

Pandemi Dönemi Kamuda İç Denetimin Rolü: Uzaktan Danışmanlık Modeli ile İş Sürekliliği Olgunluğunun İrdelenmesi

(Araştırma Makalesi)

Internal Audit at Public in the Pandemic Period and Investigation of the Business Continuity Maturity Scale with Remote Consultancy Model
Doi: 10.29023/alanyaakademik. 831304

Murat GÖRMEN

Dr., Milli Savunma Bakanlığı İç Denetçi,

murat.gormen.2014@hotmail.com,

ORCID: 0000-0002-8120-1562

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Görmen, M. (2021). "Pandemi Dönemi Kamuda İç Denetimin Rolü: Uzaktan Danışmanlık Modeli ile İş Sürekliliği Olgunluğunun İrdelenmesi", *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), Sayfa No.1195-1211.

Anahtar kelimeler:

Pandemi, İç Denetim, Uzaktan Danışmanlık, İş Sürekliliği, Model

Makale Geliş Tarihi:

25.11.2020

Kabul Tarihi:

28.06.2021

ÖZET

Pandemi döneminde kamu kurumları pandeminin etkilerini en hafif hasarla atlatabilmek için tedbirler getirirken, iç denetim birimleri de bu amaca katkı vermek için kurum içi çalışmalar başlatmış ve bu çerçevede iç denetçilerin de sağlığı düşünülerek mümkün olduğunca yüz yüze gelmeden uzaktan danışmanlık modeli ile birimlere nasıl katkı verebileceği üzerinde durulmuştur. Bu dönemlerde icracı birim yöneticilerinin ilgilenmek zorunda olduğu pek çok faaliyet başlığı varken iç denetçilerin onlara kayıtsız kalmaları beklenemez. Bu kapsamda iç denetçilerce uygulanan bir model olan uzaktan danışmanlık ile birimlerin çalışmalarını sektöre uğratmadan onlara hangi konularda katma değer sağlanabileceği değerlendirilmiş ve özellikle proaktif bir rol üstlenilerek pandemi örneğinde olduğu gibi ortaya çıkabilecek iş sürekliliğini engelleyebilecek risklerde birimlerin bir iş sürekliliği planı hazırlamalarının önemi vurgulanmıştır. Çalışmanın amacı iş sürekliliğini sektöre uğratabilecek pandemi gibi dönemlerde iç denetim fonksiyonunun hizmet birimlerine nasıl katkı verilebileceğinin incelenmesidir. Konu kapsamı, pandemi dönemi iç denetimin rolü kapsamında hizmet birimlerinin pandemiye karşı iş sürekliliği olgunluk düzeylerinin bir ölçek yardımıyla irdelenmesidir. İç denetim fonksiyonu pandemi gibi iş sürekliliğini etkileyebilecek dönemlerde proaktif bir rol üstlenmeli ve senaryo testlerini gözlemlemek ve iyileştirme önerilerine katkıda bulunmak suretiyle süreç dâhil edilmelidir.

ABSTRACT

During the pandemic period, while public institutions took measures to overcome the effects of the pandemic with the least damage, internal audit units also started in-house studies to contribute to this goal, and in this context, considering the health of internal auditors, it was emphasized how they could contribute to the units with the remote consulting model as much as possible without face to face. While there are many activities that executive

Keywords:

Pandemic, Internal Audit, Remote Consulting, Business Continuity, Model

unit managers have to deal with in these periods, it is not expected that internal auditors will be indifferent to them. In this context, it was evaluated in which subjects that added value could be provided to the units without disrupting their work with remote consulting, a model brought by the internal auditors, and the importance of the units to prepare a business continuity plan was emphasized, especially by taking a proactive role and in case of risks that may prevent business continuity, as in the example of the pandemic. The aim of the study is to examine how the internal audit function can contribute to service units during periods such as pandemics that may disrupt business continuity. The scope of the subject is to examine the business continuity maturity levels of service units against the pandemic, with the help of a scale, within the scope of the role of internal audit during the pandemic period. The internal audit function should take a proactive role in periods that may affect business continuity, such as a pandemic, and be involved in the process by observing scenario tests and contributing to improvement suggestions.

1. GİRİŞ

Dünya genelinde insanların yaşam ve etkileşim şeklini değiştiren,ülke yönetimlerini bu dönemde ortaya çıkan; ek sağlık hizmeti kapasitesi oluşturma, uzaktan sosyal etkileşim için yeni normlar yaratma, hastalıktan doğrudan/dolaylı etkilenen kişilere ve işletmelere önemli mali destek sağlama, hastalığın yayılmasını en aza indirecek önlemleri alma gibi sağlık, sosyal ve ekonomik alandaki sorunların üstesinden gelmede daha fazla çaba göstermeye ve daha etkin çalışmaya zorlayan Covid-19 pandemisi aynı zamanda, kamu kurumlarının çalışma şeklini uzaktan çalışmaya odaklanacak şekilde değiştirmiştir (Samadashvili,2020:9).

Covid-19 pandemisi dünyada olduğu gibi ülkemizde de üretim, ekonomi, çalışma hayatı, eğitim vb. birçok alanı etkilemiş ve başta personel sağlığını koruma önlemleri olmak üzere birçok alanda önleyici kontrol tedbirleri uygulamaya konmuştur. Kamu kurumları ve diğer örgütler bir taraftan pandeminin etkilerini en aza indirecek tedbirler alırken diğer taraftan da pandemi sonrası oluşabilecek yeni koşullara hazırlık yapmaya başlamıştır.

Pandemi kamuda iç denetimi de pek çok farklı şekilde etkilemiştir. İç denetim plan ve programında değişiklik yapıp yapılmayacağı, eğer yapılacaksa hangi değişikliklerin yapılması gerektiği, acil durum reaksiyonlarına dair kritik denetim görevlerinin ne olacağı ve bunların nasıl yürütüleceği, uzaktan çalışma usullerinin iç denetimi nasıl etkileyeceği gibi konular üzerinde tartışılmaya başlanılmıştır (Dohrer ve Mayes, 2020:23).

Bu makale, pandemi döneminde iç denetimin rolü ve uzaktan danışmanlık modeli ile hizmet birimlerinin iş sürekliliği olgunluğunun bir ölçek yardımıyla irdelenmesi üzerine yapılandırılmıştır. Çalışmanın amacı iş sürekliliğini sekteye uğratabilecek pandemi gibi dönemlerde iç denetim fonksiyonunun hizmet birimlerine nasıl katkı verilebileceğinin incelenmesidir. Konu kapsamı, pandemi dönemi iç denetimin rolü kapsamında hizmet birimlerinin pandemiye karşı iş sürekliliği olgunluk düzeylerinin bir ölçek yardımıyla irdelenmesidir. Çalışmada, öncelikle kamuda pandemi iç denetimin rolü değerlendirilmiş ve buna yönelik yerli ve yabancı yazında ele alınmış çalışmalar taranmıştır. İkinci aşamada pandemi dönemlerinde uzaktan çalışma modeli kapsamında iç denetçilerin nasıl faaliyette bulunabileceği ve bunun normal zamanlardan farklarının ne olduğu ortaya konmuştur. Son bölümde iş sürekliliği yönetim sistemi kavramı incelenerek olgunluğunun nasıl irdelenebileceği üzerinde durulmuştur.

