazı ortak rolleri ve bunların KRY süreci boyunca katılımını vurgulayan bir RACI matrisi örneği verilmiştir.

KRY bileşenleri		Yönetim Kurulu ve alt komite	Yürütme Komitesi	KRY Direktörü veya CRO	Risk sahipleri (ESG'ye özgü riskler için sürdürülebilirliği içerir)	Sürdürülebilirlik uygulayıcıları
Yönetişim ve Kültür		Yönetişim, kültür ve risk iştahının tonunu belirlemekten sorumlu	Uçtan uca KRY sürecinin tasarımından ve kolaylaştırılmasından sorumlu	Uçtan uca KRY sürecinin ve yaşam döngüsünün tasarımından ve kolaylaştırılmasından sorumlu	ESG konularının yönetimini desteklemek için yönetim modeli ve süreci hakkında bilgi sahibi	ESG konularının yönetimini desteklemek için yönetim modeli ve süreci hakkında bilgi sahibi
Strateji ve Hedef Belirleme		İç ve dış çevredeki önemli değişiklikler hakkında danışıldı ve bu değişikliklerden haberdar edildi	İş stratejisini, hedeflerini ve risk iştahını belirlemekten sorumlu	Faaliyet gösterilen ortam (bağlam) ve stratejisini inceleme sürecini kolaylaştırmaktan sorumlu	Risklere yol açabilecek değişimleri belirlemek için iç ve dış değişiklikler hakkında danışıldı	Risklere yol açabilecek değişimleri belirlemek için iç ve dış değişiklikler hakkında danışıldı
Performans	İş stratejisini ve hedeflerini etkileyecek riskleri belirleyin	Stratejiyi etkileyen kritik riskler hakkında danışıldı, bu riskler hakkında farkındalık yaratıldı ve seçilen risk cevapları onaylandı	İş stratejisini etkileyecek önemli belirlenmesi risklerin ve beyan edilmesinden sorumlu	İşe olan etkileri belirleme sürecini kolaylaştırmaktan sorumlu	Risk tanımlama ve anlayışını desteklemekten sorumlu	ESG risklerinin tanımlanmasını ve anlaşılmasını desteklemek için risk sahiplerine danışın
	Tanımlanmış risklerin ciddiyetini değerlendirin ve önceliklendirin		Önemli risk ve fırsatları değerlendirmek ve önceliklendirmekten sorumlu	Risk değerlendirme ve önceliklendirme araçlarından yararlanmaktan sorumlu	İş modeli ve strateji üzerindeki risk ciddiyetinin değerlendirilmesinden sorumlu	ESG risklerinin sayısallaştırılmasını ve önceliklendirilmesini desteklemek için araçlar ve bilgiler hakkında risk sahiplerine danışın
	Önceliklendirilen risklere yönelik cevaplar geliştirin ve uygulayın		Önceliklendirilen riskleri yönetmek için kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesinden sorumlu	Her bir risk alanı için risk cevaplarının geliştirilmesini koordine etmekten sorumlu	Riski ele almak ve cevabı uygulamak için uygun cevaplar geliştirmekten sorumlu	Öncelikli risklere cevap geliştirmek için risk sahiplerine danışın
İnceleme ve Revizyon		Risklerin durumu ve KRY süreci hakkında danışıldı	KRY faaliyetler izlemekten ve risklerin şirket risk iştahı dâhilinde kalmasını sağlamaktan sorumlu	Riskleri izlemek için konsolide bir gösterge görünümü geliştirmekten sorumlu	Risk tolerans seviyelerinin dışına kaydığında riskleri ve faaliyet gösterilen ortamı (bağlamı) izlemek için göstergeler geliştirmekten sorumlu	ESG risklerini izlemek ve iç ve dış paydaşlara rapor edilecek konularını belirlemek için uygun göstergeler konusunda danışıldı
Bilgi, İletişim ve Raporlama		Harici olarak açıklanan KRY faaliyetleri ve süreçleri hakkında danışıldı	KRY faaliyetleri ve süreçlerinin dâhili ve harici olarak iletişiminden sorumlu	KRY faaliyetleri ve süreçleri hakkında iç ve dış iletişimlerin geliştirilmesinden sorumlu	KRY faaliyetleri ve süreçleri hakkında iç ve dış iletişim için girdi sağlamaktan sorumlu	KRY faaliyetleri ve süreçlerinin ESG yönlerine ilişkin iç ve dış iletişim girdileri konusunda danışıldı

Ek VI: Örnek emsal olay referans tablosu

Bu tablo, şirketlerin diğer şirketlerde meydana gelen olayları kendi geliştirecekleri tahmin modellerinde kullanmaları için veri girdi örneği olarak tasarlanmıştır. Buradaki referanslar olaya ve etkiye genel bir bakış sağlar. Doğru bir karşılaştırma için daha detaylı bir araştırma ve şirketin özel koşulları hakkında bilgiye ihtiyaç olacaktır.

ESG Riskleri	Örnek emsal olaylara referans	Etki
Çevresel		
Siddetli hava	- Katastrofik seviyede sel ve kuraklığın pamuk mahsulü verimi ve fiyatı üzerindeki etkisi (2010)²³ - Tektaş kuraklığının ve Çin'in olumsuz hava koşullarının pamuk mahsulü üzerindeki etkisi (2011) - Kuzeydoğu ABD'deki kıyı sulak alanlarının Sandy Kasırgası'nın bölgesel sel zararları ve New Jersey'deki yerel yıllık sel kayıpları üzerindeki etkisi (2012)	- Next giyim markası fiyatları %5-%8 artırmak zorunda kaldı - H&M hisse fiyatları %2,5 düştü²⁴ - Gap, kısmen pamuk fiyatları nedeniyle 2011'in ilk çeyreğindeki güncellemesi sırasında yıllık kar tahminini %22 düşürdü. - Polo Ralph Lauren, birinci çeyrekte yüksek girdi maliyetlerini ana etken olarak göstererek net gelirden %36'lık bir düşüş bildirdi²⁵ - Sulak alanların varlığı, 625 milyon ABD doları tutarındaki doğrudan sel hasarının önlenmesine yardımcı oldu²⁶
Su kirliliği	- Meksika Körfezi'ndeki petrol sızıntısı (2010) - Hidrolik çatlamadan kaynaklanan su kirliliğine izin verilmesi - Kömür külü atıklarının dökülmesi (2015)	2018 itibarıyla, BP, 11 sondaj kulesi işçisinin öldüğü ABD tarihindeki en büyük çevre felaketiyle bağlantılı olarak, temizlik maliyetleri ve yasal ücretler için 65 milyar ABD dolarından fazla ödeme yaptı²⁷ - Cabot Oil and Gas, sularını kirllettikleri için iki aileye 4,2 milyon ABD doları ödedi²⁸ - Duke Energy Corp, 102 milyon ABD doları tutarında federal ceza ödemeyi kabul etti: 68 milyon ABD doları para cezası ve 34 milyon ABD doları Kuzey Karolina ve Virginia'daki çevre ve koruma faaliyetleri için ABD doları ABD doları²⁹
Su kıtlığı	Yasal sınırların üzerinde yeraltı suyu çekimi	Coca-Cola, dakikada 600 polietilen tereftalat (PET) şişe meşrubat ürettiği şişeleme fabrikasını kapatmak zorunda kaldı³⁰
Bioçeşitlilik	- Brezilya'da biyolojik çeşitlilikle ilgili ulusal yasanın ihlali (2017) - Bioçeşitlilik, doğa ve peyzajların restorasyonu (Fransız Ulusal Meclisi yasa tasarısı)	35 farklı şirket (çoğunlukla kozmetik ve ilaç sektöründeki çok uluslu şirketler) sorumlu bulundu ve toplamda yaklaşık 44 milyon ABD doları para cezası verildi³¹ - Bir kişi tarafından işlenen herhangi bir fiil, 150.000 euro'ya kadar (organize bir grup için 750.000 euro) para cezası ve iki yıl hapis cezası ile cezalandırılır³²
Sosyal		
İnsan hakları	- Fabrikalarda kötü işçi koşulları (1990'lar ve 2000'lerin başı) - İşçilere yasal asgari ücretten daha az ücret ödenmesi	- Nike'in bu iddiaları savunması, 1,5 milyon ABD doları tutarında bir uzlaşma ödemesiyle sonuçlandı^{33,34} 7-Eleven, 680 işçiye en az 26 milyon ABD doları geri ödeme yaptı³⁵
Çalışan hakları	İşçi haklarının iyileştirilmesi için çalışan grevi	3-5 milyar ABD doları sermaye harcamasına sahip büyük, dünya standartlarında bir madencilik projesi, büyük ölçüde satış kayıpları nedeniyle, Net Bugünkü Değer (NPV) cinsinden gecikmiş üretim için haftada yaklaşık 20 milyon ABD doları tutarında maliyete maruz kalacaktır³⁶
İş sağlığı ve güvenliği	- İşyeri kaynaklı yaralanmalar, hastalıklar ve ölümler - Fabrikanın çökmesi 1.100'den fazla işçinin ölmesine ve 1.000 kişinin yaralanmasına neden oldu	- Aşağıdaki çalışmalar, ortalama doğrudan ve dolaylı maliyetleri rapor etmektedir: - Ulusal Güvenlik Konseyi Yaralanma Gerçekleri³⁷ - Mesleki Yaralanmalar ve Hastalıkların PBS Maliyetleri (ABD'ye özgü)³⁸ - Uluslararası Çalışma Örgütü, Rana Plaza fabrikasının çöküşünden etkilenen aileleri tazmin etmek için ihtiyaç duyulan 40 milyon ABD dolarının 15 milyon ABD dolarını topladı³⁹
Topluluk	Barajın çökmesi 19 kişinin ölümüne ve Brezilya'nın güneydoğu bölgesinden demir cevheri madenciliği döküntülerine yol açtı	Samarco (Value and BHP) 6,2 milyar ABD doları tutarında uzlaşma bedeli ödedi⁴⁰
Gıda güvenliği	- Gıda kontaminasyonu E. coli'ye yol açtı (2015)⁴¹ - Evcil hayvan gıda kontaminasyonu köpek ölümleriyle sonuçlandı (2014)⁴²	- O sırada artan Chipotle hisse senedi fiyatı, altı aylık bir süre içinde hisse başına 750 ABD dolarından hisse başına 440 ABD dolarına düştü⁴² - Petco, 1.300 mağazayı ve Petco.com'daki satışları etkileyen Çin yapımı köpek ödülleri satışını durdurdu⁴⁴
Ürün güvenliği	- Lityum iyon piller alev aldı (2006) - Çocuk oyuncaklarında kurşun boya (2007) - Kontak anahtarları arızasını bildirmede gecikme (2014) - Cep telefonlarının aşırı ısınması ve alev alması (2016)	- Dell/Sony, maliyeti 400 milyon ABD doları olan 4,1 milyon pili geri çağırdı⁴⁵ - Mattel 967.000 oyuncakçı geri çağırdı ve bu on yılda 17. kez geri çağırışydı⁴⁶ - Ulusal Karayolu Trafik Güvenliği İdaresi, GM'yi 35 milyon ABD doları para cezasıyla suçladı⁴⁷ - Samsung, 2,5 milyon cihazı ilk kez geri çağırdı⁴⁸
Tüketici güvenliği	Ticaret operasyonları için gözetim eksikliği (2013)	JPMorgan Chase, karmaşık türevler nedeniyle yaklaşık 6 milyar ABD doları zarara uğradı ve düzenleyicilere 920 milyon ABD doları tutarında para cezası ödemeyi kabul etti⁴⁹
Yönetişim		
Rüşvet ve yolsuzluk	Rüşvet ödemeleri	- ABD Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası'nda tanımlanan suçlar için şirketlere ceza ve hukuki cezalar uygulanmaktadır⁵⁰ 2016 yılında, Serious Fraud Office 2010 tarihli Birleşik Krallık Rüşvet Yasası'nın 7. bölümü uyarınca, yaklaşık 2,7 milyon ABD doları tutarında bir mali cezayla sonuçlanan ilk mahkûmiyetini aldı⁵¹
Emisyon testlerinin tahrif edilmesi	Araçlar üzerinde emisyon testlerinin tahrif edilmesi (2016)	2018 itibarıyla Volkswagen, ABD makamlarına para cezası, ceza ve tazminat olarak 25 milyar ABD doları ödedi⁵²

