

# KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

*COVID Sonrası Dünyada İç Denetim*

**BÖLÜM 1:** Yetenek Yönetimi

**BÖLÜM 2:** Tedarik Zinciri

**BÖLÜM 3:** Dayanıklı Kurum Yeniden Tanımlanıyor



The Institute of  
**Internal Auditors**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>BÖLÜM 1</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Giriş</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>İlerisi İçin Planlama</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>İç Denetimin Tecrübeleri Anket Bulgularıyla Örtüşüyor</b> .....                    | <b>9</b>  |
| Önceliğimiz çalışanlar genelindeki yıpranmanın üstesinden gelmek olmalı .....         | 9         |
| <b>Teknoloji ve Yetenek</b> .....   | <b>11</b> |
| Bilindik bir güçlüğün önemi daha da artıyor.....                                      | 11        |
| <b>Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık</b> .....                                      | <b>12</b> |
| Esneklik, kurumsal ÇEK kültürünü de içine alan bir anlam taşıyor .....                | 12        |
| <b>Sonuç</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>BÖLÜM 2</b> .....  | <b>16</b> |
| <b>Giriş</b> .....  | <b>18</b> |
| COVID'in ardında bıraktığı imtihan.....   | 18        |
| <b>Tedarik Zinciri Riski</b> .....  | <b>19</b> |
| Asıl risk, nereye odaklanacağımızı kestiremememizle ilgili olabilir mi? .....         | 19        |
| Durumu daha da çetrefilli hâle getiren faktör: Değişen düzenleyici ortam .....        | 20        |
| <b>İç Denetimin Pozisyonu</b> .....   | <b>22</b> |
| Bat ya da çık ortamı .....  | 22        |
| Çevik bir iç denetim .....  | 23        |
| İç denetim entegrasyonu.....  | 23        |
| <b>Sonuç</b> .....  | <b>25</b> |
| Gelişen teknolojilerin etkisi.....  | 25        |
| <b>BÖLÜM 3</b> .....  | <b>26</b> |
| Dayanıklı Kurum Yeniden Tanımlanıyor .....  | 26        |
| <b>Giriş</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>Ezber Bozan</b> .....  | <b>30</b> |
| Kurumlar Yaklaşımlarını Dayanıklılık Yönünde Adapte Etmek İçin Neler Yapıyorlar ..... | 30        |
| <b>Görünümün Desteklenmesi</b> .....  | <b>32</b> |



İç Denetçilerin Dayanıklılığın Tesis Edilmesi Noktasında Yönetim Kadrolarına Yardımcı Olmak İçin Neler Yapabilirler ..32

**İç Denetimin Görünümü ..... 34**

Daha Dayanıklı Bir Denetim Fonksiyonu.....34

**Sonuç..... 36**

Dayanıklı Olmak Artık Bir Zorunluluk.....36



# BÖLÜM 1

---

## Yetenek Yönetimi



## Uzmanlar Hakkında

### Eric Wilson, CIA, CISA

Gulfport Energy şirketinde İç Denetim Direktörü ve İç Denetim Yöneticisi (İDY) olarak görev yapan Eric Wilson, söz konusu şirkette yürütülen denetimleri her yönden teftiş eder, bu çalışmalara nezaret eder ve kurum genelinde iç denetim için danışmanlık sunma fırsatları yaratır. Gulfport Energy şirketine katılmadan önce Chesapeake Energy firmasında birden fazla yönetici pozisyonunda çalışmış olan Eric, bu kapsamda Chesapeake firmasının emtia pazarlama grubu bünyesinde birkaç sene boyunca rotasyon da yapmıştır. Eric, söz konusu firmada grubun operasyonel ve mali planlama süreçlerinin, uyum faaliyetlerinin ve teknoloji imkân ve kabiliyetlerinin gözetimini sağlamaktan ve bunları geliştirmekten sorumluydu. Enerji, ticari gayrimenkul ve sağlık sektörlerinin de aralarında bulunduğu ve fakat sadece bunlarla sınırlı kalmayan birçok farklı sektörden çeşitli yerli ve uluslararası şirketlerde iç denetim ve danışmanlık ekiplerinin yönetimini de yürütmüştür.

Eric, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) Mesleki Bilgi, Savunma ve İçerik Danışmanlık kurullarında görev yapmış olup, IIA Oklahoma City Şubesi Mütevelli Heyetinin bir üyesidir. Ayrıca Oklahoma Üniversitesi Steed Muhasebe Fakültesinin Danışma Kurulunda seçimle iş başına gelmiş kurul üyelerinden biridir. Sertifikalı İç Denetçi (CIA) ve Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi (CISA) sertifikalarına sahip olan Eric, aynı zamanda Yalın Altı Sigma Kara Kuşak eğitimi de almıştır.

### Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi, Stout firmasında İhtilâflar, Uyum ve Soruşturmalar grubunda Direktör pozisyonunda görev yapmaktadır. Aynı zamanda Stout firmasının Mevzuata Uyum ve Mali Suçlar ekibinin eş liderlerinden biridir. Sektörün tanınmış liderlerinden biri olan Uday, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) New York Şubesinin yönetim kurulu üyesi ve eski başkanıdır. Ulusal ve uluslararası konferans, atölye ve mesleki etkinliklere konuşmacı olarak sık sık katılım gösteren Uday, kara para aklamayla mücadele, mali suçlar-uyum-ve-yaptırımlar, yönetişim, mevzuata uyum, iç denetim, kurumsal risk ve bilgi teknolojisi riskleri ve kontrolleri konularında kanaat önderi sıfatıyla çok sayıda yayın kaleme almıştır. Uday, uluslararası bankaların yönetim kurulları ve üst düzey yönetimleri için uyum eğitimi ve atölyeleri yürütmüştür.

Uday, önde gelen ulusal ve bölgesel muhasebe ve danışmanlık firmalarının iç denetim ve risk yönetimi grupları bünyesinde firma ortağı ve direktör pozisyonlarında bulunmuştur. Yönetim kurulları, denetim komiteleri ve üst düzey yönetime uyum, yönetişim ve kurumsal riskle ilgili hususlarda danışmanlık hizmeti sunma konusunda uzmanlaşmıştır. Dünyanın en büyük bankaları ve finans kuruluşlarından daha küçük ölçekli finansal hizmet sağlayıcılarına kadar uzanan geniş bir müşteri portföyüne sahiptir. IIA, Kara Para Aklamayla Mücadele Uzmanları Birliği ve Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Birliğinin (ISACA) üyesidir.

### Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA

Paula Tye, American Fidelity Corporation firmasında AVP Model Denetim Kuralı (SOX) Uyum Müdürü olup, bu kapsamda Model Denetim Kuralı (MAR) hazırlık eylem planını yönetmekten, kurumlar arası iletişim planları geliştirmekten ve sistem geliştirmeleri ve kontrol planlaması hakkında üst düzey yönetime konu uzmanı sıfatıyla tavsiyelerde bulunmaktan sorumludur. Daha öncesinde Oklahoma şehrinde şehir denetçisi olarak görev yapmıştır.

Paula aynı zamanda Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) Kuzey Amerika Şubesi Yönetim Kurulunun Şube İlişkileri Komitesinde ve Güney Bölgesi Temsilcisi olarak da görev almıştır. IIA Oklahoma City Şubesinin Mütevelli Heyetinin bir üyesi olan Paula, aynı zamanda bu heyetin eski başkanlarından biridir. Denetim riski yaklaşımı, iç kontroller, denetim iletişimleri ve başka denetim yeteneklerinin de dâhil olduğu çeşitli konularda IIA kursları vermiştir.





# Giriş

## Çalışma hayatı yeniden tanımlanıyor

**COVID-19 salgını, başlangıcının üstünden 30 aydan daha uzun bir süre geçmiş olmasına rağmen** değişken boyutlarda olsa da dünya genelinde varlığını hissettirmeye ve kurumları ve devletleri birçok yönden sınamaya devam ediyor. İklim değişikliği, tedarik zinciri kesintileri, siber güvenlik ve eli kulağında olan küresel çaptaki ekonomik durgunluğun örnek gösterilebileceği günümüz dünyasını etkisi altına alan can sıkıcı riskler, salgının yarattığı etkiyle daha da karmaşık bir hâle gelmiş durumda. Bununla birlikte, salgının en büyük etkisinin, insanların çalışma mefhumuna ilişkin algı ve görüşleri üzerinde oluşmuş olduğu söylenebilir.

İster 2021 senesinin ilk aylarında dünya çapında yaşanan daha önceden eşi benzeri görülmemiş istifa dalgalarından (Büyük İstifa Hareketi), ister Çin'de ortaya çıkan ve fazla çalışmaya yönelik toplumsal baskıların esastan reddine dayanan tang ping hareketinden (yatış hareketi), isterse günümüzde neredeyse her yerde geçerli olmak üzere iş arayan kişilerin kurumlardan evden çalışma opsiyonu beklentisi içinde olmasından hareketle söyleyebiliriz ki, söz konusu salgının çalışanlarla işverenler arasındaki toplumsal sözleşmenin önemli ölçüde değişmesine yol açmış olduğu açıktır.

Salgının risk üzerindeki uzun süreli etkisinin masaya yatırılacağı üç bölümlük bir yazı dizisinin ilk kısmını teşkil eden bu Kısa Bilgi Notunda, COVID sonrası ortamda yetenek yönetiminin nasıl yürütülmesi gerektiğine odaklanılmaktadır. Nitekim önümüzde duran tablodan anlaşılacağı üzere, günümüz dünyasında işverenler, hızla değişen dünyada üretkenlikten, kurumsal dayanıklılıktan ve yenilikçilikten ödün vermeden en iyi yetenekleri cezbetmek ve elde tutmak için sosyal hayatla iş hayatı arasında esnekliğe dayalı yeni bir denge tanımlamaya çalışıyorlar. Bu uğraşlar, gerek iç denetim fonksiyonunun etkili bir varlık göstermeye devam edebilmesi açısından gerekse her geçen gün daha da değişen risk alanında yüksek kalite güvence ve danışmanlık hizmetlerinin temin edilebilmesi açısından iç denetçileri de kaçınılmaz olarak etkileyecektir.



# İlerisi İçin Planlama

## Esneklik, iş-yaşam dengesinin anahtarıdır

**COVID-19'un ölümcül tesiri yayılmaya başladığı için** 2020 senesinin başlarında dünya tecrit altına alındı. Ne büyüklükte olduğu ve hangi sektörden olduğu fark etmeksizin bütün kurumlar, bu tecrit kararının yol açtığı dağınık iş gücü koşulları altında üretkenliği muhafaza etmek için her şeyi denedi. Salgın küresel ekonomi üzerinde en az Büyük Buhan koşullarının yarattığı etki kadar yıkıcı ve hatta ondan daha da yıkıcı bir etki yaratmış olmasına rağmen, günün sonunda varılan fikir birliği şu ki, birçok sektör günümüz teknolojisinin nimetlerinden faydalanarak salgının neden olduğu bozucu etkilere uyum sağlama konusunda gayet iyi bir performans göstermiş ve ayrıca salgın ortamı yüzünden artış göstermiş veya değişikliğe uğramış olan riskleri tanıma ve bu risklere uyum sağlama konusunda da iyi bir sınav vermiştir. Bu başarının elde edilmesini mümkün kılan kritik faktör, iş gücünün evden çalışma fikrini benimsemesi olmuştur.

Gerek uygulanan tecrit koşulları sayesinde gerekse etkili aşılardan geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sayesinde olmak üzere salgının yıkıcı etkileri zamanla hafiflemeye başladığında işverenler de buna karşılık normal çalışma koşullarına dönüşmesini, yani çalışanların ofise dönmelerini talep etmeye başladılar. Fakat bunun nasıl ve ne gibi bir takvimle yapılacağı sorusunun yanıtını bulmak için yürütülen çalışmalarda şaşkınlık verici sonuçlarla karşılaşıldı, zira bu uğurda ardı ardına yapılan her anket ve araştırmada çalışanların birçoğunun işlerin bir kısmını veya tamamını evden halletmeye devam etmek istediğine, bu bakımdan işverenlerden esneklik beklediğine işaret eden bulgular tespit edildi. Ancak çalışanların bu esneklik arzusunun sadece hibrit çalışma opsiyonu ile sınırlı olduğu düşünülmemelidir. Nitekim insan kaynakları uzmanlarının dikkat çektiği üzere, evden çalışma opsiyonları, sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin tesis edilebilmesi bakımından işverenlerinden daha fazla anlayış ve destek görmek isteyen günümüz iş gücünün giderek artan taleplerinin yalnızca bir kısmını oluşturmaktadır.

Ayrıca, çalışanlar, ofisten çalışmayı zorunlu kılan pozisyonlardan ayrılıp hibrit veya evden çalışma opsiyonlarının bulunduğu pozisyonlara geçme eğilimi göstermekte, genel esneklik taleplerini destekleyici bir portre çizmektedir. McKinsey & Company firmasının Kuzey Amerika, Avrupa ve Avustralya'daki çalışanlarla yaptığı bir [ankette](#), hibrit çalışma koşullarını tercih ettiğini söyleyen çalışanların %71'i, mevcut işverenleri bu tarz fırsatlar sağlamaktan imtina ettiği takdirde bu fırsatları başka yerlerde arama ihtimallerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. İş gücü çeşitliliğini artırmayı hedefleyen kurumlara ilişkin bulgular daha da çarpıcıdır. McKinsey anketinde şu bulgulara erişilmiştir:

- Genç çalışanların (18-34 yaşlarındaki çalışanlar) işten ayrılma ihtimali daha yaşlı çalışanlara (55-64 yaşlarındaki çalışanlar) kıyasla %59 oranında daha yüksektir.
- Siyahi çalışanların işten ayrılma ihtimali beyaz meslektaşlarına kıyasla %14 oranında daha yüksektir.
- LBTGQ+ çalışanların işten ayrılma ihtimali heteroseksüel iş arkadaşlarına kıyasla %24 oranında daha yüksektir.
- Engelli çalışanların işten ayrılma ihtimali diğer çalışanlara kıyasla %14 oranında daha yüksektir.
- Kadınların işten ayrılma ihtimali erkeklere kıyasla yaklaşık %10 oranında daha yüksektir.<sup>1</sup>

Pazartesi-Cuma 9-5 ofiste çalışma rutininin eskide kaldığını ve günümüz iş gücünün bu fikirden hızla uzaklaştığını destekleyen bulgular yapılan başka çalışmalarda da kaydedilmiştir.

