



KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Uzaktan Denetim: Zorlukları, Riskleri,
Suiistimal, Teknoloji ve Çalışanların Morali



The Institute of
Internal Auditors

Danışma Konseyi

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFS, CGAP, CRMA –
Üye, IIA – Malezya

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – Afrika
Federasyonu IIA

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –
Üye, IIA – Birleşik Arap Emirlikleri

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA – Kuzey Amerika

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA –
Üye, IIA – Kolombiya

Önceki Yayınlar

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar
broşürünün önceki sayılarına
erişmek için: www.theiia.org/GPI.

Okuyucu Geri Bildirimi

Soru ve yorumlarınız için:
globalperspectives@theiia.org.

İçindekiler

Giriş	1
Pandeminin Hızlandırdığı Süreç	1
Uzaktan Denetimin Bileşenleri	3
Çevik Denetimi Düşünün	4
En Önemli Riskler	4
2021'de İzlenmesi Gereken 11 Risk	5
İç Denetim Nasıl Değişecek?	6
İç Denetçilerin İhtiyaç Duyacağı Beceriler	7
Yeni Normale Doğru	8
Notlar	9

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim mesleğinin en tanınmış savunucusu, eğiticisi ve ayrıca, standart, rehber ve sertifikasyon sağlayıcısıdır. 1941 yılında kurulan IIA, bugün 170'ten fazla ülke ve bölgeden 200.000'den fazla üyeye hizmet vermekte olup Enstitünün genel merkezi Lake Mary, Fla., Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunmaktadır. Daha fazla bilgi almak için, www.globaliia.org adresini ziyaret edebilirsiniz.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

'Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar' içerisinde yer alan görüşler, çalışmaya katkı sağlayan kişilerin ya da bu kişilerin çalışanlarının mutlak görüşleri değildir.

Telif Hakkı

Copyright © 2021 İç Denetçiler Enstitüsü, Inc. Tüm hakları saklıdır.

Giriş

2020 yılı başında baş gösteren ve dünyayı kasıp kavuran koronavirüs salgını nedeni ile kurumlar kriz moduna, çalışanlar da hızlı bir şekilde evden çalışma düzenine geçtiler. Bu durum kübik ve toplantı odalarından oluşan bilindik ofis kavramının da değişmesine neden oldu. Yapılan bir Gallup anketi sonucu, çalışanların %51'inin tam zamanlı olarak evden çalıştığını göstermektedir. ¹

Pandeminin hızlı bir şekilde ortaya çıkışı ve ilerlemesi, iç denetim de dâhil olmak üzere kurumların tüm alanlarında uzaktan çalışmaya yönelik eğilimi hızlandırdı. Her ne kadar bir kısım çalışan ofislerine dönmüş veya önümüzdeki birkaç ay içinde dönecek olsa da, ofise tam zamanlı dönüş olası gözüküyor. Yöneticilerin birçoğu Temmuz ayı itibarı ile çalışanların en az yarısının ofislerine dönmelerini ve böylece evden çalışma ile ofisten çalışma arasındaki bir denge kurulmasını beklemekte.

Pandeminin Hızlandırdığı Süreç

Uzaktan denetim yeni bir kavram olmadığından artları ve eksileri de iyi bilinmektedir. Örneğin, zaman dilimi ve mesafe farklarından dolayı denetçiler ve müşteriler arasındaki iletişim sıkıntısı çeşitli lojistik sorunlar ortaya çıkartabilmektedir. Kanıt toplamak veya iletişimi kolaylaştırmak için teknolojiye güvenmek, internet erişiminin yetersiz olması veya sınırlı kapasite gibi kendine özgü zorluklar ortaya çıkarır.³

Bununla birlikte, uzaktan denetimin, özellikle de coğrafi olarak geniş alana dağılmış ofisleri bulunan kurumlar için önemli faydaları da olabilir. Örneğin, denetim görevlerinde saha çalışması genelde küçük ekiplerin çeşitli yerlere seyahat etmesini ve bir veya iki hafta orada çalışmasını, personeli günlük görevlerinden uzaklaştırmasını, görüşmeler yapmasını, testler yapmasını, prosedürleri incelemesini ve benzeri faaliyetler yürütmesini gerektirir. Bu süreç, münferit işyerlerindeki çalışanlar için uygun değildir ve yönetim açısından da vakit alan bir süreç haline gelebilir.⁴

Uzaktan denetimler seyahat süresini ortadan kaldırır, ve bu sayede denetçiler belgelerin detaylı gözden geçirilmesi veya denetim raporlarının zamanında tamamlanması gibi değer katan görevlere daha fazla zaman ayırabilirler. Uzaktan denetim, denetçilerin farklı yaklaşımları dikkate almaları için fırsatlar yaratarak denetim sürecinin kendisine değer katabilir.^{5,6}