Ulusal ve uluslararası literatürde uzaktan iç denetim ve iş sürekliliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Ağdeniz ve Çetin'in (2021:60) uzaktan iç denetim üzerinde çalıştığı, Şen ve Sağlar'ın (2020:265) pandemi döneminde kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin önemi üzerinde durduğu, Karayaka'nın (2020:172) pandemi döneminde denetim eğitimlerini araştırdığı, Selimoğlu ve Saldı (2021:6) tarafından Covid-19 etkisinde sürdürülebilirliğin sağlanması ve iç denetimin değişen rotasının irdelendiği, Serag ve Daoud (2021:230) tarafından pandemi döneminde iç denetimin değişen rolünün araştırıldığı, Pazarskis vd.'nin (2021:120) pandemi dönemi yönetim konusunu incelediği, Martinelli vd.'nin (2021:15) pandeminin iç denetime etkisini incelediği, Beale (2021:263) tarafından pandemi sonrası iç denetimin alacağı rollere değinildiği, Eulerich vd.'nin (2021:550) pandeminin uzaktan çalışmaya zorladığı iç denetçilerin etkinliği konusuna değindiği çalışmalara rastlanılmıştır. Ancak alan yazında bu konu kapsamında iç denetim birimlerinin sorumluluklarına dair çalışmaların sınırlı olduğu ve bu çalışmanın katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede mevcut çalışma, pandemi dönemi iç denetimin rolünü teorik olarak açıklamayı ve uzaktan danışmanlık modeli ile hizmet birimlerinin iş sürekliliklerinin incelenmesinde iç denetimin katkısı hakkında bazı çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. KAMUDA PANDEMİ DÖNEMİ İÇ DENETİMİN ROLÜ

Virüsün hızla yayılarak insan sağlığını tehdit etmesi, insanların çalışabilme yetisini ve ekonomiyi etkilemiş, bu da önemli ekonomik destek paketlerini gerektirmiştir. Yönetimlerin Covid-19 etkilerine karşı tedbirlerinin etkililiği, insanların yaşaması veya ölmesi yanında ulusal ve küresel ekonominin ne kadar hızlı toparlanacağını da belirlemiştir (EU, 2020). Hızla yürürlüğe konan yüksek giderli tedbirler iç kontrol üzerindeki baskıyı yükseltmiş, suiistimal ve hata riskini artırmıştır. İç denetim ise; pandemiyle mücadele eden kurumun hedeflerine ulaşması için yardım etme yolu ve bunu sosyal temas sınırlaması içinde yapma şekli açısından etkilidir. Bu süreçte kamuda iç denetim ile ilgili ana konular şu şekilde sıralanabilir (Deloitte, 2020:6):

- İç denetimin bu duruma kendini süratle adapte etmesi ve yüksek öncelikli olmayan denetimlerin sonlandırılması.
- Denetim planlamasında atık ve esnek bir yaklaşım sergilenerek kaynakların, riskleri ve öncelikleri karşılayacak şekilde yeniden tahsisi.
- İç denetimin, krizle uğraşan yönetime güvence ve danışmanlık hizmetlerini sunmak için daha ön planda ve /görünür olması.
- Uzaktan çalışma döneminde paydaşlar ile düzenli ve sürekli iletişimde kalınması.
- Uzaktan iletişimin siber riskleri ve gerekli altyapı ihtiyacını (dizüstü bilgisayar vb) artırdığı gerçeğinin denetim/danışmanlıklarda dikkate alınması.
- Uzaktan denetim/danışmanlık faaliyeti icra edilmesinin getirdiği kısıtların, daraltılmış kapsam ile karşılanması ancak yöneticilerin işine yaramayan kalitesinden taviz verilmiş çalışma yapılmaması.
- Pandemi sona erdiğinde iç denetimin ne yapacağı ile ilgili bir stratejinin belirlenmesi.
- Pandeminin iç denetçileri uzaktan ve teknolojiye daha bağımlı şekilde çalışmaya zorlamasının olumlu bir etki olarak değerlendirilmesi ve getirdiği fırsatlardan yararlanılması.

2.1. Pandemi Döneminde İç Denetim İçin Anahtar Alanlar

Pandemi gibi risklere karşı iç denetçilerin kurumlarını desteklemek için almaları gereken tedbirler aşağıda sıralanmıştır (Chambers, 2020);

1. Risk yelpazesini anlamak ve değerlendirmek: Riskleri yönetmekten yönetim sorumludur. Yönetim tüm muhtemel riskleri tanımlamalı, o risklerin potansiyel etkisini değerlendirmeli ve onlara verilecek cevapları enine boyuna düşünerek harekete geçmelidir. Riskleri objektif olarak ele alma konusunda usta olan iç denetim, yönetimle iletişim kurmak ve çeşitli faaliyetlere katılmak suretiyle yönetimin tüm riskleri tanımlayıp tanımlamadığını ve özellikle de akıllara bile gelmeyecek durumların meydana gelmesi halinde, bu potansiyel etkileri yönetmek için alınabilecek önlemleri ve atılabilecek adımları belirleyip belirlemediğini araştırabilir.

İç denetim, yönetimin kurumun mevcut projelerinin yürütülmesiyle ilgili riskleri tartıştığını, personelin potansiyel olarak uzun dönemler boyunca uzaktan çalışma kapasitesini değerlendirdiğini, tedarik zincirlerindeki kesintileri göz önünde bulundurduğunu ve personelle etkili çift yönlü iletişim sağlamaya başlamış olduğunu değerlendirebilir.

2. Kurumun kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlarının oluşturulmasını kolaylaştırmak ve değerlendirmek: Bu tür durumlar, iyi geliştirilmiş ve test edilmiş planlama faaliyeti ve sürecine duyulan ihtiyacı pekiştirir. Kriz yönetimi ve iş sürekliliği planları, iletişim ve koordinasyon planlarını, karar alma protokollerini ve acil durum eylem planlarını açıkça belirtmelidir. Yönetim, herhangi bir boşluk olup olmadığını tespit etmek için bu planları gözden geçiriyor olmalıdır. İç denetim, bu çabayı izleyebilir ve eksiklikler olduğunda tavsiyeler verebilir.

3. Kurumun birincil risklerden daha fazlasını düşünmesini tavsiye etmek: Siber tehditler gibi kurumların radarında olması gereken ve Covid-19'la ilişkilendirilen riskler vardır. İç denetçiler kurum yöneticilerine, Koronavirüs'ün kendi süreçleri üzerindeki potansiyel etkilerini tespit ederken buna bağlı oluşabilecek riskleri de göz önünde bulundurmalarını tavsiye edebilir.

4. Kuruma, pandeminin kurum süreçlerine yapacağı uzun vadeli etkilerinin değerlendirilmesini tavsiye etmek: Covid-19'un kurumun operasyonları üzerindeki olası etkisi, aylar veya hatta yıllar boyunca sürebilir. Kurumlar kapsama alanı genişleyen ve süresi uzayan bir aksamanın tedarik zincirlerini, üretkenliği, iş ve işletme büyüme projeksiyonlarını ve daha birçok konuyu nasıl etkileyebileceğini gözden geçirmelidir. Kurumlar, örneğin bastırılmış talebe karşılık vermek için üretimin hızlı artırılması gibi pandemi sonrası senaryoları nasıl yöneteceklerini de düşünmelidir. Bir pandemi gibi öngörülemeyen bir kriz meydana geldiğinde, iç denetim hizmetleri öncelikle krizin etkilerini hafifletmeye ve daha sonra ise rutin faaliyetlere dönüşü yönelik sunulabilir.