Ek VII: Senaryo analizi referans tablosu

Aşağıdaki tabloda yer alan kaynaklar, iklim değişikliği ve enerji odaklı senaryo analizlerinin geliştirilmesine yönelik içgörü sağlar. Yöneticiler, diğer ESG risklerine uygulanabilecek ilke ve metodolojiler için bu kaynakları dikkate almalıdır.

Kaynaklar	Uygulanabilir kullanım
TCFD Teknik Eki: İklimle Bağlantılı Risklerin ve Fırsatların Açıklanmasında Senaryo Analizinin Kullanımı ⁵³	- Makul, ayırt edici, tutarlı, ilgili ve zorlu iklim değişikliği senaryolarının nasıl oluşturulacağını açıklar - Parametreler, varsayımlar, analitik seçim ve etkiler, yöneticilere senaryo geliştirmeye yönelik önemli hususlarda yol gösterir
IEA ⁵⁴	- Ülkelerin enerji konusunda açıkladıkları planlara ve bunların uygulanmasına dayalı yeni ve güncel politika senaryoları sunar 2, 4 ve 6 dereceli senaryolara dayalı olarak sera gazı emisyonlarını sınırlamak için enerji teknolojisi senaryoları tasarlar
IPCC ⁵⁵	- Emisyon Senaryoları Özel Raporu (SRES), demografiden teknolojik ve ekonomik gelişmelere kadar gelecekteki emisyonların temel itici güçlerin kapsamlı bir listesini içermektedir - Bu senaryolar, ilgili tüm sera gazı ve kükürt kaynaklarının emisyon aralığını ve bunların itici güçlerini içerir
Shell ⁵⁶	- Net karbon emisyonlarını sıfıra indirirken dünyanın enerji talebini nasıl karşılayabileceği ve geleceğe yönelik enerji senaryoları da dâhil olmak üzere çeşitli konular için yıllık olarak geliştirilen senaryolar. - Amaç, uzak olasılıklara sahip olayları göz önünde bulundurmak için “eğer” sorusunu sormak ve daha esnek düşünmeyi desteklemektir
Statoil ⁵⁷	Sera gazı emisyonlarını, küresel iklim politikasını, enerji talebini, küresel petrol ve gaz piyasalarını ve yenilenebilir enerjiyi dikkate alan enerji senaryoları (2017)
BHP ⁵⁸	2°C'lik bir dünya da dâhil olmak üzere iklim değişikliği senaryo analizi
ConocoPhillips ⁵⁹	Kurumsal arz ve talep karbon senaryosu
Glencore ⁶⁰	Ertelenen eylem, taahhüt edilen eylem ve hırs eylemi için varsayımların tartışıldığı iklim değişikliği senaryoları
World Resources Institute Aqueduct Water Risk Atlas ⁶¹	Kurumların su risklerini küresel ölçekte tanımlamasına ve değerlendirmesine yardımcı olan su riski haritalama aracı
TCFD Bilgi Merkezi ⁶²	- TCFD tavsiyelerini uygulayan şirketleri desteklemek için İklim Saydamlık Standartları Kurulu (CDSB) tarafından yürütülmektedir - Kaynaklar, mevcut mevzuat ve yönetmelikleri, çerçeveleri, standartları, kılavuzları, araştırma belgelerini, araçları ve web seminerlerini içerir

Ek VIII: ESG risklerinin KRY'ye uygulama örneği

Bu kılavuz, KRY'ye ESG risklerinin nasıl uygulanacağını göstermiştir. Pro P&P örneğini her bölüm için önemli eylemlerin bir özeti olarak düşünün. Bu örnek, bir şirketin risklerinin veya eylemlerinin kapsamlı bir listesini sunmasa da, risklerin bir kurumun strateji ve hedeflerinden nasıl etkilendiğini gösteren açıklayıcı bir örnektir.

Pro Paper & Packaging



Vizyon ve Strateji

Pro Paper & Packaging (Pro P&P), Avrupa, Amerika ve Asya-Pasifik bölgesinde lider kâğıt ve ambalaj şirkettir. Pro P&P, hissedarlar için değer yaratmak ve sürdürülebilirlikte lider ve tercih edilen bir işveren olarak tanınmak için küresel ayak izimiz ve ölçeğimizden faydalanan, mükemmel getiriler sağlamak için sadeleştirilmiş süreçleri ve teknolojiyi kullanan, kapsamlı ürün teklifi ile müşterilerimize kararlı bir ortak olacaktır.