Bilişim teknolojileri yazılım şirketi Ivanti, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Avustralya'dan 4510 ofis çalışanı ve 1609 BT uzmanıyla bir anket yürütmüş ve bu anketin sonuçlarını [2022 Her Yer İş Yeri Raporunda](#) derlemiştir. Ankette, her 10 katılımcıdan yaklaşık 9'unun (%87) ofiste tam zamanlı şekilde çalışmak istemediği, katılımcılardan %42'sinin evle ofis

1. McKinsey & Company, [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#) [Hibrit çalışma: Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık stratejinizle uyumlu bir hibrit çalışma ortamı yaratmak], B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, Nisan 2022.



arasında dönüşümlü çalışmaya dayalı bir çeşit hibrit modeli tercih ettiği ve yalnızca %13 oranında katılımcının ofiste tam zamanlı şekilde çalışmayı arzu ettiği tespit edilmiştir.<sup>2</sup>

---

2. Ivanti, [The 2022 Everywhere Workplace Report](#) [2022 Her Yer İş Yeri Raporu], 2022.





# İç Denetimin Tecrübeleri Anket Bulgularıyla Örtüşüyor

## Önceliğimiz çalışanlar genelindeki yıpranmanın üstesinden gelmek olmalı

**Bu rapora istinaden görüşülen üç iç denetim liderinin tecrübeleri**, yukarıda bahsi geçen anket ve araştırmalarda kaydedilen eğilim ve bulgulardan birçoğunu destekler niteliktedir.

American Fidelity firmasında SOX süreç müdürü pozisyonunda çalışan Paula Tye, çalıştığı şirketin kimin ofise dönmesi gerektiği konusunda doğru dengeyi bulmak için çeşitli opsiyonlar denediğini ve hatta başlangıçta bir yanılığa düşerek bütün çalışanları COVID öncesi çalışma programına dönmeye zorladığını, bunun üzerine şirketin "personel genelinde yükselen sessiz bir isyanla yüzleştiğini" ifade etti.

Diğer yandan Oklahoma City merkezli Gulfport Energy Corporation firması ise dağınık bir iş gücüyle devam etmeyi tercih etmiş. Gulfport firmasında İDY pozisyonunda çalışan Eric Wilson, çalıştığı şirketin, mesai saatleri içindeki herhangi bir zamanda personelin yaklaşık olarak yalnızca yarısının ofiste mevcut bulunmasını zorunlu kılan hibrit bir model benimsediğini belirtti. Hatta söz konusu firma bu uğurda mevcut iş gücünün %60'ından daha fazlasını aynı anda barındırması mümkün olmayan yeni bir yere taşınmış.

**"Teklifimizin gayet cömert olduğunu düşünüyordum. Ancak içinde bulunduğumuz pazar için yeterli olmadığı açıldı."**

**— Paula Tye,  
SOX Süreç Müdürü,  
American Fidelity**

Küresel yatırım bankası ve danışmanlık firması Stout'ta direktör pozisyonunda görev yapan Uday Gulvadi, çalıştığı şirketin, personeli uzaktan çalışma-ofisten çalışma kararı konusunda tamamen serbest bırakan "nerede istiyorsan orada çalış" modeline geçmiş olduğunu ifade etti. Stout firmasının bu konuda uyguladığı tek kısıtlama, personelin örneğin bir müşteri toplantısı için ya da bir yüz yüze görüşme için gerektiğinde iş yerine rahatlıkla erişebileceği bir mesafede ikamet etmesi yönünde.

Burada ifade ettiği yorumlar Stout'un kurumsal görüşlerini değil de yalnızca kendi kişisel görüşlerini yansıtan Gulvadi, personelin tamamen uzaktan çalışmasına izin vermeyi ve olanak sağlamayı hedefleyen şirketlerin bu evden çalışma furysı sayesinde çok daha geniş bir potansiyel iş gücü havuzuna erişim sağladığını da sözlerine ekledi.

"Stout firması olarak, daha önceden erişim şansımız olmayan birçok farklı yerden birçok farklı kişiye artık ulaşabiliyoruz. Yeni pazarlara giderek daha etkin bir şekilde nüfuz ediyoruz," diyor Gulvadi'ye göre, "Çalışan anneler ya da başka ailesel sorumlulukları olan insanlar, yani daha önceden kurumların radarında olmayan kişiler de artık kurumların radarına girmiş durumda."

Yukarıda adı geçen iç denetim liderlerinden her biri, çalışanların iş yeri esnekliğine yönelik taleplerinde kaydedilen mevcut değişimin kurumların en iyi yetenekleri istihdam etme ve elde tutma kabiliyeti üzerinde nasıl bir etki yaratacağı konusundaki endişelerini de dile getirdi.

Tye'in işvereni, şirketin belli alanlarında, aniden ortadan çıkan ve ortalama aşan boyutlarda seyreden yıpranma emareleri kaydetmiş. Tye'in dediğine göre, geçmişte uygulanan geleneksel emeklilik programı ve gün itibarıyla yürürlükte olan 401(k) programı dâhil gayet cömert personel yan hakları vermesiyle bilinen tanınmış bir şirket olmasına rağmen insanlar American Fidelity'den ayrılmayı tercih etmişler. Oklahoma City merkezli bir şirket olan American Fidelity özelinde bu yıpranmayı şiddetlendiren bölgesel bir zorluk da söz konusuymuş.



"Oklahoma konuşlu bir şirket ve Oklahoma'da petrol endüstrisi yaygın. Petrol endüstrisinde faaliyet gösteren firmalar yetenekli insanları ellerinde tutmak için çok daha fazla maaş verebiliyorlar. Ayrıca çok geniş yan haklar teklif ediyorlar. Bununla yarışamazsın. Yanlış hatırlamıyorsam yaklaşık altı ilâ dokuz ay açık kalan bir pozisyonum vardı. Petrol firmalarının ödedikleri ücretlerle rekabet etmem mümkün olmadı. Teklifimizin gayet cömert olduğunu düşünüyordum. Ancak içinde bulunduğumuz pazar için yeterli olmadığı açıktı."

Yetenek avcılığı noktasındaki sıkı rekabet ve kurum için doğru kişiyi bulma ihtiyacı, etkili bir iç denetim fonksiyonu oluşturmayı sağlayacak uygun personeli istihdam etmenin önündeki tek engel değil. Nitekim çalışma yaşlarındaki gençler arasında müstakbel işverenlerin personel adaylarına ne teklif etmesi gerektiği konusunda temel bir zihniyet değişimi söz konusu ve bu sadece maaşla ilgili değil.

Gulfport'tan Wilson'ın sözleriyle, "Eğer şirketler salgın öncesi duruma dönebileceklerini düşünüyorlarsa yanılıyorlar ... bunu yapmaya çalışan şirketler iş gücüne yeni katılan veya katılmak üzere olan bütün bir nesilden kendilerini mahrum bırakacaklar."

Wilson, bir dizi yerel üniversitede işletme yüksek lisans öğrencileriyle tertip edilen temsili iş görüşmelerine katılmış. Wilson'ın dediğine göre, bu görüşmelerde adayların ofiste tam zamanlı mevcut bulunması konusunda ısrarcı olan şirket temsilcileri bu yaklaşımın sürdürülebilir olmadığını hızla farkına varmışlar.

"Anlayacağınız üzere, görüşmeler sona erdiğinde bu şirket temsilcilerinin kafalarında bir ampul yanıyordu: 'Böyle devam edemeyiz, çünkü birlikte çalışmak istediğimiz kişileri bu şekilde kazanmamız mümkün olmayacak.'"

Wilson, bu değişimin farkında olmanın ve bu değişimin bilinciyle hareket etmenin bir kurumun geleceği açısından kritik önem taşıdığını belirtti. Kendisinin sözleriyle, "Bu konuda şirketler arasında bir fikir ayrılığı göreceğimiz kesin gibi ve anlaşılabilir ki bir şirketin bu fikir ayrılığında hangi tarafta durduğu o şirketin gelecekte yerinde durmaya devam edip edemeyeceğini belirleyecek."

Gulvadi'nin Stout'ta edindiği deneyim, bu konudaki tutumların nasıl farklılık gösterebileceğine dair örneklerden yalnızca biri.

# %300

**Kariyer sitesi ZipRecruiter'a göre, "uzaktan çalışma" etiketiyle işaretli iş ilanları diğer ilanlara kıyasla üç kat daha fazla başvuru alıyor.**



# Teknoloji ve Yetenek

## Bilindik bir güçlüğün önemi daha da artıyor

**Yapılan çok sayıda anket ve çalışmada**, verimlilik ve üretkenliği güçlendirmek adına teknolojiyi benimseme hızının salgının etkisiyle arttığı kaydedildi. Bu gelişme, COVID sonrası ortamda söz konusu olan yetenek yönetimi riskini biraz daha karmaşık bir hâle getirmiştir. Teknolojinin kullanımı yönünden geriye düşen kurumlar en iyi yetenekleri bünyelerine katma konusunda zorlanacaklar.

Wilson, Oklahoma Üniversitesinde bir dizi iş istihbaratı kursu veriyor ve bu kapsamda örneğin Power BI gibi yazılım uygulamalarını kullanarak dijital pano oluşturmanın yollarını öğretiyor.

Wilson, bu başlığın konusuna istinaden, "Sınıfta ne zaman bir şey anlatmaya başlasam, 'Bunu kullanmayan şirketler mi var? Bu şekilde çalışmayı nasıl beceriyorlar?' gibi sorularla karşılaşıyorum. Mezuniyetin ardından bu öğrencilerin bu teknolojileri kullanmayan şirketlerde çalışmaya başladığını düşünüyorum da... Teknoloji, raporlama ve otomasyon açısından bu denli geride kalmış olan bir şirket için çalışmak onlarda büyük bir düş kırıklığına sebep olacak," ifadelerini kullandı.

Konu teknoloji olduğunda öğrenciler olağanüstü derecede bilgi sahibi, diyerek sözlerine devam eden Wilson, "Bir şirketin teknoloji ve otomasyonla arasının nasıl olduğunu öğrenmek istediklerinde ne sormaları gerektiğini gayet iyi biliyorlar. Bu tarz sorulara bir cevabınız yoksa, pazardaki en iyi yetenekler sizinle çalışmayı istemeyecektir," dedi.

Aynı gözlem, teknolojinin nimetlerinden henüz tam olarak istifade etmeye başlamamış olan iç denetim fonksiyonları için de geçerlidir. Nitekim Wilson, önde gelen meslek erbapları arasında otomasyonun iç denetimin varlığı için bir tehdit teşkil etmediği, fakat otomasyondan faydalanmayan iç denetçilerin ileride kesinlikle işsiz kalacağı yönünde bir fikir birliği oluşmuş olduğunu belirtiyor.

Wilson, "Bu mesleğin sahipleri olarak artık saatlerce olduğumuz yerde oturup Excel hesap tablolarına bakmamıza ve her hücrenin üstünden geçip bir şeyler işaretlememize gerek yok," dedi.

Wilson'a göre, iç denetim fonksiyonları, kaynak sistemleri otomatikleştirmeye ve tekrar tekrar yapılması gereken rutin işleri bu otomasyon sistemlerine bırakmaya odaklanmalılar. Bunu yaptıkları takdirde çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmasının önündeki engelleri belirleme fırsatına kavuşacaklar.

"Kurumların yüz yüze kaldıkları engeller, A7 hücresine yanlış bir sayı girilmiş olmasıyla ilgili değildir," diyerek sözlerine devam eden Wilson, "Bu engeller, kurumun faaliyetlerindeki stratejik veya operasyonel kusur veya hatalarla ilgilidir ve bizim iç denetim olarak bu kusur veya hataları tespit etmekle ilgilenmemiz gerekiyor," ifadelerini kullandı.

Gerek yeni işe başlayanların gerekse deneyimli çalışanların yoğun bir şekilde Finans Teknolojisi (FinTech) alanına kayma eğilimi gösterdiği finansal hizmetler sektöründe kaydedilen yüksek personel devir hızları, teknolojiyi daha iyi anlamının önemini açıkça belli ediyor. Finans Teknolojisi, geleneksel finansal hizmetlerin sunumunda teknoloji ve yenilikçilikten istifade etmeye dayanan ve her geçen gün giderek daha da büyüyen yeni bir alan olup, yapay zekâ, blok zinciri, bulut bilişim ve büyük veriden yararlanmaya yönelik çabaları kapsar.

Bu konuya istinaden Gulvadi, mevcut durumun personel gelişimine yatırım yapmak için önemli bir fırsat sağladığını ve bunun da yetenek yönetimi noktasında yardımcı olabileceğini belirtti.