Uzaktan denetimin diğer faydaları arasında şunlar yer alır:

Uzaktan veya yerinde denetim

Yerinde denetimler bazen bir görev için daha iyi bir tercihtir. Uzak veya yerinde denetim arasında tercih yapmak için göz önünde bulundurulması gereken önemli hususlar şunları içerir:

- Maliyet tasarrufları
- Denetim kaynakları
- Yürütülmesi gereken prosedür tipleri
- Uzaktan elde edilebilecek kanıt tipleri
- İletişimin güvenliği
- Zamanlama

Kaynak: The Virtual Audit,
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

- Yarı zamanlı çalışanlar ve emekliler de dâhil olmak üzere daha geniş bir denetçi havuzuna ulaşmak mümkündür. Ayrıca, planlama ya da kısa süreli görüşmelere katılım sağlayacak geniş bir uzman kadrosuna ulaşımı da kolaylaştırır.
- Zaman tasarrufu sayesinde işin kapsamının genişletilmesi sağlanır. Öncelikli konulara daha fazla zaman ayrılabilmesi sayesinde daha geniş bir kapsam imkanı tanır.
- Belgelerin hazırlanması birkaç haftaya yayıldığı ve toplantılar daha esnek şekilde planlanabildiği için denetlenen işyerinin üzerindeki yük azalır.

Uzaktan çalışmanın dezavantajları arasında uygun teknolojinin mevcut olmaması ya da toplanması gereken denetim kanıtlarının bazılarında ulaşım imkanının olmaması gibi hususlar yer almaktadır. Örneğin, envanter denetimlerini uzaktan yapmak zor olabilir.

Bir uyarı: Uzaktan denetimlere sadece maliyet tasarrufu sağladıkları ve denetlenen kurum için daha az lojistik sorun teşkil ettikleri gerekçeleri ile bel bağlamamak önem arz etmektedir.⁷

Diğer bir dezavantaj, uzaktan kurulan kişiler-arası ilişkilerle ilgili zorluklardır. Yüz yüze etkileşimlerin kaybolması, kurum bünyesinde güven inşa etmeyi zorlaştırır. COVID öncesi ortamda, iç denetçilerin, dış denetçiler ile kıyaslandığında kendi kurumları ile ilişkileri geliştirici ve dürüst bir şekilde günlük iletişim kurma şansları mevcuttu.

Tektaş Kamu Güvenliği Baş Denetçisi Catherine Melvin yeni uzaktan çalışma ortamında, iki beceri setinin hızlı şekilde kritik düzeyde önemli hale geldiğini belirtmiştir: 1) yumuşak beceriler ve 2) video-konferans teknolojisinde uzmanlık. Melvin, "Kendimizi iletişim kurma ve sürdürme konusunda çok daha istekli ve bilinçli olmaya ihtiyaç duyarken buluyoruz," demiştir.

Video görüşmelerde fiziksel ortama hakim olmak zordur. Denetçiler verilere ulaşabilir ancak bu, konumun hissini veya kültürünü vermez. Elbette bu gibi durumlarda, bir depo kapısının güvenli olup olmadığını veya bina erişim protokollerinin takip edilip edilmediğini kontrol etmek gibi testler yapılamaz. Chewy, Inc. firmasında iç denetim müdürü olarak çalışan Alan Maran, uzaktan yapılamayan her şeyin yeni bir risk yaratma potansiyeli getirdiğini belirtmiş ve şirketin bu alanlara yönelik yaratıcı yollar aradığını eklemiştir.

Compassion International firmasında risk görevleri ofisinin başkan yardımcısı James Hansen, kurumunda çalışan denetçilerin düşünce yapılarını neredeyse tamamen sanal bir ortamda denetim yapacak şekilde değiştirmek zorunda kaldıklarını söylemiş, bu durumun, zaten çevrimiçi olarak çalışan BT denetimleri gibi kurumun bazı alanlarında zorluk teşkil etmediğini belirtmiştir.

Hansen, insani yardım örgütleri için yerinde denetimlerin hâlâ gerekli olduğunu belirtmektedir. Kurum 25 ülkede çalışmaktadır ve birlikte çalıştığı kiliseler bazen uzak veya kırsal alanlarda bulunmaktadır. Bu nedenle, denetçilerin ilgili fiziksel belgelere erişebilmelerini ve onları gözden geçirebilmelerini ya da internete erişimi sınırlı olan veya hiç olmayan kişilerle görüşebilmelerini sağlamak amacıyla denetim görevlerinin hâlen büyük

Denetim Odağı

IIA Standardı 1210: Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak veya bunları edinmek zorundadır.

oranda yerinde yapılması gerekebileceğini belirtmiştir. Hansen, aynı nedenlerden dolayı suiistimal soruşturmalarının da uzaktan yürütülmesinin zor olduğunu söylemiştir.

