

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

Sayı 101 | Ekim 2020

## COVID-19'dan Çıkarılan Dersler. Yeni Normalde İşleri Yoluna Koymak ve Başarılı Olmak

COVID-19'un yarattığı küresel kargaşa iş süreçlerinde, iş yeri kültüründe ve genel anlamda toplumsal bağlamda etkisini sürdürüyor. Yarım yıldan uzun süredir etkileşim kısıtlamaları, evden çalışma senaryoları, artan kriz yönetimi ile yaşıyoruz ve küresel salgının muhtemel uzun dönem etkileri artık netleşmeye başlıyor.

Bu ilk dönemde kurumların çoğu risk değerlendirmelerini ve iç denetim planlarını güncellemek için başarılı işler yaptı. İç denetim yöneticilerinin (İDY) katıldığı anketlerden elde edilen veriler, küresel salgının yarattığı zorluklar ve fırsatlar hakkında yönetim kurullarının diğer kilit risk yönetimi oyuncularıyla birlikte daha güçlü bir uyum, hizalanma ve iletişim sağladığını gösteriyor (Bkz, [Tone at the Top Ağustos sayısı Değişerek Gelişen Bir İç Denetim Planında Yönetim Kurulunun Rolü](#)).

Karşılık verme, toparlanma ve salt salgını atlama mücadelesi, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkardı. Bu da kurumların zayıf yanlarını tanımak ve geliştirmek, güçlü yanlarından yararlanmak için bir fırsat oluşturmaktadır. Kurumların çoğu da teknoloji alanında gelişme kararı vermiştir.

Salgın, dijital devrimi net bir biçimde hızlandırdı. IBM İş Değeri Enstitüsü tarafından yakın zamanda yayımlanan bir çalışmaya göre, her 10 üst düzey



yöneticiden neredeyse altısı, kurumlarında dijital dönüşümün ivme kazandığını, engel olarak algılanan teknolojik olgunluk yetersizliği ve çalışan direnci gibi konuların aşıldığını belirtmiştir. Bu sonuçlar, IIA'nın 2021 Kasım ayında yayımlanacak olan OnRisk raporuna katılan risk yöneticilerinin söylediklerini doğruluyor. Bir üst düzey yönetici "Virüs ezber bozan yaratıcı yenilikleri hayret verici biçimde hızlandırdı, teknolojiye birkaç ay içerisinde birkaç yıllık ilerleme kaydediyoruz." demektedir.

Kısa vadeli taktiklerin ve teknolojik değişimlerin ötesinde, kurumlar salgının neden olduğu ezber bozan yaratıcı değişikliklerin nasıl oluştuğunu keşfetmeye başlıyor. Örneğin, uzaktan çalışma, e-ticaretin yükselişi ve değişen müşteri alışkanlıkları, operasyonları ve stratejileri kalıcı olarak değiştirecektir.

### Uzun Dönem Etkileri ve Risk

Krizde verilen ilk tepkiler üzerindeki puslu hava dağılıp da kurumlar yeni normal dünyanın manzarasını tartmaya başladığında, COVID-19'un yansımaları genel olarak şu dört kategoride olacaktır:

## 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 eğitimcisidir.

## The IIA

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

## Ücretsiz Abonelik İçin

[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner)  
sitesini ziyaret ediniz.

## Okuyucu Görüşleri

[tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)  
adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

- Şu an yaşadığımız ve bildiğimiz olaylar. Örneğin evden çalışanların durumunda olduğu gibi siber güvenlik risklerinin artışı.
- Öngörebildiğimiz olaylar. Örneğin iş yeri kültüründe ve yetenek yönetimi stratejilerinde yaşanacak değişiklikler.
- Şu an yaşamakta olduğumuz ve bilmediğimiz olaylar.
- Öngöremediğimiz olaylar.

Her bir durumda tüm bu olayların muhtemelen iş ilişkileri ve sosyal ilişkiler üzerinde mikro ve makro seviyelerde kalıcı etkileri olacaktır. Bu değişiklikleri incelemeyen ve faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini anlamayan kurumlar, salgın sonrasında büyük güçlüklerle karşılaşacaktır. Mesela, yetenek yönetimi sürecinde büyük ihtimalle köklü değişimler yaşanacaktır.