Strateji ve hedef belirleme			Performans		Risk değerlendirmesi ve önceliklendirme		Risk cevaplarını uygular	İnceleme ve revizyon		Bilgi, iletişim ve raporlama
Amac: Müşteri odaklılık	Riski tanımlar	Riski değerlendirir ve önceliklendirir	Risk cevaplarını uygular		Risk değerlendirir ve önceliklendirir		Risk cevaplarını uygular	İnceleme ve revizyon		Bilgi, iletişim ve raporlama
- Avrupa, Amerika ve Asya-Pasifik segmentlerinde pazar lideri olmak için ötek ve marka bazı değer önermelerinden yararlanmak. - Stratejik müşterilerle tercih edilen tedarikçi.	Çevresel etkisi daha az olan ve geri dönüşüm ve yeniden kullanımı özelliklerini artıran ürünler için son kullanıcı müşteri tercihlerinin, müşterilerle uzun vadeli sözleşmelerle zorluk yaratarak satışları, geliri ve pazar liderliğini etkileme olasılığı	Riskin Şiddeti: 2022 ye kadar yıllık 80 ile 100 milyon ABD doları arasında düşen gelir (%70 olasılık) ●	- Cevapları Uygulanır - Ham madde olarak elyaf ve petrol yerine, alternatiflerini kullanan yeni ürünler için araştırma ve geliştirmeye 18 milyon ABD doları yatırım yapılır - Sürdürülebilir ürün tercihleri dâhil müşterilerin değişen davranışlarını anlamak için müşteri katılımı artırılır		- Gösterge: FSC/PEFCx sertifikalı ürünleri talep eden müşterilerin yüzdesi - Eskişehir: >%25 - Karar: Sertifikalı ürünleri tedarik etmek için yatırımı ve kaynak tahsis artırılır		- Dâhili: FSC/PEFCx sertifikalı ürünler için müşteri taleplerini içeren gösterge panosu; ürünler için pazar talebini gösteren briefing belgeleri - Harici: Kurum, müşterilerine FSC/PEFCx sertifikalı ürünlerin kullanımını netleştirmek için etiketleme güncellenir.		- Dâhili: FSC/PEFCx sertifikalı ürünler için müşteri taleplerini içeren gösterge panosu; ürünler için pazar talebini gösteren briefing belgeleri - Harici: Kurum, müşterilerine FSC/PEFCx sertifikalı ürünlerin kullanımını netleştirmek için etiketleme güncellenir.	
Amac: Tanınmış marka	- Marka yönlendirici faktörler tarafından yönlendirilen farklılaştırılmış konum: - Fiyat rekabeti - Ürün sürdürülebilirliği - Duyarlılık ve müşteri hizmetleri - Yenilik	ESG performansıyla ilgili STK ile ilgili kampanyaların, güçlü sürdürülebilirlik performansına sahip bir ürün olarak marka bilinirliğini artırması olasılığı	Tedarikçi davranış kuralı ihlallerinin (örn. insan hakları, çevre, güvenlik) bildirilmesine ve ele alınmasına imkan vermek için bir şikâyet süreci oluşturulur		- Gösterge: STK taleplerinin ve şirket aleyhine yapılan kampanyaların sayısı ve boyutu - Eskişehir: İki büyük kampanya ve/veya %10'dan fazla gelir kaybı - Karar: - Riski, cevabını ve yeterliliğini yeniden değerlendirir - Bir STK ile hedeflenen bir problem çözme oturumu düzenlenir		- Dâhili: Paydaş katılım faaliyetlerinin bulgularını sunan toplantılar, STK taleplerinin ve kampanyaların izlenmesinin sonuçları - Harici: İşletme, yasal dosyalarda riskli rapor eder – Değişen tüketici tercihleri, yenilikçilik ve rekabet, işimize zarar verebilir. Riskin kurum tarafından nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlanır.		- Dâhili: Paydaş katılım faaliyetlerinin bulgularını sunan toplantılar, STK taleplerinin ve kampanyaların izlenmesinin sonuçları - Harici: İşletme, yasal dosyalarda riskli rapor eder – Değişen tüketici tercihleri, yenilikçilik ve rekabet, işimize zarar verebilir. Riskin kurum tarafından nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlanır.	
Hedef: Güçlü büyüme	- Kazanan segmentlerde ve müşterilerde konumuz sağlanırlaştırılır - Kanal stratejileri aracılığıyla gelişen pazarlara girilir - Inovasyona, öleşme ve pazar liderliğine odaklanan satın alma ve pazarlama faaliyetleri için birleşme ve satın alma kapasitesi yerleştirilir	2018-19 için 6,5 milyon ABD doları tutarında azalan satış geliri 2019'dan itibaren yıllık 20 milyon ABD doları tutarında artan yıllık maliyeti ●	- Düzenli resmi ve gayri resmi eğitimlere katılım gösterilir - Operasyon yapılan ülkelerdeki jeopolitik durumları izlenir ve operasyonların bir den fazla coğrafyada çeşitlendirilmesini sağlar		- Gösterge: Çalışan devir hızı - Eskişehir: >%12 - Gösterge: Çalışan devamsızlığı - Eskişehir: >%4 - Gösterge: Çalışan stres raporları - Eskişehir: >%15 - Karar: Yerinde personel barındırma ve alternatif stratejiler düşünülür		- Dâhili: İlgili pazarlardaki işgücü kompozisyonunu, gösterge panosunu ve eşik değerleri gösteren briefing belgeleri - Harici: Kurum, çalışmak için olumlu bir yer olarak kabul eden ödüller alır – örneğin, yerel ve küresel pazarlarda çalışacak en iyi şirketler listesi		- Dâhili: İlgili pazarlardaki işgücü kompozisyonunu, gösterge panosunu ve eşik değerleri gösteren briefing belgeleri - Harici: Kurum, çalışmak için olumlu bir yer olarak kabul eden ödüller alır – örneğin, yerel ve küresel pazarlarda çalışacak en iyi şirketler listesi	
Amac: Operasyonel mükemmellik	- Pazar odaklı ve maliyet rekabetçiliğini desteklemek için optimize edilmiş ayak izi - Üretim ve süreç mükemmelliği - Maliyet ve müşteri değer önerilerini destekleyen satın alma	- Geçmiş dönemi iklimiyle ilgili riskler, gelir şu şekilde azalır - Senaryo A: Hasar nedeniyle 70-100 milyon ABD doları kayıp, 300 milyon ABD doları gelir azalması, sigorta primlerinde %8 artış, üç tesisin kapatılması - Senaryo B: Hasar nedeniyle 100-150 milyon ABD doları kayıp, 500 milyon ABD doları gelir azalması, sigorta primlerinde %12 artış, yedi tesisin kapatılması ●	- Değişen hava koşullarının tedarik zinciri üzerindeki etkisini izlemek için senaryo planlaması yapılır - Büyük bir kesinti durumunda alternatif tedarikçilerin ve operatörlerin yerinde olmasını sağlamak için iş sürekliliği planlaması yapılır - Tedarikçileri uygun şekilde değiştirmek için hava durumu değişiklikleri ve olayları izlenir - Şiddetli hava koşullarında kayıpları karşılamak için sigorta satın alınır		- Gösterge: Şiddetli hava olayları - Eskişehir: 1) Fırtına şiddetinin sıklığı, beş yıl içinde artar 2) Herhangi bir yıl içinde iki tane 4. kategoride fırtına meydana gelir - Karar: - Alternatif kaynak bulma planlarını etkinleştirir - Maliyet etkilerini paylaştırmak için alternatif fiyatlandırma senaryolarını ve müşteri hassasiyetlerinin değerlendirilmesi		- Dâhili: Senaryo analizlerini özetleyen briefing belgesi, iş için temel varsayımları ve sonuçları anlamak için konu uzmanlarıyla toplantılar - Harici: Yasal dosyalarda risk faktörünün raporlanması – İklim değişikliği ve şiddetli hava olayları tedarik zincirimizi ve hammaddelere erişimimizi bozabilir. Riskin kuruluş tarafından nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlanır.		- Dâhili: Senaryo analizlerini özetleyen briefing belgesi, iş için temel varsayımları ve sonuçları anlamak için konu uzmanlarıyla toplantılar - Harici: Yasal dosyalarda risk faktörünün raporlanması – İklim değişikliği ve şiddetli hava olayları tedarik zincirimizi ve hammaddelere erişimimizi bozabilir. Riskin kuruluş tarafından nasıl yönetildiği hakkında bilgi sağlanır.	
Amac: Sürdürülebilirlik liderliği	- Şirketlerin güvenilir performansının elde edilmesi olasılığı büyüme stratejisinin bir parçası olarak standartların altında olacak ve çalışanların moral ve etiminde etkileri olacaktır. - Tedarik zincirindeki insan hakları sorunlarının (örn., zorla çalıştırma, çocuk işçi çalıştırma) itibarını olumsuz etkilemesine ve müşteri kaybına yol açma olasılığı	13,6 milyon ABD doları tutarındaki azalan gelir ve artan maliyetler, işgücü ve üretim verimliliği üzerindeki olumsuz etkilerin bir sonucudur. 2,3 milyon ABD doları değerindeki sözleşmeler, üç müşterinin tedarikçilerinin insan kaçakçılığının ortadan kaldırılmasıyla ilgili katı davranış kuralını uygulamalarını benimsemesi gereksinimleri nedeniyle risk altındadır. ●	- Harici olarak akredite edilmiş bir güvenilirlik yönetim sistemi geliştirilir ve tedarikçi denetimlerinin tamamlanması düzenli denetimleri yapılır - Şirket birleşme ve satın alma durum tespiti süreçlerini daha iyi hale getirmek için yeniden değerlendirilir işlemlerden önce ESG sorunları tanımlanır ve ele alınır - Bir insan hakları politikası geliştirilir ve bir izleme programı uygulanır		- Gösterge: Satın alınan şirketlerin iş sağlığı ve güvenliği ile insan haklarına ilişkin politikalarının ve tedarikçi denetimlerinin tamamlanması - Eskişehir: <%75 - Gösterge: Satın alınan şirketlerde olumsuz denetimler - Eskişehir: >%10 - Kara: - Sorunları öncelik sırasına koymak ve acil cevaplar geliştirilmek için özel denetim cevap eylem ekibi oluşturulur - Denetim cevapları yayımlanan birimlerin yönetimini, mali sonuçları olan deneme süresi durumuna getirilir.		- Dâhili: Yaralanmalar veya ölümler meydana geldiğinde üst yönetime bildirilir; Tedarik zincirindeki insan hakları konularını izlemek için gösterge panosu (politika içerikleri ve denetimlerin sonuçları dâhil) - Harici: Kurum, STK'larla ve yerel topluluklarla, çalışanları ve yerel topluluklar üzerindeki etkisine ilişkin toplantılar yapılır		- Dâhili: Yaralanmalar veya ölümler meydana geldiğinde üst yönetime bildirilir; Tedarik zincirindeki insan hakları konularını izlemek için gösterge panosu (politika içerikleri ve denetimlerin sonuçları dâhil) - Harici: Kurum, STK'larla ve yerel topluluklarla, çalışanları ve yerel topluluklar üzerindeki etkisine ilişkin toplantılar yapılır	