Botsvana Açık Üniversitesi'nde kurumsal hizmetler rektör yardımcısı Lesedi Lesetedi, uzaktan çalışmayı mümkün kılabilmek için, işverenlerin çalışanlara nerede olurlarsa olsunlar çalışmalarını için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu kaynaklar internet bağlantısı veya zaten sahip oldukları hizmetin bant genişliğinin artırılması gibi altyapı desteğini ya da çalışanların sundukları hizmetlere bağlı maliyetleri karşılmasına yardımcı olmak için bir ödenek ödenmesini içerebilir. "İşverenler maliyeti çalışanlarına devretmemelidirler çünkü bu durum üretkenliğe zarar verecektir" demiştir.

Lesetedi, kurumunun çalışanlara hesap verebilirlik ve öz-motivasyon aşlamak amacıyla sorumlulukları detaylı olarak açıklayan bir evde çalışma politikası geliştirdiğini söylemiştir. Daha da önemlisi, çalışanlar kendi çıktılarını yönetmelidirler. Bu da çalışanlara en üretken oldukları zamanlarda çalışma esnekliği sağlar.

Lesetedi, çalışanların kendi adlarına yeni, yetkinlik temelli beceriler öğrenmeleri gerekeceğini söylemiştir. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla yüz yüze değil, uzaktan çalışacakları için yaratıcı olmaları ve inisiyatif alabilmeleri gerekeceğini de belirtmiştir. "Özgür ruhlu, etkileşimde bulunabilen, iletişim kurabilen, işleri kendi başına halledebilen insanlar istersiniz," demiştir.

Compassion firmasında, CEO düzenli liderlik toplantılarına ilave olarak tüm çalışanlarla haftalık sanal toplantılar düzenlemektedir. Aynı zamanda, küresel denetim direktörü, tüm ekibinin birbiriyle bağlantılı kalması ve özellikle de, kişisel zorluklar yaşıyorlarsa destek olması adına haftalık olarak ekip toplantıları düzenlemektedir, demiştir Hansen.

“ Özgür ruhlu, etkileşimde bulunabilen, iletişim kurabilen, işleri kendi başına halledebilen insanlar istersiniz.”

— Lesedi Lesetedi
Rektör Yardımcısı,
Kurumsal Hizmetler,
Botswana Açık Üniversitesi

Yüz yüze iletişimin olmadığı uzaktan denetim, bir başka endişeye daha neden olur: suiistimal potansiyeli. Bu potansiyel kesinti zamanlarında daha da artmaktadır. Bu alanda uzaktan denetim uzun zamandır bir zorluk teşkil etmektedir çünkü denetçilerin bir işyerini ziyaret ettiklerinde ve oradaki insanlarla etkileşime girdiklerinde suiistimalleri, görevi kötüye kullanma durumlarını veya basit hataları keşfetme ihtimallerinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bazen insanların tüm doğru kelimeleri söylemelerine rağmen tutum ve davranışları aksini gösterebilmektedir. Görüşülen kişinin göz temasından kaçınması, bir toplantıyı/belgelerin sunulmasını erteleme ve zararlı (toksik) bir kültür olduğuna işaret eden hava bir işyeri ziyareti sırasında daha kolay gözlemlenen ipuçları olabilmektedir.⁸

Uzaktan Denetimin Bileşenleri

Yerinde veya uzaktan fark etmeksizin, denetim çalışmaları hâlâ aynı genel yaşam döngüsünü takip eder. Wolters Kluwer, "Uzaktan Denetim İçin Pratik Bir Kılavuz" başlıklı yayınında bazı önerilerde bulunmaktadır.⁹

Göz önünde bulundurulması gereken noktalar arasında, iletişimi sürdürmek için hem resmi olmayan hem de resmi temas noktalarının sıklığının artırılması yer almaktadır. Her ne kadar resmi iletişim genelde denetim sürecini takip etse de uzaktan denetim yapan denetçiler görev planlama toplantıları, hafta

ortasında statü güncellemeleri, haftanın özeti, konu tartışmaları ve denetim raporu taslağına ilişkin gözden geçirme çalışmaları gibi konular için online toplantılar da yapabilirler.

