

— at the — TONE TOP®

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler.

Sayı 100 | Ağustos 2020

Değişerek Gelişen Bir İç Denetim Planında Yönetim Kurulunun Rolü

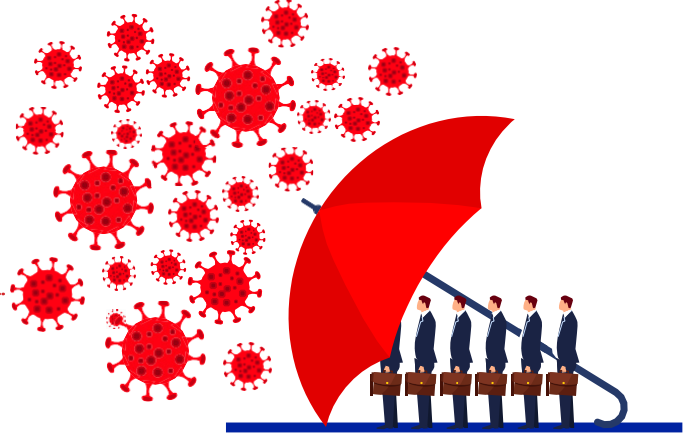
COVID-19 küresel salgını kurumları kriz yönetimine, iş sürekliliğine ve iş dünyasında ve toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak için en son teknolojiden en iyi şekilde nasıl yararlanılacağına odaklanmaya zorladı. Gerçekten de, altı aydan daha kısa bir süre içinde küresel salgın, dünyaya yeni normal olarak değişimi (çoğu zaman radikal bir değişim) beklemeyi, karşılık vermeyi ve kabul etmeyi öğretti.

Bunun, evden çalışmanın norm haline gelebileceği bir ortamda işletmelerin nasıl faaliyet göstereceği konusunda uzun vadeli etkileri olacağı açıktır. Siber güvenlik değerlendirmelerimiz, evden çalışan büyük kalabalıkları kapsamına nasıl alacak? Çalışanları iş yerine geri getirmenin riskleri nelerdir? Ofis iletişimi ve siyaseti, ofisteki yüzyüze ilişkilerden çok Blink, Zoom veya Slack'e dayandığında bunun kurum kültürü üzerindeki etkisi ne olacak?

Şüphesiz, küresel salgının yönetim üzerindeki genel etkisi, mevcut kontrollerin ve risk yönetimi uygulamalarının ciddi şekilde incelenmesini gerektirecektir. Bu da, yönetim kurulu üyelerinin, gelişerek değişen ve esnek bir iç denetim planının oluşturulması ve uygulanması için hizmetkârlık etmede kararlılıklarını sürdürmelerini gerektirir.

Karmaşık Değişimler Yüzyılı

Büyük değişimler ve karmaşa 21. yüzyıl için yeni bir şey değildir. 2000 yılı krizi ile başlayarak, iş dünyasında,



başta skandallar ve teknoloji kaynaklı olmak üzere köklü değişimler yaşandı. Bunların her biri 2002 Sarbanes-Oxley Yasası, 2010 Dodd-Frank Wall Street Reformu ve Tüketiciyi Koruma Yasası ve son zamanlarda dijital devrim nedeniyle baharda çiçek açan ağaçlar gibi ortaya çıkan ve alfabe çorbasını andıran (GDPR, CCPA, PIPEDA, LGPD) gibi düzenleyici reformlara yol açtı.

Bu düzenlemelerin ortak noktaları vardır. Her biri bir krizden sonra gerçekleşti, her biri risk yönetimi uygulamalarında değişikliklere yol açtı ve her biri yönetim kurullarının rollerindeki değişikliklerin ne olacağını anlamak için şifreleri çözmelerini gerektirdi.

Küresel salgının risk yönetimi üzerindeki uzun vadeli etkisinin ne olacağını bekleyip göreceğiz, ancak kısa vadede yönetim kurulları, üst yönetim ve iç denetim arasındaki iletişim ve uyumda bir artış olduğu görülmektedir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors – IIA) Denetim Yöneticileri Merkezi (Audit Executive Center) tarafından Kuzey Amerika iç denetim yöneticileri arasında Haziran ayında yapılan bir [ankete](#) göre katılımcıların çoğunluğu, gelecekte iç denetim risk değerlendirmelerinin ve denetim planlarının daha sık aralıklarla yapılacağını beklemektedir.



IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746
USA

Ücretsiz Abonelik İçin

www.theiia.org/toner
sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org
adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

Daha sık aralıklarla risk değerlendirmesi ve denetim planı yapılacak olmasının nedenlerinden biri, COVID-19'un ani ve öngörülemez bir biçimde ortaya çıkıp yayılmasının daha önce genel olarak risk değerlendirmelerinde kendine açık şekilde yer bulmamış olmasıdır. Anket katılımcılarının yaklaşık üçte biri olan ve ağır hasar almış perakende, gıda ve turizm gibi müşteriyle doğrudan yüzyüze iletişim halindeki sektörlerden olan katılımcıların bu sıklığı artırmayı planlıyor olması da şaşırtıcı değildir.

Ancak, kurumlar denetim planlarındaki güncellemeleri hızlı bir biçimde uygulamaya geçiremeyeceklerse daha sık aralıklarla yapılacak olan risk değerlendirmelerinin bir faydası olmayacaktır.



Kaynak: Denetim Yöneticileri Merkezi Raporu, COVID-19: İç Denetim Üzerinde Uzun Vadeli Etkisi

YÖNETİM KURULUNUN SORMASI GEREKEN SORULAR

COVID-19 sonrasında risk değerlendirmeleri ve denetim planları muhtemelen çok farklı olacaktır. Etkili ve sorunlara çözüm üreten bir denetim planı geliştirilmesini desteklemede yönetim kurullarının rolü, ortaya çıkan risklerin hızındaki değişiklikleri, teknolojinin yıkıcı etkisini ve iç denetimin etkili ve bağımsız güvence sağlama becerisini hesaba katmalıdır. Kurullar, yalnızca risk yönetiminin yeni ortaya çıkan yıkıcı riskler üzerindeki etkinliğini değerlendirmek için değil, aynı zamanda kurum içindeki koşulların risk yönetimi çabalarını desteklemeye hazır olup olmadığını değerlendirmek için üst yönetime, iç denetime ve kendilerine zor sorular sormaya istekli olmalıdır:

- » Üst yönetimin yeni ortaya çıkan yıkıcı riskleri ele alma stratejisi nedir?
- » Üst yönetim, ortaya çıkan risklerin değerlendirilmesine iç denetimi nasıl dahil eder?
- » İç denetim, sürekli risk değerlendirmesi sağlayacak şekilde konumlandırılmış mı?
- » İç denetim, sürekli risk değerlendirmesini desteklemek için teknolojiden (veri analitiği, robotik süreç otomasyonu, yapay zekâ) nasıl yararlanıyor?
- » İç denetimin, güncellenmiş risk değerlendirmelerini yansıtabilecek şekilde denetim planlarını periyodik olarak gözden geçirme ve güncelleme süreci var mı?
- » Yönetim kurulu, denetim planlarında esnekliği ve doğru zamanlamayı nasıl destekliyor?
- » Yönetim kurulu, iç denetim ile iletişimi proaktif olarak teşvik ediyor mu?
- » Yönetim kurulu, risk yanıtlamada sürekli iyileştirme düşünce şeklini nasıl destekliyor?



Neyse ki, bu anket, iç denetim uzmanlarının salgınla ilgili çalışmaların bir parçası olarak denetim planlarını değiştirmede önemli esneklik sergilediklerini ortaya çıkardı. Her sektörde, her 10 kişiden en az 6'sı denetim planı güncellemelerinin sıklığını artırmayı beklediklerini söyledi. Eğitim sektörü (%74) ve tüketiciyle temas halinde olan sektörler (%72), daha sık denetim planı güncellemeleri yapılmasını bekleyen iç denetim yöneticisi yüzdesiyle tüm sektörler arasında başı çektiler.

Maalesef, ankete katılanların çoğu (%63) denetim komiteleriyle resmi ve gayri resmi iletişimin aynı seviyede kalmasını beklediklerini söylerken, yalnızca %34'ü iletişimin bir miktar artmasını beklediklerini söyledi.

COVID-19 Öncesi Dönemdeki Beklentiler

COVID-19 öncesi dünyada, yönetim kurulu üyeleri yıkıcı risklerin risk yönetimi üzerindeki etkisini zaten gözlemliyordu. KPMG'nin 2019 Denetim Komitesi Nabzı Anketi, küresel olarak her 10 denetim komitesi üyesinden 6'sının değişen iş ve risk koşullarına uyum sağlamak için iç denetimin, iç denetim planının esnekliğini koruyarak sunulan değeri en üst düzeye çıkarabileceğini düşündüğünü ortaya çıkardı. Katılımcıların yarısından biraz fazlası, iç denetimin denetim planını diğer önemli risk alanlarına ve ilgili kontrollere odaklayabileceğini söyledi.

Soru: Sızca iç denetim, kuruma sunduğu değeri en üst düzeye çıkarmak için hangi adımları atabilir? (Uygun olan tüm seçenekleri seçin)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Değişen iş ve risk koşullarına uyum sağlamak için denetim planında esneklik sağlamak	%57	%54	%57	%60	%58	%52	%66	%54	%45	%51
Denetim planını diğer önemli risk alanlarına (ör. siber güvenlik ve temel operasyonel ve teknolojik riskler) ve ilgili kontrollere odaklamak	%52	%35	%56	%59	%65	%60	%65	%11	%42	%67
Denetim planını genel olarak şirketin risk yönetimi süreçlerinin etkinliğine odaklamak	%49	%47	%45	%51	%57	%52	%52	%35	%34	%58
İç denetim biriminde yetenek ve uzmanlıkları geliştirmek	%44	%64	%31	%40	%37	%45	%36	%80	%24	%27
Mevcut denetimlere kültür konularını da eklemek ya da başlı başına kültür denetimini gerçekleştirmek	%29	%24	%23	%33	%37	%39	%24	%22	%21	%41
Diğer	%2	%1	%2	%2	<%1	%4	%1	%1	%2	%1
Şirkette bir iç denetim birimi yoktur	%9	%2	%22	%9	%4	%6	%13	%2	%34	%7
Katılımcı sayısı	1305	376	353	276	221	77	205	185	146	119

Birden çok yanıtı izin verilmiştir

Kaynak: KPMG 2019 Denetim Komitesinin Nabzı Anketi, Yıkıcı riskler ve dijital dönüşüme ayak uydurmak.

YÖNETİM KURULUNUN ATMASI GEREKEN ADIMLAR

Yönetim kurullarının risk yönetimi üzerindeki bağımsız güvence gözetimini destekleyici sağlam tavsiyeler sunan çok sayıda yayın bulunmaktadır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu ile işbirliği içinde, "Yeni Normalde" Faaliyet Gösteren Denetim Komiteleri için Altı Tavsiye yayımladı. Bu tavsiyeler, yönetim kurullarının COVID-19 sonrası bir dünyada gözetimlerini inşa edebilecekleri sağlam bir temel sağlıyor.

Haberdar Olun. Denetim komiteleri risk alanlarına ilişkin net bir görüşe ve anlayışa sahip olmalıdır ve iç denetim, zamanında risk değerlendirmeleri sağlayarak bunu desteklemelidir. COVID-19 sonrası bir dünyada, bu değerlendirmeler daha sık ve muhtemelen kesintisiz olacaktır.

İletişim Kurun ve İşbirliği Yapın. Denetim komitelerinin geniş kapsamlı ve sürekli büyüyen gözetim sorumlulukları vardır. Dolayısıyla yönetim organının öncelikleriyle hizalanmak çok önemlidir. İç denetimin kurumdaki izdüşümü, denetim komitelerinin yönetim organının öncelikleriyle hizalı olmasına ve ilgililenmesi gereken konularda bilgilendirilmelerine yardımcı olabilir.

Elinizdeki Uzmanlardan Yararlanın. Yönetim kurulları ve denetim komiteleri için, üst yönetimin yeni ve eski tüm risklere verdiği yanıtlar hakkında tam bilgi sahibi olmak temel ve zorlu bir görevdir. İç denetim, yönetim kurullarının bu gözetimi yönetmek için destek aldıkları çeşitli uzmanlık alanlarından biridir. İç denetim, üst düzey yönetimin mevcut riskleri ne kadar iyi yönettiğinin yanı sıra, yönetimin gelecekteki riskleri öngörme ve yönetme yeterliliği hakkında da bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık sağlamalıdır.

Sürekli Gelişimi Teşvik Edin. Etkili risk yönetimi, değişen koşulları ve gelişen riskleri hesaba katmalıdır. Yeniliği ve değer yaratmayı teşvik edecek şekilde risk yanıtılamayı sürekli olarak iyileştirmeyi amaçlayan bir düşünce yapısının teşvik edilmesi, başarılı kuruluşlar için "yeni normal" olacaktır. Yönetim kurulları, bu düşünce yapısını desteklemeli ve teşvik etmelidir. İç denetim de, denetim komitelerine ve yönetim kurullarına sürekli iyileştirme düşünce yapısını destekleyen güvence, danışmanlık ve içgörü sağlamalıdır.

Bütünsel Düşünün. COVID-19 krizi, kurumları düşünce tarzlarını geliştirmeye ve planlama, operasyon ve raporlama süreçlerini iyileştirmeye zorluyor. Bu durum, denetim komitelerine ve yönetim kurullarına risk yönetimi ve yönetişimin kapsamlı bir genel görünümünü sunması gerektiğinden, iç denetimin çalışmalarını özellikle önemli kılar. Bu kapsama, artan bir hızla, sürdürülebilirlik, kültür, teknoloji, etik ve değer yaratma ve koruma konuları da dâhil olmaktadır.

Teknolojiyi Kullanın. Küresel salgın, COVID-19 sonrası dünyanın bir parçası olarak kalması muhtemel olan uzaktan çalışmada bir devrime yol açtı. Organizasyonun her seviyesinde, kurumlar iş süreçlerini mesafe ve tecrit / izolasyon sağlamaya uyumlu hale getirmek zorunda kalacak ve bunu da başarmak için teknolojiye dayanarak yararlanmak zorunda olacaklar. Bu durum özellikle iç denetim için geçerlidir. Yönetim kurulları, iş süreçlerinde ve teknolojiye bu devrimi desteklemek ve iç denetimin risk değerlendirmeleri ve planlarının bu yeni gerçekliği yansıtmasını sağlamalıdır.



2019'daki bu anketin sonuçları, COVID-19 krizine yanıt olarak iç denetimin harekete geçmesi için kesin ihtiyacın habercisi oldu. KPMG anketindeki ana yanıtlar, iç denetimin yeni ortaya çıkan riskler konusunda güvence sağlayacak şekilde konumlandırılması gerektiğine dair artan farkındalığı da yansıtıyor.

Hem salgın öncesi hem de sonrası anketlerden elde edilen veriler, bu konuda yönetim kurulları ve iç denetim liderleri arasındaki hizalanmadaki olumlu gelişmeyi yansıtıyor. Risk değerlendirmelerini ve denetim planlarını, yalnızca finansal raporlama ve yasal uyum gibi geleneksel alanlara odaklı değil, yeni ortaya çıkan risk koşullarına odaklanmış biçimde ve daha esnek olarak oluşturmak üzere yeniden kendilerini konumlandırıyorlar.

Bununla birlikte, iç denetim yöneticilerinin salgının bir sonucu olarak denetim komiteleriyle daha sık iletişim kurmayı beklemiyor oluşu ki bu da iç denetim yöneticilerinin proaktif olarak değişim için itici güçlerden olma konusundaki isteksizliğine işaret eder, can sıkıcıdır.



Hızlı Anket Sorusu

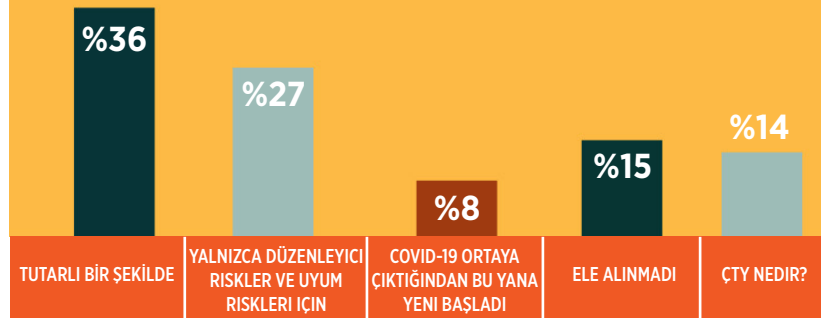
COVID-19 küresel salgını başlangıcı sonrasında, yönetim kurulunuz denetim planında daha sık güncelleme yapılmasını talep etti mi?

- Evet
- Hayır
- Emin değilim

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

HIZLI ANKET SONUÇLARI

Kurumunuzun risk yönetim tartışmalarının bir parçası olarak, ÇTY sorunları nasıl ele alınmaktadır?



Kaynak: Tone at the Top Haziran 2020 anketi.

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.



Tone at the Top | Ağustos 2020

Yayımcı



AUDIT EXECUTIVE
CENTER

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiç bir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 149 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir.

Tone at the Top Ağustos 2020 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.