Referanslar

Giriş

- ¹ MSCI (2018, Nisan). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Şuradan alındı: <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
- ² Robeco. "ESG definition." Şuradan alındı: <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
- ³ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 9
- ⁴ Unilever. "Our strategy for sustainable growth." Şuradan alındı: Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- ⁵ Unilever. "Defining our material issues." Şuradan alındı: Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
- ⁶ World Economic Forum (2018, Ocak 17). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Şuradan alındı World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- ⁷ Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, Haziran), "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 6.
- ⁸ Akipeco Inc. (2018, Mart). "The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains." pp. 7-9
- ⁹ EY (2018). "How can data lead to better corporate governance?" Şuradan alındı: <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
- ¹⁰ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." p. 5
- ¹¹ Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, Haziran). "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 10
- ¹² Fink, L. (2018). Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Şuradan alındı: BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- ¹³ The Governance & Accountability Institute (2018, 20 Mart). "Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017." Şuradan alındı: <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- ¹⁴ "SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6." Şuradan alındı: http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf
- ¹⁵ NASDAQ(2018). "ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets." Şuradan alındı: <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
- ¹⁶ TCFD (2017, Haziran). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Şuradan alındı: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
- ¹⁷ WBCSD (2017, Ocak 18). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Şuradan alındı: WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- ¹⁸ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 10
- ¹⁹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
- ²⁰ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance."
- ²¹ MSCI (2018, Nisan). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Şuradan alındı: <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

1. ESG ile ilgili riskler için yönetim ve kültür

- ¹ United Nations Global Compact. "Governance." Şuradan alındı: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/governance>
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 27
- ³ Institute of Directors Southern Africa (2016). "King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016." Şuradan alındı: https://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf
- ⁴ Deloitte (2016). King IV: Bolder than Ever. Şuradan alındı: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA_KingIV_Bolder_Than_Ever_CGG_Nov2016.pdf
- ⁵ The Associated Press (2015, 13 Nisan). "Ex-Egg Industry Executives Jailed in Salmonella Outbreak." Şuradan alındı: The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/04/14/business/ex-egg-industry-executives-jailed-in-salmonella-outbreak.html>
- ⁶ Dobush, G. (2018, 1 Ağustos). "Just as Chipotle Comes Back from Its E.Coli Meltdown, It Has Yet Another Food Safety Scare." Şuradan alındı: Fortune: <http://fortune.com/2018/08/01/chipotle-ecoli-food-safety-scare-ohio/>
- ⁷ Smith, M., Hartocollis, A. (2018, 16 Mayıs). "Michigan State's \$500 Million for Nassar Victims Dwarfs Other Settlements." Şuradan alındı: The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/05/16/us/larry-nassar-michigan-state-settlement.html>
- ⁸ Block, D.; Gerstner, A. (2016). "One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison between the United States and Germany." Şuradan alındı: Penn Law: Legal Scholarship Repository: http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016 p. 6, 23
- ⁹ "Non-financial reporting." Şuradan alındı: European Commission: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
- ¹⁰ Dodd-Frank: U.S. Securities and Exchange Commission. (2017, 14 Mart). "Fact Sheet – Disclosing the Use of Conflict Minerals." Şuradan alındı: <https://www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html>
- ¹¹ Lacey Act. Şuradan alındı: U.S. Fish & Wildlife Service International Affairs: <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>
- ¹² Morris, J., Baddache, F. (2012, Temmuz). The Five W's of France's CSR Reporting Law. Şuradan alındı: BSR: https://www.bsr.org/reports/The_5_Ws_of_Frances_CSR_Reporting_Law_FINAL.pdf
- ¹³ Modern Slavery Act 2015. Şuradan alındı: The National Archives: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>
- ¹⁴ Australian Government Federal Register of Legislation. Şuradan alındı: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2007A00175>
- ¹⁵ Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Şuradan alındı: <http://bangladeshaccord.org/>
- ¹⁶ Roundtable on Sustainable Palm Oil. Şuradan alındı: <https://www.rspo.org/about>
- ¹⁷ Marine Stewardship Council. Şuradan alındı: <https://www.msc.org/>
- ¹⁸ The Aquaculture Stewardship Council. Şuradan alındı: <https://www.asc-aqua.org/>
- ¹⁹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 27

- ²⁰ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 4
- ²¹ About Stora Enso. Şuradan alındı: Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/history>
- ²² Purpose and Values. Şuradan alındı: Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/purpose-and-values>
- ²³ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight."
- ²⁴ Network for Business Sustainability (2010, November 30). "Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives." Retrieved from <https://nbs.net/p/executive-report-organizational-culture-2dd32ad5-1786-4e3c-bb36-27c4f1a386f1>
- ²⁵ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 28
- ²⁶ Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). "ESG and Sustainability: The Board's Role." Şuradan alındı: <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- ²⁷ Stora Enso. (2017). "Sustainability and ethics committee." Şuradan alındı: Stora Enso: <http://www.storaenso.com/investors/governance/board-of-directors/global-responsibility-and-ethics-committee>
- ²⁸ Mondi. "Board committees." Şuradan alındı: Mondi: <https://www.mondigroup.com/en/corporate-governance/board-committees/>
- ²⁹ ExxonMobil (2017, 25 Ocak). "Susan Avery Elected to ExxonMobil Board." Şuradan alındı: <https://news.exxonmobil.com/press-release/susan-avery-elected-exxonmobil-board>
- ³⁰ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." p. 18
- ³¹ Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). "ESG and Sustainability: The Board's Role." Şuradan alındı: <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- ³² Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (2014, Haziran). "Integrated Governance: A new model of governance for sustainability." Şuradan alındı: United Nations Environment Programme (UNEP): http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf
- ³³ National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners (2017). "Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG." Şuradan alındı: <http://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/nacd-governance-challenges-2017.pdf>
- ³⁴ National Association of Corporate Directors and Ernst & Young LLP (2014). "Oversight of Corporate Sustainability Activities." Şuradan alındı: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level/%24FILE/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level.pdf>
- ³⁵ Ceres and KKS Advisors (2018). "Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance."
- ³⁶ Eccles, R., Youmans, T. (2015). "Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality." Şuradan alındı: Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf
- ³⁷ DiPietro, B. (2018, 15 Mayıs). "Companies find value in combining compliance, sustainability." Şuradan alındı: WSJ: https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral_toggle_BL-252B-15236

2. ESG ile ilgili riskler için strateji ve hedef belirleme

- ¹ World Economic Forum (2018, 17 Ocak). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Şuradan alındı: World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 45
- ³ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
- ⁴ Ocean Tomo (2015). "Annual Study of Intangible Asset Market Value." Retrieved from <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- ⁵ EY (2017). "Integrated Reporting: Linking strategy, purpose and value." Retrieved from EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/\\$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf) p. 6
- ⁶ Integrated Reporting Council and EY (2013, Temmuz). Value Creation Background Paper. Retrieved from Integrated Reporting: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>
- ⁷ International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, Aralık). The International Integrated Reporting <IR> framework. Şuradan alındı: IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- ⁸ (2018, 30 Haziran). "Value through Focus and Discipline: Sasol Limited Integrated Report." Şuradan alındı: https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf pp. 8-9
- ⁹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 46-47
- ¹⁰ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 46
- ¹¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ¹² International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, Aralık). The International Integrated Reporting <IR> framework. Şuradan alındı: IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> p. 32
- ¹³ EYGM Limited (2015). "Megatrends 2015: making sense of a world in motion." Şuradan alındı: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf) p. 2
- ¹⁴ World Economic Forum (2017, 11 Ocak). "The Global Risks Report 2017, 12th Edition." Şuradan alındı: World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf
- ¹⁵ Global Opportunity Network (2017). "Global Opportunity report 2017." Şuradan alındı: Global Opportunity Network: <http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2017/>
- ¹⁶ "Insurance Research: Conning Library." Şuradan alındı: Conning: <https://www.conning.com/products/insurance-research>
- ¹⁷ "Biotechnology Industry Analysis Reports." Şuradan alındı: Biotechnology Innovation Organization: <https://www.bio.org/bio-industry-analysis-published-reports>
- ¹⁸ Accenture (2017). Driving the Future of Payments: 10 Megatrends. Şuradan alındı: https://www.accenture.com/t20171012T092426Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf
- ¹⁹ Deloitte (2018). The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Şuradan alındı: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- ²⁰ EYGM Limited (2016). "The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond." Şuradan alındı: EY: http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056_EY_Megatrends_report.pdf
- ²¹ KPMG (2018). Emerging Trends in Infrastructure. Retrieved from <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/emerging-trends-in-infrastructure.html>
- ²² (2015). McKinsey Special Collections: Trends and global forces. Şuradan alındı: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20Corporate%20Finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections_Trends-and-global-forces.ashx
- ²³ PwC. "Megatrends." Şuradan alındı: PwC: <https://www.pwc.nl/en/topics/megatrends.html>
- ²⁴ KPMG. (2016). "Global Metals and Mining Outlook 2016." Şuradan alındı: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/kpmgmetals-mining-outlook-2016.pdf>
- ²⁵ Office of the National Economic and Social Development Board. Şuradan alındı: http://www.nesdb.go.th/nesdb_en/main.php?filename=develop_issue