"Şirketlerin şu an yapabilecekleri en iyi şey, ister dijital teknolojiyle isterse veri analitiğiyle ilgili olsun, çalışanlarının bu tarz konulara ilişkin mevcut yetenek setini güçlendirmek ya da onlara bu yönde yeni yetenekler kazandırmaktır," ifadelerini kullanan Gulvadi, "Bu alandaki öğrenme fırsatlarına artık çok daha fazla önem verildiğini görüyorum. Siber güvenlik veya blok zinciri hakkındaki kurslara katılmaları yönünde çalışanlarına destek veren, sponsor olan şirketler biliyorum," diyerek sözlerini tamamladı.



# Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

## Esneklik, kurumsal ÇEK kültürünü de içine alan bir anlam taşır

Çalışanların iş-yaşam dengesi noktasındaki değişen taleplerine ve teknolojik gelişmelerin getirdiği yeni zorluk ve fırsatlara uyum sağlamaya çalışan kurumlar nazarında günümüz COVID sonrası ortamında yetenek yönetiminin üçüncü bileşeni kurumun dışarıya nasıl görüldüğüyle ilgilidir. Bu bakımdan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (ÇEK), en iyi yetenekleri cezbetme ve elde tutma noktasında önemli bir fırsat teşkil eder.

İç Denetim Vakfı, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Deloitte'in yakın bir zaman önce ortaklaşa yayımladıkları [Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık \(DEI\) 101: İşe Aidiyet Duygusu Yaratma Noktasında İç Denetimin Bulunduğu Paha Biçilemez Pozisyon](#) başlıklı uzman raporunda, iç denetimin bulunduğu pozisyon itibarıyla ÇEK kültürünü teşvik etme ve besleme fırsatına sahip olduğu, hatta bazen kendi fonksiyonlarından başlayarak ÇEK kültürünü teşvik etme ve besleme yükümlülüğüne sahip olduğu savunulmaktadır. Üç bölümlük bir yazı dizisinin ilki olan bu uzman raporunda, ÇEK programlarını uygulamaya salgın öncesi dönemde başlamış olan kurumların "bu konuda daha fazlasını yapmaları gerektiğinin, yalnızca pazardaki yetenekleri kendilerine çekmeye çalışmakla kalmayıp, mevcut çalışanlarını iş yerinde kendi öz benliklerini sergileme yönünde teşvik etmeleri de gerektiğinin" farkına varmış oldukları belirtilmektedir.<sup>3</sup>

ÇEK programları ve bu programların kapsayıcı ve eşitlikçi iş ortamları yaratmaya yönelik hedefleri karmaşık ve hatta zaman zaman işlerin aksamasına neden olan etki ve sonuçlar doğurabilecek olmakla birlikte, bu programların faydaları açıktır. [BetterUp](#) platformunun 2019 senesinde, yani salgın öncesi dönemde gerçekleştirdiği, yukarıda bahsi geçen uzman raporunda da atıf yapılan bir çalışmada, iş yerine aidiyet hissindeki artışın iş performansında aşağı yukarı %56 oranında bir artış, personel değişim riskinde %50 oranında bir azalma ve çalışanların hastalık iznine çıktıkları günlerin sayısında %75 oranında bir azalma şeklinde bir geri dönüşünün olabileceği tespit edilmiştir.<sup>4</sup>

Dahası, güçlü bir ÇEK programının varlığı genç yaşlardaki yeteneklerin ilgisini çeker. Stout firmasının ÇEK kampüs işe alım ayağında yer alan Gulvadi, bu kapsamda görüştüğü iş adaylarının önemli bir kısmının şirketin ÇEK konusunda neler yaptığı hakkında sorular yönelttiğini ifade etti.

Gulvadi, bu konudaki sözlerine, "Daha da önemlisi, insanlar bu konuda sadece basmakalıp ifadeler duymakla ya da bir kâğıt parçasının üzerine yazılmış üç beş cümlele kendilerine okunmasıyla tatmin olmuyorlar; fiilen neler yapıldığını, ne tür girişimlerde bulunulduğunu sorguluyorlar," diyerek devam etti.

"İşe aldığımız insanların çeşitliliği yönünden kesinlikle bir değişim içindeyiz," diyen Gulvadi, "Aynı durum, pazardaki yeni yetenekleri kendilerine çekmeye önem veren, birlikte çalıştığım büyük müşterilerin birçoğu için de geçerli. ÇEK konusunda güçlü girişimlerde bulduklarını adaylara gösterebilen firmalar, farklı arka planlardan gelen çok sayıda iyi yeteneği kendilerine çekmeyi başardılar," ifadelerini kullanarak sözlerini bitirdi.

ÇEK ve iş-yaşam dengesinin her geçen gün daha fazla sayıda çalışan ve iş adayı tarafından kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası gibi algılandığını gösteren araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. LinkedIn Yetenek Çözümleri'nin yayımladığı 2022 Küresel Yetenek Trendleri raporunun giriş kısmından alıntıyla, "Şirketlerin, ofisi çalışanlar için evden uzakta bir ev hâline getirmek üzere tasarlanmış ufak detaylarla, örneğin masa tenisi masalarıyla ya da sonu olmayan atıştırmalıklarla göz

3. İç Denetim Vakfı, IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#) [Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) 101: İşe Aidiyet Duygusu Yaratma Noktasında İç Denetimin Bulunduğu Paha Biçilemez Pozisyon], 2022.

4. BetterUp, ["The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond"](#) [İş Yerine Aidiyet Hissinin Önemi: 2021 ve Daha Ötesi İçin Kapsayıcılığın Yeni Sınırları], sayfa 11.



boyadığı günler geride kaldı. Bugün artık ileri görüşlü kurumlar çalışanlarıyla kafa kafaya vererek evi ofisten uzakta bir ofis hâline getirmenin yollarını geliştirmeye çalışıyorlar.<sup>5</sup>

Bahsi geçen [Şirket Kültürünün Yeniden Keşfi](#) başlıklı raporda, kurumların kurumsal kültürlerini geliştirmelerinin gerektiği, zira bunu yapmayan bir kurumun günümüzün zorlu iş piyasasında rekabet gücünü korumasının mümkün olmadığı da belirtiliyor:

"Çalışanlar ve iş adayları çalışma hayatına ilişkin olarak artık iş ortamında insan gibi muamele görmeye öncelik veriyorlar. Şirketlerin kendilerini daimi başarıya taşıyacak olan yetenekleri kendilerine çekebilmeleri, bu insanları ellerinde tutabilmeleri ve mevcut kadrolarının yetenek setini kuvvetlendirebilmeleri için, insanların bu beklentilerini karşılamaları, dolayısıyla kendi şirket kültürlerini buna göre ayarlamaları ya da gözden geçirmeleri gerekiyor."<sup>6</sup>

LinkedIn'in bahsi geçen araştırmasına göre, şirket kültürünün iyileştirilmesi hususunun yeni yetenekleri cezbetme ve elde tutma noktasında önemli bir bileşen olarak görülmesi gayet yaygın karşılaşılan bir olgu. Küresel ölçekte yapılan değerlendirmeye göre, iş adaylarının %40'ı şirket kültürünün kendileri için şirket seçiminde en fazla önem verdikleri konulardan biri olduğunu ifade ediyor. Bu oranın Hollanda özelinde %50'ye kadar çıktığı, Meksika'da ise %29'da kaldığı görülüyor.<sup>7</sup>

"COVID-19 salgını sonrası dünyada çalışanlar kendileri için en önemli şeyin ne olduğu konusunu tekrar masaya yatırmış durumda olup, bu minvalde işverenleri çalışanlarının refahına ve kişisel tatminine odaklanmaları yönünde zorluyorlar. Şirketler sahip oldukları politikaları çalışanların şirket bünyesinde yalnızca işçi olarak değil aynı zamanda insan olarak da değer görmesini sağlama alacak şekilde güncelliyor, esnek çalışma düzenlemelerini kalıcı hâle getiriyor, sağlık (wellness) programlarına yatırım yapıyor ve çeşitlilik ve kapsayıcılık yönündeki girişimlere hız veriyorlar. Neticede işverenler ve çalışanlar karşılıklı güven ve empatiye dayalı yeni ve daha dinamik bir ilişki tesis etmeye çalışıyorlar."<sup>8</sup>

---

5. LinkedIn Yetenek Çözümleri, [2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture](#) [2022 Küresel Yetenek Trendleri: Şirket Kültürünün Yeniden Keşfi], 2022.

6. A.g.e.

7. A.g.e.

8. A.g.e.



# Sonuç

COVID-19 salgını sonrası dönemde çalışan/işveren dinamiğinin daha esnek ve insan odaklı bir hâl alacak şekilde evrildiğine işaret eden çok sayıda kanıt bulmak mümkün. Bu kapsamda teknoloji kullanımıyla ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık hususuyla ilgili noktalar da söz konusu. Wilson'ın durduğu taraftan baktığımızda bu durumun iç denetim için bir değişim fırsatı teşkil ettiğini söyleyebiliriz.

Wilson, bu konudaki düşüncesini, "İç denetim mesleğinin geleceğine dair umut vadeden bir dönemden geçtiğimizi düşünüyorum. Son birkaç senedir yaşananlar bizi hangi yöne doğru gideceğimiz konusunda bir karar almaya zorluyor. Bence bu iyi ve hayırlı bir gelişme, fakat iç denetim fonksiyonları genelinde yoğun bir endişe, kaygı ve kafa karışıklığına yol açmış olduğu da bir gerçek," şeklinde açıklıyor.

İç denetim meslek erbapları için çalıştıkları kurumları güvence ve danışmanlık hizmetleriyle en iyi nasıl destekleyebilecekleri sorusuna cevap bulmak her zaman çetin bir görev olmuştur; COVID sonrası mevcut ortamda yetenek yönetimi alanındaki değişim hâlâ devam ettiğinden gün itibarıyla bu görevi başarıyla yerine getirmek çok daha zorlu bir uğraş olarak önümüzde durmaktadır. ÇEK 101 uzman raporunda, iç denetimin ÇEK hususuna istinaden gerçekleştirebileceği eylemlerin ve atabileceği adımların bir listesi sunulmaktadır:

## GÜVENCE SAĞLAYICI SIFATIYLA

- Üç etki alanı üzerinden, yani iş gücü, pazar ve toplum üzerinden kurumun ÇEK konusunda ne durumda olduğunu değerlendirin (yani insan kaynakları denetimleri, üçüncü şahıs yönetimi denetimleri, politika ve prosedür incelemeleri ve mevzuata uyum incelemeleri yaparak).
- Mevcut denetim planına ÇEK konusuyla ilgili noktalar da dâhil ederek, denetimlerinizi zenginleştirecek nitel ve nicel yaklaşımlar kullanın.
- Yönetimin farklı arka planlardan gelen adayları şirkete çekmek, böyle adayları işe almak ve elde tutmak için etkili süreçler tesis etmiş olduğunu teyit edin.
- Yönetim kuruluna, düzenleyici organlara veya dış ortaklara sunulan ÇEK istatistiklerinin doğruluğunu denetleyin.
- Kurumun, belirlenen ÇEK hedeflerine doğru yol almakta olup olmadığını değerlendirmek için çalışan nabız anketleri tertip edin.
- İnsan kaynakları uzmanlarıyla birlikte çalışarak, eşitlik hedeflerinin işletme genelinde nasıl ölçüldüğünü ve tatbik edilen ödül uygulamaları veya programlarının ayrıca araştırılması ve soruşturulması icap eden iş risklerinin/ön yargıların oluşmasına neden olup olmadığını daha iyi anlamaya çalışın.

## GÜVENİLİR DANIŞMAN SIFATIYLA

- ÇEK risklerini denetim programlarına dâhil edin, bu risklerin kurum üzerindeki olası etkileri hakkında rapor hazırlayın.
- Bilişsel ön yargıların etkisine karşı zayıf noktalar olup olmadığını ve bunların belli iş gücü demografikleri üzerindeki olası olumsuz etkilerini tespit etmek üzere, yönetime yetenek süreçlerinin (işe alım, elde tutma faaliyetleri ve benzeri) analizi konusunda yardımcı olun.
- Farklı iş birimleri, fonksiyonlar ya da birleşme ve satın alma (M&A) hedefleri kapsamında ulaşılmaması tasarlanan ÇEK hedeflerinin, kurumun kurum bünyesindeki herkesi ve bütün birimleri kapsayan ÇEK hedefleri ile uyumlu olup olmadığını belirleyin.
- Yönetime ve yönetim kuruluna, ÇEK konusundaki gidişat hakkında bir bakış açısı sunun.





## SORUMLU GÖREVLİ SIFATIYLA

- Kuruma ÇEK konusunda ilham veren ve gidişatı takip edilebilen ÇEK davranışlarını belirleyin.
- ÇEK'in kurum bünyesinde teşvik edilmesini, desteklenmesini ve devreye sokulmasını sağlayacak değişiklikler önerin.
- Eşitsizlik yaratan veya ÇEK'in eşitlik ilkesine aykırı olan programlar veya süreçler varsa bunların kök nedenlerini belirlemede ve bunları düzeltmesinde yönetime yardımcı olun.
- İç denetim yöneticisinin (İDY) liderliğinde, fonksiyonlar arası ortaklıklar ve dış ittifaklar kurun ve başlatın.
- İç denetim departmanı bünyesinde kuruma öncülük eden ÇEK uygulamaları başlatarak kurumun geri kalanına yol gösterin.<sup>9</sup>

ÇEK konusunda atılan adımların başarısı yönünde güvence temin etmek için sağlam bir yaklaşım sergilemek elbette meselenin yalnızca tek bir boyutuyla ilgilidir. Nitekim iç denetçiler, yetenek yönetimi riski üzerinde etkili çeşitli faktörler açısından, gerek kendi fonksiyonları bünyesinde gerekse bağlı oldukları kurum bünyesinde yetenek yönetiminin içinde bulunduğu değişim sürecini desteklemeye her daim hazırlıklı olmalıdır.