Denetlenenlerle kurulan iletişim denetim sürecinin bir parçası olmakla birlikte bu iletişim iç ekip iletişiminden daha resmi olmalıdır. E-postadan telefona veya sanal toplantıya kadar tüm iletişim yöntemlerinin göz önünde bulundurulması önemlidir. Bununla birlikte, anlık mesajlaşma çok nadiren uygun bir iletişim aracı olma özelliği taşımaktadır. Çünkü sözel iletişim yöntemleri yanlış anlaşılmaya daha az meyillidir.

Denetlenenle kurulan iletişim, başlangıç toplantısını, uzaktan görüşmeleri, haftalık güncellemeleri ve kapanış toplantısını içerecektir. Özellikle denetçiler görüşülen kişilerle birden fazla toplantı yapmaya ihtiyaç duyabilecekleri için uzaktan görüşmelerin makul uzunlukta, genellikle 30-60 dakika olması faydalı olacaktır.

Göz önünde bulundurulması gereken diğer noktalar: Uzaktan denetimde dosya inceleme süreci. Özellikle SharePoint gibi bir dosya paylaşım platformlarına dosya hazırlama ve yükleme işlemleri nedeni ile normale göre uzun sürmektedir. Muhtemel çözüm: Denetçilere denetim boyunca geçici olarak doğrudan dijital erişim sunmak.

Ek olarak, prosedürlerin ve çıktıların sırası da dikkate alınmalıdır. Paydaşlar, değişen sonuçları daha erken veya daha sık görmek isteyebilirler (çevik (agile) metodolojisini düşünün). Alternatif olarak, müşteriler belirli bir risk perspektifi ile süreç dokümantasyonu veya diğer kontrollere kıyasla anahtar performans göstergeleri konusu ile daha çok ilgilenebilirler.¹⁰

Çevik Denetimi Düşünün

Pek çok iç denetim fonksiyonu hem görevler için harcanan zamanı azaltmak, hem de bulguları katı zaman çizelgelerinin ve özetlerin olduğu geleneksel yapıya kıyasla daha hızlı adreslemek ve paylaşmak için modifiye edilmiş bir çevik metodolojiyi tercih etmektedir.¹¹

Bu belirsizlik dönemlerinde çevik düşünmenin büyük avantajları olabilir. Çevik yöntemde yer alan sık toplantılar ve döngüler bir ritim sağlayarak kurumların işlerinde hızlı ayarlamalar yapmasının gerekli olduğu zamanlarda hızlı geçişlere izin verir. Süreç, ekip üyelerine hızlı karar alma imkânı sağladığından ekip üyelerini güçlendirmektedir.¹²

Çevik ilkeleri takip etmek, bir denetçinin bir ilgili görev planı geliştirmesine ve ihtiyaç ortaya çıktıkça iş koşullarına göre ayarlamalar yapmasına yardımcı olabilir – ki bu, pandemi sonrası iş ortamı oluşurken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Ayrıca, bu yöntem gerektiğinde görevin kapsamını güncelleme imkânı tanır; işbirliğini güçlendirerek müşterilerle etkileşimi artırır ve iş çıktılarını geliştirir. Ekipler daha sık iletişim halindedir ve daha hızlı iletişim, sorunların daha hızlı çözülmesi anlamına gelmektedir.¹³

En Önemli Riskler

IIA'nın "OnRisk 2021" raporu, kurumların ve onların iç denetim fonksiyonlarının yeni, pandemi sonrası ortamda ele almaları gereken en önemli 11 riski tanımlamış olup üçüncü taraf riskine de bu riskler arasında

yer vermiştir. OnRisk rehberine paralel olarak, gerçekleştirilen bir Wolters Kluwer anketi de tedarik zinciri ve bulut çözümlerini içerebilen üçüncü taraf riskinin tanımlanması ve yönetilmesini 2021'de ele alınması gereken en büyük risk olarak belirlemiştir.¹⁴

Kurumlar, tedarikçiler ve satıcıların ötesinde iş birlikteliklerini, ortakları, iş kanallarını ve anahtar müşterileri/tüketicileri de bir risk unsuru olarak görerek bunları da üçüncü taraf riski kapsamında daha sofistike bir anlayış ile izlemeleri gerekmektedir (Üçüncü taraf riski, "IIA'nın OnRisk 2021" raporunda bu yıl için tanımlanan en önemli risklerden biriydi.)

Galvanize firmasında üst düzey ürün ve strateji sorumlusu olan Dan Zitting, süreklilik riski yaratan daha fazla olay öngörmektedir. Örneğin, iklim değişikliği doğrudan doğruya doğal afetler gibi fiziksel sorunlar yoluyla ya da varlıklarına değer verme biçimlerini değiştirerek ya da karbon emisyonlarını azaltmak için operasyonları değiştirip geliştirerek işletmelerin faaliyetlerini etkileyebilecektir. Ek olarak, çeşitlilik, eşitlik ve sosyal adalet 2021 yılında hız kazanmaya ve iş kesintileri yaratmaya devam edecektir.¹⁵

2021'de İzlenmesi Gereken 11 Risk

IIA'nın OnRisk 2021 raporunda tanımlanan aşağıdaki 11 risk, 2021 yılında kurumları etkileme ihtimali olan geniş bir yelpazeye sahip riskler arasından seçilmiştir. Bu riskler bir kurumun büyüklüğü, sektörü, karmaşıklık düzeyi veya türüne bakılmaksızın evrensel olarak kabul edilmektedir.

- **Siber güvenlik.** Kurumların, iş kesintisine ve itibarın zarar görmesine neden olabilecek siber tehditleri yönetmeye yeterince hazır olup olmadıklarını inceler.
- **Üçüncü taraf.** Kurumların üçüncü taraf ilişkilerini seçme ve izleme becerilerini inceler.
- **Kurul bilgisi.** Kurumların eksiksiz, zamanında, şeffaf, doğru ve ilgili bilgiler aldıklarından emin olup olmadıklarını inceler.
- **Sürdürülebilirlik.** Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) farkındalığının olgunlaşmasını yansıtır ve kurumların uzun vadeli sürdürülebilirlik sorunlarını ele almak için stratejiler oluşturma becerilerini inceler.
- **Yıkıcı inovasyon.** Kurumların kesintiye uyum sağlamaya ve/veya kesintiden faydalanmaya hazır olup olmadıklarını inceler.
- **Ekonomik ve politik istikrarsızlık.** Kurumların dinamik ve potansiyel olarak değişken bir ekonomik ve politik ortamda karşılaştığı zorluk ve belirsizlikleri inceler.
- **Kurumsal yönetim.** Kurumların yönetişiminin hedeflere ulaşılmasına yardımcı mı yoksa engel mi olduğunu inceler.
- **Veri yönetimi.** Kurumların genel stratejik veri yönetimini inceler: verilerin toplanması, kullanılması, depolanması, güvenliği ve elden çıkartılması.
- **Yetenek yönetimi.** Kurumların hedeflerine ulaşmak için doğru yetenekleri belirleme, edinme, onların becerilerini geliştirme ve onları kurumda tutma konularında karşılaştıkları zorlukları inceler.
- **Kültür.** Kurumların arzu edilen davranışa yönlendiren yaklaşımı, teşvikleri ve eylemleri anlayıp anlamadığını, izleyip izlemediğini ve yönetip yönetmediğini inceler.

- **İş sürekliliği ve kriz yönetimi.** Kurumların hazırlanma, tepki verme, yanıt verme ve iyileşme becerilerini inceler.

İç Denetim Nasıl Değişecek?

Bu hızlanan değişim hızına uyum sağlamak ve olağanüstü sorunları doğrudan karşılamak, pandemi sırasında iç denetimi de yeniden tanımlamıştır. 2021 Deloitte Küresel İnsan Sermayesi Eğilimleri anketinde, yöneticiler "çalışanlarının uyum sağlama, becerileri tazeleme ve yeni roller üstlenme yeteneklerini" gelecekteki iş kesintilerini aşmak için en önemli madde olarak belirlemiş ve %72'si bunu en önemli veya ikinci en önemli faktör olarak seçmiştir.¹⁶ (IIA'nın OnRisk 2021 raporu, yetenek yönetimini 2021 için en önemli risklerden biri olarak belirlemiştir.)

Ayrıca, yöneticilerin %41'i becerilerin artırılması, tazelenmesi ve hareketlilik yoluyla işgücü kabiliyeti oluşturmanın işi dönüştürmek için yürüttükleri en önemli eylemlerden biri olduğunu söylemiştir. Fakat, yöneticilerin sadece %17'si çalışanlarının uyum sağlamaya, becerileri tazelemeye ve yeni roller üstlenmeye çok hazır olduğunu belirtmiştir.

Çalışanlar da değişim zorunluluğunun farkındalar. Deloitte çalışmasının bir parçası olan bu yılki Avrupa İşgücünün Sesi çalışmasında, 10.000 çalışanın %60'ı "uyum sağlama kapasitesini" işgücü piyasasında gelişmek için ihtiyaç duyacakları en uygun beceri olarak tanımlamaktadır.

Elbette, iç denetimde de bu sorunsal mevcuttur. İç denetimin en büyük zorluğu, aksaklıkları fark etmek ve çalıştığı kuruma da bu anlayışı aşılacaktır. Bu, iç denetim misyonunun temelini oluşturur - risk temelli ve objektif güvence, tavsiye ve anlayış sağlayarak kurumsal değeri geliştirmek ve korumak.¹⁷

Protiviti firmasının yeni bir raporuna göre, küresel belirsizliğe rağmen, iç denetim liderleri ekiplerinin COVID-19'un doğurduğu zorlukları aşmak ve kurumlarının dijital dönüşümü benimsemesine yardımcı olmak için iyi konumlandığına inanmaktadır. İç denetim fonksiyonları pandemi başlamadan ve uzaktan çalışma düzenlemelerinden önce yeni teknolojileri, araçları ve metodolojileri zaten uygulamış olan kurumlar, ekiplerinin yenilik potansiyeline daha fazla güven duyduklarını ifade etmiştir.¹⁸

Protiviti başkan yardımcısı ve firmanın küresel iç denetim ve mali danışmanlık uygulamasının lideri Brian Christensen "Pandemi kargaşasından önce yeni nesil denetime dönüşüme başlamış olan iç denetim fonksiyonları uzun vadede başarılı olacak ve COVID-19 sonrası dünyada risklerin aşılması ve daha derin anlayış sağlamaları konusunda çalıştıkları şirketin liderlerine daha fazla yardımcı olacaklardır." demiş ve bu tür kurumların, operasyonel dayanıklılığı göstermek için salgından kaynaklanan iş kesintilerini kullandıklarını belirtmiştir.¹⁹

Her zaman olduğu gibi, üst yönetimin yaklaşımı başarı için hayati önem taşıyacaktır. Protiviti firmasının yaptığı bir araştırma, yeni teknolojileri, araçları ve metodolojileri benimsemiş olan iç denetim fonksiyonlarının liderlerinin, ekiplerinin "yeni normal" ve ondan sonra ne olursa olsun bir sonraki yeni normal aşmak için özellikle güçlü bir temelde olduğunu hissettiklerini ortaya koymaktadır.²⁰

Pandemi boyunca bu alanda gelişmiş ve değer katmış olan iç denetim fonksiyonlarının bazı anahtar özellikleri nelerdir? Wolters Kluwer firmasının üst düzey ürün yönetimi direktörü olan Colleen Knuff'a göre, birinci anahtar özellik güvenilir bir danışman olmaktır; bu da, kurumun süreklilik planının etkinleştirilmesine başından dâhil olmak anlamına gelmektedir. Sürece başından dâhil olan iç denetim

yöneticileri (İDY'ler) kurumlarına iki anahtar çıktı sağlamıştır: 1) kurumsal çaba ve çalışmaların tepki vermek ve adapte olmak için nerede yoğunlaşması gerektiğini belirlemek için güncel bir risk değerlendirmesi ve 2) denetim planlarını ve personeli yardımcı olacak şekilde dönüştürme esnekliği.²¹

Zitting, özellikle de merkezileştirilmiş, fiziksel yerlerde çalışmaya bağlı olanlar başta olmak üzere birçok işletmenin devamlılık planlarını bir kenara bırakmak zorunda kaldığı salgın başlangıcında bu tür bir esnekliğin ve anında tepki verme becerisinin önemli olduğunu söylemiştir.

Bu, gelecek için çok iyi bir derstir. Denetçilerin, çağın gereksinimlerini karşılamayan kontroller ile uyum denetimlerine devam etmek yerine, bir pandemide faaliyet göstermenin ışığında ve ayrıca, daha geniş kurumsal risk yönetimi (KRY) bağlamında kurumlarının iş sürekliliği planlama süreçlerini değerlendirmeli ve onun için düzenlemeler tavsiye etmelidir. Daha somut ifade etmek gerekirse, iş sürekliliği planlamasının şirketin KRY'sinde uygun dizayn edilip edilmediğini tespit etmek için COVID-19 konusunda aldıkları derslerden faydalanmalıdırlar. Aynı zamanda, denetçiler, öğrenmiş olduklarına dayanarak her türlü kusuru tanımlamak için operasyonel kontrolleri gözden geçirebilirler.