- 26 Allianz (2018). "Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018." Şuradan alındı: Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- 27 Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., Perera, A. (2012). sSWOT: A Sustainability SWOT. Şuradan alındı: World Resources Institute: http://pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf
- 28 (2016). "Natural Capital Protocol." Şuradan alındı: Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- 29 (2016). "Social Capital Protocol." Şuradan alındı: Social & Human Capital Coalition: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- 30 (2016). "Natural Capital Protocol." Şuradan alındı: Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- 31 Butler, S. (2014, 16 Nisan). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." Şuradan alındı: The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- 32 Westerman, A. (2017, 30 Nisan). "4 Years After Rana Plaza Tragedy, What's Changed For Bangladeshi Garment Workers?" Şuradan alındı: NPR: <http://www.npr.org/sections/parallels/2017/04/30/525858799/4-years-after-rana-plaza-tragedy-whats-changed-for-bangladeshi-garmentworkers>
- 33 (2014, 21 Haziran). "Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution." Şuradan alındı: RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- 34 Reuters. (2017, 11 Ağustos). "Union federation accuses copper miner Freeport of treating 'fired' workers 'with contempt'". <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Freeport-McMoRan-response-Aug-2017.pdf>
- 35 Freeport-McMoRan Inc. (2017, 27 Ağustos). <https://www.reuters.com/article/indonesia-freeport-strike/union-federation-accuses-copper-miner-freeport-of-treating-fired-workers-with-contempt-idUSL4N1KX10M>
- 36 Corkery, M. (2016, 14 Ekim). "Wells Fargo Says Customers Shied Away After Scandal." Şuradan alındı: The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/wells-fargo-says-customers-shied-away-after-scandal.html>
- 37 McGrath, M. (2016, 8 Eylül). "Wells Fargo Fined \$185 Million For Opening Accounts Without Customers' Knowledge." Şuradan alındı: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/#7b35583451fc>
- 38 Egan, M. (2017, 29 Mart). "Wells Fargo customers in \$110 million settlement over fake accounts." Şuradan alındı: CNN: <http://money.cnn.com/2017/03/29/investing/wells-fargo-settles-fake-account-lawsuit-110-million/index.html>
- 39 WBCSD (2018). "Reporting matters: Six years on: the state of place."
- 40 Accountability. Şuradan alındı: <http://www.accountability.org/standards/>
- 41 Ceres. "The Ceres Roadmap for Sustainability." Şuradan alındı: Ceres: <https://www.ceres.org/roadmap>
- 42 WBCSD. (2016, Ağustos). "Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)." <https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative/Resources/Guidelines-for-Environmental-and-Social-Impact-Assessment-ESIA>
- 43 GRI Standards. Şuradan alındı: GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- 44 Business & Human Rights Resource Center. Şuradan alındı: Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-companies/type-of-step-taken/human-rights-due-diligence>
- 45 Integrated Reporting. (2016, Ekim). Creating value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. Şuradan alındı: International Integrated Reporting Council: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf
- 46 Sustainability Accounting Standards Board Standards. Şuradan alındı: Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- 47 SASB. "Approach to Materiality & Standards Development – Staff Bulletin." Retrieved from https://library.sasb.org/materiality_bulletin/
- 48 "Materiality." Şuradan alındı: GRI G4: <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>
- 49 Accountability Standard AA1000. Şuradan alındı: <http://www.accountability.org/standards/> p. 18
- 50 UN Global Compact and Pacific Institute. "CEO Water Mandate." Retrieved from <https://ceowatermandate.org/>
- 51 CDP. Şuradan alındı: <https://www.cdp.net/en>
- 52 Center for Sustainable Organizations. Retrieved from <http://www.sustainableorganizations.org/>
- 53 Bertels, S., Dobson, R. (2017, 8 Mayıs). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Şuradan alındı: Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- 54 The Equator Principles. Şuradan alındı: <http://equator-principles.com/>
- 55 World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute (2015). "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition." Şuradan alındı: Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- 56 Future-Fit Business Benchmark. Şuradan alındı: <http://futurefitbusiness.org/>
- 57 (2011). "Guiding Principles on Business and Human Rights." Şuradan alındı: Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- 58 Life Cycle Initiative. "Life Cycle Sustainability Assessment." Şuradan alındı: <http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cycle-sustainability-assessment/>
- 59 Thomas, M., McElroy, M. The Multicapital Scorecard. Retrieved from <http://www.multicapitalscorecard.com/>
- 60 Net Positive Project. Şuradan alındı: <https://www.netpositiveproject.org/>
- 61 "The Natural Capital Protocol Toolkit." Retrieved from Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
- 62 "Social & Human Capital Protocol Toolkit." Retrieved from WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- 63 Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. Retrieved from <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html> pp. 472 – 475
- 64 Alliance for Water Stewardship. Şuradan alındı: <http://a4ws.org/>
- 65 Oxfam (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut? Accessed at: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-justspace-for-humanity-130212-en.pdf>
- 66 Living Planet Index. Şuradan alındı: <http://www.livingplanetindex.org/home/index>
- 67 WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk. Retrieved from World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- 68 COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 45
- 69 COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 4
- 70 COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 11
- 71 COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 62-63
- 72 Gold Coast Waterways Authority. (2017, Mayıs). "Risk Appetite Statement." Şuradan alındı: <https://gcwa.qld.gov.au/wp-content/uploads/2017/05/GCWA-Risk-Appetite-Statement.pdf>
- 73 "Skanska: Addressing Human Rights Risks." Retrieved from UN Global Compact – Sustainable Supply Chains: Resources & Practices: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/67>
- 74 COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 57

- ⁷⁵ Danone (2017). "Our Vision." Şuradan alındı: <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html>
- ⁷⁶ Anderson, R. (1999). Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise, the Interface Model.
- ⁷⁷ Dobson, R. and Bertels, S. (2017) The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Retrieved from Embedding Project: https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP_The_Road_to_Context_Guidebook.pdf?1527885106
- ⁷⁸ "Income Position Statement." Mars'tan alındı: <https://www.mars.com/global/about-us/policies-and-practices/income-position-statement>

3. ESG ile ilgili riskler için performans

- ¹ COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65

3a. Riski tanımlar

- ¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 67
- ³ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 68
- ⁴ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 68
- ⁵ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 69
- ⁶ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. TCFD'den alındı: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 21
- ⁷ Allianz. (2018). "Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018." Allianz'dan alındı: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- ⁸ COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
- ⁹ COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 70-71