İç denetimin bir pandemi ortaya çıktığında pandemi riskine birkaç yolla yanıt verme imkânı vardır (IIA, 2020):

- İç denetim planındaki çalışmaların askıya alınması,
- Yüksek riskli, yüksek öncelikli sorunların belirlenmesi,
- Yönetime yardım etmek için hazır olunduğunun söylenmesi,
- Gerçek zamanlı uzaktan danışmanlık verilmesi.

Bu çalışmada, pandemi döneminde kamu iç denetim birimlerinin alması gereken tedbirlerle ilgili üç anahtar alan ele alınıp incelenmiştir:

- Paydaşların virüs kaynaklı riskleri belirlemelerine yardımcı olmak için iç denetimin yapması gerekenler,
- İç denetimin çalışma şekli,
- İç denetim sisteminde yer alan çeşitli rol sahiplerinin atması gereken adımlar.

2.1.1. Virüs Kaynaklı Riskleri Belirlemeye Yönelik İç Denetimin Yapması Gerekenler

Pandemi dönemi kriz yönetimi esasları içerisinde çalışan kurum yöneticileri, iç denetimin konuyla ilgisiz olduğunu düşünebilir. Bu noktada iç denetim, kendi fiili faaliyetleri ile değerini ve ilgisini ortaya koyabilir. Örneğin iç denetim kurumun kriz yönetim masasında yer alabilir ve böylece yönetime dikkate alınması gereken riskler konusunda bilmesi gerekenler ile ilgili tavsiyelerde bulunabilir (Lind, 2020).

Merkezi ve yerel yönetimlerin kısa sürede çok büyük ölçekte ekonomik destek paketleri uygulama zorunluluğu, hata ve suiistimal riskini artırabilir ve iç kontrol sistemini zorlayabilir. Kriz yönetiminde kurumlar kısa vadeli kontrolleri esnek şekilde, uzun vadeli olanları ise değiştirmeden uygulamaya ihtiyaç duyar. Örneğin hastanelerin koruyucu ekipman kullanım standartları, hastaların yaşamı söz konusu olduğu yoğun çalışılan dönemde esnetilebilir (PEMPAL, 2020:10). İç denetim, iç kontrolün etkililiğini değerlendirmekte uzmanlaşmıştır. Bu sebeple yöneticilere risk düzeyi ve bu çerçevede uygulamaya alınan kontrol tedbirlerinin bununla uyumu konusunda güvence desteği verebilir.

Tipik olarak bir denetimde önce risklere karşı geliştirilen kontrol tedbirlerinin teorik olarak riskleri karşılamak için yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Testler kontrollerin planlandığı şekilde çalışıp çalışmadığını belirler. Uzaktan çalışma ile iç kontrolün tasarımı incelenebilir ancak testlerin yürütülmesi zor olabilir. Bu kapsamda, güvencenin kalitesinden taviz vermeden sadece kontrollerin tasarımına bakılabilir (PEMPAL, 2020:10).

İç denetim odak noktasını güvence görevlerinden ileri görüşlü tavsiye ve danışmanlığa çevirebilir. Gerek kriz yönetim takımlarında gerek özel incelemelerde ya da virüsün etkilerine karşı farkındalığı artırma çalışmalarında bulunarak danışmanlık örnekleri verebilir (PEMPAL, 2020:11).

Burada dikkat edilmesi gereken husus, yapılacak çalışmaların iç denetimin bağımsızlığını etkilememesidir, bu yüzden tavsiyelerin çerçevesi iyi çizilmelidir. İç denetim ne “kahraman rolü oynamalı” ne de yöneticilerin “pandemi boyunca iç denetim neredeydi?” demesine fırsat vermelidir (PEMPAL, 2020:11).

İç denetim birimleri ile birlikte tüm kamu birimlerinin Covid-19 kaynaklı riskleri tespit etmesi gerekir. İç denetim birimleri için kurumun diğer birimleri ve organları ile etkileşimde üç anahtar alandaki risklere odaklanmak faydalı olacaktır (Elst, 2020);

- İnsanlar
- Süreçler
- Teknoloji/Güvenlik

İnsanlar

Çalışanların sağlıklı ve iyi durumda olması pandemi döneminde anahtar bir risktir. Kurumların;

- Çalışanlar ve yüklenici tarafların güvenli bir çalışma alanında olduğundan emin olması, (hijyen ve koruyucu ekipman).

GÖRMEN

- Sağlık geçmişleri nedeniyle yüksek risk altında olan çalışanları desteklemesi,
- Seyahati azaltacak ve evden çalışmayı artıracak tedbirler geliştirmesi, (teknoloji kullanımı).
- Çalışanlara ne zaman işe gelip ne zaman uzak kalacaklarına dair net yönlendirme yapması ve gerektiğinde bunu güncellemesi risklerle ilgili atabileceği adımlara ve bu kapsamda iç denetçilerin odaklanabileceği alanlara örnek olarak verilebilir (PEMPAL, 2020:12).

Süreçler

Pandemi döneminde kurumlar iş sürekliliği planlarını yürürlüğe sokabilir ancak bu planlar bugünkü kadar yaygın, karmaşık ve uzun süren bir durumu ön görememiş olabilir. Kurumların;

- Atik olması ve önceliklendirmeyi yenilemesi,
- Anahtar hedef ve öncelikleri yeni bilgiler ışığında gözden geçirmesi,
- Normal çalışma düzeni ile yeni ihtiyaç ve öncelikleri dengelemesi,
- Anahtar hedeflere etkisi açısından risk değerlendirmesi yapması ve kısa vadeli eylem planlarını geliştirip uygulaması,
- Paydaşlar ile ekipler oluşturarak operasyonlar ve fonksiyonları zorluklar ve alternatifler açısından bütünsel olarak değerlendirmesi,
- Hızlı karar almak için önceden belirlenmiş çalışanları yetkilendirmesi,
- Anahtar tedarikçilerin tedarik sürekliliğini nasıl sağlayacaklarını teyit etmesi,
- Tedarikin durması veya performansının düşmesi riskini değerlendirmek üzere kritik iş akışlarını tedarikçilerden alınacak bilgi ışığında gözden geçirmesi,
- Alternatif tedarikçilerin kullanılması durumunda sözleşmelerin nasıl yürüyeceğini karara bağlaması gibi tedbirler alması risklerle ilgili atacağı adımlara ve iç denetçilerin yoğunlaşacağı alanlara örnek olarak verilebilir (PEMPAL, 2020:13).

Teknoloji/Güvenlik

Covid-19'a karşı yaygın bir tedbir "evden çalışma" seferberliğidir. Eşi görülmemiş miktarda ağ trafiğine maruz kalan kurumlarda teknolojik hizmetlerin kesintiye uğraması artabilir.

- Evden kurum içi bilgisayarlara bağlanabilmenin alt yapısını sağlaması,
- Ağları yük testine tabi tutması,
- Operasyonel olarak kritik işleri önceliklendirmesi,
- Evden çalışmada veri korunumu ve güvenliği standartlarını sağlaması,
- Güvenlik güncellemeleri ve yamalarını rutin olarak uygulaması,
- Çalışanlarının güvenli olmayan bağlantıları açmama konusunda uyanık olduğundan emin olması,
- Evden çalışma kaynaklı saldırıları izlemesi gibi tedbirler alması risklerle ilgili atacağı adımlara ve iç denetçilerin danışmanlık verebileceği alanlara örnek olarak verilebilir (PEMPAL, 2020:13).