Yayımlanmak üzere olan OnRisk 2021'de bu konuya şöyle değiniliyor:

“Yetenek yönetimindeki bu köklü değişimin ve bu değişimin moral, üretkenlik ve iş yeri kültürüne etkisinin kurumlar üzerine kısa ve uzun vadede yansımaları olacaktır. Üç alan, bu değişimin olası etkilerine ışık tutmaktadır.

1. Kurumlar salgın sürecinde yeni teknolojiler kullanmaya hızlıca uyum sağladıklarından, bu yeni veya güncellenmiş yetkinliklere sahip yetenekleri işe almak artık çok daha önemli hale geldi. Bu zorlu duruma hızlı ve etkin biçimde karşılık veren kurumlar büyük ihtimalle salgından güçlenerek çıkacaklardır.
2. Evden çalışma konusu, kurumların işe alım ve yetenek yönetimi süreçlerini temelinden değiştirmiştir. İş akitlerinde gerçekleşen bu hızlı gelişmenin olumlu ve olumsuz etkileri vardır. İşgücünün çoğunluğunun evden çalışıyor olması teknoloji, siber güvenlik ve lojistik olarak çok zorlayıcı olsa da, uygun yeteneklerin bulunarak işe alınmasında coğrafi konum sınırlarını ortadan kaldırmıştır. Dahası, eğer kurumlar gelecekte en yetenekli insan kaynağı için rekabet etmek istiyorlarsa, evden çalışma seçenekleri artık bir standart haline gelebilir.
3. ‘Yeni normal’, insan kaynakları özelinde iş-hayat dengesi denklemini daha karmaşık hale getirmiştir ve ücretli izin, üretkenlik, moral ve iş yeri kültürü bağlamında yetenek yönetimi üzerinde pek çok etkiye yol açmıştır.



## Geçmişten Öğrenilenler

Salgının tüm etkilerinin nasıl ve ne zaman açıkça belli olacağını çözmek, salgını daha iyi yönetmek için faydalı olacaktır. Bunun için, 1918 *influenza* salgınında iş dünyasında ve toplumsal bağlamda yaşananlar incelenebilir.

İspanyol Gribi olarak da bilinen 1918 salgını, tüm dünyada 50 milyondan fazla insanın ölümüne neden olmuş ve muhtemelen I. Dünya Savaşının bitişini hızlandırmıştı. *"Mahşerin Son Atlısı: 1918 İspanyol Gribi Dünyayı Nasıl Değiştirdi"* (*Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How it Changed the World*) adlı kitabında Laura Spinney, sağlıktaki değişimleri, hükümetlerin sağlık politikalarına yaklaşımlarını ve salgın sonrasında azınlıklara yaklaşım konusunda temel değişimleri ele alıyor.

"Sağlık otoritelerinin 1918 felaketinden aldığı ders, insanları bulaşıcı hastalık kaptıkları için suçlamanın ve tedavide tecritin / izolasyonun makul olmadığıdır. 1920'lerde pek çok devlet - herkes için ve ücretsiz - sosyal sağlık hizmeti kavramını benimsedi. Rusya, devlet sigortası ile finansmanı sağlanan bir merkezi sağlık sistemini uygulamaya koyan ilk devletti. Daha sonra, Almanya, Fransa ve Birleşik Krallık da nihai olarak Rusya'yı örnek aldı. ABD ise farklı bir yol izledi ve tercihini işveren tarafından finanse edilen - 1930 sonrasında yaygın olarak kabul gören - bir sağlık sigortası sisteminden yana kullandı. Ancak, tüm bu ulusların hepsi de, salgın sonrası dönemde sağlık sistemini sağlamlaştırmak ve sağlık hizmetine erişimi yaygınlaştırmak için gerekli adımları attı."

Dahası, halk sağlığına yaklaşımdaki bu dönüşüm, Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) öncü kurumu olan uluslararası salgın hastalıklarla mücadele bürosunun 1919 yılında kuruluşuna yol açtı.