İç Denetçilerin İhtiyaç Duyacağı Beceriler

AuditBoard'un hazırladığı bir makaleye göre, COVID sonrası kurum ve hibrit ofis modeli geliştikçe, bazı uzak ve ofis içi denetim ekibi üyeleriyle bir hibrit yetenek havuzu gelişebilir. Makalede alıntı yapılan kaynaklar, şirketlerin, maliyetleri düşürmenin bir yolu olarak denetim ve diğer departmanlardan uzak işgücüne kalıcı geçiş yapabildiğini beklediklerini söylemiştir.²²

Bununla birlikte, EY'nin yaptığı bir araştırma, uzak iş gücü ve dağıtılmış yönetim ile arzu edilen kurumsal kültürü oluşturma ve korumanın daha da zor olacağını not ederek kurumsal kültürün pandemi sonrası dünyada başarının merkezi olacağını da eklemektedir. Bu çalışma, şirketlerin hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya kültür oluşturma faaliyetine yaptığı yatırımlara liderlik edecek üst düzey kültür sorumluları atayacağını ileri sürmüştür.²³

Bu değişiklikler en çok talep edilecek beceriler açısından iç denetçiler için ne anlama gelmektedir? Daha geniş ekonomide olduğu gibi, değer ve talepte artan becerilerin çoğu - ve ayrıca, azalan beceriler - krizin hızlandırdığı istihdam ve yetenek yönetimi eğilimlerini yansıtmaktadır.

Bağımsız yargı, mantıksal akıl yürütme ve analiz her zaman önemli olacak olsa da, bu yeni normal, bilgiyi elemek ve işlemek için yumuşak becerilere daha fazla önem verilmesini ve geleneksel olarak değer verilen bazı yeteneklere daha az önem verilmesini içerecektir.²⁴

COVID öncesi yerinde ziyaretler; personele sorular sorulması, belgelerin incelenmesi ve kanıtların fiziksel olarak kontrol edilmesi, örneğin bina güvenliğinin test edilmesi için harcanan zamanı içeriyordu. Maran, şu anda uzaktan denetim yapan uygulayıcıların "daha açık fikirli bir yaklaşım" benimsediğini söylemiştir. Verilerin daha derinlemesine incelenmesi, bizzat yapılan bir ziyarette belirgin olmayabilecek eğilimleri görmeyi mümkün kılabilir. Örneğin, envanter düzenlemelerine bakıldığında, birkaç çeyreği gözden geçirmek ve farkları aramak mümkündür. Maran, "Veriler sayesinde eğilimleri görebilir ve dikkat etmeye başlayabilirsiniz," demiştir.

Aynı zamanda, işverenler artık tüm iç denetçilerin veri analitiğinin temellerini ve analitik programlarının denetimler ve güvence çalışmaları için neler yapabileceğini iyi kavramalarını beklemektedir. Bu bilgi, teknolojinin potansiyel kullanımları ve nasıl daha etkili kullanılabileceği hakkında geniş bir hayal gücüyle bir arada olmalıdır.

Chewy firmasında, Maran personelini veri analitiği konusunda eğittiğini, örneğin veri görselleştirme yazılımı Tableau ile çalışmayı öğrenmelerini sağladığını söylemiştir. Maran, Ekip üyelerinin veri analitiği ve BT gibi alanların temellerini içeren bir hibrit zihniyet geliştirmelerini ve ayrıca, eleştirel düşünme becerilerine sahip olmalarını istemektedir.

İleriye bakıldığında, Chartered Institute of Internal Auditors, denetçilerin ihtiyaç duyacağı yetenekler için bazı öneriler sunmaktadır:

- **İletişim.** Duyusal zeka, iç denetçiler için her zaman listenin başında yer almamış olabilir ancak bu yeni bir gereklilik değildir. İç denetçiler harika iletişimciler olmalıdır. Bilgisayarlar denetimin analiz yönünü her zamankinden daha fazla üstlenirken, insanların gerçek hayatta nasıl çalıştığını ve onları neyin harekete geçirdiğini anlayan insanlara talep artacaktır.
- **İş zekası.** İç denetçiler işin tamamını içeriden görür ancak ortaya çıkan riskleri ve daha büyük resmi anlamak istiyorlarsa, bunun ötesine ve sektör ve bölgelerinin ötesine de bakabilmeleri de gerekir. Makro-ekonomiden iklim değişikliğine ve tedarik zincirlerinin karmaşıklığına kadar her şeyin potansiyel etkileri hakkında çok şey bilmelerine yönelik beklenti giderek artmaktadır.
- **Esneklik ve çeviklik.** İç denetçiler COVID sonrası ortamda güvenceyi daha etkili ve daha hızlı bir şekilde sunmalıdır.
- **Kişisel ilişkiler kurma/ağ oluşturma.** Kişisel ilişkileri kullanınız ve akranlarınızın, meslektaşlarınızın, arkadaşlarınızın ve ailenizin ne yaptığını öğreniniz. Meraklı olunuz ve sorular sorunuz.
- **Proaktif olma.** Hayal gücü ve merak artık o kadar önemlidir ki onlardan ayrıca bahsetmek gerekir. Bunlar da iç denetçiler için yeni beceriler olmamakla birlikte hiç bu kadar önemli de olmamışlardır.
- **Kendini pazarlama.** İç denetçiler yönetimin, denetlenen kurumların ve iş arkadaşlarının verdikleri mesajları dinlemesini ve yanıtlamasını istiyorsa yeterli satış becerilerine ihtiyaç duyacaklardır.²⁵