---

9. İç Denetim Vakfı, IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#) [Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) 101: İşe Aidiyet Duygusu Yaratma Noktasında İç Denetimin Bulunduğu Paha Bıçilemez Pozisyon], 2022.



## BÖLÜM 2

---

### Tedarik Zinciri



## Uzmanlar Hakkında

### Angelos Binis

Angelos Binis, Yunanistan Ulusal Şeffaflık Kurumunun başkanlığını yapmıştır. 2015 senesinde, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) bünyesinde, iç kontrol ve denetim alanlarındaki ve yolsuzlukla mücadele ve dolandırıcılıkla mücadele alanlarındaki çalışmaları geliştirmeye ve ileri taşımaya odaklanan Kamu Sektörü Dürüstlük Bölümünde politika analisti olarak görev almıştır. İç kontrol ve dolandırıcılıkla mücadele çerçevelerini, iç denetim politikaları ve araçlarını ve kamu dürüstlüğü stratejileri ve süreçlerini tesis etmeye, gözden geçirmeye ve uygulamaya koymaya yönelik olarak Avrupa, Latin Amerika, Asya ve ODKA (Orta Doğu ve Kuzey Afrika) bölgesinde yürütülen çeşitli projelere katılmıştır. Ayrıca bir dizi OECD raporu ve resmi yayınının taslak metinlerini hazırlamış veya ilgili metinlerin hazırlanma aşamasında katkıda bulunmuştur.

### Mark Maraccini

Mark Maraccini, Crowe Horwarth LLP (Crowe) firmasının ortaklarından biri olup, devlet kurumlarının ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların mevzuata uyumu konusunda uzmandır. Devlet kurumlarına, yüksek öğrenim kurumlarına ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara (KAGK) yönelik denetimler, tasdik hizmetleri ve başka tür danışmanlık projeleri konusunda 17 yılı aşan bir deneyime sahiptir. Kariyeri boyunca yüzlerce devlet kurumuyla çalışmış ve bu kapsamda AICPA (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü) ve Devlet Denetim Standartları çerçevesinde risk değerlendirmeleri, risk hafifletme çalışmaları, uyum denetimleri ve denetime hazırlık durumu değerlendirmeleri gerçekleştirmiştir.



# Giriş

## COVID'in ardında bıraktığı imtihan

**Yaklaşık üç senedir küresel ekonomiyi kasıp kavuran COVID-19 salgını**, hem kamu kurumları hem de özel sektördeki kurum ve kuruluşlar için sınav niteliğinde koşullar yarattı. Ernst & Young LLP'nin (EY Birleşik Devletler) 2020'nin sonlarında yaptığı bir [ankete](#) göre, şirketlerin %72'si bu süreçte tedarik zincirleri üzerinde olumsuz yönde etkiler tecrübe ederken, şirketlerin %57'si ciddi tedarik zinciri kesintilerine maruz kalmış olduğunu bildirdi. Daha da önemlisi, tedarik zincirlerinin salgına her yönden hazırlıklı olduğunu ifade eden şirketlerin oranı yalnızca sadece %2'yd<sup>10</sup>.

Etkili aşılardan geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla ve bunun neticesinde yürürlükteki en sıkı COVID-19 protokollerinden birçoğunda gevşemeye gidilmesiyle birlikte COVID-19 salgınının en kötü bölümünü büyük ölçüde geride bırakmış olmamıza rağmen, küresel tedarik zinciri hâlâ tam anlamıyla toparlanmış değil ve hatta buna en fazla direnç gösteren alan olduğunu söylemek bile mümkün. Öyle ki yarıiletkenlerin örnek gösterilebileceği kritik parçaların arzında yaşanan kıtlıklar düşünüldüğünde, otomotiv gibi belirli sektörlerde kesintilerin 2023'ün sonlarına ve hatta daha da ileriki tarihlere kadar devam etmesi bekleniyor.

Salgınla beraber hayatımıza giren güçlüklerin hâlâ devam ettiği aşikâr, bununla birlikte iç denetim topluluğu olarak biz, küresel tedarik zinciri krizine verilen yanıtta nelerin doğru ve nelerin yanlış gittiğini, salgının açığa çıkardığı zafiyetlere cevaben kurumların ne tür adımlar atabileceğini analiz etmek için yeterli bilgi ve tecrübeye artık sahibiz. "COVID Sonrası Dünyada İç Denetim" başlıklı bu Küresel Bilgi Notu yazı dizisinin ikinci bölümünde, bu adımların neler olabileceğine ve tedarik zinciri riskinin yönetimi noktasında iç denetimin sahip olduğu rolün nasıl ve ne yönde geliştirilebileceğine dair birtakım bilgi ve görüşler sunulacaktır.

10. Sean Harapko, "How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next" [Tedarik Zincirleri COVID-19'dan Nasıl Etkilendi ve Sırada Ne Var], EY, 18 Şubat 2021, [https://www.ey.com/en\\_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next](https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next).



# Tedarik Zinciri Riski

## Çok boyutlu bir riskin genel görünümü

### Asıl risk, nereye odaklanacağımızı kestiremememizle ilgili olabilir mi?

**Salgının kendisi** dünya genelindeki şirketlerin birçoğunu gafil avlamış olmakla birlikte, salgın sürecinde tedarik zinciriyle bağlantılı ortaya çıkan riskler için bunu söylemek mümkün değil. Nitekim paydaşların (yönetim kurulu, üst yönetim ve iç denetim yöneticiler ve İDY'ler) kurumsal yönetim konusunda birbirleriyle nasıl hizalandıklarını ölçen ve IIA tarafından yayımlanan "[Risk Hakkında 2022: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi](#)" raporunda, kişisel bilgi birikimi ve kurumsal kabiliyet parametrelerinde farklı paydaşlar arasında en yakın örtüşmenin görüldüğü risklerden biri tedarik zinciri kesintisiydi. Söz konusu ankete katılan paydaşların yarısından fazlası, tedarik zinciri kesintisi riskini bağlı oldukları kurumlar için çok önemli bir risk olarak işaretlemişti (yönetim kurulu üyelerinin %57'si, üst düzey yöneticilerin %53'ü ve İDY'lerin %43'ü).<sup>11</sup>

Gelelelim, tedarik zinciri riskinin önemli bir risk olduğu gayet yaygın kabul gören bir bakış açısı olmakla birlikte, bu riskin kurumlardaki ortaya çıkışı ve görünümü kurumdan kuruma önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bu riski bütün sektörler genelinde bu denli önemli yapan şey, bu riskin başka birçok risk alanıyla kesişen bir portre çizmesidir. Gerçekten de baktığımızda siber güvenlik riskleri, tedarikçi ilişkileriyle ve başka üçüncü şahıs ilişkileriyle ilgili riskler, jeopolitik riskleri, finansal riskler, düzenleyici ortamlardaki oynaklık riski ve çevre, toplum ve yönetim (ÇTY) risklerinin hepsinin tedarik zinciri riskinde pay sahibi olabileceğini görüyoruz. Birçok işletme için COVID-19 salgınının tanımlayıcı karakteristiği kabul edilen tedarik zinciri krizinde, bu risk çeşitlerinden her birinin izi görülebilir.

Crowe firmasında yönetim-risk-uyum partneri olan Mike Varney, *Internal Auditor* dergisinin kendisiyle yaptığı bir [röportajda](#) bu konuya ilişkin olarak şu ifadeleri kullandı: "COVID-19 salgını başladığında ve salgının gittikçe kötüye gittiği ilerleyen zamanlarda tedarik zincirindeki kesinti ve aksaklıklar çok belirgindi. Salgının ilk etabında karşılaşılan zorluklar temelde mal sevkiyatıyla ve iş gücü sıkıntılılarıyla ilgiliydi. [Daha sonra], salgın koşullarının varlığını korumayı sürdürdüğü ve daha da sürdüreceği görüldüğünde tedarikçiler ya üretim taleplerini karşılamaları mümkün olmadığı için ya da hammadde kaynaklarına erişim imkânına sahip olmadıkları için hammadde tedarikinde kota uygulamaya başladılar. Bu hammadde kıtlığı, enflasyonist ücret artışlarından ve [işten çıkarmalar ve katı COVID güvenlik protokolleri nedeniyle görülen] çalışan noksanlığından ileri gelen iş gücü sıkıntılarının da katkısıyla tedarik zincirinin her kademesinde fiyatların artmasına sebep oldu."<sup>12</sup>

Tedarik zinciri riski başka pek çok risk alanıyla bağlantılı olan çok boyutlu bir risktir. Bu yüzden kurumsal güvence fonksiyonlarının konuya yeterli ölçüde odaklanmadığı bir tablonun oluşmasına kolaylıkla yol açabilir. Bu da nihayetinde söz konusu riskin anahtar paydaşlara zamanında ve doğru şekilde bildirilememesi sonucunu doğurabilir. Tedarik zinciri krizinin her geçen ayla birlikte biraz daha derinleştiği ve iç denetim dâhil hemen hemen bütün kurumsal departmanlar üzerinde olumsuz yansımalarının görüldüğü COVID-19 salgınının tepe noktasında yaşanan tam da buydu.

İç Denetim Vakfı ile Grant Thornton firmasının ortaklaşa yayımladıkları "[Aynı dili mi konuşuyoruz? Tedarik zinciri riskine yönelik entegre bir risk yönetimi yaklaşımı](#)" başlıklı bir uzman raporuna göre, "Ürünler söz verilen miktarlarda üretilmediği,

11. "OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk" [Risk Hakkında 2022: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi], IIA, 2021, [https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk\\_2022](https://web.theiia.org/cn/atxbg/OnRisk_2022).

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, "Supply Chain Woes" [Tedarik Zinciri Sıkıntıları], 6 Haziran 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/>.



müşterilerle etkileşim imkânı sınırlı olduğu ve mallar zamanında teslim edilemediği için kurumlar finansal büyümeyle, müşteri memnuniyetiyle ve kurumsal itibarla ilgili hedeflerine ulaşamadılar. Yöneticiler, işlerde ciddi bir gerileme yaşandığını gördüklerinde risk yönetimi, uyum ve iç denetim gibi kurumsal fonksiyonların faydasını, verimliliğini ve değerini sorgulamaya başladılar. Kurumların yönetim kadroları bu fonksiyonların ve ayrıca bunların dışında kalan diğer fonksiyonların aynı dilde konuşmadığını, dolayısıyla herkesin aynı noktada buluşabilmesi için kurum içinde kapsamlı bir tartışma yürütülmesine ve kurumun işleyiş şeklinin elden geçirilmesine ihtiyaç olduğunu fark ettiler.<sup>13</sup>

## Durumu daha da çetrefilli hâle getiren faktör: değişen düzenleyici ortam

Salgın döneminde düzenleyici ortamda getirilen ve küresel tedarik zincirlerini etkileyen yeni düzenlemeler, içinde bulunduğumuz tablonun daha da çetrefilli bir hâle gelmesine yol açtı. Salgının ortasında, tedarik zincirlerinde karşılaşılabilecek çeşitli sorunların sorumluluğunu kurumlara yüklemek üzere tasarlanmış yeni düzenlemelerin yürürlüğe sokulması, bazı vakalarda mevcut güçlüklerin daha da karmaşıklaşmasına neden oldu. Örnek vermek gerekirse, Almanya Federal Meclisinden Haziran 2021'de geçen ve belirli bir büyüklükteki (Ocak 2023 itibarıyla en az 3000 çalışanı bulunan ve Ocak 2024 itibarıyla en az 1000 çalışanı bulunan) şirketlere tedarik zincirlerinde insan haklarının ve çevrenin korunması amaçlarıyla durum tespiti yapma yükümlülüğü getiren **Tedarik Zincirlerinde Kurumsal Durum Tespiti Kanunu** bu tür düzenlemelerden biridir.<sup>14</sup>

Yunanistan Ulusal Şeffaflık Kurumunun eski Başkanı Angelos Binis'e göre, "Salgın sonrası dünyada tedarik zincirlerinde mevzuata uyum konusunun maliyeti her geçen gün daha da artıyor." Binis'in konuya ilişkin verdiği örnek üzerinden devam etmek gerekirse, AB son yıllarda Suriye, Afganistan, Venezuela, Eritre ve başka ülkelerden Avrupa'ya doğru gerçekleşen kitlesel göç dalgalarının temel nedenlerini analiz etmek için büyük bir çaba gösteriyor ve bu da tedarik zincirlerini insan haklarıyla ilgili ihlâllerden sorumlu tutmaya yönelik çok daha detaylı ve kapsamlı incelemelerin yürürlüğe sokulmasına yol açıyor. Binis'ten alıntıyla, "Bu tür sorunlar nedeniyle, AB ya da bu gibi başka bir kuruluş konuya ilişkin çalışmalarını tamamlayıp herkesi kapsayıcı kesin bir karar alana dek ülkeler konu hakkında kendi ayrı politikalarını uygulamaya koymak durumunda kalıyor ve uyum fonksiyonlarından birbirinden farklı bu politikalarından her birini referans almaları bekleniyor."