2.2. Pandemide İç Denetimin Çalışma Şeklini Etkileyen Hususlar

Denetim planının tamamlanması genellikle iç denetim ile ilgili temel bir performans göstergesidir ancak tüm denetim planları sürdürülebilir bir çalışma düzenine bağlıdır (Lenz ve Hahn, 2015:5). Pandemide çoğu kurum hayatta kalma/kriz modunda çalışmaktadır ve iç denetim kendi önceliklerini buna adapte etmelidir. Hali hazırda denetimler normal olarak yürütülemez (PEMPAL, 2020:13). Hayati önemdeki alanlar seçilerek denetimde yalnızca bunlara odaklanılmalı ve denetim raporları yalnızca en kritik konularda iyileştirme önermelidir, 1200

aksi halde “iç denetçiler gerçek dünyada yaşamıyor” eleştirisi alınabilir. Yeni ortaya çıkan riskleri (Bilgi teknolojileri (BT), iş sürekliliği) keşfetmek ve bunları risk yönetimi stratejilerine dâhil etmek atılacak adımlardan biri olabilir (KPMG, 2020a:1).

Kamu kurumları, böyle uzun süren bir pandemide risk yönetiminden ziyade kriz yönetimi çabaları içine girmiştir. Birimlerin risk yönetimine yönelik hazırlaması gereken iş sürekliliği planlarının mevcudiyetinin sorgulanması ve yoksa buna yönelik çalışmalarda yer alınması yine atılacak adımlardan biri olabilir.

Bu dönemlerde iş yükü iyice artmış ancak insan kaynağı esnek çalışma neticesinde azalmış ve uzaktan çalışma şekline geçmiş birimlere verilecek danışmanlık faaliyetinin katma değeri daha yüksek olacaktır. Yine bu dönemde yıllık programlamadan 6 aylık ya da çeyrek dönemlik denetim programlarına geçiş de irdelenebilecek bir konu olabilir (PWC, 2020:1).

Pandemi dönemlerinde planlı denetimin yürütülemediği durumlarda İç Denetim Yöneticileri denetim evrenlerine dair risklerin belirlenmesini yenileyebilir. Bu dönemlerde saha çalışması kapsamında yapılması gereken testlerde sadece kontrollerin tasarımına bakılabilir ve bu konuda ara raporla sınırlı bir güvence verilebilir. Daha sonraki dönemde kontrollerin uygulanması da test edilerek denetim tamamlanabilir ve rapor yazılabilir.

Bu dönemlerde uygulamaya konulan evden çalışma kapsamında BT sistemleri kullanılırken neye izin verilip neye verilmediğinin belirlenmesi, uzaktan çalışma için ne tür alt yapıların kurulması gerektiğinin tespiti vb. konularda bir danışmanlık faaliyeti icra edilebilir. İç denetim birimleri de kendini uzaktan danışmanlık sistemine adapte etmelidir. Ancak uzaktan çalışma, üstlenilen denetim testlerinin yapısını etkilese de bu denetimin kalitesini etkilememelidir. Eğer iç denetim birimleri görevi yeterli kalitede yürütemeyecekse, yürütülebileceği zamana kadar görevi ertelemelidirler. İç denetçiler paydaşlarla iletişim kurmak için teknoloji kullanımında bilgi güvenliğine uygun hareket etmeli ve bunun alt yapısının kurulmasına yönelik öneriler getirmelidir (Roussy vd., 2020:322).

2.3. Pandemide Kamu İç Denetim Sisteminde Yer Alan Çeşitli Rol Sahiplerinin Atacağı Adımlar

İç Denetim Koordinasyon Kurulları pandemi döneminde birtakım tedbirler geliştirebilir. Örneğin:

- İç Denetim Yöneticileri (İDY) ile sanal ortamların oluşturularak haftalık görüşmelerin yapılması,
- Web seminerlerinin organize edilmesi,
- Web sitesinde Covid-19'un etkileri ile ilgili özel bir sayfa açılması ve bunun güncellenmesi,
- Her bir iç denetim birimi ile özel görüşmelerin yapılması,
- Örnek bir iç denetim iş sürekliliği planı hazırlanıp dağıtılması,
- İç denetçilerin uzaktan eğitimi konusunda politika/rehberlik oluşturması gibi (KPMG, 2020b:1).

İç denetim yöneticileri bu süreçte iç denetçilerini desteklemek için anahtar liderlik rolü oynamalı ve güçlü liderlik/iletişim becerileri sergilemelidir (Nerantzidis vd., 2020:142). Bu dönemde iç denetçiler farklı sorunlar yaşayabilir ve bunları aşabilmek için İDY'leri tedbirler geliştirmelidir. Örneğin (PEMPAL, 2020:13);

- Tüm iç denetçi personele bir dizüstü bilgisayar verilmesi,

GÖRMEN

- Evden çalışma ve eğitim için prosedürler belirlenmesi,
- İç denetçilerin evde kalmasının desteklenmesi,
- İşyerinde bulunması gerekenler için sosyal mesafenin sağlanması,
- İç denetim faaliyeti iş sürekliliği planının devreye sokulması,
- Pandeminin mevcut iç denetim programına etkisinin değerlendirilmesi,
- Devam eden denetimlerden sıkıntılı olanların ertelenmesi ya da iptali,
- Eylem planlarının tamamlanma tarihlerinin yeni risklere/önceliklere uygun şekilde uzatılması,
- Uzaktan erişimle gerçekleştirilebilecek yeni danışmanlık konularının belirlenmesi gibi.

Sonuç olarak pandemi; deprem, sel felaketi gibi hizmet birimlerinin iş sürekliliğini etkileyen faktörlerden biridir. Pandemi döneminde kesintisiz hizmet sağlanması esastır. İç denetim birimleri de örgütün içinden bir birim olarak diğer hizmet birimlerine desteğini kesintisiz devam ettirmektedir. Bu destek pandemiye karşı tüm tedbirlerin alınarak uzaktan çalışma usulleriyle esnek bir yaklaşım sergilenmesini ve en riskli alanlarda hizmet birimlerine katkı sunmayı gerektirir. Pandemi dönemlerinde iş sürekliliğinin sağlanması temel amaç olacağına göre katkı da bunun üzerine odaklanmalıdır. Uzaktan danışmanlık modeli bu çerçevede geliştirilmiştir.

3. UZAKTAN DANIŞMANLIK MODELİ

Pandemi, iç denetimi pek çok farklı şekilde etkilemiştir. İç denetim plan ve programında değişiklik yapıp yapılmayacağı, eğer yapılacaksa hangi değişikliklerin yapılması gerektiği, acil durum reaksiyonlarına dair kritik denetim görevlerinin ne olacağı ve bunların nasıl yürütüleceği, uzaktan çalışma usullerinin iç denetimi nasıl etkileyeceği gibi konular üzerinde tartışılmaya başlanılmıştır.

Uygulanan önlemler doğrultusunda birçok kamu kurumunda iç denetim faaliyetinin mevcut yöntemlerle yürütmenin mümkün olmadığı değerlendirilmiş, pandemiden önce planlanmış olan iç denetim ve danışmanlık faaliyetleri iptal edilmiştir (Martinelli vd., 2020:14).

Bu süreçte iç denetçi kaynağının verimli kullanılarak idarenin faaliyetlerine değer katmak, iş sürekliliğinin sağlanması çalışmalarını desteklemek ve pandemi süreci ve sonrasında ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatlara yönelik hazırlıklara katkı sağlamak amacıyla risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim ekseninde iç denetim hizmetinin daha farklı usul ve yöntemlerle devamına dair imkânlar araştırılmış ve pandemi tedbirlerine uygun olarak “uzaktan danışmanlık” modeli tasarlanmıştır.