Johns Hopkins'te sosyolog ve tarihçi Alexandre White, İspanyol Gribinin eşitsizliği nasıl gündeme getirdiği ve günümüzde yaşadığımız salgınların da aynı sonucu ortaya çıkarabileceğine dair gözlemlerini paylaşıyor. Zaten yüksek olan işsizlik oranı ve yetersiz sosyal yardım programları nedeniyle iş gücünün büyük bir kısmı - ve özellikle de en çok etkilenmiş olan yemek hizmeti, konaklama ve turizm gibi sektörde olanlar - COVID-19'un serpintileriyle zorlu bir ayakta kalma mücadelesi vermek zorunda kalabilir.

"Yine, ırksal eşitsizliklerin ve sağlık hizmetine erişim imkânlarındaki farklılıkların bazı insanları hastalık riskine daha açık hale getirdiğini de görüyoruz. Bu durum, salgınla ilgili dinamiklerin bir sonucu olduğu kadar toplumsal eşitsizliğin de sonucu olarak ortaya çıkmaktadır."

## YENİ BİR TOPLUMSAL SÖZLEŞMENİN KOŞULLARI

Özellikle uluslararası finans, ekonomi ve yardım kuruluşları arasında COVID-19'un uzun vadedeki toplumsal etkileri üzerine tartışmalar başladı bile. Uluslararası Para Fonu, önde gelen altı düşünce insanına salgın sonrası hayat üzerine tespitlerini sordu. Aldığı yorumların çoğu köklü toplumsal değişiklikleri içeriyordu.

McKinsey Küresel Enstitüsü yönetim kurulu başkanı ve üst yöneticisi James Manyika, salgının uzaktan çalışma, eğitim ve sağlık hizmetleri ve bu hizmetlerin sunumunu nasıl değiştirdiğine değindi. Ayrıca, bölgesel tedarik zincirlerinin oluşması gibi yapısal değişikliklerin de halen gerçekleşmekte olduğunu vurguladı. Manyika, çalışma şeklimize bakımımızdaki muhtemel köklü değişikliklere de değindi.

"Çalışmanın geleceği bugüne çok hızlı geldi ve beraberinde gelir adaletsizliği, işçi sorunları, geçici iş sözleşmelerinin artışı ve çalışanların mesleki değişikliklere uyum sağlama gereklilikleri gibi zorluklar da getirdi. Bu hızlı geliş yalnızca teknolojik gelişmelerden değil, aynı zamanda iş ve işçi sağlığı ve güvenliği ve ekonomisi endişelerinden kaynaklanıyor. İş gücü piyasalarının bu zorlukları aşması zaman alacaktır, ancak önünde sonunda piyasalar değişikliğe uğrayacaktır.

Bu eğilimlerin de kuvvetlendirmesiyle, yaşadığımız krizin gerçekleri - uzun vadede ekonomik ve toplumsal tercihler üzerinde etkili olabilecek biçimde - bazı ezberlerin yeniden ele alınmasını tetikledi. Dayanıklılığa karşılık verimlilik tavrı, kapitalizmin geleceği, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve yaşam şekli, sanayi politikaları, herkesi ilgilendiren ve küresel işbirliği gerektiren sorunlara yaklaşım (örneğin, küresel salgın ve iklim değişimi), devlet ve kurumların üzerine düşen rol, etkileyecek alanlara örnek gösterilebilir."

Manyika, COVID-19'un çalışma biçimimizi en temelden yeniden ele almamıza neden olacağı düşüncesinde yalnız değil.

Temmuz'da ING Fransa genel müdürü Karien van Gennip, Fransa'da yayımlanan L'Opinion Gazetesi'ndeki yazısında kurumlara genel bir çağrı yaptı. Çağrısında kurumları değişim fırsatını yakalamaya davet etti. Bu davet, "çalışmanın geleceği"ne yeniden şekil vermek üzere iş modellerini yeniden keşfetmeye, çalışmanın rolünü etraflıca yeniden düşünmeye ve hem dış kaynaklı güçlüklerle karşı gerekli tepkiyi verebilmek hem de müşteri ve çalışanların beklentilerini karşılayabilmek için çevik olmaya çağırıyordu.

"Uzun süredir, yerleşik alışkanlıklarımızdan ve örüntülerimizden kurtulmak için çok meşgul olduğumuzu söylüyorduk. COVID-19 kriziyle birlikte, toplumsal sözleşmemizi yeniden ele alma fırsatı ve görevi önümüze geldi. Firmalar olarak biz de şeffaflık ve sonuç sunmalıyız. Hükümetlerin kılavuzlar yayımlamasını ya da oyun alanını hazırlamasını beklemeyelim. Hep birlikte omuz omuza sorumluluk üstlenelim."

COVID-19'un yarattığı belirsizlik ve endişe, öyle görünüyor ki, ABD'deki ırksal adalet hareketini hızlandırdı ve önümüzdeki ay yapılacak seçimlere yaklaşırken git gide sertleşen bir siyasi iklim ortaya çıkardı. Esasında, genel anlamda COVID-19'un topluma etkisi uzun vadede iş dünyası ve ekonomiye en büyük etkiyi yapacak bir risk alanını öne çıkarıyor: Salgın, toplumsal sözleşmeyi nasıl etkileyecek.

Toplumu oluşturan bireylerin toplumsal fayda için işbirliği üzerine vardığı zımni bir uzlaşma olan toplumsal sözleşme - varsıl ile yoksul arasındaki uçurum salgın nedeniyle büyüdüğünde - kaçınılmaz olarak sorgulanacak ve sınanacak.

1 TIME: LAURA SPINNEY, 7 MART 2020. Spinney, "Mahşerin Son Atlısı: 1918 İspanyol Gribi Dünyayı Nasıl Değiştirdi" kitabının yazarıdır.

2 PANDEMİLER TOPLUMU NASIL ŞEKİLLENDİRİYOR, John Hopkins'te sosyolog ve tarihçi Alexandre White.

3 James Manyika, McKinsey Global Institute yönetim kurulu başkanı ve üst yöneticisi, COVID-19 Sonrası Hayat, Önde gelen altı beyinden salgının dünyayı nasıl değiştirdiğine dair düşünceler, IMF.

4 COVID SONRASI TOPLUMSAL SÖZLEŞME, Karien van Gennip, L'Opinion, 3 Temmuz 2020, INSEAD.edu'daki İngilizce çevirisi: <https://knowledge.insead.edu/blog/in-sead-blog/a-post-covid-social-contract-14876?page=1%2C0>



## Hızlı Anket Sorusu

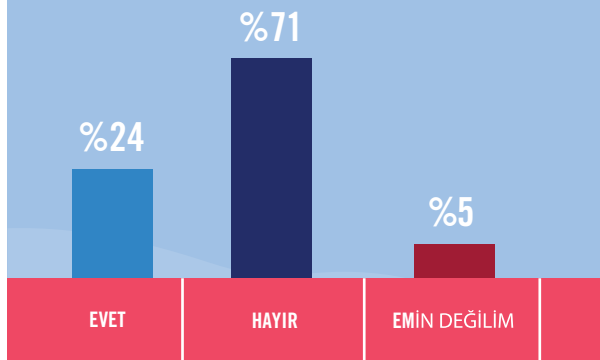
**COVID-19 küresel salgınının kurumunuza olumlu etkileri olmuş mudur? (Uygun tüm seçenekleri seçin.)**

- Risk yönetimi konusunda tüm kademelerle eskisine göre daha uyumlu ve hizalı çalışıyoruz.
- Teknolojiden daha çok faydalanıyoruz.
- Yıkıcı dönüşümlere karşı daha çevik harekete geçebiliyoruz.
- Hâlâ ne olup bittiğini anlamaya çalışıyoruz.

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) sayfasını ziyaret ediniz.

## HIZLI ANKET SONUÇLARI

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



Kaynak: Tone at the Top Ağustos 2020 anketi.

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

"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 Ekim 2020 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey, CRMA tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç, SMMM, CIA, CRMA, CCSA tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.