Binis, mevzuata uyumla ilgili birbirinden farklı standartların yürürlükte olduğu çok sayıda ülkenin varlığı sebebiyle hukuk birimlerinin tedarik zincirinin her kademesinde cari mevzuat ve kanunlarla uyum yönünden durum tespiti yapılmasını sağlama almak için satın alma birimleriyle ve güvence sağlayıcılarla birlikte çalışması gerektiğini belirtiyor. "Ceza yememek ve şirket şerefinesini korumak için" kurumların başka çaresinin olmadığını ifade eden Binis, mevcut durumun "hassas bir denge" kurmayı gerektirdiğinin, "uyumla ilgili fonksiyonlara yatırım yapmak için ayrılacak kaynakların sınırlı olduğu salgın koşullarında" ise bu dengeyi sağlamanın özellikle zor bir iş olduğunun altını çiziyor.

Diğer yandan, yeni yeni serpilmekte olan güncel jeopolitik risklerle karşılaşıldığında, düzenleyici ortamdaki ileri gelen sorunların bunların yanında sönük kaldığını söylemek gerek. Bunlar arasından en fazla öne çıkanı, ülkelerin petrol ve buğdaya erişim olanaklarını derinden etkileyen Ukrayna'daki mevcut çatışma durumu. Bunun dışında, ABD ve Çin arasında bir süredir devam eden ve her geçen gün daha da artmakta olan ticaret gerilimi birçokları tarafından yakından takip ediliyor. Dünyanın ikinci en büyük ekonomisi olan Çin, kilit tedarikçi merkezlerinden birçoğunu neredeyse durma noktasına getiren

13. "Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management" [Aynı dili mi konuşuyoruz? Tedarik zinciri riskine yönelik entegre bir risk yönetimi yaklaşımı], İç Denetim Vakfı, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/>.

14. "Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment" [Almanya: Çıkarılan Yeni Kanun Şirketlere İnsan Haklarını ve Çevreyi Korumak İçin Küresel Tedarik Zincirlerinde Durum Tespiti Prosedürleri Oluşturma Zorunluluğu Getiriyor], Kongre Kütüphanesi, 22 Temmuz 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.





"sıfır COVID" politikasından hâlâ vazgeçmiş değil ve ayrıca güçlü çip imalat sektörüyle [dünya genelindeki yarıiletken arzının %66'sını](#) karşılayan Tayvan'a yönelik işgal tehdidini giderek daha saldırgan bir şekilde yinelemeye devam ediyor.<sup>15</sup>

---

15. Hideaki Ryugen, "Taiwan's Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report" [Tayvan'ın Fason Çip İmalatındaki Payı Bu Yıl %66'ya Ulaştı: Rapor], Nikkei Asia, 25 Nisan 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-contract-chipmaking-to-hit-66-this-year-report>.



# İç Denetimin Pozisyonu

## Yeni risk ortamının gereklerine adaptasyon

### Bat ya da çık ortamı

**Her şerde bir hayır vardır.** Bize yaşattığı bütün o trajediye rağmen COVID-19 salgını da bu gerçekten azade değil. Nitekim bizim kuşağın "siyah kuyu" olayı olan söz konusu salgına kurumlar açısından baktığımızda, bu süreçte yaşananların şirketlerin sahip oldukları iş dayanıklılık planları için olabilecek en güçlü "stres testi" işlevini görmüş olduğunu söyleyebiliriz. Bu tür planların salgının başlangıcı itibarıyla henüz eksik veya yetersiz düzeyde olduğu alanlarda bile, mevcut işleyişin olduğu hâliyle sürdürülmesinin getireceği riskler baş edilemeyecek kadar büyük olduğundan salgın hızlı, anlamlı ve nihai olarak olumlu bir değişime gidilmesi yönünde tetikleyici görevi görmüştür.

Tedarik zinciri de bu alanlardan biridir. McKinsey & Co. firmasının Kasım 2021'de kıdemli tedarik zinciri yöneticileriyle yaptığı [ankette](#), ankete katılanların %95'i resmi tedarik zinciri risk yönetimi süreçlerine sahip olduklarını bildirmiş olup, bu oran söz konusu yıllık ankette o güne kadar kaydedilmiş olan en yüksek skordu. Buna ek olarak, farklı sektör ve coğrafyalarda çalışan kıdemli tedarik zinciri yöneticilerinin %92'si, 2020 ve 2021 yılları arasında tedarik zinciri ayak izlerinde yaptıkları fiziksel değişikliklerle kurumsal dayanıklılıklarında iyileşme sağlamış olduklarını ifade etti. Aynı soru McKinsey'in 2020 anketinde sorulduğunda o zamanki anket katılımcılarından yalnızca %75'inden biraz daha fazlası aynı cevabı vermişti. Dolayısıyla salgının kurumları mevcut risk ortamına öyle ya da böyle bir şekilde cevap üretmek zorunda bıraktığını görüyoruz.<sup>16</sup>

Bu kurumların mevcut duruma verdikleri yanıtlar büyük ölçüde ilgili kurumun hangi sektörde faaliyet gösterdiğine, kurumun büyüklüğüne, pazar talebine, ilgili kurumun tedarik zinciri risk yönetimi yeterlilikleri ve olanaklarının olgunluğuna ve başka faktörlere bağlı bir görüntü çizdi. Örnek vermek gerekirse, aynı McKinsey anketinde, ankete sağlık sektöründen katılım gösteren katılımcıların %60'ı, tedarik zincirlerini bölgeselleştirmiş olduklarını ifade ederken, %33'lük bir diğer kesim ise üretimi hedef pazarlara yaklaştırmış olduklarını belirtti.

Diğer yandan, Tayvan ve Çin gibi kritik tedarikçi merkezlerindeki yerleşik tedarikçi parça, komponent ve yarıiletken stoklarına daha bağımlı sektörler olan otomotiv, havacılık ve savunma sanayiinde çalışan anket katılımcıları genelinde ise, çalıştıkları kurumlarda bölgesel üretime yoğunlaşmış olduğunu ifade eden kişilerin oranı yalnızca %22'ydi. Bu sektörlerde faaliyet gösteren şirketler ve hemen hemen hiç risk yönetimi deneyimi olmayan şirketler ise, bunun yerine, tedarikçi risklerini daha proaktif bir şekilde izlemelerine olanak sağlayacak olan yeni yazılım araçlarına, teknolojilere ve veri analitiği sistemlerine yatırım yapmayı seçtiler. Bu yaklaşım (normalde akıllı komponentler gibi bir ürün stoğu temin eden) birinci kademe tedarikçilerin görünürlüğüne artırma noktasında bilhassa etkili bir sonuç vermiş olmakla birlikte, ikinci kademe tedarikçiler (çip montajı yapan firmalar) ve üçüncü kademe tedarikçilerin (yarıiletken temin eden firmalar) takibi noktasında hâlâ aşılması gereken uzun bir yol var. Nitekim ankete katılan şirketlerin %48'i birinci kademe tedarikçilerin kendileri için görünür olduklarını ifade ederken, aynı oran ikinci kademe tedarikçilere istinaden %21, üçüncü kademe tedarikçilere istinaden ise yalnızca %2'ydi.

Varney, bu konuya ilişkin olarak veri analitiğinin kullanılmaya başlamasının önemine değinerek, bu sayede stratejik tedarik zinciri planlaması noktasında plansız kesintilere karşı daha önceden erişim şansının olmadığı yeni fırsatların ortaya çıkmış olduğunu belirtti. Kendisinden alıntıyla, "Şirketler, bu sayede, tek-tedarikçi darboğazına düşme riskini en aza indirmek için

16. "How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains" [Tedarik Zincirlerinin Yeniden Şekillendirilmesi Noktasında COVID-19 Etkisi] McKinsey & Company, 23 Kasım 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>.



stratejik tedarikçileri gözden geçirebilir, gelen satın almalara öncelik vererek tedarik zinciri akışını optimize edebilir ve belirli durumlarda eldeki stokları belli bölgelere stratejik bir şekilde tahsis edebilirler."<sup>17</sup>

## Çevik bir iç denetim

Daha sağlıklı bir ortam söz konusu olsaydı kurumlar bu tür strateji ve teknolojileri tedarik zincirlerine dâhil ederken muhtemelen daha incelikli, daha ihtiyatlı bir yaklaşım benimsemeyi tercih ederlerdi. Fakat COVID-19 salgını buna izin vermedi. Dolayısıyla bu geçişlerin mümkün olduğunca sorunsuz ve riskten yalıtılmış bir şekilde hayata geçirilmesi noktasında kurumların departmanlar arası eşgüdümüne bel bağlamak dışında başka bir seçeneği yoktu. Kurumlarda riske karşı kilit güvence sağlayıcı görevi gören iç denetim bu harekette merkezi bir role sahipti.

Bununla birlikte, iç denetim fonksiyonlarının bu rolü layıkıyla icra edebilmesi için, tıpkı bağlı oldukları kurumlar gibi onların da "bat ya da çık" ortamına uyum sağlamaları gerekiyordu. Crowe firmasında kamu sektörü iç denetim baş ortağı olan Mark Maraccini, bunun genellikle belirlenmiş uzun vadeli denetim planı süreçlerindeki bazı unsurların daha çevik, önceliğe dayalı bir yaklaşım lehine rafa kaldırılması anlamına geldiğini belirtiyor. Maraccini'den alıntıyla, "İç denetimin çevik ve akışkan olması lazım. 60 sayfa uzunluğunda aşırı detaylı denetim raporları hazırlama mantığından kurtulmamız gerekiyordu. Bu tarz raporlar konuya ilişkin derinlemesine bilgi verme konusunda gerçekten de başarılı olabilirler, fakat tamamlanmaları çok uzun sürdüğünden genelde kurum için gerçek bir fayda sağlayamazlar. Benim bir lider olarak bunun yerine görmek istediğim şey alan-spesifik mevcut durum değerlendirmeleri. Bu tarz değerlendirmeler, tedarik zincirlerimizde şu anda tecrübe etmekte olduğumuz kesinti ve aksaklıklar için de geçerli olmak üzere, gözlem ve tavsiyelerimizi lider kadrolarına kurumdaki operasyonel değişiklikler kadar hızlı bir şekilde aktarmamıza olanak sağlar. İç denetimden, 'Durumumuz bu, yoğunlaşmamız veya iyileştirmemiz gereken alanlar bunlar, karşı karşıya olduğumuz riskler de bunlar,' demesini bekliyorum. Değişiklik yapıldıktan sonra da neyin değişmiş olduğunu, ne durumda olduğumuzu ve attığımız adımların risk hafifletme ve kontrol yapımızı nasıl etkilediğini belirlemek ve anlamak üzere veri toplama ve görüşme gerçekleştirme safhasına geçilmesini istiyorum."

Varney, bu tarz çevik bir yaklaşımla ilerlemenin korkulacak bir şey olmadığını, tam aksine bir fırsat teşkil ettiğini ifade ediyor: "Uygulamaya koyulan her yeni plan veya politika, iç denetim için güvence sağlayabileceği yeni bir alanı temsil eder. Örneğin, kendi özel filosunu kurarak ya da kendisine tahsis edilmiş bir filoyla lojistik kapasitesini artıran bir şirkette iç denetim, bir yandan bu yeni süreç veya partnerlerin varlığından doğan ilgili risklerin yönetimini sağlarken diğer yandan bu yeni süreçlerin arzu edilen hedeflere ulaşmayı temin edecek şekilde tasarlanmış olup olmadıkları ve buna uygun şekilde yürütülüp yürütülmedikleri hakkında bakış açısı sunabilir."<sup>18</sup>

Varney, bu fırsatların kaçırılmaması gerektiğini, aksi takdirde liderlerin iç denetime yönelik algısının ve iç denetime verdiği değerın bundan zarar görebileceğini ifade etti. Varney'e göre, "İç denetim hemen şimdi harekete geçmeli, yoksa paydaşlar gözündeki önem ve anlamını yitirme riskiyle karşı karşıya kalacak."<sup>19</sup>

## İç denetim entegrasyonu

Tedarik zincirlerinin kesinti ve aksaklıklara karşı dayanıklılığı yönünden COVID-19 salgınından alınabilecek tek bir ders varsa, yani kurumların COVID sonrası dünyaya adım atarken dikkate alabilecekleri, salgının bize öğrettiği tek bir ders varsa o da, tedarik zinciri yönetiminin bir dizi faaliyetle ve uyulması gereken bir dizi protokolle sınırlı olmadığıdır. İç Denetim Vakfı ile Grant Thornton firması tarafından ortaklaşa hazırlanan uzman raporunda ileri sürüldüğü gibi, tedarik zinciri yönetimi, "birbirine entegre fonksiyon ve rollerin tedarik zinciri dayanıklılık ve performans hedeflerine ulaşma gayesiyle birlikte çalışması" ve bu çalışmaların çıktısıdır. Başka bir deyişle, tedarik zinciri yönetimi bir "ekosistem"dır.

İç denetim bu konuda rol oynayan fonksiyonlardan biridir ve risk hakkında sahip olduğu, kurum içinde bir eşi olmayan özgün bakış açısı sayesinde, bu ortak hedeflere giden yolda büyük bir destek sağlayabilir. İç Denetim Vakfı ve Grant Thornton

17. A.g.e.

18. A.g.e.

19. A.g.e.



firmasının ortaklaşa hazırladıkları uzman raporunda, tedarik zinciri dayanıklılığının tesisi için departmanların kurum çapındaki entegrasyonunu sağlayacak beş adımlı bir yaklaşım oluşturulmuş olup, bu yaklaşımın bütün adımları iç denetim fonksiyonunun kilit görevleri ile uyumludur:

1. Tedarik zinciri risklerini belirleyip tanımlayın ve bu riskleri iş hedeflerine yönelik en büyük risk maruziyetlerini temsil eden risk kategorilerine ayırın.
2. Riskler ile hata türleri ve etkileri analizinin sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkileri göz önünde bulundurarak olasılığı ve etkiyi ölçün.
3. Çeşitli senaryoları analiz ederek risk sonuçlarının aralıklarını test edin, müdahale planları geliştirin ve kontrollerin etkinliğini değerlendirin.
4. Verilen yanıtları belgelendirin ve oluşturduğunuz planların dağıtımını gerçekleştirin.
5. Planları düzenli aralıklarla gözden geçirin, kontrolleri test edin ve gerekiyorsa ve gerektiğinde programın yaşam döngüsü unsurlarını düzeltin.<sup>20</sup>

Bahsi geçen uzman raporuna göre, kurumlarda bu adımların ayrı ayrı her birine yönelik memnuniyet düzeyleri arasında epey bir fark söz konusudur. Örnek vermek gerekirse, çalıştıkları kurumun finansal risklerin etkilerini değerlendirme veya riskleri önceliklendirme konusundaki kabiliyetinden memnun olduğunu veya çok memnun olduğunu söyleyen anket katılımcılarının oranı %55 iken, çalıştıkları kurumun planları düzenli aralıklarla gözden geçirme, test etme, yeniden test etme ve gerekiyorsa ve gerektiğinde düzeltme kabiliyeti hakkında aynı değerlendirmeyi yapan katılımcıların oranı ise yalnızca %36'dır. Açıkça anlaşılabilen üzere, kurum çapında entegrasyon yolunda gelinen nokta olumlu olmakla birlikte, önümüzdeki yıllarda ve daha sonrasında yapılması gereken ve iç denetimin yapabileceği daha birçok şey bulunuyor.

---

20. A.g.e.



# Sonuç

## Gelişen teknolojilerin etkisi

COVID-19'dan geçmişte olmuş bitmiş bir olay gibi bahsetmeye hevesli birçok kişi var, fakat ne yazık ki henüz o noktadan çok uzağız. Örneğin, çeşitli COVID-19 aşılılarının hayatımıza girmesinin üzerinden bir buçuk yıldan daha uzun bir sürenin geçmiş olduğu Temmuz 2022'de Çin devleti, Wuhan'ın bir banliyösünde dört yeni vakanın ortaya çıkmasına cevaben yaklaşık bir milyon insanı kapsayan bir bölge için [sokağa çıkma yasağı](#) getirdi.<sup>21</sup> Bu tür uygulamalara gidilmeye devam edildiği sürece, her geçen gün biraz daha endemik bir karakter göstermeye başlayan COVID-19 hastalığıyla yaşamın "yeni normal" hâline gelme olasılığı da aynı ölçüde artacak.

Her zaman olduğu gibi iç denetim için de aynısı geçerli. Kurumların faaliyet gösterdikleri risk ortamı değişmeye, genişlemeye ve daha karmaşık bir hâle evrilmeye hiçbir zaman ara vermez. Yani henüz yolun başındayız.

Bütün bunlar kulağa ürkütücü geliyor ve önümüzdeki yıllarda iç denetçileri bekleyen bilindik veya bilinmedik daha birçok zorluk söz konusu olduğunu imliyor olabilir, fakat iyi haber şu ki denetçilerin COVID-19 sonrası dünyaya körlenmesine ve bilgisiz bir şekilde adım attıklarını düşünmek için bir neden bulunmuyor. Bu dönemde popüler olan birçok trendin, örneğin küresel tedarik zincirlerinin insan hakları ve çevresel sürdürülebilirlik gibi ÇTY meselelerine ilişkin hesap verme sorumluluklarını artırmaya yönelik uluslararası ölçekli çabaların tohumları COVID-19'dan çok daha uzun bir süre önce atılmıştı ve bu trendlerin COVID-19 sonra da varlıklarını sürdüreceği aşıkâr.

Küresel tedarik zincirleri genelinde teknolojiyi benimseme hızında kaydedilen artış, özellikle de otomasyon sistemleri ve araçlarının kullanımında görülen artış da yine COVID-19'un henüz hayatımıza girmemiş olduğu dönemde başlamış olan bir trenddir. Tabii elbette COVID-19'un, ona yönelik güvenlik protokollerinin ve bu dönemde ortaya çıkan ve birçok sektörün etkisi altına alan "Büyük İstifa Hareketi"nin tetiklediği iş gücü kıtlıkları da bu geçiş sürecini önemli ölçüde hızlandırdı.

Varney, tedarik zincirlerindeki otomasyon furçasının, henüz hak ettiği kadar dikkat çekmeyen ufuktaki önemli risklerden biri olduğunu, otomasyonda görülen artışın önümüzdeki dönemde siber riskte görülecek olan önemli boyutlardaki artışla kesişeceğini, ayrıca gelir ve servet eşitsizlikleriyle iç içe geçen teknoloji eşitsizliklerinin daha da artmasına yol açacağını belirtiyor. Kendisinden alıntıyla, "Uzun vadede geleceğimizin alacağı şekil budur. Zorlu iş gücü ortamıyla başa çıkmak için otomasyon ve analitik alanlarına ileride yapacağımız yatırımları değerlendirmenin ve otomasyona dayalı bir dünyada iş sürekliliği ve dayanıklılığına yönelik konu odaklı ve senaryo bazlı eylem planları geliştirmenin şimdi tam sırası."<sup>22</sup>

21 . Yaroslav Lukov, "Covid in China: Million in Lockdown in Wuhan After Four Cases" [Çin'de Covid: Dört Vakanın Tespit Edilmesi Üzerine Wuhan'da 1 Milyon Kişi Karantinaya Alındı], 28 Temmuz 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>.

22. A.g.e.



## BÖLÜM 3

---

Dayanıklı Kurum Yeniden Tanımlanıyor





## Uzmanlar Hakkında

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

Hassan NK Khayal, Dubai'de yerleşik bir İç Denetim Müdürüdür. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından 30 küresel Yükselen Lider kategorisi altında ilk 15 liderden biri olarak gösterilmiştir. Hassan CIA, CRMA ve CFE'dir. Hassan İşletme Lisans Derecesine ve İşletme Yüksek Lisans Derecesine sahiptir. Ayrıca Orta Doğu Çalışmaları alanında sertifika sahibi olan Hassan'ın, Robotik Süreç Otomasyonu, Veri Analitiği, Nesnelerin İnterneti (IoT), Kalite Yönetimi, Sağlık ve Güvenlik, Çevre Yönetimi ve Risk Yönetimi alanlarında mesleki sertifikaları bulunmaktadır.

### **Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM**

Sajay Rai, Bloomfield Hills, Michigan'da bulunan Securely Your LLC firmasının Başkanı ve Genel Müdürüdür. Sajay, daha öncesinde, Ernst & Young LLP firmasının Bilgi Güvenliği ve İş Sürekliliği grubunda Ulusal Lider unvanıyla ve IBM firmasının İş Sürekliliği ve Beklenmedik Durum danışmanlık grubunda Üst Düzey Yönetici unvanıyla görev yapmıştır. Sajay, BT alanında 30 yılı aşkın bir deneyime sahiptir ve bilgi güvenliği, kişisel gizlilik veya mahremiyet, siber güvenlik, iş sürekliliği, felaket kurtarma, BT denetimi ve bilgi riski konularında uzmanlaşmıştır.



## Dayanıklı Kurum Yeniden Tanımlanıyor

**Sıklıkla Charles Darwin'e atfedilen bir alıntıyla başlamak gerekirse**, "En güçlü ya da en zeki olanlar değil, değişimi en iyi yönetebilenler hayatta kalır." Son iki küsur senede yaşananlara baktığımızda bu önermenin en azından kurumlar için kesinlikle doğru olduğunu, COVID-19 salgınının kurumsal dayanıklılık bakımından daha önceden eşi benzeri görülmemiş bir imtihan ortamı yarattığını, bu anlamda bir turnusol görevi gördüğünü görüyoruz.

Nitekim söz konusu salgın birçok kurumun bu büyüklükteki bir olaya karşı ne denli hazırlıksız olduğunu ortaya çıkardı. Tedarik zincirleri, iş gücü arzı ve küresel ekonomide eşzamanlı meydana gelen kesinti ve aksamalar, ana cadde üzerindeki küçük dükkanlardan Wall Street'te bulunan dev finans firmalarına ve Silikon Vadisi'nde konuşlu teknoloji şirketlerine kadar bütün kurum ve işletmelerin işleri sürdürme kabiliyeti için bir tehdit oluşturdu. Günümüz itibarıyla şirketler COVID sonrası duruma odaklanmaya başlamış olmasına rağmen, son on yılın *katma değerinin dayanıklılık* mefhumu olduğu çoktan belli olmuştur. Bir kurumun COVID-19 gibi büyük bir girdabın dayattığı koşullara uyum sağlama ve hatta böyle bir ortamda bile gelişmeyi ve serpilmeyi sürdürme kabiliyeti şeklinde tanımlanabilecek olan dayanıklılık, artık en büyük önceliğimiz konumunda.

Peki bu konumda olması doğru mu?

COVID-19 salgınının İspanyol gribi salgınıyla karşılaştırıldığına sıklıkla şahit olduk. Fakat İspanyol gribi salgınının üzerinden 100 yıldan daha uzun bir süre geçti. Dolayısıyla eldeki kurumsal kaynakların bu denli nadir görülen bir olayın olası etkileriyle mücadele için ayrılması bazılarına aşırıya kaçmak gibi gelebilir. Ancak *Proceedings of the National Academy of Sciences* adlı dergide yayımlanan bir çalışmaya göre bir kişinin yaşam süresi içinde böyle bir salgın tecrübe etme ihtimali yaklaşık %38'dir ve araştırmacılar bu rakamın önümüzdeki dönemde ikiye katlanabileceğini belirtmektedir.<sup>23</sup> Bu oranların ihmal edilebilir büyüklükte olduğuna işaret eden pek fazla standart bulmak mümkün değil. Öte yandan, işlerde geniş ölçekli aksaklık ve kesintiler yaşanmasına yol açabilecek nitelikteki felaket çeşitleri arasında yalnızca virüsler yok. Sözgelimi ağır hava şartları, deprem, elektronik iletişim kanallarında bozucu etkiler yaratan güneş ışınımı, finans piyasalarında çöküş ve siyasi ve toplumsal huzursuzluk gibi başka tür gelişmeler neticesinde de birçok farklı düzeyde büyük bir tahribat oluşabilir.

İç denetçilere gelecek olursak, iç denetçiler için salgın, normal şartlar altında iyi bir performans gösteren kurumları da içine alan bir anlamda kurumların ne denli savunmasız olabileceklerini gösteren somut bir hatırlatıcı görevi gördü. Ciddi bir olayın ağırlığı altında koşulların hızla değişebileceğini ve risk değerlendirmeleri yapılırken bu noktanın da hesaba katılması ve dikkate alınması gerektiğini gösterdi.

Üç bölümlük bir yazı dizisinin son kısmını teşkil eden bu Küresel Bilgi Notunda, COVID-19 sonrası ortamda söz konusu olan riskler masaya yatırılmakta ve salgının bize öğrettikleri hakkında iç denetçilerin bir sonraki büyük felakete karşı hazırlanırken başvurabilecekleri özenle hazırlanmış bir inceleme sunulmaktadır. Aşağıda belirtilen geniş kapsamlı üç alan üzerine özel olarak yoğunlaşıldığı takdirde, konu hakkında pratikte fayda sağlayacak bir anlayış geliştirilecektir:

- Dayanıklı kurumun öznitelikleri nelerdir?
- İç denetçiler kurumlarının dayanıklılığının artırılmasına nasıl yardımcı olabilirler?

23. Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensity and Frequency of Extreme Novel Epidemics* [Aşırı Boyutlardaki Yeni Salgınların Yoğunluğu ve Sıklığı], PNAS Cilt 118, Sayı 35, 2021.



- İç denetim, denetim fonksiyonunun kendisinin dayanıklılığını artırmak için neler yapabilir?

Denetçiler, bu üç alandan damıtılarak ulaşılabilecekleri pratiğe dökülebilir somut adımları uygulamak suretiyle, gelecekteki olası güçlüklerle daha kolay başa çıkılmasına yardımcı olabilir, kendilerini bu yönde donatabilirler. Dayanıklılığın nasıl artırılacağını bilmek ve anlamak önemlidir, çünkü öyle görünüyor ki kurumlar ileride büyük ölçekli kesinti ve aksaklıklarla daha sık karşı karşıya kalacaklar.



## Kurumlar Yaklaşımlarını Dayanıklılık Yönünde Adapte Etmek İçin Neler Yapıyorlar

**Denetimler bugüne dek geleneksel olarak geçmişe dönük çalışmalar gibi ele alınmış ve öyle tasarlanmıştır**, fakat artık gerek iç denetçiler gerekse kurumlar giderek daha fazla oranda ileriye doğru bakıyorlar, ufuktaki olası tehditleri önceden tespit etmeye ve acil durum planlamasına yardımcı olmaya çalışıyorlar. COVID-19 sürecinde edinilen deneyimler göstermiştir ki, kurumsal dayanıklılık ortaya çıkan krizlere nasıl yanıt verildiğiyle ilgili olduğu kadar, ileriye düşünmek ve gelecek için planlama yapmakla da ilgilidir.

Dayanıklı bir iş kültürünün varlığı, kriz durumlarında iyi bir performans gösterilmesinde kritik bir rol oynar. Görüştüğümüz denetim uzmanları, planlamaya ağırlık verdiklerini, fiilen gerçekleşmesi pek olası görülmeyen koşullar için bile planlama yapmaktan imtina etmediklerini ve dayanıklılık bakımından kritik önemi haiz olduğunu düşündükleri bir dizi başka alana artık daha fazla ilgi gösterdiklerini ifade ediyor.

### Nakit Kraldır

Birleşik Arap Emirlikleri'nde konuşlu bir kurumda iç denetim müdürü pozisyonunda bulunan Hassan Khayal, yaşanan salgının çalıştığı kurumda nakit akışına daha fazla önem verilmesi sonucunu doğurduğunu belirtiyor. Khayal'ın ifadesiyle, "Salgın öncesi dönemde nakit akışı fazla sorgulanmadan temin edilen, yani kurumun sıkı prosedürlere konu etmediği bir şeydi. Fakat artık özellikle dikkat edilen bir unsur hâline geldi ve dolayısıyla şirket kültüründe değişime yol açtı."

Khayal, şirket müdürlerinin örneğin harcama yapmadan önce satın alma politikalarına artık çok daha fazla dikkat ettiklerini, kurum çapında iç denetimin incelemesinden geçen belge ve kontrollerdeki artışın da bu tespiti destekler nitelikte olduğunu ifade ediyor. Daha geniş bir ifadeyle söylemek gerekirse, Khayal nakit akışını dayanıklılığın kilit bileşenlerinden biri olarak görüyor. Khayal'a göre, "Hazır nakdi bol olan kurumlar salgını kolaylıkla atlatırken, nakit sıkıntısı içinde olan kurumlar aslen başarılı faaliyetler yürüten parlak bir kurum olsalar bile bu süreçte ciddi ölçüde zarar gördüler. Bazı firmaların mevcut likiditeleri salgın dönemini sağ atlatmalarını sağlamak için yeterli gelmiş olabilir, fakat bu firmalar eğer salgın öncesi dönemde nakit akışına biraz daha dikkat etmiş olsalardı bu süreci çok daha başarılı bir şekilde ve hatta büyüyerek geçirebilirlerdi."

### Tedarik Zincirlerinin Sağlama Alınması

Birden fazla sayıda satıcıyla çalışmak, ciddi bir felaketle karşılaştığında satıcının nasıl bir performans göstereceğini bilmek ve buna ilişkin riski hafifletmeye yönelik bir plana sahip olmak dayanıklılık açısından anahtar önemdedir.

Bloomfield Hills, Michigan'da konuşlu siber güvenlik ve uyum hizmetleri sağlayıcısı Securely Yours LLC firmasının başkanı ve genel müdürü olan Sajay Rai, konuya ilişkin olarak, "Benim için en dikkat çekici nokta, şirketlerin birçoğunun satıcılara aşırı bağımlı olduğunun ortaya çıkmasıydı. Satıcılara bel bağlayarak COVID'den kurtulamayacaklarını fark edemediler," ifadelerini kullandı. Rai, satıcı firmaların kendileri de COVID-19'dan kötü etkilendiği için, bu firmaların büyük kısmının müşterilerin onlardan beklediği hizmet seviyesinde tedarik gerçekleştirmeyi başaramadığının altını çizdi. O zamana dek bu satıcıların ürün veya hizmetlerine yaslanarak büyümüş olan kurumlar birdenbire girdi sıkıntısı çekmeye başladı.

Rai, bunun kurumlarda kaynakların ulaşılabilirliği yönünden büyük bir boşluk yaratmış olduğunu belirtiyor. Kendisinden alıntıyla, "Bütün bu olanlardan çıkarmamız gereken ders basit: bundan böyle hazırda bir acil durum eylem planı bulundurmamız ya da tedarik sözleşmesine girerken daha iyi bir müzakere süreci yürütmeliyiz."



## İletişim ve İşbirliği

Dayanıklı bir kurum, açık ve net bir misyona ve sınırları belli iyi tanımlanmış önceliklere sahip olan ve bunların kurumun tamamı genelinde herkesçe gayet iyi bir şekilde anlaşılması olduğu bir kurumdur. Nitekim COVID-19 gibi bir olayın yol açtığı türde sorunların üstesinden gelmek için, kurum bünyesindeki bütün kademe ve departmanları kapsayan bir kurumsal yaklaşımın bulunması gerekir.

Buna örnek olarak Khayal, çalıştığı kurumda salgın sürecinde kurum içi iletişimde artış yaşandığını ve stratejik girişimler konusunda daha şeffaf davranıldığını belirtiyor. Kendisinin sözleriyle, "Yönetim kuruluyla olan iletişimimiz çok daha etkin hâle geldi. Üst kademe yönetimden orta kademe yönetime, oradan da alt kademe yönetime doğru yukarıdan aşağıya iletişimde ciddi bir canlanma başladı. Neler olup bittiği ve şirketin nereye doğru yol almakta olduğu konusunda herkes bilgilendirildi."

Khayal, COVID-19 öncesi dönemde kurumun iş stratejisi gizli bilgi kabul edilmekte olduğu için plandan yalnızca tepe yönetimin haberdar olduğunu, şimdi ise ön saflardaki çalışanların şirket stratejisi hakkında çok daha berrak bir fikre sahip olduklarını ve bunun da çalışanların kriz durumlarına yanıt verme kabiliyetini güçlendirdiğini ifade ediyor ve "Özellikle işlerin sekteye uğramasına yol açan birden fazla faktörün aynı anda etki göstermeye başladığı koşullarda insanlar ne yapacaklarını şaşırabilirler. Kurum içi iletişimimizdeki mevcut değişim, işte tam da böyle durumlarda belli net hedefler etrafında toplanmamıza olanak sağlıyor," diye ekliyor.

## Uyum Sağlayabilen Bir İş Gücü

Deloitte firmasının 2021 senesinde yaptığı [Dayanıklı Kurumun İnşası](#) başlıklı bir ankette, ankete katılan üst düzey yöneticilerin %54'i, uyum sağlayabilen bir iş gücünün varlığının gelecekteki başarı açısından kritik öneme sahip olduğunu belirtti. Bu oran, aynı konuda uzmanlık ve yeterliliğin ya da kurumun değerleriyle uyumlu değerlere sahip olmanın daha önemli olduğunu düşünenlerin oranından açıkça daha fazladır.<sup>24</sup>

İşe alım uygulamalarında adayların uzmanlık düzeyinin yanı sıra uyum sağlama kabiliyetlerine de odaklanılması bu yöndeki kritik ilk adımlardan biridir. Kurumlar, esneklik gösteremeyen uzmanların peşinden koşmak yerine, belirsizlikle baş edebilen ve gerektiğinde hızla yön değiştirebilecek kadar esnek olan çevik insanları kazanmaya çalışmalılar.

## Teknoloji Bütçelerinin Gerçeklerle Uyuşturulması

Deloitte anketinde, kurumlarının uzaktan çalışmayı desteklemek için gerekli teknolojiye salgın henüz dünyayı vurmadan önce de sahip olduğunu belirten üst düzey yöneticilerin oranı %25'ten daha azdı. Bulut platformları, görüntülü toplantı sistemleri ve siber güvenlik, bu gerekli teknolojik olanaklar listesinin ilk sıralarında bulunuyordu.

Askeri kalitede iletişim ve güvenlik olanaklarına sahip olmak kurumlardaki her yöneticinin dilek listesinde bulunuyor olabilir, fakat bunu mümkün kılacak olan teknolojiyi karşılamak ve idame ettirmek için gerekli kaynaklar herkes için ulaşılabilir değildir.

Rai, konuya ilişkin olarak şunları söyledi: "Bazı şirketler BT konusunda daha iyi bir performans gösterdi, çünkü bir salgın planları vardı, fakat diğer yandan şirketlerin çoğu sadece tepkisel adımlar atabildi. Bir şey yaptılar, çünkü yapmaları gerekiyordu. Şimdi de uygun bütçelere sahip olup olmadıklarına karar vermeleri gerekiyor. Yapmış oldukları değişiklikleri desteklemek için gereken bütçeyi ileride sürdürebilecekler mi, değerlendirmeleri gerekiyor."

24. Deloitte, *Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report* [Dayanıklı Kurumun İnşası: 2021 Deloitte Küresel Dayanıklılık Raporu], 2021.



# Görünümün Desteklenmesi

## İç Denetçiler Dayanıklılığın Tesis Edilmesi Noktasında Yönetim Kadrolarına Yardımcı Olmak İçin Neler Yapabilirler

**Hangi sektör ve coğrafyadan oldukları fark etmeksizin**, kurumlar COVID-19'un etkisine ancak mevcut duruma hızla uyum sağlayarak ve yenilikçi çözümler geliştirerek karşı koyabilmişlerdir. İleride karşılaşılabilecek krizlerde de aynı çabanın gösterilmesi gerekecek. Bu itibarla iç denetimin, dayanıklılığın sürdürülmesine yardımcı olmak için, COVID-19'un iş faaliyetleri üzerindeki ve kurumun risk evreni genelindeki etkisini anlaması gerekiyor. Denetçilerin, gelecekteki risklerin belirlenmesine yardımcı olmak ve bu risklere yönelik hazırlık çalışmalarında aktif bir rol oynamak için ileriye bakma konusunda cesur olmaları icap ediyor.

### Denetim Görevlerinde Dayanıklılığı Dikkate Alın

Denetim fonksiyonlarının birçoğu için dayanıklılık artık denetim görevlerinin hepsinde görev başlangıcından itibaren sürece dâhil edilebilir. Her denetim görevine denetlenen alanın çevikliğini ve sıkıntılı durumlar karşısında işlev gösterme kabiliyetini de hesaba katarak yaklaşmak bazıları için salgının doğal sonuçlarından biri olmuştur, diğerleri için ise dikkate alınması gereken bir noktadır. Rai, bir adım daha ileri giderek, doğrudan dayanıklılığa odaklı ayrı bir denetim gerçekleştirmiştir.

Kendisinin sözleriyle açıklamak gerekirse, "Geçen sene, tek gündem maddesinin COVID-19'da dayanıklılık olduğu ve kurumun salgına hazırlıklı olup olmadığını ve iyi bir reaksiyon göstermiş olup olmadığını değerlendirildiği bir denetim yaptık. Bütün insanları, süreçleri ve teknolojileri değerlendirdik. Salgın koşullarına karşı ne planlamış olduklarına, ilgili belge ve evrakları olup olmadığına, planlarını doğru ve düzgün bir şekilde takip etmiş olup olmadıklarına ve ne gibi değişiklikler yapmak durumunda kaldıklarına baktık."

### Teknolojiye Odaklanın

Salgın birçok kurumu teknolojiye daha bağımlı hâle getirdi. Bu durum, hem operasyonel risklerde hem de güvenlik risklerinde artışa neden olabilir. O yüzden ileride daha fazla teknoloji denetimi yapılmasına ihtiyaç duyulabilir. Sözcüme, kurumun uzaktan çalışma platformlarının güvenilirliği nedir? Kullanılan bulut depolama hizmetleri ne denli güvenli ve güvenilir? Kurum, uzaktan çalışan personelin kendi teknolojik cihazlarını kurumsal ağa bağlamasına izin verilmesinden doğan riskleri nasıl yönetiyor?

Rai bu noktada iç denetim ekiplerinin uzmanlık düzeyinin bu tür güçlüklerle cevap vermek için yeterli olup olmadığını sorguluyor. Kendisinin ifadesiyle, "İç denetçilerin, departmanlarında teknoloji denetimleri gerçekleştirmek için gerekli beceri setine sahip olan çalışanlar bulunmadığından daha fazla teknoloji denetimi yapılması yönündeki ihtiyacı görmezden geliyor olabileceklerini düşünüyorum." Rai, bu noktadan hareketle, denetim birimlerine yönelik işe alım kriterlerinin arasına ileri teknoloji becerilerinin de eklenmesi gerektiğini savunuyor.

### Salgın Sürecinde Yapılan Politika Değişikliklerini Gözden Geçirin

Denetçilerin acil önceliklerinden biri, mevcut kurumsal politikalarda salgın sırasında yapılan değişiklikleri bu değişikliklerin bir risk oluşturmadığından emin olmak için gözden geçirmektir. Söz konusu krizle baş etmek adına geçmiş politikalarını kırmış ya da tamamen askıya almış olan kurumlarda, bu değişikliklerden bazıları kriz sonrası dönemde de işe yarayabilir ve dolayısıyla korunabilir. Fakat özellikle teknoloji ve işe alım alanlarında başvuru kestirme yollar tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu kapsamda örneğin güvenlik açığı yamaları ihmal edilmiş ya da uygun değişiklik yönetimi prosedürleri uygulanmadan güvenlik duvarı kuralları değiştirilmiş olabilir. Rai, iç denetimin bu alanlarda değerlendirme yapabileceğini söylüyor.

Rai'ye göre insan kaynakları alanında da benzer sorunlar söz konusu olabilir: "Kurumlar, boş pozisyonları hızla doldurmak için uyuşturucu testi ve sabıka kaydı sorgulaması gibi adımları atlamış olabilirler." İstihdam doğrulama amaçlı detaylı durum





tespitinin de ihmal edilmiş veya üstünkörü bir şekilde yapılmış olabileceğini ifade eden Rai'ye göre, iç denetçilerin bu değişiklikleri incelemesi ve bu değişiklikler nedeniyle ortaya çıkmış olan herhangi bir risk bulunup bulunmadığına dair değerlendirme yapması gerekiyor.

### **Risk Değerlendirmelerini Yeniden Ayarlayın**

Salgın öncesi dönemde büyük bir endişeye yol açmamış olan riskler günümüzde artık daha fazla önem arz ediyor olabilirler. Khayal'ın da belirttiği üzere, salgın iç denetimin risk kavramı hakkındaki bakış açısının değişmesine, risklerin nasıl değerlendirileceği konusunda değişikliğe gidilmesine yol açmıştır.

Khayal'dan alıntıyla, "Bugün eğer eskisine oranla daha dayanıklıysak, bunu büyük oranda risk iştahımızı azaltmamız sayesinde başardık. İç denetçiler olarak, risk ölçme yordamlarımıza ayar çektik. Eskiden olsa düşük seviye veya orta seviye olarak derecelendireceğimiz riskleri artık yüksek seviye ya da yıkıcı olarak derecelendiriyoruz."

Ayrıca şirketler dünyanın tümünü etkileyen bir felaketin yıkıcı sonuçlarına artık kendi gözleriyle şahit olmuş durumdadır. Risk yönetimi konusu, kurumların yönetim kadrolarının ve yönetim kurullarının zihinlerini artık çok daha fazla meşgul ediyor ve bu da riske açık alanları gözden geçirmeye eskisine oranla çok daha fazla önem verilmesini sağlıyor. Khayal'ın ifadesiyle, "Risk konusu artık sadece teorik bir şey gibi algılanmıyor, yani çok daha somutlaşmış durumda. O yüzden bundan böyle risk değerlendirmelerine çok daha fazla önem verileceğini söyleyebiliriz."

### **Tepkisel Olmak Yerine Önceden Harekete Geçin**

COVID-19 salgını kurumları bir krize hazırlıksız yakalamanın sonuçları üzerine kafa yormaya itti. Bunun kaçınılmaz bir sonucu olarak bazı kurumlar, proaktif hazırlık yapmanın ve sadece zorlu şartlarla yüz yüze kalındığında değil her zaman ve her daim hazır hâlde bulunmanın değerini anladılar.

Örneğin Khayal'ın çalıştığı kurumdaki iç denetim birimi nakit akışına yönelik incelemelerde bu düşünceyle hareket etmeye başlamış durumda. Khayal'ın ifadesiyle, "Mali kayıtları gözden geçirirken eğer beklenenden daha yüksek bir maliyetin söz konusu olduğu bir alan fark edersek bu alana odaklanıyoruz. Her zaman hazır durumda olmak adına maliyeti ve israfı en aza indirmek için neler yapabiliriz? Bunu başardığımız takdirde, acil bir durumla karşı karşıya kalındığında kurumun çarçabuk ve dolayısıyla dikkatsiz bir şekilde fazlalıklarını veya gereksiz şeyleri üstünden atmaya çalışmasına gerek kalmaz."



# İç Denetimin Görünümü

## Daha Dayanıklı Bir Denetim Fonksiyonu

**Elbette, iç denetçilerin dayanıklılığa odaklanma yaklaşımlarını yalnızca başkalarına yönelik gerçekleştirdikleri denetim görevleriyle sınırlı tutmamaları gerekiyor,** yani kendi birimlerini de dayanıklılık yönünden mercek altına almaları icap ediyor. Başka bir deyişle, denetim uzmanlarının, daha dayanıklı bir kuruma doğru giden yolda kurumun geri kalanına rehberlik edebilmeleri için, denetim fonksiyonunun dayanıklı olmasını, bu bakımdan gerekli alışkanlık, beceri ve uzmanlıkları bünyesinde barındırmasını sağlamaları lazım. Denetçilerin son on yıldır gayet yeterli ölçüde işini görmüş olan en iyi uygulamalar artık "en iyi" sıfatını hak etmiyor olabilirler. Her şeye farklı bir gözle bakın, "Bu uygulama veya politika kurumun daha sağlam durmasını sağlıyor mu?" ve "İster çalışanlar arası yıpranma gibi kademeli ilerleyen bir değişim olsun, isterse salgın gibi aniden beliren türde bir değişim olsun, koşullarda kaçınılmaz bir değişim meydana geldiğinde bu uygulama veya politika bizi koruyacak mı, koruyacaksa nasıl koruyacak?" sorularının cevaplarını arayın.

Etkili iç denetçiler, oldukları yerde oturup dünyanın "stabilize olmasını" beklemezler. Gerek kurumda ne gibi bir işlev gördükleri hakkındaki düşüncelerini, gerekse bu işlevi yerine getirme şekillerini proaktif bir yaklaşımla sürekli değiştirirler.

### Tepki Süresini Kısaltın

Khayal, çalıştığı denetim grubunun artık daha az sayıda büyük ölçekli denetim gerçekleştirdiğini, bunun yerine daha kısa sürede tamamlanan ve daha sınırlı bir kapsamda yürütülen "ani" denetimlere ağırlık vermiş olduğunu belirtiyor.

Kendisinin ifadesiyle, "Tam teşekküllü denetimler yerine operasyonel risk incelemelerine daha fazla odaklanmaya başladık, bu anlamda eskisine oranla çok daha çevikleştik. Her hafta farklı bir fonksiyona yönelik bir ani inceleme yapabiliyoruz."

Bu ani denetimler, eyleme geçirilebilir bilgilerin birinci savunma hattına daha hızlı ulaşmasını sağlıyor. Bu sayede iç denetimin, denetlenenlerin hızlı bir yanıt verilmesini gerektiren değişimlerle karşılaştıkları durumlarda, asgari hazırlık süresiyle hızlandırılmış bir değerlendirme yaparak konuya ilişkin yürütülen karar alma sürecine yardımcı olması mümkün hâle geliyor.

### Teknoloji Araçlarını Kullanın

Salgın sürecinde yaşanan personel kıtlıkları birçok işletmenin işlerinde yardımcı olabilecek teknoloji araçlarına yönelmesine yol açtı. Bu kapsamda veri analitiği de salgın süreci içinde denetçinin takım çantasına (yani henüz veri analitiğini kullanmaya başlamamış olan denetçilerin takım çantasına) dâhil oldu.

Rai bu konuda şu ifadeleri kullanıyor: "Bir bakıma bunu yapmak zorunda bırakıldılar. Yaşanan kaynak eksiklikleri denetim konusunda değişikliğe gidilmesine yol açtı ve bu değişikliklerin bir kısmı gerçekten de yararlıydı. Geldiğimiz noktada kurumların 'Veri analitiğini bundan böyle kalıcı olarak kullanacağız, yaptığımız her denetimde veri analitiğinden de faydalanacağız,' demeye başladıklarını görüyorum ki, bence bu hayırlı bir gelişme."

Yeni araçlar ve yeni teknikler, denetçilerin birçoğu için öğrenme eğrisi anlamı taşıyor. Bir sonraki acil durum kendini göstermeden önce, salgının gittikçe hafiflemekte olduğu mevcut dönemin bu yöndeki eğitimlere ayrılması büyük önem arz ediyor. Bu kapsamda, veri analitiğinin ve otomasyon ve yapay zekâ gibi başka teknolojilerin denetim iş akışlarına nasıl dâhil edileceğinin öğrenilmesi gerekiyor.

### İlişkilerden Yararlanın

Salgının olumlu sonuçlarından biri, birçok bakımdan bir çeşit ortak amaç duygusunun oluşmasını sağlamış olmasıdır. Bu beklenmedik etki, ekiplerin bütünleştirilmesine, kurum çapında daha fazla işbirliğinin teşvik edilmesine ve sinerjinin desteklenmesine yardımcı oldu. İç denetim denetlenenlerle ilişki kurma konusunda tarihsel olarak her zaman zorluk yaşamış olan bir kesimi temsil ettiğinden, bu durum özellikle iç denetim için büyük bir fırsat yarattı.



Khayal bu konuda, "Salgın bir çeşit 'bu işte beraberiz' hissi yarattığından, denetlenenlerle daha iyi ilişkiler kurmamızın yolunu açtı," diyor. "Hepimizi aynı müşkül durumun içine soktu, o yüzden kaçınılmaz olarak işbirliği atmosferi oluştu. Bu da iç denetimin daha dayanıklı ve daha çevik bir hâle bürünmesini kolaylaştırdı. Öyle ki artık denetlenenler bize gelip denetim talep ediyorlar ya da mesela işlerin olması gerektiği gibi gitmediğini düşündükleri belli bir faaliyet üzerine bir risk incelemesi yapmamızı istiyorlar." Bu durum aynı zamanda denetim uzmanlarının gelecekte çeşitli güçlüklerin belirebileceği alanlar hakkında bu güçlükler henüz ortaya çıkmadan bir anlayış geliştirmelerine de yardımcı olabilir.

## Üst Kademelere Sunum Yapın

İç Denetim Vakfı ile Protiviti firmasının ortaklaşa yayımladıkları bir araştırmaya göre, iç denetimin yönetim kurulu seviyesinde ve üst düzey yönetim seviyesinde yaptığı sunumlarda kurumun dayanıklılık girişimlerine ya da dayanıklılık yönünden noksan kaldığı noktalara ilişkin bilgiler de aktarılmalıdır.<sup>25</sup> Denetçiler, yönetimin ve yönetim kurulunun hangi bilgileri edinmek istedikleri ve bu bilgilerin kendilerine nasıl sunulmasını tercih ettikleri konusunda yönetim ve yönetim kuruluyla açık ve dürüst bir diyaloga girmelidir. Bu diyalog, söz konusu paydaşlara "Dayanıklılık konusuyla ilgili en fazla endişelendiğiniz noktalar neler? Bu alanlara ilişkin bilgileri size nasıl sunmamızı istiyorsunuz?" gibi soruların yöneltilmesi suretiyle başlatılabilir.

Ayrıca, veri analitiğinin kullanımındaki artış düşünüldüğünde, denetçilerin artık veri görselleştirme araçlarının kullanımı konusunda gerekli becerilere sahip olduklarını söylemek de mümkün. Denetim uzmanları ellerindeki bilgileri başkalarına sunmayı zaten biliyorlardı, fakat bilgiyi ikna edici görsel bir formatta sunma imkânına kavuşmaları sayesinde artık sundukları bilgiler alıcılar tarafından çok daha net bir şekilde anlaşılabilir ve dolayısıyla bu bilgiler üzerine atılması gereken adımlar çok daha doğru bir şekilde atılıyor.

---

25. İç Denetim Vakfı, Protiviti, *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change* [Hazır mıyız? İçinde Bulduğumuz Ekstrem Değişim Sürecinde İç Denetimin Dayanıklılığa Odaklanmasının Zamanı Geldi], 2021.



# Sonuç

---

## Dayanıklı Olmak Artık Bir Zorunluluk

**COVID-19 salgını gerek dünyanın geneli için gerekse ayrı ayrı her bir kurum için dönüm noktası oldu.** İnsanların birlikte en iyi nasıl çalışacağına ve işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine dair uzun bir süreden beri varlığını koruyan varsayımların sarsılmasına neden oldu. Artık "COVID öncesi" varsayım veya uygulamalara dönüş şansımız yok, bundan sonra sadece ileri gideceğiz, değişimi kucaklayacağız ve salgının öğrettiklerini akılda tutarak değişime ayak uyduracağız.

Paydaşlar nazarındaki önemini korumak ve çalıştıkları kuruma olabilecek en iyi düzeyde değer katmak isteyen iç denetçilerin, gelecekle doğrudan yüzleşmeleri ve mevcut krizden önceki dönemde edinmiş oldukları becerilerle ve artık ustalaşmış oldukları özen ve sebat gösterme özellikleriyle içinde bulunduğumuz yeni gerçekliğe dört kolla tutunup saldırmaları, bunu yaparken aynı zamanda teknoloji ve iletişim konularında bazı yeni yetkinlikler kazanmaları gerekiyor.

İç denetçilerin salgının erken safhalarında kurumların hayatta kalmasında çok önemli bir rol oynamış oldukları tartışmasız bir gerçek olmakla birlikte, artık bundan böyle bir kaza olup bittikten sonra kazanın ardında bıraktığı hasarı ortadan kaldırma işlevi gören bir "temizlik ekibi" gibi değerlendirilemezler ve kendilerini böyle konumlandıramazlar. Bunun yerine, gerek bağlı oldukları kurumlar gerekse kendi meslekleri için bir gelecek vizyonu oluşturulması noktasında ve bu vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi noktasında kendilerini önemli ve öncü bir pozisyonda konumlandırmaları, dayanıklılığa giden yolda elzem bir rehber vazifesi görmeleri gerekiyor.



## ÖNCEKİ SAYILAR

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar'ın önceki sayılarına erişim sağlamak için şu adresi ziyaret ediniz: [theiia.org/GPI](http://theiia.org/GPI).

## OKUYUCU GERİBİLDİRİMLERİ

Soru veya yorumlarınızı gönderin: [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## IIA Hakkında

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim mesleğinin en tanınmış savunucusu, eğitmeni ve standart, rehber ve sertifika sağlayıcısıdır. 1941 yılında kurulan IIA, bugün 170'ten fazla ülke ve bölgeden 218.000'i aşkın üyeye hizmet vermektedir. Birliğin küresel genel merkezi Lake Mary, Fla., ABD'de bulunmaktadır. Daha fazla bilgi için, [theiia.org](http://theiia.org) adresini ziyaret ediniz.

## Sorumluluğun Reddi Beyanı

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

## Telif Hakkı

Telif hakkı © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır. Belgeyi çoğaltma izni almak için lütfen [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org) e-posta adresi üzerinden bizimle iletişime geçin.

Ekim 2022



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

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