3.1 Uzaktan Danışmanlık Modelinin Amacı ve Yöntemi

Uzaktan danışmanlık modeli, iç denetçinin uzaktan danışmanlık talep eden seçili birimlere görevlendirilmesi ve söz konusu birime “Covid-19 pandemisi ortamında faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması ve müteakip dönemler için neler yapılabileceğinin tespiti” amacına uygun olarak danışmanlık hizmeti sunumu esasına dayanır.

Uzaktan danışmanlık, pandemi tedbirlerine aykırı durum ve faaliyetlere neden olunmaması için paydaşlarla iletişimin;

- (a) Telefon,
- (b) E-posta,

(c) İnternet-intranet üzerinden sağlandığı ancak İç Denetim Standartlarında biçimlendirilen çerçeveye mümkün olduğunca uygun hareket edilen bir süreçtir.

İç denetçilerle paylaşılacak bilginin gizlilik derecesi hizmet verilen birim tarafından belirlenir, belirlenen dereceye uygun iletişim aracının (kurum içi intranet uygulaması/ resmî e-posta, internet tabanlı görüntülü iletişim uygulamaları, kapalı devre telefon vb.) hizmet sunulan birimce iç denetçiye önerilmesi sağlanır.

İç denetçiler ihtiyaç duyulduğunda hizmet sunulan birimden elektronik ortamda evrak isteyebilir, elektronik belge transferi için kurum içi intranet platformu kullanılabilir; evrak kanalından ya da elden evrak alışverişi çok zorunlu olmadıkça gerçekleştirilmez. Danışmanlık büyük ölçüde uzaktan-sözlü iletişim odaklı yürütülür.

Danışmanlıkta; iç denetime yönelik otomasyon programı kullanılmaz, saha çalışması gerçekleştirilmez, hizmet bir mutabakat metnine bağlanmaz, süreç sonucunda bir danışmanlık raporu tanzim edilmez. Ancak danışmanlık sonunda;

- İlgili iç denetçiler ve İDY imzalı,
- ‘Tasnif dışı’ derecede ve ‘Danışmanlık Hizmeti Bilgi Dokümanı’ adlı bir elektronik belge tanzim edilir.

Ayrıca, iç denetçilerce danışmanlık boyunca oluşturacakları görüşler için çalışma kâğıtları (ÇK) tanzim edilir (Dosya Üzerinden), hizmet verilen birimden alınan elektronik belgeleri bu çalışma kâğıtlarının eki olarak dosyada arşivlenir ve bu çalışma kâğıtları İDY’nin onayına sunulur.

3.2. Uzaktan Danışmanlık Modelinin Kapsamı

Danışmanlık boyunca oluşturulan tüm elektronik belgeler (Danışmanlık Görev İş Planı, ÇK’lar, paylaşılan görüş metinleri, Bilgi Dokümanı vb.), elektronik olarak arşivlenir; arşivin bir suretinin ilgili iç denetçide, bir suretinin ise idari kısımlarda bulunması sağlanır.

Hizmet sunulan birimden birer koordinatör personelin görevlendirmesi istenir. Söz konusu koordinatör personelle iletişim uygun araçlarla sağlanır; gerektiğinde toplu iletişim için intranet-skype görüntülü iletişim düzeni kullanılabilir.

İç denetçiler, danışmanlık boyunca sundukları görüşler nedeniyle idari sorumlu olarak gösterilmez, idari sorumluluk tümüyle kararı veren süreç sahibinde olur.

Hizmet verilen birimin pandemi tedbirleri kapsamında vardiya mesaisi yapıyor olması durumunda, ‘ofis ortamında uzaktan iletişim’ den daha fazla faydalanmak amacıyla, iç denetçi bu vardiya sistemine uygun mesai programı yapabilir.

Uzaktan iletişimin doğası gereği, mevcut iç kontrol tedbirlerinin geliştirilmesi ya da yeni iç kontrol tedbirlerinde elektronik çözüm yollarına başvurulması olasıdır. Bu durumda ilgililerle etkin koordine kurulur.

Pandemi dönemi uzaktan danışmanlık modeli ile normal dönem danışmanlık faaliyeti arasındaki farklar Tablo 1’de sıralanmıştır:

Tablo1. Klasik Danışmanlık ve Uzaktan Danışmanlık Arasındaki Farklar

Danışmanlık Aşamaları	Klasik Danışmanlık	Uzaktan Danışmanlık
-----------------------	--------------------	---------------------

GÖRMEN

Talep Alınması	Genel kural olarak, icracı birimlerden gelen talep üzerine danışmanlık hizmeti sunulur.	Proaktif davranılarak, icracı birimlerden talep gelmesi beklenmeden yazı yazılarak iş sürekliliği konusunda verilmesi planlanan danışmanlık için talep toplanır.
Amaç ve Kapsamın Belirlenmesi	Talep sahibinin ihtiyacına istinaden danışmanlığın amaç ve kapsamı belirlenir.	İlk kez karşılaşılan pandemi durumunda icracı birimlerin amaç ve kapsam belirlemede zorlanacakları düşüncesi ile danışmanlık çerçevesi olarak "Covid-19 Pandemisine Karşı İş Sürekliliği Olgunluk Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu çerçevede olmak üzere her birim için amaç ve kapsam özelleştirilmiştir.
Mutabakat Metni	Mutabakat metni hazırlanarak karşılıklı olarak imzalanır.	Danışmanlığın çerçevesi belirli olduğu için mutabakat metni hazırlanmaz. Birime özel ihtiyaçlar; Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi ve intranet (outlook) ortamında yapılan yazışmalar ve telefon görüşmeleri ile netleştirilir.
Açılış Toplantısı	Danışmanlığın başlangıcında ilgili yönetici ve çalışanların katılımı ile açılış toplantısı yapılarak danışmanlığın amaç ve kapsamı anlatılır.	Açılış toplantısı fiziken yapılmaz, bunun yerine gerekli bilgilendirme öncelikle birim koordinatörüne ve gerekli ise birim yöneticisine telefon, outlook ortamında yapılır.
Görüşmeler	İlgili birimin yönetici ve çalışanları ile öncelikle yüz yüze görüşmeler yapılır. Devamında ve gerektiğinde telefon kullanılır.	İlgili birimle -zorunlu olmadığı sürece- tüm görüşmeler telefon ile yapılır. İlgililere ulaşılması için gerektiğinde birim koordinatörü personelden yardım alınır.
Saha Çalışması	Bilgi ve belge alınması, inceleme ve analiz yapılması, görüşme ve gözlem gibi tüm saha çalışmaları ilgili birimde yürütülür.	İlgili birimde saha çalışması yürütülmez, bilgi ve belgeler outlook ortamında alınır ve aynı ortamda tekrar ilgilisi ile paylaşılır.
Tespitlerin Paylaşılması	Ulaşılan tespitlerde bir sorun olup olmadığının gözden geçirilmesi amacıyla kapanış toplantısı öncesinde ön görüşmelerle tespitler paylaşılır.	Tespitler outlook ortamında paylaşılır ve birimin katkısı alınır.