Yeni Normale Doğru

Pandemi krizinin istikrarsız ve değişken ortamı, kurumların hem orta hem de uzun vadeli geleceği izlemek için önceliklerini sıfırlamasını gerektirmektedir ve bir noktada, yeni normal ortaya çıkacaktır. PwC "İç Denetimin COVID-19'a Cevap Vermek İçin Kullandığı Dört Yol" başlıklı makalesi, "Eğer iç denetim, o geleceğe hazırlanırken kritik rehberlik sağlıyorsa, daha güçlü bir ekip olarak ortaya çıkacaktır," notunu düşmüştür.

Lesetedi, iç denetçilerin teknik yeterliliğe ve ayrıca, bu istikrarsız ve değişkin ortamda çalışmak için gerekli yumuşak becerilere ihtiyaç duyacaklarını ve reaktiften ziyade proaktif olmaları gerekeceğini söylemiştir. "İnsanlar iç denetçileri düşündüklerinde, gerçeğin peşine düşen insanları düşünürler. Tazı köpekleri gibi, hata bulucular gibi olan insanları düşünürler" demiştir. Buna karşılık, iç denetçilerin bir iş ortağı olarak görülmek için ileriye düşünmeleri ve geleceğe stratejistler gibi bakmaları gerekir. "Hemen hemen bir CEO gibi çalışmalıyız; sonuçta, sizler [yani, iç denetçiler] kurumun tüm faaliyetlerini gözetliyorsunuz. Bu, iç denetçilerin kendilerini göstermeleri için uygun bir zaman," demiştir Lesetedi.

Açıkçası, COVID sonrası dünyada kurumun tüm bölümleri için zorluklar söz konusudur. Uzaktan denetim, uygulayıcıların üst düzey güvence ve danışmanlık hizmetleri sağlama becerilerini kesinlikle test edecektir. Bununla birlikte, iç denetimin değerini kuruma göstermek için büyük fırsatlar da sağlayacaktır

Lesetedi, “İnsanların motivasyonu çok düşük ve korkuyorlar. Bir iç denetçi olarak, cesarete ihtiyaç duyulan nokta burası çünkü bizim bu tür düşünceleri ortadan kaldırmamız gerekir. İnsanların fikrini geleceğe yönelik umut beslemeleri için değiştirmelisiniz; tünelin sonundaki ışığı görmelerini sağlayın,” demiştir.

Notlar

1. Megan Brenan, “COVID-19 and Remote Work: An Update” *Gallup*, 13 Ekim 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. “It’s Time to Imagine Where and How Work Will Get Done,” *PwC*, 12 Ocak 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, “Auditing From A Distance,” *İç Denetçi*, 8 Eylül 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, “Auditing From Afar,” *İç Denetçi*, 25 Mayıs 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours>.
5. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” CQI-IRCA, 23 Nisan 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
6. Jillian Bernstein, “Will Remote Audits Become the ‘New Normal,’” ENHESA, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
7. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits,” CQI-IRCA, 23 Nisan 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
8. Olivia Whipple, “Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons,” Denetim Kütüphanesi, 22 Haziran 2020. <https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/>.
9. Toby DeRoche, “A Practical Guide to Auditing Remotely,” Wolters Kluwer, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
10. Wade Cassels and Michelle Brown, “The Virtual Audit,” *İç Denetçi*, 1 Haziran 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
11. Aaron Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile,” AuditBoard, 30 Eylül 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20better%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration>.
12. Tracy Brower, “Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal,” *Forbes*, 12 Nisan 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
13. Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile.”
14. “OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk.” The IIA, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.
15. Colleen Knuff and Dan Zitting, “Building a Strong Digital Infrastructure,” *İç Denetçi*, 15 Aralık 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.

16. "The Social Enterprise in A World Disrupted," 2021 *Deloitte Human Capital Trends*, 2020.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf.
17. "Internal Audit in the Age of Disruption," (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, Global Perspectives and Insights, 2018), PDF versiyonu: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>.
18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived," Protiviti, 2020.
<https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf>.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic," *İç Denetçi*, 1 Aralık 2020.
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.
22. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."
23. "Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold," *EY*, 22 Haziran 2020.
https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold.
24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World," *Chartered Institute of Internal Auditors*, Eylül 2020.
<https://www.iaa.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.
25. Ibid.