3b. Riski değerlendirir ve önceliklendirir

- ¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65
- ² Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, Ağustos). "Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production." Şuradan alındı: NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- ³ Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, Ağustos). "Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production." Şuradan alındı: NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- ⁴ Whelan, T.; Zapaa, B.; Zeidan, R.; & Fishbein, G. (2017, 13 Ekim). "How to Quantify Sustainability's Impact on Your Bottom Line." Şuradan alındı: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/09/how-to-quantify-sustainabilitys-impact-on-your-bottom-line>
- ⁵ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ⁶ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ⁷ 2016). "Powering your world: Integrated report." Eskom'dan alındı: <https://dc.sourceafrica.net/documents/117902-Eskom-Integrated-Report-2016.html>
- ⁸ COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 77
- ⁹ Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). "How can resilience prepare companies for environmental and social change?" PwC'den alındı: <http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance/consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>
- ¹⁰ Kaplan, R. and Mikes, A. (2012 Haziran). Strategic Planning: Managing Risks: A New Framework. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- ¹¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 79
- ¹² Energy and innovation. Shell'den alındı: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>
- ¹³ CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." GRI Focal Point Australia, Sydney. Global Reporting'den alındı: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁴ CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." GRI Focal Point Australia, Sydney. Global Reporting'den alındı: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁵ World Economic Forum (2018, 17 Ocak). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/Figure IV
- ¹⁶ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 75
- ¹⁷ (2016). "Natural Capital Protocol." Retrieved from Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
- ¹⁸ (2017). "Social Capital Protocol." WBCSD'den alındı: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- ¹⁹ jetBlue, the Ocean Foundation, ATKearney (2014). "EcoEarnings: A Shore Thing." Şuradan alındı: [jetBlue](https://www.jetblue.com/p/ecoearnings_report.pdf)
- ²⁰ Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights." European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ²¹ Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights." European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ²² "UN Guiding Principles." Şuradan alındı: <https://www.ungpreporting.org/>
- ²³ "Assess: Moving from reactive to proactive." Shift'ten alındı: <https://www.shiftproject.org/resources/respect/assess/>
- ²⁴ Shift (2014, Ocak). "Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks." Şuradan alındı: <https://www.shiftproject.org/resources/publications/business-human-rights-impacts-identifying-prioritizing-risks/>
- ²⁵ UN Global Compact Network Japan (UNG CJN) and EYGM Limited (2016). "Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge." UNG CJN'den alındı: http://ungcjin.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_2563.pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2cf7ea070d7d926e84268&t=20171122162509
- ²⁶ International Finance Corporation (IFC) (2012, 1 Ocak). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." IFC'den alındı: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- ²⁷ "The Natural Capital Protocol Toolkit." Natural Capital Coalition'dan alındı: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
- ²⁸ "Social & Human Capital Protocol Toolkit." WBCSD'den alındı: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- ²⁹ Porro, Bruno and Schaad, Werner (2004). "The Risk Landscape of the Future." Swiss Re.

- ³⁰ (2016). "Natural Capital Protocol." Retrieved from Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/> p. 80
- ³¹ Davis, R., & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." Harvard Kennedy School, Shift, The University of Queensland Australia. Retrieved from CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf p.8
- ³² (2016). "Natural Capital Protocol." Natural Capital Coalition'dan alindi: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
- ³³ (2017). "Social Capital Protocol." WBCSD'den alindi: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- ³⁴ EYGM Limited (2016). "Total Value: Impact valuation to support decision-making." EY'den alindi: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/\\$FILE/EY-total-value.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf) p. 17
- ³⁵ Trucost (2015, Mayıs). "Trucost's Valuation Methodology." Şuradan alindi: http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi_Databases/Thinkstep_Trucost_NCA_factors_methodology_report.pdf
- ³⁶ ICF GHK and Economics for Environment Consultancy (2013, 20 Aralık). Food Standards Agency'den alindi: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610_20131219_FSA_WTP_Final_Report_v3_Clean_Version.pdf
- ³⁷ Dholakia, U. (2016,9 Ağustos). "A Quick Guide to Value-Based Pricing." Harvard Business Review'dan alindi: <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing>
- ³⁸ "Benefit Transfer Method." Ecosystem Valuation'dan alindi.
- ³⁹ Olson, P. (2006). "Sony Also Burned by Dell Debacle." Forbes. Şuradan alindi: https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- ⁴⁰ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. TCFD'den alindi: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 25
- ⁴¹ Kaplan, R., Mikes, A. (2012, Ocak). "Managing Risks: A New Framework." Harvard Business Review'dan alindi: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- ⁴² Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ⁴³ World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. (2015). "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition. Retrieved from Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- ⁴⁴ WBCSD. "Global Water Tool." Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Clusters/Water/Resources/Global-Water-Tool>
- ⁴⁵ "InVEST: Integrated valuation of ecosystem services and tradeoffs." Natural Capital Project'ten alindi: <https://www.naturalcapitalproject.org/invest/>
- ⁴⁶ "WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk." World Resources Institute'tan alindi: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- ⁴⁷ "Climate Change Knowledge Portal." World Bank'ten alindi: <http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/>
- ⁴⁸ "GIIRS Impact Rated." B Analytics'ten alindi: <http://b-analytics.net/giirs-funds>
- ⁴⁹ "Initiative for Global Development." Şuradan alindi: <http://www.igdleaders.org/advisory/igd-impact/>
- ⁵⁰ OECD (2013). "Guidelines on Measuring Subjective Well-being." OECD Publishing, Paris. Şuradan alindi: <http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>
- ⁵¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ⁵² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 72
- ⁵³ Solvay. (2016). "2016 Annual Integrated Report." Solvay'den alindi: <http://annualreports.solvay.com/2016/en/risks/main-risks.html>
- ⁵⁴ Slovic P. (2000). The Perception of Risk. Earthscan.
- ⁵⁵ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁶ Janis, I. Cengage Learning. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes.
- ⁵⁷ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁸ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁹ Samuelson, W.; and Zeckhauser, R. (1988, Vol. 1). "Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty," Volume 1, 7-59." Harvard John F. Kennedy School of Government'tan alindi: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/rzeckhau/SQBDM.pdf>
- ⁶⁰ Soll J., Milkman, K.L., Payne, J.W. (2015, Mayıs). "Outsmart Your Own Biases." Harvard Business Review'dan alindi: <https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases>
- ⁶¹ USC Marshall School of Business. "How to Reduce Bias In Decision-Making." A Part of the Comprehensive and Fully Integrated Framework for Critical Thinking." Şuradan alindi: <http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.pdf>
- ⁶² WBCSD (2017, 18 Ocak). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." WBCSD'den alindi: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
- ⁶³ Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). "How can resilience prepare companies for environmental and social change?" PwC'den alindi: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>

3c. Riske cevapları uygular

- ¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65
- ³ McNally, J. (2013). "The 2013 COSO Framework & SOX Compliance." COSO'dan alindi: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf p. 7
- ⁴ COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Şuradan alindi: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- ⁵ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- ⁶ SwissRe. (2018, 2 Temmuz). "News release: Swiss Re establishes thermal coal policy to support transition to a low-carbon economy." http://www.swissre.com/media/news_releases/nr_20180702_swiss_re_establishes_thermal_coal_policy.html
- ⁷ Business and Sustainable Development Commission. (2017, Ocak). "Better Business, Better World." Şuradan alindi: http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- ⁸ Timberland (2015). "Timberland Tires." Şuradan alindi <https://www.timberlandtires.com/our-story/>
- ⁹ About. MudJeans'den alindi: <http://www.mudjeans.eu/>
- ¹⁰ Pathway 21. About us. The Materials Marketplace'ten alindi: <http://materialsmarketplace.org/#about>
- ¹¹ Additional information. P&G'den alindi: <https://us.pg.com/policies-and-practices/animal-welfare-policy/>
- ¹² DiCaprio, T. (2015, Mart). "Making an impact with Microsoft's carbon fee: Inspiring a virtuous cycle of environmental investment and action." Microsoft'tan alindi: <https://www.microsoft.com/en-us/environment/carbon>

- ¹³ Hyatt (2017). "Our People." Şuradan alındı <https://thrive.hyatt.com/en/thrive/our-people.html>
- ¹⁴ Solomon, M. (2015, 11 Mayıs). "To Transform Your Company's Culture, Change Your POV: Hyatt CEO's Perspective." Forbes'tan alındı: <https://www.forbes.com/sites/michaelsolomon/2015/05/11/transform-your-company-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/>
- ¹⁵ CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014) "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." Global Reporting'den alındı: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁶ Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights." European Commission. IHRB'den alındı: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ¹⁷ ISO/TC 46 Şuradan alındı: <https://www.iso.org/committee/52702.html>
- ¹⁸ ISO 14054 Şuradan alındı: <https://www.iso.org/standard/38381.html>
- ¹⁹ Equator Principles. Equator Principles'tan alındı: <http://www.equator-principles.com/>
- ²⁰ PRI. UN Principles for Responsible Investment'tan alındı: <https://www.unpri.org/>
- ²¹ Lake, S., Rosenbarger, A., Winchester, C. (2016). "Palm Risk Assessment Methodology: Prioritizing Areas, Landscapes, and Mills." World Resources Institute'tan alındı: http://www.wri.org/sites/default/files/Palm_Risk_Assessment_Methodology_Prioritizing_Areas_Landscapes_And_Mills.pdf
- ²² WRI (2016, 8 Haziran). "Release: For the First Time, Companies Can Gauge Deforestation Risk by Evaluating Palm Oil Mills." Şuradan alındı: <https://www.wri.org/news/2016/06/release-first-time-companies-can-gauge-deforestation-risk-evaluating-palm-oil-mills>
- ²³ Unilever (2016). "Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016." Şuradan alındı: https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016_tcm244-479933_en.pdf
- ²⁴ United Nations Climate Change (2016, 22 Nisan). 175 States Sign Paris Agreement. Şuradan alındı: <https://unfccc.int/news/175-states-sign-paris-agreement>
- ²⁵ Albrectsen, A. (2017, 31 Ocak). "Why collaboration will be key to achieving the Sustainable Development Goals." the World Economic Forum'dan alındı: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/realising-the-potential-of-cross-sector-partnerships/>
- ²⁶ Sustainable Apparel Coalition. Şuradan alındı <https://apparelcoalition.org/>
- ²⁷ Global Roundtable for Sustainable Beef. Şuradan alındı: <https://grsbeef.org/>
- ²⁸ Beverage Industry Environmental Roundtable. Şuradan alındı: <http://www.bieroundtable.com/>
- ²⁹ Global e-Sustainability Initiative. Şuradan alındı: <http://gesi.org/>
- ³⁰ Extractives Industries Transparency Initiative (EITI). Şuradan alındı: <https://eiti.org/>
- ³¹ Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions. OECD'den alındı: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/asianroundtabletaskforceonrelatedpartytransactions.htm>
- ³² "Good Pharma Scorecard." Bioethics International'dan alındı: <https://bioethicsinternational.org/good-pharma-scorecard/>
- ³³ McElroy, M. & Thomas, M. (2015, Haziran). "The Multicapital Scorecard." Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Volume 6, Issue 3. Şuradan alındı: http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The_MultiCapital_Scorecard.pdf
- ³⁴ Pacific Institute. (2017, Nisan). Exploring the case for corporate context-based water targets. Pacific Institute'tan alındı: <http://pacinst.org/wp-content/uploads/2017/04/context-based-targets.pdf>
- ³⁵ McElroy, M. (2015, 25 Mayıs). "Science- vs. Context-Based Metrics – What's the Difference?" Sustainable Brands'den alındı: http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/mark_mcelroy/science-vs-context-based-metrics_%E2%80%93_what%E2%80%99s-the-difference
- ³⁶ Dobson, R. and Bertels, S. (2017) "The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Embedding Project."
- ³⁷ CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." Global Reporting'ten alındı: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ³⁸ Younie, M. (2012, Ağustos). "Diversion of Waste: The Business Case for Going Green." Government Finance Officers Association'dan alındı: http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR_AUG_12_65.pdf
- ³⁹ "Why should you recycle E-waste?" Kansas Department of Health and Environment'dan alındı.
- ⁴⁰ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 82-83
- ⁴¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 84

4. ESG riskleri için gözden geçirme ve revizyon

- ¹ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). "OECD Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance." OECD'den alındı: <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf> p. 37-40
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 89
- ³ Funk, T. Marcus and Chelsea Curfman. (2016, 8 Şubat). "The Emerging Compliance 'Hot Topic' for 2016: Regulations Regarding Trafficked, Coerced Labor." Supply Chain Brain'den alındı: <https://www.supplychainbrain.com/articles/23234-the-emerging-compliance-hot-topic-for-2016-regulations-regarding-trafficked-coerced-labor>
- ⁴ "2018 reform of EU data protection rules." Şuradan alındı: https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en
- ⁵ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jun/12/turning-a-bad-reputation-round-can-take-years-of-good-leadership>
- ⁶ Murphy, P. (2018, Ocak 2018). "In less than 3 months, a major international city will likely run out of water." CNN'den alındı: <https://www.cnn.com/2018/01/24/africa/cape-town-water-crisis-trnd/index.html>
- ⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities." Financial Stability Board. TCFD'den alındı: <https://www.fsb-tcfcd.org/publications/final-technical-supplement/>
- ⁸ Global Reporting Initiative (GRI) Standards. GRI Standards'tan alındı: <https://www.globalreporting.org/standards/>

5. ESG ile ilgili riskler için bilgi, iletişim ve raporlama

- ¹ COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 97
- ² COSO (2017, Haziran). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 97
- ³ AccountAbility. AA1000 Accountability Principles. Retrieved from <https://www.accountability.org/standards/>
- ⁴ (2016, Ekim). "Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting." Forum Pour L'Investissement Responsable'dan alındı: http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding_article173-French_SIF_Handbook.pdf p. 12
- ⁵ EYGM Limited (2017). "Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?" EY'den alındı: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) p. 7
- ⁶ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. TCFD'den alındı: <https://www.fsb-tcfcd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>

- ⁷ Liker, J., Choi, T. (2004, Aralık). "Building Deep Supplier Relationships." Harvard Business Review'dan alindi: <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- ⁸ Dorobantu, S., Flemming, D. (2017, 10 Kasım). "It's Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities." Harvard Business Review'dan alindi: <https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities>
- ⁹ CalPERS (2016, Haziran 6). "External Stakeholder Engagement Report." CalPERS'tan alindi: <https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201606/full/item02-01-ws.pdf>
- ¹⁰ CalPERS (2017). 2017-22 "Strategic Plan." CalPERS'tan alindi: <https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/2017-22-strategic-plan.pdf>
- ¹¹ (2018). CDSB Framework. CDSB'den alindi: <http://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital>
- ¹² Global Reporting Initiative (GRI) Standards. GRI Standards'tan alindi: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- ¹³ International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013, Aralık). "The International Integrated Reporting <IR> framework."
- ¹⁴ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. TCFD'den alindi: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ¹⁵ Sustainability Accounting Standards Board Standards. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)'tan alindi: <https://www.sasb.org/>
- ¹⁶ The SDGs. United Nations Global Compact'tan alindi: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- ¹⁷ Solvay (2017). "2017 Annual Integrated Report." Solvay'den alindi: http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire_solvay_ar17.pdf p. 83
- ¹⁸ CFA Institute (2017). "Environmental, social and Governance (ESG) survey." Şuradan alindi: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>
- ¹⁹ The Governance & Accountability Institute (2018, 20 Mart). "Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017." Şuradan alindi: <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- ²⁰ EYGM Limited (2017). "Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?" EY'den alindi: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) p. 18
- ²¹ COSO (2013). "Internal Control — Integrated Framework." COSO'dan alindi: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- ²² Herz, R., Brad, M., and Thomson, J. (2017). "Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data 2017." IMA'dan alindi: <https://www.imanet.org/-/media/73ec8a64f1b64b7f9460c1e24958cf7d.ashx> pp. 47-48
- ²³ KPMG (2017). "The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017." KPMG'den alindi: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> p. 26
- ²⁴ (2013, 22 Ocak). "Participating in the EU Emissions Trading System (EU ETS)." Şuradan alindi: <https://www.gov.uk/guidance/participating-in-the-eu-ets>
- ²⁵ Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2018, Nisan). "Carbon and greenhouse gas legislation in British Columbia." Osler'den alindi: <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2015/carbon-ghg/carbon-and-greenhouse-gas-legislation-in-british-c>
- ²⁶ IICM. Şuradan alindi: <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/assurance>
- ²⁷ (2018, 23 Nisan). "Member State implementation of EU NFI Directive." Accountancy Europe'tan alindi: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/member-state-implementation-eu-nfi-directive/>

Ekler

- ¹ WBCSD (2017, 18 Ocak). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." WBCSD'den alindi: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- ² What are B Corps? Certified B Corporations'tan alindi: <https://www.bcorporation.net/>
- ³ CDSB (2018, Nisan). "CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts: Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports." Şuradan alindi: https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf
- ⁴ "The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles." Şuradan alindi: <http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html>
- ⁵ "Environmental and social risk management for projects." Equator Principles'tan alindi: <http://www.equator-principles.com/>
- ⁶ "Global Reporting Initiative (GRI) Standards." GRI Standards'tan alindi: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- ⁷ International Finance Corporation (IFC) (2012, 1 Ocak). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." IFC'den alindi: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- ⁸ International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, Aralık). "The International Integrated Reporting <IR> framework." IIRC'den alindi: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- ⁹ LUXFLAG: Supporting Sustainable Finance. Şuradan alindi: <https://www.luxflag.org/pages/home.html>
- ¹⁰ (2016). "Natural Capital Protocol." Natural Capital Coalition'tan alindi: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- ¹¹ OECD (2008). "OECD Guidelines for Multinational Enterprises." Şuradan alindi: <http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>
- ¹² PRI. UN Principles for Responsible Investment'tan alindi: <https://www.unpri.org>
- ¹³ SASB (2018). "Conceptual Framework." Şuradan alindi: <https://www.sasb.org/standards-setting-process/conceptual-framework/>
- ¹⁴ SASB. Current Standards. Şuradan alindi: <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>
- ¹⁵ (2017). "Social Capital Protocol." WBCSD'den alindi: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/Resources/Social-Capital-Protocol>
- ¹⁶ "Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World." United Nations'dan alindi: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- ¹⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. TCFD'den alindi: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ¹⁸ United Nations Global Compact. United Nations'tan alindi: <https://www.unglobalcompact.org/>
- ¹⁹ (2011). "Guiding Principles on Business and Human Rights." Business & Human Rights Resource Centre'dan alindi: <https://business-humanrights.org/en>
- ²⁰ "The PSI Initiative." Principles for Sustainable Insurance and UNEP Finance Initiative'den alindi: <http://www.unepfi.org/psi/vision-purpose/>
- ²¹ Bertels, S., Dobson, R. (2017, May 8). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Embedding Project'ten alindi: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- ²² Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. pp. 472 – 475. Şuradan alindi: <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html>
- ²³ Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). "The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management."
- ²⁴ Ceres'ten alindi: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16

- ²⁵ Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). "The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management." Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16
- ²⁶ Narayan, S., Beck, M., Wilson, P., Thomas C., Guerrero, A., Shepard, C., Reguero, B., Franco, G., Ingram, J. & Trespalacios, D. (2017, 13 Ağustos). "The Value of Coastal Wetlands for Flood Damage Reduction in the Northeastern USA." Retrieved from Scientific Reports: <https://www.nature.com/articles/s41598-017-09269-z>
- ²⁷ Bousso, R. (2018, 16 Ocak). "BP Deepwater Horizon costs balloon to \$65 billion." Reuters'tan alindi: <https://www.reuters.com/article/us-bp-deepwaterhorizon/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50NL>
- ²⁸ Smith, M. (2016, 10 Mart). "The Company Responsible for Poisoning a Pennsylvania Town's Water Will Pay Families \$4.2M." Vice News'tan alindi: <https://news.vice.com/article/the-company-responsible-for-poisoning-a-pennsylvania-towns-water-will-pay-families-42m>
- ²⁹ Cama, T. (2015, 14 Mayıs). "Utility agrees to pay \$102 million penalty for water pollution." Şuradan alindi: <http://thehill.com/policy/energy-environment/242134-utility-agrees-to-102m-penalty-for-water-pollution>
- ³⁰ (2014, 21 Haziran). "Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution." RT'den alindi: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- ³¹ Andrade, R. (2012, 20 Temmuz). "Brazil fines 35 firms US\$44 million for biopiracy." SciDev.Net'ten alindi: <http://www.scidev.net/global/biodiversity/news/brazil-fines-35-firms-us-44-million-for-biopiracy.html>
- ³² Crnojevic, M. (2016, 29 Temmuz). "French biodiversity bill adopted; online wildlife crime fines increased significantly." International Fund for Animal Welfare'den alindi: <http://www.ifaw.org/united-states/news/french-biodiversity-bill-adopted-online-wildlife-crime-fines-increased-significantly>
- ³³ Teather, D. (2005, 14 Nisan). "Nike lists abuses at Asian factories." The Guardian'dan alindi: <https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money>
- ³⁴ Girion, L. (2003, 13 Eylül). "Nike Settles Lawsuit Over Labor Claims." LA Times'dan alindi: <http://articles.latimes.com/2003/sep/13/business/fi-nike13>
- ³⁵ Ferguson, A., & Danckert, S. (2016, 27 Ağustos). "An inconvenient year for 7-Eleven." The Sydney Morning Herald'dan alindi: <http://www.smh.com.au/business/retail/an-inconvenient-year-for-7eleven-20160826-gr1xf.html>
- ³⁶ Davis, R., & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." CSR Initiative at the Harvard Kennedy School'dan alindi: https://sites.hks.harvard.edu/m-rdbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf
- ³⁷ (2013). "National Safety Council Injury Facts®: 2013 Edition." National Safety Council'dan alindi: <http://www.nshi.org/downloads/industrygroups/ease/technicalpapers/2013-National-Safety-Council-Injury-Facts.pdf>
- ³⁸ Leigh, J., Markowitz, S., Fahs, M., Landrigan, P. (2000). Excerpted with permission from Costs of Occupational Injuries and Illnesses (University of Michigan Press, 2000). Retrieved from <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/workplace/etc/cost.html>
- ³⁹ Butler, S. (2014, 16 Nisan). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." The Guardian'dan alindi: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- ⁴⁰ Darlington, S. (2016, 2 Mart). "\$6 billion settlement reached in Brazil mining disaster." Şuradan alindi: <http://money.cnn.com/2016/03/02/news/world/brazil-mining-disaster-settlement/index.html>
- ⁴¹ Berfield, S. (2015, 22 Aralık). "Inside Chipotle's Contamination Crisis." Bloomberg Businessweek, <https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/>.
- ⁴² Yahoofinance.com'dan alindi.
- ⁴³ Walsh, B. (2014, 21 Mayıs). "China's Food Safety Problems Go Deeper Than Pet Treats." Time'dan alindi: <http://time.com/107922/china-pet-food-contamination-recall-video/>
- ⁴⁴ Lee, J. (2014, 21 Mayıs). "PetSmart, Petco to stop selling dog and cat treats made in China." USA Today'den alindi: <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/21/petco-dog-treats-china/9367449/>
- ⁴⁵ Olson, P. (2006). "Sony Also Burned by Dell Debacle." Forbes. Şuradan alindi: https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- ⁴⁶ Story, L. (2007). "Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys." The New York Times'tan alindi: <http://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html>
- ⁴⁷ Basu, T. (2014, 31 Mart). "Timeline: A History Of GM's Ignition Switch Defect." NPR'dan alindi: <http://www.npr.org/2014/03/31/297158876/timeline-a-history-of-gms-ignition-switch-defect>
- ⁴⁸ Moynihan, T. (2017, 22 Ocak). "Samsung finally reveals why the note 7 kept exploding." Wired'dan alindi: <https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/>
- ⁴⁹ Isidore, C., & O'Toole, J. (2013, 19 Eylül). "JPMorgan fined \$920 million in 'London Whale' trading loss." CNN'den alindi: <http://money.cnn.com/2013/09/19/investing/jpmorgan-london-whale-fine/index.html>
- ⁵⁰ Guerrero, J. & Williams, N. (2015, 1 Aralık). "United States: The High Cost Of An FCPA Violation." Mondaq'dan alindi: <http://www.mondaq.com/unitedstates/x/424428/White+Collar+Crime+Fraud/The+High+Cost+of+an+FCPA+Violation>
- ⁵¹ (2016, 5 Mayıs). "First ever corporate conviction under the UK Bribery Act." Walker Morris'den alindi: <https://www.walker-morris.co.uk/publications/brief-walker-morris-legal-update-may-2016/first-ever-corporate-conviction-uk-bribery-act/>
- ⁵² Parloff, R. (2018, 6 Şubat). "How VW Paid \$25 Billion for 'Dieselgate' — and Got Off Easy." Fortune'dan alindi: <http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/>
- ⁵³ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate related Risks and Opportunities." Financial Stability Board. TCFD'den alindi: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- ⁵⁴ "Scenarios and projections." International Energy Agency'den alindi: <https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2017>
- ⁵⁵ Nakicenovic, N., & Swart, R. (2000). "Emissions Scenarios." Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
- ⁵⁶ Shell Scenarios. Shell'den alindi: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- ⁵⁷ (2017). "Energy Perspectives 2017: Long-term macro and market outlook." Statoil'den alindi: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- ⁵⁸ "Climate Change: Portfolio Analysis." BHP Billiton'dan alindi: <http://www.bhp.com/~media/5874999cef0a41a59403d13e3f8de4ee.ashx>
- ⁵⁹ "Climate Change Strategy." ConocoPhillips'ten alindi: <http://www.conocophillips.com/sustainable-development/environment/climate-change/climate-change-strategy/Pages/carbon-scenarios.aspx>
- ⁶⁰ "Planning for Climate Change." Glencore'dan alindi: <http://www.glencore.com/sustainability/climate-change/planning-for-climate-change/>
- ⁶¹ "Aqueduct Water Risk Atlas." Şuradan alindi: <http://www.wri.org/resources/maps/aqueduct-water-risk-atlas>
- ⁶² TCFD Knowledge Hub. Şuradan alindi: <https://www.tcfhub.org/>

Sorumluluk Beyanı

Bu yayın, WBCSD ve COSO adına yayınlanmıştır. Bununla birlikte, her üye şirket ve kuruluşun, ifade edilen tüm görüşleri kabul ettiği anlamına gelmez. Bu yayın, yalnızca ilgililenilen konularda genel rehberlik amacıyla hazırlanmıştır ve profesyonel tavsiye niteliği taşımaz. Özel profesyonel tavsiye almadan bu yayında yer alan bilgilere göre hareket etmemelisiniz. Bu yayında yer alan bilgilerin doğruluğu veya eksiksizliği konusunda (açık veya kastedilen) hiçbir beyan veya garanti verilmemektedir ve yasaların izin verdiği ölçüde, WBCSD, COSO, üyeleri, çalışanları ve acenteleri kabul veya taahhütte bulunmaz. Bu yayında yer alan bilgilere veya buna dayalı herhangi bir karara dayanarak sizin veya bir başkasının hareket etmesi veya hareket etmekten kaçınmasının herhangi bir sonucu için herhangi bir yükümlülük, sorumluluk veya özen yükümlülüğü bulunmamaktadır.



Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetiminin çevresel, sosyal ve yönetim ile ilişkili risklere uygulanması

E k i m 2 0 1 8

COSO



 **skd**Türkiye

Bu kılavuz, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ve PwC iş birliği ile yayına hazırlanmıştır.

Çeviri ve Editöryel Düzenleme: Deniz Baran, Hande Türkmen, İrem Şirin, Melis Cengizhan, Münevver Bayhan, Noyan Ergül, Şeyda Dağdeviren Hill

Tasarım Uygulama: Sinan Can Sak