Kapanış Toplantısı	Tespitlerin ve (varsa) eylem planlarının netleştirilmesi için ilgili yönetici ve çalışanların katılımı ile kapanış toplantısı yapılır.	Kapanış toplantısı yapılmaz, gerekli bilgi ve belge aktarımı telefon ve outlook ortamında yürütülür.
Raporun Hazırlanması	Rapor hazırlanması süresi boyunca İç Denetim Biriminde; iç denetçiler, DGS (Denetim Gözetim Sorumlusu) ve Birim Başkanı arasında sürdürülen görüşme ve toplantılarla raporun nihai haline karar verilir.	İç denetçi, DGS ve Birim Başkanı arasındaki iletişim ve paylaşım telefon ve outlook ortamında sürdürülür.
Raporun Üst Yönetici'ye Arzı	Arz Üst Yönetici'ye kendi makamında yapılır.	Arz Üst Yönetici'ye skype üzerinden uzaktan görüşme yöntemiyle yapılır.

Uzaktan danışmanlık modelinin konu kapsamı, “pandemi dönemi iç denetimin rolü kapsamında hizmet birimlerinin Covid-19 Pandemisine Karşı İş Sürekliliği Olgunluk düzeylerinin bir ölçek yardımıyla irdelemesi”dir. Söz konusu ölçeğe yönelik sorular, Covid-19 pandemisi nedeniyle oluşan riskler ve söz konusu risklere karşılık alınan ve alınabilecek iç kontrol tedbirlerini kapsamıştır.

Pandemi döneminde en riskli alan hizmetlerin kesintiye uğramasıdır. En riskli alanlarda katkı vermeyi hedef edinmiş iç denetçilerin bu dönemlerde uzaktan danışmanlık modeli ile hizmet birimlerinin iş sürekliliklerinin olgunluğunu irdelemeleri ve buna yönelik katma değer getirecek çalışmalar yapmaları en makul olanıdır.

4. İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ ve OLGUNLUĞUNUN İRDELENMESİ

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi; kuruma yönelik potansiyel tehditler ve bunların faaliyetlere etkilerini tanımlayan, kurumun markasını, saygınlığını, paydaşlarını ve değer yaratan faaliyetlerini koruyan, hızlı reaksiyon kabiliyeti ile kurum esnekliğinin sağlanması için bir çerçeve sağlayan ve bilgi teknolojileri veya mali bir konu olmanın ötesinde bütüncül bir bakış açısı gerektiren yönetim sistemidir (Tammineci, 2010:36).

Ülkemizde konuyla ilgili yapılan mevzuat ve düzenlemeler;

- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu,
- İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmelik,
- Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik,
- TSE ISO 22301 Toplumsal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri olarak sıralanabilir.

Bankalar ve işyerleri özelinde İş Sürekliliği Yönetimi kapsamında hükümler bulunan ulusal mevzuat mevcut olmakla birlikte Genel Bütçeli ve Özel Bütçeli Kamu Kurumları ile Mahalli idarelerde İş Sürekliliği Yönetimi Sisteminin uygulanmasına yönelik herhangi bir hüküm

GÖRMEN

bulunmamaktadır (Gazdağı ve Çetinyokuş, 2020:475). TSE ISO 22301 ise Türk Standartları Enstitüsünce hazırlanmış İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin kurumlarda uygulanmasına yönelik ulusal standartları ihtiva etmektedir.

Türk Standartları Enstitüsünün yaptığı iş sürekliliği yönetim sistemi tanımı amaçları da kapsayacak şekilde incelendiğinde bu sürecin, kesintiye neden olan bir ihlal ortaya çıktığında;

- İhlal olayına karşı korunmak,
- İhlal olayının tekrar meydana gelme olasılığını azaltmak,
- İhlal olayına karşı hazırlıklı olmak,
- İhlal olayında gerekli kurtarma işlemini yapmak üzere yazılı bir yönetim sistemini planlamak, kurmak, gerçekleştirmek, izlemek, gözden geçirmek, sürdürmek ve sürekli olarak iyileştirmek amacıyla icra edilen bir süreç olduğu kanaatine ulaşılabilir (TSE ISO 22301).

İş sürekliliğinin önemi, yaşanan olağanüstü olaylar sebebiyle giderek daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Beklenmedik zamanlarda meydana gelen iş kesintilerinin veya krizlerin kurum faaliyetlerine olan etkisi sonucunda tüm paydaşlar zarar görebilir. Hem vatandaş/müşteri/paydaş bakış açısıyla hem de kurum/şirket bakış açısıyla, aksayan/duraksayan/kesilen faaliyetlerin en kısa sürede tekrar işler hale getirilmesine yönelik beklentiler eskisine oranla artmıştır. Bu durum kurum performansını ve itibarını olumsuz etkileyebilmektedir (Tammepuu vd.,2016:24).

Özellikle ülkenin savunma ve güvenliğine yönelik faaliyetler yürütülmesi esnasında faaliyetlerin kesintiye uğramasının büyük zararlar doğurabileceği konunun hayati öneme sahip olduğuna bir örnek teşkil edebilir.

İş sürekliliği sadece bilgi teknolojileri veya mali bir konu olmasının ötesinde kamu güvenliği, kamu sağlığı ve diğer kamu fonksiyonları üzerindeki kritik etkisi nedeniyle kamu ve özel sektör için önemli bir süreç haline gelmiştir. İş sürekliliği yönetimi kapsamında;

- Uzaktan çalışma ve uzaktan erişim planlarının hazırlanmasıyla; bir pandemi esnasında personelin evlerinden kritik süreçleri yönetmesinin sağlanması,
- Acil Durum veya Tahliye Planlarının hazırlanmasıyla; kurum binalarının kullanılmaz hale gelmesi sonrasında yeni çalışma alanlarında gerekli çalışma ortamı oluşturularak kritik süreçlerin sürekliliğinin sağlanması, konuya örnek olarak verilebilir.

Kurumların, iş sürekliliği yönetimi kapsamında önceden tasarlanmış veya uygulanan, herhangi bir kesinti anında icra edilecek faaliyetlerin belirlendiği bütüncül, koordineli bir planı hazırlaması büyük faydalar getirebilecektir (Lindström vd., 2010:243).

Bu kapsamda; kurumlar genelinde tüm birimlerden ilgili personelin katılımı ile oluşturulacak bir çalışma grubu marifetiyle “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi”nin bütüncül bir şekilde kurgulanmasının ve belirli dönemlerde tatbikat/prova yapılmasının genel olarak (Herbane vd., 2004:435);

- Personel güvenliğinin ve sağlığının korunması,
- Maruz kalınan kesinti anında faaliyetlerin belirlenen limitler kapsamında sürekliliğinin sağlanması,

- Kurumların sunduğu hizmetlerin kesintiye uğraması sonucunda itibar kaybının en aza indirilmesi yönünde fayda getirebileceği söylenebilir. İç denetimin risk esaslı iç denetim planına yönelik risk değerlendirme hazırlığında, iş sürekliliği yönetimi, her zaman planlara dâhil edilmek üzere dikkate alınması gereken bir konu olmalıdır (Getz ve Davis, 2014:69).

İş sürekliliğine yönelik bir iç denetim icra edildiğinde, kurumlar tarafından yeterince sağlam bir kriz yönetimi planlamasının yapıp yapılmadığı belirlenmelidir. Denetim ayrıca, bir kriz sırasında iş süreçlerinde yapılması planlanan değişikliklerin pratikte gerçekten çalışacağını (örneğin bilgi ve iletişim sistemleri ile geniş bant kapasitesinin evden çalışan personelden kaynaklanan ciddi bir artışla gerçekçi bir şekilde başa çıkıp çıkamayacağı) teyit etmelidir. İş etki analizi, doğru sistemlerin erişilebilir olmaya devam edeceğine emin olmak ve tanımlanan maksimum kabul edilebilir kesintilerin gerçekçi olmasını sağlamak için iç denetim tarafından değerlendirilmelidir (Neil, 2012:36). Pandemi dâhil olmak üzere periyodik olarak çeşitli afet senaryolarının testi yapılabilir. İç denetim senaryo testlerini gözlemlemek ve iyileştirme önerilerine katkıda bulunmak suretiyle sürece dâhil edilebilir.

İş sürekliliğine yönelik iç denetim fonksiyonunun sağlayabileceği katma değerlerden biri de uygunluk seviyesinin incelenmesine yönelik bir ölçek geliştirmektir. İş sürekliliğinin önemi kapsamında kurumların kendi uygunluk seviyelerini ölçmeleri ve çıkan sonuçlara göre tedbirler geliştirmeleri gerekebilir. Bu çalışmada pandemiye yönelik ortaya konan model kapsamında, ölçüme yönelik geliştirilebilecek sorular;

- (1) Covid-19 pandemisinin, biriminiz sorumluluk alanına ve yönettiği süreçlere kısa ve uzun vadede etkileri nelerdir?
- (2) Söz konusu kısa ve uzun vadede pandemi etkilerine hangi önlemler alınabilir?
- (3) Söz konusu kısa ve uzun vadede pandemi etkileri için şu ana kadar hangi önlemleri aldınız? Önlemler içinde süreç/faaliyet/iş tasarımlarında ve akışlarında yaptığınız değişiklikler nelerdir?
- (4) Söz konusu kısa ve uzun vadede pandemi etkileri için -halen uygulamaya geçmemiş- hangi önlemler planlanmıştır? Önlem planları içinde süreç/faaliyet/iş tasarımlarında ve akışlarında gerçekleştirilecek değişiklikler nelerdir?
- (5) Güvenlik ve suiistimal riskleri kapsamında, hangi riskler ve hangi iç kontrol tedbirleri belirlenmiştir? Covid-19 pandemisi nedeniyle bunlara eklenen yeni riskler ve iç kontrol tedbirleri var mıdır/ nelerdir?
- (6) Söz konusu kısa ve uzun vadede pandeminin etkileri içinde iş sürekliliğini tehdit eden (faaliyetleri bütünüyle kesintiye uğratan/ durduran) var mıdır? Hangi önlemler alınmıştır ya da alınabilir?
- (7) Pandemi tedbirleri kapsamında kurum imkânları kullanılarak ya da kurum imkânları dışında iletişim araçları marifetiyle uzaktan iş gerçekleştirme çözümünüz ya da planladığınız çözümler var mıdır? Nelerdir?
- (8) Pandemi tedbirleri kapsamında kurum imkânları kullanılarak ya da kurum imkânları dışında iletişim araçları marifetiyle uzaktan eğitim çözümünüz ya da planladığınız çözüm var mıdır? Nelerdir?

GÖRMEN

(9) Pandemi sonrasında ‘pandemiden alınan dersler kapsamında’ uygulamayı sürdüreceğiniz ya da farklı tedbirlerle uygulamaya koyacağınız usul, esas ya da yöntem var mıdır? Nelerdir? Neler olabilir? şeklinde sıralanmıştır.

Kurumlarda icra edilecek uzaktan danışmanlık çalışmalarında yukarıda belirtilen sorulara yönelik alınacak cevaplar o kurumun is sürekliliği olgunluğuna yönelik ipuçları verebilecektir.

5. SONUÇ

İç denetim, pandemi dönemlerinde iki açıdan hayati bir rol oynayabilir; birincisi, kurumun iş sürekliliğini, kriz yönetimini ve pandemi hazırlık durumunun incelenmesi, ikincisi, pandemi gibi öngörülemeyen bir kriz meydana geldiğinde, iç denetim hizmetlerinin öncelikle krizin etkilerini hafifletmeye ve daha sonra ise rutin faaliyetlere dönüşe yönelik sunulmasıdır.

İç denetim birimlerince pandemi dönemlerinde, kurum tarafından yeterince sağlam bir kriz yönetimi ve pandemi planlamasının yapıp yapılmadığı veya birçok iş sürekliliği planında olduğu gibi, baştan savma bir çaba olup olmadığı belirlenebilir. Ayrıca, bir pandemi sırasında iş süreçlerinde yapılması planlanan değişikliklerin pratikte gerçekten çalışacağını (örneğin bilgi ve iletişim sistemleri ile geniş bant kapasitesinin evden çalışan personelden kaynaklanan ciddi bir artışla gerçekçi bir şekilde başa çıkıp çıkamayacağı) teyit edilebilir. İş etki analizi, doğru sistemlerin erişilebilir olmaya devam edeceğine emin olmak ve tanımlanan maksimum kabul edilebilir kesintilerin gerçekçi olmasını sağlamak için iç denetim tarafından değerlendirilebilir.

Pandemi dâhil olmak üzere periyodik olarak çeşitli afet senaryolarının testi yapılabilir. İç denetim, senaryo testlerini gözlemek ve iyileştirme önerilerine katkıda bulunmak suretiyle sürece dâhil edilebilir.

Yönetimin, denetimler ve rutin senaryo testleri ile tespit edilen iş sürekliliği planlamalarındaki eksiklikleri gidermeye yönelik eylemleri titizlikle izlenip üst yöneticilere düzenli raporlar hazırlanabilir.

Her ülkenin kendi özel şartları ve mevzuatının dikkate alınması gerekliliği ışığında, pandemi döneminde iç denetimin, bu zamana dair risk ve öncelikleri dikkate alması, planlamalarda atık ve esnek bir yaklaşımla yeni önceliklere yönelmesi, yüksek öncelikli olmayan denetimleri sonlandırması ve kaliteden taviz vermemesi gerekir.

Bu dönemde yönetimlerce hızlı kararlar alınıp uygulamaya geçilmesi gerekebileceğinden hata ve suiistimalleri önlemeye yönelik ne tür tedbirlerin alınabileceği veya risklerin nasıl tespit edilebileceği konusunda iç denetim birimlerince öneriler getirilebilir. Yönetim birimlerinin iş yükü bu dönemlerde artabileceğinden veya çeşitlenebileceğinden iç denetim birimlerinin denetim görevlerinin icrasından ziyade ileri görüşlü tavsiye veya danışmanlıklar vermesi iç denetimin değerini artırabilecektir.

İş sürekliliği yönetimi kapsamında herhangi bir kesinti anında icra edilecek faaliyetlerin belirlendiği bütüncül, koordineli bir planın hazırlanması için ilgili birimlere yardımcı olunması, kurumlar genelinde tüm birimlerden ilgili personelin katılımı ile oluşturulacak bir çalışma grubu marifetiyle “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi”nin kurgulanması için danışmanlık verilmesi önemlidir. Bu kapsamda icracı birimlerden istek gelmesi beklenmeden yazı yazılarak iş sürekliliği konusunda verilmesi planlanan danışmanlık için talep toplanması iç denetimin farkını ortaya koyabilir.

Bu kriz dönemlerinde iç denetim birimleri diğer birimlerin çalışmalarına destek olmalı, engel çıkarmamalı ve “iç denetçiler gerçek dünyada yaşamıyor” eleştirisi almamak için yalnızca en kritik konularda iyileştirme önerileri getirmelidir.

İç denetim birimleri bu dönemlerde esnek, proaktif ve yönetimin ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Pandemi öncesi dönemde hazırlanmış olan denetim programları revize edilmeli ve ihtiyaca yönelik danışmanlıklar planlanmalıdır. Pandemi boyunca iç denetimde edinilen kazanımlar (uzaktan çalışabilme, teknolojiye yakınlık vb.) pandemi sonrası dönemde de kullanılmalıdır. Bu dönemde yapılacak danışmanlık faaliyetlerinde icra edilecek olan açılış, kapanış toplantıları bir araya gelerek yapılmamalı iletişim mümkün olduğunca bir araya gelmeden sürdürülmelidir.

Pandemi döneminde iç denetim birimleri proaktif bir rol üstlenerek iç denetimin farkını ve katma değerini ortaya koyabilir. İç denetim birimleri yaptıkları işin kalitesinden taviz vermeden uzaktan çalışma modeliyle iç kontrollerin tasarımını inceleyebilir ve pandemi sonrası dönemde kontrolleri bizzat yerinde test ederek denetimi tamamlayıp rapor yazabilir. Bu dönemlerde denetim evrenleri iç denetçilerce edinilen tecrübeler ışığında gözden geçirilerek yenilenebilir ya da iş sürekliliği planları iç denetim birimlerince kendileri için de hazırlanabilir.

KAYNAKÇA

- AĞDENİZ, Ş., & ÇETİN, C. (2021). “Uzaktan İç Denetim ve Uzaktan İç Denetimin Sınırlılıkları”. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 23 (Özel Sayı): 58–80.
- BEALE, I. (2021). “COVID-19: Lessons Learned and Next Steps for Internal Audit”. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 14 (3): 262-274.
- CHAMBERS, R. (2020). “In the Face of Coranavirus Internal Auditors Must Do More Than Don Masks”, Ekim 2020 tarihinde iaonline.theiia.org adresinden erişildi.
- DELOITTE. (2020). Internal Audit Considerations in Response to Covid-19. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/uk-internal-audit-to-covid-19.pdf>, 23.09.2020.
- DOHRER, B., & MAYES, C. (2020). “4 Key Covid-19 Audit Risks for 2020 Year Ends”. Journal of Accountancy, 11 (05): 23-29.
- ELST, O. (2020). “Risk Management and Internal Audit in Times of Covid-19”. <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/03/rc-how-risk-managers-and-internal-auditors-can-help-in-times-of-covid-19.html> 20.08.2020.
- EU. (2020). The Common EU Response to COVID-19. https://europa.eu/european-union/coronavirus-response_en. 12.10.2020.
- EULERICH, M., WAGENER, M., & WOOD, D. A. (2021). “Evidence on Internal Audit Effectiveness from Transitioning to Remote Audits Because of COVID-19”, SSRN Electronic Journal: 546 – 570.
- GAZDAĞI, O., & ÇETİNYOKUŞ, T. (2020). “Bankacılık Sektöründe Bilgi Güvenliği ve İş Sürekliliğinin Sağlanması Amacıyla ISO/IEC 27001 ve ISO 22301 Standartlarının Uygulanmasına Yönelik Kavramsal İnceleme”. Journal of Humanities and Tourism Research, 10 (2): 475-491.

GÖRMEN

- GETZ, B., & DAVIS, S. (2014). "Are You Prepared? How One Internal Audit Department Identified Problems and Provided Recommendations to Strengthen the Company's Response to Business Disruptions". *Internal Auditor*, 71(3): 69.
- HERBANE, B., ELLIOTT, D., & SWARTZ, E.M. (2004). "Business Continuity Management: Time For A Strategic Role?". *Long Range Planning*, 37 (5): 435-457.
- IIA AUSTRALIA. (2020). Internal Audit and Pandemics. https://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-fact-sheets/internal-audit-and-pandemics.pdf?sfvrsn=2 02.09.2020.
- KARAYAKA, B. (2021). "Covid-19 Pandemisi Döneminde Denetim Eğitimleri". *Sayıştay Dergisi* , 31 (119) : 169-177 .
- KPMG. (2020a). Impact of the Covid19 Crisis on the Internal Audit Functions. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2020/services/impact-of-the-covid-19-crisis-on-internal-audit-functions.pdf>. 05.08.2020.
- KPMG, (2020b). IA After Covid-19: New Skills & Capabilities Needed. <https://home.kpmg/ch/en/blogs/home/posts/2020/11/ia-after-covid-new-skills.html>. 16.08.2020.
- LENZ, R., & HAHN, U. (2015). "A Synthesis Of Empirical Internal Audit Effectiveness Literature Pointing To New Research Opportunities". *Managerial Auditing Journal*, 30(1): 5-33.
- LIND, H. (2020). "Virtual Risk Assessment in Light of Covid-19", EY Global Risk Survey. https://www.ey.com/en_dk/advanced-manufacturing/ey-virtual-risk-assessment-in-light-of-covid-19. 27.10.2020.
- LINDSTRÖM, J., SAMUELSSON, S., & HÄGERFORS, A. (2010). "Business Continuity Planning Methodology". *Disaster Prevention and Management*, 19 (2): 243-255.
- MARTINELLI, M., FRIEDMAN A., & LANZ, J. (2020). "The Impact of Covid-19 on Internal Audit", *The CPA Journal*: 14-25.
- NEIL, B.F. (2012). "Enterprisewide Business Continuity". *Internal Auditor*, 69 (3): 36.
- NERANTZIDIS, M., PAZARSKIS, M., DROGALAS, G., & GALANIS, S. (2020). "Internal Auditing in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*: 142-145.
- PAZARSKIS, M., KOUTOUPIS, A., KYRIAKOGKONAS, P., & DAVIDOPOULOS, L. (2021), "Corporate Governance and COVID-19: A Literature Review", *International Journal of Business in Society*:119-125.
- PEMPAL. (2020). "The Impact of Covid19 on The Role and Activities of Internal Audit", https://www.pempal.org/sites/pempal/files/IACOP/covid_publication_pages.pdf. 15.09.2020.
- PWC. (2020). "Four Ways Internal Audit is Responding to Covid-19", <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/internal-audit.html> 12.08.2020.
- ROUSSY, M., BARBE, O., & RAIMBAULT, S. (2020). "Internal Audit: From Effectiveness To Organizational Significance", *Managerial Auditing Journal*, 35 (2): 322-342.

- SAMADASHVILI, S. (2020). "A Brave, post-Covid-19 Europe", *European View*: 1-9.
- SELİMOĞLU, S.K., & SALDI, M. (2021). "Covid-19 Etkisinde Sürdürülebilirliğin Sağlanması Ve İç Denetimin Değişen Rotası". *Denetim*, 0 (22) : 5-14.
- SERAG, A. A.M., & DAOUD, M. M. (2021). "Remote Auditing : An Alternative Approach to Face the Internal Audit Challenges During The COVID-19 Pandemic", *Faculty of Commerce Journal*, 25 (2): 228-259.
- ŞEN, Ö., & SAĞLAR, J. (2020). "Pandemi Döneminde Kamu İdarelerinde E-İç Kontrol Sisteminin Önemi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 29(4): 259-276.
- TAMMEPUU, A., KAART, T., & SEPP, K. (2016). "Emergency Preparedness and Response in ISO 14001 Enterprises: An Estonian Case Study", *International Journal of Emergency Management*, 12 (1): 24.-38.
- TAMMINEEDI, R.L. (2010). "Business Continuity Management: A Standards-Based Approach", *Journal Information Security*, 19: 36-50.
- TSE ISO 22301 Toplumsal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri.