

İÇ DENETİM BAĞLAMINDA COVID-19'UN KURUMSAL RISK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

(THE IMPACT OF COVID-19 ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF INTERNAL AUDIT)

Gül YEŞİLÇELEBİ*

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, iç denetim bağlamında COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini teorik açıdan ortaya koymaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, konu ile alakalı yapılan çalışma ve dokümanlar incelenerek, COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçleri üzerine etkileri iç denetim açısından değerlendirilmiştir. Çalışmada, kuruluşların pandemi sürecinde karşılaştığı mevcut ve yeni risklerin COSO bileşenleri bağlamında hangi değişikliklere yol açtığı irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, COVID-19 pandemisinin yol açtığı kurumsal risk yönetimi süreç-

lerini etkileyen durumlar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, COVID-19 sürecinde ve sonrasında, yeni nesil risk yönetimi olarak dinamik risk yönetimi ve dinamik/çevik denetim anlayışının önem kazandığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Risk Yönetimi, İç Denetim, İç Denetçi, Uzaktan Çalışma Modeli, COVID-19.

JEL Kodları: M14, M40.

ABSTRACT

The purpose of this study is to theoretically reveal the impact of COVID-19 on enterprise risk management processes in the context of internal audit. In line with the purpose of the study, the impact of COVID-19 on enterprise risk management processes were evaluated in terms of internal audit by examining the studies and documents related to the subject. In the study, it has been tried to examine what changes in the context of COSO components caused by the existing and new risks faced by organizations during the epidemic process. Within the scope of the study, it has been

tried to determine the situations that affect the enterprise risk management processes caused by the COVID-19 pandemic. As a result of the study, it has been reached that dynamic risk management and dynamic/agile audit approach have gained importance as a new generation risk management during and after the COVID-19 process.

Keywords: Enterprise Risk Management, Internal Audit, Internal Auditor, Remote Work Model, COVID-19.

JEL Classification: M14, M40.

* Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, UBYO-Havacılık Yönetimi Bölümü, Gümüşhane, Orcid Id: 0000-0001-8558-4452, gyesilcelebi@hotmail.com
Makale Gönderim Tarihi: 30.11.2021, Makale Kabul Tarihi: 29.05.2022.

1. GİRİŞ

Aralık 2019'da başlayan ve yayılmaya devam eden Yeni Koronavirüs (COVID-19) pandemisinin ortaya çıkışıyla, dünya genelinde kısa sürede hem tıbbi hem de makro ekonomik kriz açısından çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır (The Institute of Internal Auditors, 2020a). COVID-19, ilk olarak Çin'in Wuhan şehrinde tanımlanan yeni bir koronavirüs türü olarak ortaya çıkmış ve tüm dünyayı kısa süre içinde etkisi altına almıştır. COVID-19'un yayılımını kontrol altına almak için hükümetler, bazı kısıtlamalar getirerek, bunların uygulanmasını sağlamışlardır. Hükümetler tarafından alınan tedbirler kapsamında yapılan kısıtlamalar ise, çeşitli ekonomik kaygıları da beraberinde getirmiştir. Bu pandemiden tüm dünya çeşitli açılardan etkilenmiş ve herkes için yeni bir süreç başlamıştır.

COVID-19 pandemisiyle ilgili küresel gelişmeler, şüphesiz ki her kuruluşu olumlu ya da olumsuz çeşitli açılardan etkilemiştir. Kuruluşlarını, bu yeni sürece adapte etmeye çalışan yöneticiler, risklerle nasıl baş edeceklerini, riskleri önceden tahmin etme konusunda neler yapılabileceği ve mevcut planlamalarda nelerin değiştirilmesi gerektiğine odaklanmışlardır. Pandemi süresince getirilen seyahat kısıtlamaları nedeniyle, büyük ölçüde uzaktan çalışma modeline geçilmiş ve bu durum çeşitli riskleri beraberinde getirmiştir. Pandemi sürecinde kuruluşlar, belirsizlik ve kriz ortamında hiç beklemedikleri farklı riskler ile karşı karşıya kalmışlardır. Sağlam bir denetim kültürüne ve altyapısına sahip kuruluşların, bu süreçten daha az etkilendiği görülmektedir. Pandemi sürecinde ve sonrasında, iç denetim ve risk yönetim süreçleri hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bu dönemde, iç denetimden beklenenler ve pandemiyle değişime zorlanan ve gelişen iş ve risk yönetimi süreçleri hala tartışılan konular arasındadır.

Bu çalışmanın amacı, COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini iç denetim bağlamında teorik açıdan ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçlerini nasıl etkilediği irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, konu ile alakalı yapılan çalışma ve dokümanlar incelenerek, COVID-19'un kurumsal risk yönetimi süreçleri üzerine etkileri değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, kuruluş-

ların pandemi sürecinde karşılaştığı mevcut ve yeni risklerin COSO bileşenleri bağlamında hangi değişikliklere yol açtığı irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, alan yazına ilişkin yapılan çalışmalar verilmiş, ikinci bölümde kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetimin rolü ve COVID-19'un etkisinden bahsedilmiş ve son bölümde ise sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

2. ALAN YAZIN TARAMASI

COVID-19 sürecinde, pandemiyle değişime zorlanan ve gelişen iş süreçlerinin risk yönetimi ve iç denetim bağlamında nasıl ele alınması gerektiği hala tartışılan konular arasında yer almaktadır. Alan yazına bakıldığında, COVID-19 ve risk yönetimini bir arada ele alan gerek ulusal gerekse de uluslararası çalışmaların olduğu dikkat çekmektedir. Ancak alan yazınındaki çalışmaların, daha çok kavramsal boyutta ele alındığı görülmüştür.

İnandı ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada, risk değerlendirilmesi kavramının Türkiye'de uygulanabilmesi amacıyla, uluslararası rehberler ışığında COVID-19 sürecinde kullanılacak risk göstergeleri ile bu riskleri yönetmek için gerekli olan müdahale göstergeleri incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, pandeminin kontrol altına alınmasına yönelik müdahalelerde risk değerlendirmesinin yapılabilmesinde, uzman ekiplerden faydalanılması, sektörler arası iş birliğinin yapılması, pandemiye ilişkin bilgilerin erişilebilir ve şeffaf olması ve etkin bir risk iletişiminin gerekliliği vurgulanmıştır. Tektüfekçi ve Kutay (2021) tarafından yapılan çalışmada, COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçeve güncellemeleri ile SOX ve J-SOX arasındaki benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırarak değerlendirilmiştir.

Atakan (2021) tarafından yapılan çalışmada, siber güvenlik, siber tehdit ve siber saldırı alanlarında, COVID-19 pandemisinin etkisiyle görülen gelişmeler ile uzaktan denetim alanında beklenen değişimler irdelenmiştir. Çalışma sonucunda, pandemi sonrasında tüm kuruluşların siber güvenliği sağlamak için uzaktan denetim prosedürlerinin yeterliliğine ilişkin de-

ğerlendirme yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca, siber güvenlik denetimlerindeki en önemli birimler, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim birimleri olarak sıralanmıştır. Korucu (2021) tarafından yapılan çalışmada, teknoloji sahasının COVID-19'dan nasıl etkilendiği açıklanmıştır. Çalışma sonucunda, bilgi güvenliği ve siber güvenlik yaklaşımlarına ilişkin öneriler sunulmuştur. Şen ve Sağlar (2020) tarafından yapılan çalışmada, e-iç kontrol sisteminin pandemi sürecindeki önemi ve kamu idareleri açısından uygulanabilirliği araştırılmıştır. Çalışmada, kamu idarelerinde e-iç kontrol sisteminin kullanımının yeterince yaygın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akıncı (2020) tarafından yürütülen çalışmada, pandemi sürecinde yöneticilerin hukukî sorumluluk altında kalmamaları için dikkate almaları gereken hususlar açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin, COVID-19 pandemisi sırasında meydana gelebilecek riskleri ortadan kaldırmak için, mümkün olan en kısa sürede kuruluş adına aldıkları kararları gerekçelendirmeleri ve belgelendirmeleri gerektiği belirtilmiştir. Özdemir (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 riskleri hukuksal açıdan ele alınmıştır. Çalışmada, COVID-19 pandemisi sürecinde karşı karşıya kalınabilecek riskler açısından, riskin erken saptanması komitesinin görev ve sorumlulukların yeniden değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bircan (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 kaynaklı kriz ve belirsizlik durumlarının kuruluşlar üzerinde yarattığı sonuçların denetim mesleğine yansımaları değerlendirilmiş ve çevik denetim anlayışının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Çalışma sonucunda, ekonomik krizlerin yarattığı belirsizlik ortamındaki olumsuz gelişmelerin yansımalarının denetim sürecinin her alanına etki ettiği ve bu noktada çevik denetim anlayışının benimsenmesi ile söz konusu etkilerin olumsuz sonuçlarının en aza indirilebileceği vurgulanmaktadır. Karakaya (2020) tarafından yapılan çalışmada, Vuca dönemlerinde kurumsal risk yönetiminin önemi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, pandemi sonrasında, yükseköğretim kurumlarının etkin bir şekilde kurumsal risk yönetimi süreçlerini işletebilmeleri için bir model önerisinde bulunulmuştur.

Karlı ve Tanyaş (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 kaynaklı tedarik zincirlerinde meydana gelen aksaklıkların risk yönetimi stratejileri ile nasıl giderilebileceğine yönelik öneriler sunulmuştur. Çalışmanın sonucunda, tedarik zinciri risk yönetiminin dijitalleşmesi ve risk odaklı süreç yönetimine ilişkin öneriler sunulmuştur.

Ulusal alan yazın incelendiğinde, yapılan çalışmaların teorik nitelikte olduğu, uygulama içeren çalışmaların ise oldukça az sayıda varlığı dikkat çekmektedir. Uluslararası alan yazında ise, COVID-19 ile iç denetimi birlikte ele alan çalışmalar arasında, daha çok denetim firmaları ve iç denetim örgütleri tarafından hazırlanan raporlar öne çıkmaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) (2020a, 2020b) yayımlanmış olduğu raporlarda, pandemi süreci ve sonrası için iç denetim ve uzaktan denetimin nasıl yapılacağına dair önerilerde bulunmuştur. Dört büyük denetim firmasından biri olan Ernst & Young Türkiye (2020) tarafından yürütülen araştırmada, COVID-19 sonrası değişimin kamu iç denetimine etkisini belirleyebilmek için 117 kamu iç denetçisine anket uygulanmıştır. EY Türkiye araştırmanın sonucunda, COVID-19'un iç denetim faaliyetlerine yönelik etkilerini pandemi süreci ve sonrası için değerlendirmiştir.

Dört büyük denetim firmasından biri olan KPMG (2020a; 2020b) tarafından yayınlanan raporlarda, pandemi sürecinde iç denetim ve risk yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalar belirtilmiştir. Yine dört büyük denetim firmasından biri olan Deloitte (2020a; 2020b) tarafından yayınlanan raporlarda, COVID-19 ortamının, COSO bileşenleri ve iç denetim fonksiyonları üzerindeki etkileri açıklanmıştır. IACOP (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, COVID-19 pandemisinin kamu sektörü ve iç denetim çalışmaları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Çalışmada ayrıca, risk yönetimi ve riskler üzerinde de değerlendirmeler sunulmuştur. Çalışma sonucunda, içinde bulunulan bu süreçte, iç denetimin odağının değiştiği vurgulanmıştır.

Marshall ve Mizrahi (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19 ortamında iç denetimin üstlendiği rollerin nasıl geliştirilebileceği irdelenmiştir. Çalışma

sonucunda, COVID-19 pandemisi devam ederken, iç denetimin kuruluş içinde oynayacağı önemli rolleri tanımlanmıştır. Martinelli ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada, COVID-19'un iç denetim ve riskler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, risk değerlendirmesi ve kurumsal yönetim konusundaki bilgileri göz önüne alındığında, iç denetçilerin kuruluşlarına pandemi sürecinde önemli katkılar sağlayabileceği vurgulanmıştır.

Yapılan alan yazını incelemesi sonucunda gerekli ulusal gerekse de uluslararası alanda COVID-19 sürecinde risk yönetimini inceleyen çalışmaların daha çok kavramsal nitelikte olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda daha çok COVID-19 sürecinde neler yapılması gerektiğine odaklanılmıştır. Buna karşılık uygulama içeren araştırmaların ise sınırlı sayıda varlığı tespit edilmiştir.

3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE İÇ DENETİMİN ROLÜ VE COVID-19'UN ETKİSİ

Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü ve COVID-19'un etkisi aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı ve COSO

Son dönemlerde yaşanan krizler ve belirsizlik ortamı, risk yönetimindeki zayıflıkları ortaya çıkarmıştır. Günümüzde işletme yöneticileri, risk yönetim sistemlerini güçlendirmek ve paydaş değerini korumak için önemli bir baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Risk yönetimiyle ilgili ilke, kural ve gereklilikleri ortaya koyan düzenleyici kuruluşlar, mesleki kuruluşlar ve diğer standart geliştiriciler bu baskıyı daha da artırmaktadır (Onay, 2020, s. 177).

Risk yönetimi, kuruluşların hedeflerine ulaştığından emin olmak için riski anlamayı, analiz etmeyi ve ele almayı içermektedir. Bu nedenle, ilgili kuruluşun karmaşıklığı ve türü ile orantılı olmalıdır (The Institute of Risk Management, 2021a). Kurumsal risk yönetimi (KRY) ise, "kuruluşun hedeflerine ulaşmasını etkileyen fırsatlar ve tehditlerin tespit edilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi, bunlara verilecek yanıtların kararlaştırılması ve bunların rapor edilmesi için tüm kuruluş çapında uygulanan, özel yapılandırılmış, is-

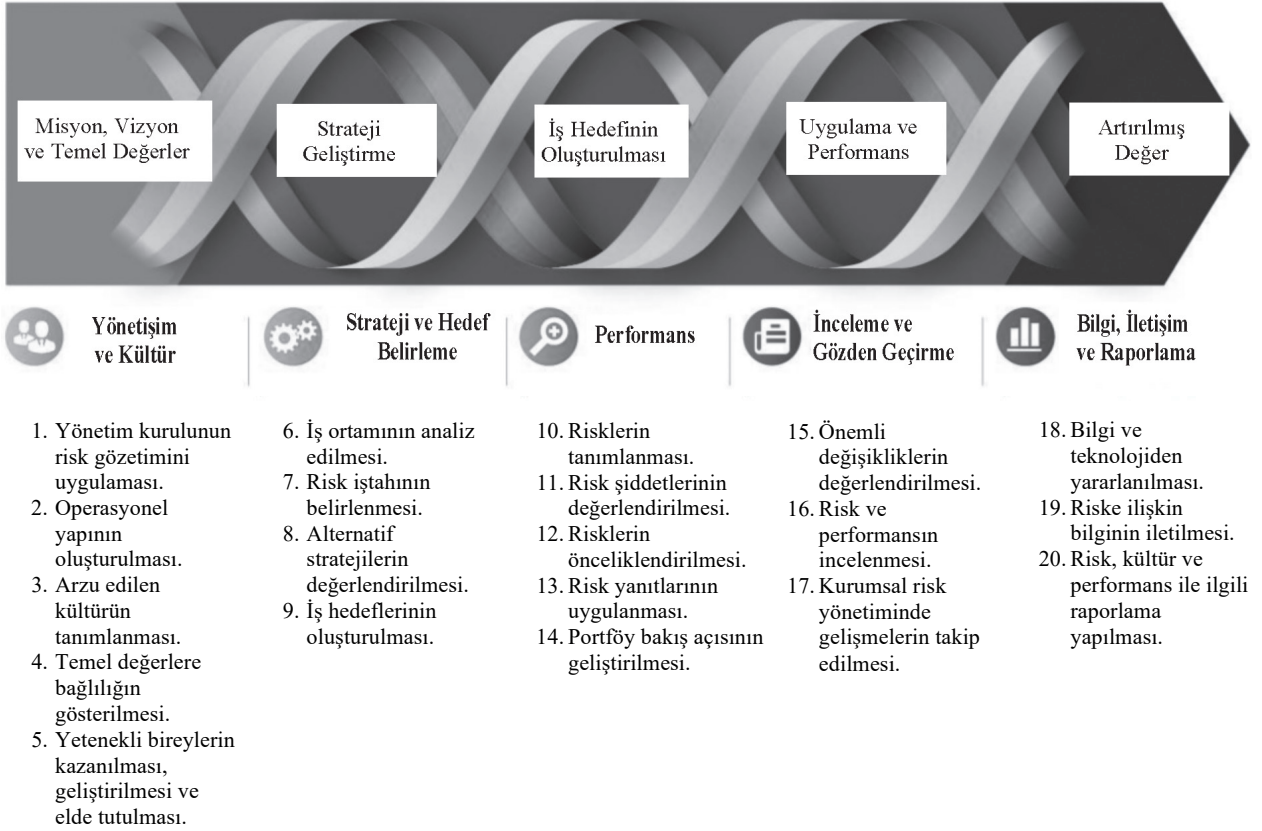
tikrarlı, tutarlı ve kesintisiz bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (IIA, 2009, s. 2). Diğer bir ifadeyle KRY, kuruluş genelinde risk yönetimine yönelik bütünlük bir yaklaşımdır (IRM, 2021a). KRY, uygulandığı şekliyle, birçok kuruluşun stratejik risklerini belirlemesine, değerlendirmesine ve yönetmesine yardımcı olmaktadır (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017, s. 5). Özetlemek gerekirse KRY, kapsayıcı bir bakış açısıyla riski yönetmek için oluşturulmuş bir paradigmadır.

Treadway Komisyonu Sponsor Kuruluşları Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) 1992 yılında, iç kontrolleri değerlendirmek için "İç Kontrol-Bütünlük Çerçeve" adıyla bir model geliştirmiştir ve bu model, iç kontrol için genel kabul görmüş çerçeve olarak benimsenmiştir (Aksoy & Aksoy, 2020, s. 21). Daha sonra bu model, KRY çerçevesine dönüşmüştür. COSO hem iç kontrol hem de KRY süreçlerine ilişkin yayınlamış olduğu raporlar ile yaygın olarak kullanılan kaynakların başında gelmektedir (Karakaya, 2019, s. 21). Aslında iç kontrolün de risk yönetiminin de özünde riskler vardır. Risk olmadan, iç kontrol ve risk yönetiminden bahsetmek mümkün değildir. Bu açıdan iç kontrol ve risk yönetimi, iç içe geçmiş ve birbirinden ayrılmaz öğelerdir. COSO KRY Çerçevesi, 2000 yılı civarında gelişmeye başlayan bir olgudur ve 2004 yılında kurumsal risk boyutunun tanımlandığı "Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünlük Çerçeve" adıyla yayımlanmıştır. COSO, küreselleşme, teknolojik atılımlar, dijitalleşme ve hile risklerinin çeşitlenmesi gibi güncel gelişmeleri takip edecek şekilde geliştirilmiş ve belirli zamanlarda güncellenmiştir (Türedi, Koban & Karakaya, 2015, s. 96). KRY'nin gelişimini ve kuruluşların gelişen iş ortamının taleplerini karşılamak için, risk yönetimi yaklaşımlarını geliştirme ihtiyacına yönelik olarak, COSO 2004 çerçevesi 2017 yılında güncellenmiştir. Güncel risk yönetimi çerçevesi COSO tarafından, "Kurumsal Risk Yönetimi-Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılması" adı altında yayımlanmıştır. COSO KRY çerçevesi, risklerin tüm departmanlar ve işlevler arasında strateji ve performansı etkilemesinden dolayı, stratejik planlamada KRY'nin önemini açıklığa kavuşturmakta ve bunu kuruluşun tamamına yerleştirmeyi amaçlamaktadır (COSO, 2017, s. 6). Güncellenen ve günümüzde

hala geçerliliğini sürdüren çerçeve beş bileşen ve 20 ilkedен oluşturulmuştur. Bu ilkeler, yönetimden ra-

porlamaya kadarki tüm süreçleri kapsamaktadır. Şekil 1'de COSO KRY bileşenleri ve bu bileşenlere ait ilkeler sunulmuştur.

Şekil 1. COSO Risk Yönetimi Bileşenleri ve İlkeleri



(COSO, 2017, s. 7)

Şekil 1'e göre, COSO KRY bileşenleri, beş bileşen altında toplam 20 ilkedен oluşmaktadır. Yönetişim ve kültür bileşeninde beş ilke, strateji ve hedef belirleme bileşeninde dört ilke, performans bileşeninde beş ilke, inceleme ve gözden geçirme bileşeninde üç ilke ve bilgi, iletişim ve raporlama bileşeninde ise üç ilke bulunmaktadır.

Risklerin yönetilmesinin sorumluluğu yönetim kuruluna ait olmakla birlikte, uygulamaya bakıldığında ise yönetim kurulu, risk çerçevesinin yönetimi ve yürütülmesini bir yönetim ekibine devretmektedir. Yönetim kurulu, risk yönetimi süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi ve önemli risklerin kabul edilebilir bir seviyede yönetilmesi konusunda güvence almalıdır (IIA, 2009, s. 3). Bu noktada iç denetim, kuruluşun yönetim yapısının ayrılmaz bir parçası ola-

rak devreye girmektedir. Çünkü, güvence sağlanması iç denetim faaliyetleriyle mümkün kılınmaktadır. Tüm kuruluşların strateji belirlemesi ve stratejilerini düzenli aralıklarla kontrol etmesi gerekmektedir. KR-Y'nin devreye girdiği yer, tam olarak burasıdır. KR-Y'yi kuruluş geneline entegre eden kuruluşlar, birçok fayda elde edebilir. Etkili KRY'nin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (COSO, 2017, s. 3-4):

- Fırsat çeşitliliğini artırmak,
- Kuruluş genelinde riskleri belirlemek ve yönetmek,
- Olumsuz durumları azaltırken, olumlu sonuçları ve avantajları artırmak,
- Performans değişkenliğini azaltmak,

- Kaynak dağıtımını iyileştirmek,
- Kurumsal dayanıklılığı artırmak.

Yaşanan kriz ve belirsizlik ortamında birincil sorumluluk, kuruluşun yönetiminde ve yönetiminden sorumlu organlardadır. Etkili bir KRY'nin parçası olarak, yönetim organlarının karşılaşılan sorunları çözmeleri ve kuruluşun varlığını sürdürmesini sağlamak için, bu zamanlarda doğru adımları atmaları gerekmektedir. Bu süreçte, KRY uygulamaları ile iç kontrollerin düzenli olarak değerlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir (Sebilcioğlu, 2020). İç kontrollerin belirli aralıklarla değerlendirilmesi, olumsuz bir durum karşısında zamanında müdahale edilmesini sağlamaktadır.

Risk yönetimi çerçevesinde¹ iç kontrollere ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Yönetişim ve Kültür (Kontrol Ortamı): COVID-19 nedeniyle kontrol ortamında önemli değişiklikler meydana gelmesi kaçınılmazdır. Pandeminin başlaması ile çoğu kuruluş geçici olarak kapatılarak, evden/uzaktan çalışma ortamına geçilmiştir. Uzaktan çalışma düzenlemeleri ile kuruluşların kontrol ortamında önemli değişiklikler olması ve daha önce tasarlanan kontrollerin yeni düzende çalışmaması muhtemeldir (Sebilcioğlu, 2020). Böyle bir durumda, yeni normale uygun kontrollerin gözden geçirilmesi önem taşımaktadır.

Performans (Risk Değerlendirmesi): Risk değerlendirmesi, yeni ve ortaya çıkan risk alanları için denetim hizmeti sağlamayı içermektedir. Öncelikle, COVID-19'un kuruluşun mevcut risk değerlendirmesi ve risk yapısı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Kriz ve belirsizlik ortamında yönetilmesi gereken riskler izlenmeye devam edilirken, yeni fırsatların gözden kaçırılmaması, orta ve uzun vadede önemli kazançlar sağlayabilir. Kuruluş genelinde, personelin kriz ortamındaki risklere ilişkin farkındalıklarının oluşturulması, kuruluşun bir bütün olarak kriz ortamına hazırlanması açısından

önemli olacaktır (Sebilcioğlu, 2020). Hile riskleri de dahil olmak üzere risk değerlendirmeleri yeniden gözden geçirilmeli ve potansiyel COVID-19 etkisine göre yeniden düzenleme yapılmalıdır. Ayrıca ortaya çıkan riskler izlenmeli ve gerektiğinde risk değerlendirme sürecine dahil edilmelidir (Deloitte, 2020b).

Strateji ve Hedef Belirleme (Kontrol Faaliyetleri):

Kuruluşlar, düzenli aralıklarla kontrollerin çalışıp çalışmadığını izlemelidirler. COVID-19'dan kaynaklı olarak, kuruluşların iş yapış şekilleri ve iş süreçleri değişiklik göstermiştir. Bu süreçte uzaktan ve esnek çalışma düzenlemesi, bazı kuruluşların kapatılması gibi değişikliklerle karşı karşıya kalınmıştır. Bu süreçte bazı kuruluşlar, personel eksikliklerini gideren faaliyetlere hızlı bir şekilde geçiş yapabilmek için hizmet sunum modellerinde geçici değişiklikler yapmıştır. Bu olaylar, yeni risk azaltma stratejileri ve gelişmiş denetim izlemesi gerektiren belirli geleneksel kontrollerin azaltılmasına yol açmıştır (Martinelli, Friedman & Lanz, 2020, s. 61). COVID-19 kaynaklı değişikliklerden dolayı ortaya çıkan yeni riskleri değerlendirmek, bu risklere ilişkin kontrolleri hızlı bir şekilde uygulamak, mevcut kontrolleri yeniden değerlendirilip etkin bir şekilde çalıştırdıktan emin olmak, kriz ve belirsizlik ortamında dengeli ve optimum çalışan bir iç kontrol sistemi için oldukça gereklidir (Sebilcioğlu, 2020). Ayrıca, yedek personelin tanımlanması ve kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi dahil olmak üzere, belirli sorumluluklar üstlenmesi için personeli hazır bulundurmak önem taşımaktadır. Ayrıca, yedek personelin, özellikle yönetimin gözden geçirme kontrolleri durumunda, kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli becerilere ve yeterliliğe sahip olduğundan emin olunması gereklidir (Deloitte, 2020b).

Bilgi, İletişim ve Raporlama (Bilgi ve İletişim):

COVID-19 sürecinde bilginin, kuruluşun her kademesindeki personel ile kuruluş dışındaki paydaşlara, doğru ve uygun bir şekilde aktarıldığından emin olunmalıdır. Ayrıca, yönetimin iletişimde açık ve net olması da oldukça önemlidir (Sebilcioğlu,

1 2017 COSO KRY Çerçevesindeki bileşenler ile 2004 COSO KRY Çerçevesindeki bileşenler eşleştirilmiştir.

2020). Bu süreçte, yönetimin paydaşlarını doğru bir şekilde bilgilendirmesi esastır.

İnceleme ve Gözden Geçirme (İzleme Faaliyetleri):

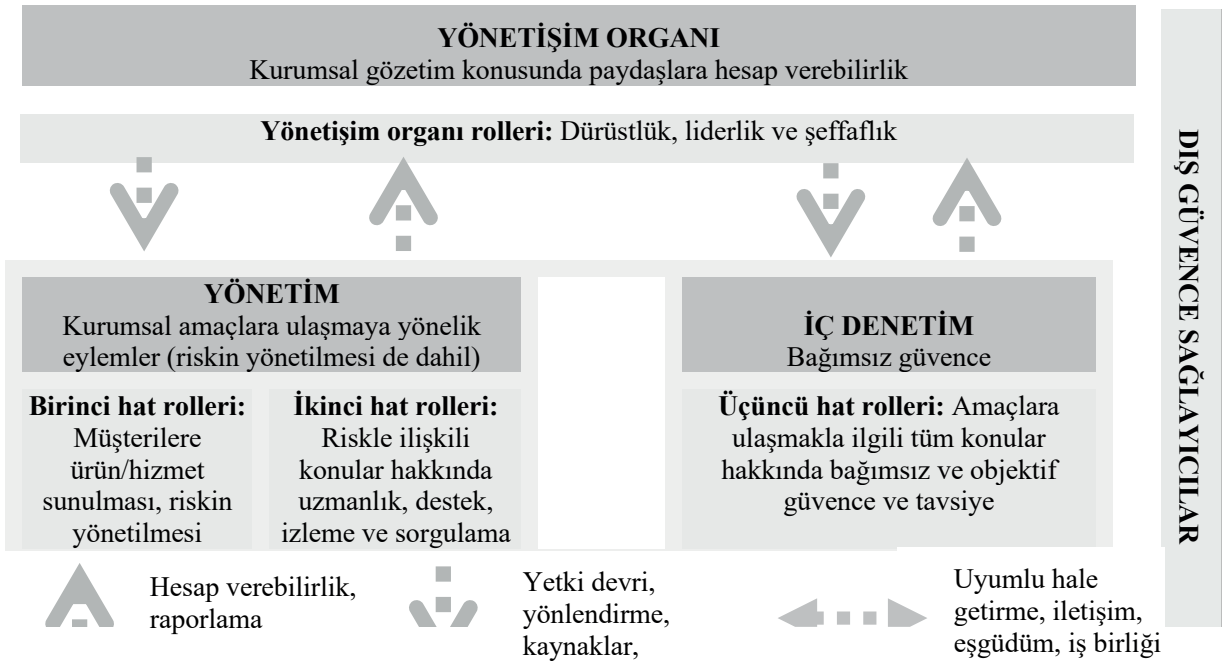
COVID-19 gibi süreçler yaşanırken, kriz yönetiminin sürekli izlenmesi faydalı olacaktır. Düzeltici faaliyetlerin hızlı bir şekilde uygulanmaya konulması ve üst yönetime yapılacak sürekli raporlama ile bir iyileşme sağlanabilmesi mümkündür. Krizi tetikleyen potansiyel konuların belirlenmesi için, kontrol ortamının sürekli olarak izlenmesi, bu konuların etkilerinin anlaşılması ve düzeltici önlemlerin alınması sistemi rahatlatacaktır (Sebilcioğlu, 2020). Hizmet sağlayıcılarının izlenmesi de dahil olmak üzere, performans göstergelerine uygun olarak çalışmaya devam etme becerilerini değerlendirmek için, dış kaynaklı hizmet sağlayıcılarla iletişime geçilmelidir (Deloitte, 2020b).

İzleme faaliyetleri, iyileştirme süreçleri için oldukça önemli olduğundan, bu faaliyetlerin takip edilmesi gerekmektedir.

3.2. Üçlü Hat Modeli ve COVID-19 Süreci

Kuruluşlarda kurumsal yönetim ve risk yönetimi için yaygın olarak kullanılan Üçlü Savunma Hattı yaklaşımı, yeni risklerin varlığı ve karmaşıklığın artması sebebiyle, IIA tarafından 2020 yılında güncellenmiştir. Yapılan güncelleme ile yaklaşım Üçlü Hat Modeli adını almıştır. Üçlü Hat Modeli, kuruluşların amaçlara ulaşılmasına ve güçlü bir yönetimin ve risk yönetiminin sağlanmasına en iyi şekilde yardımcı olan yapıları ve süreçleri tanımlamalarına yardımcı olmaktadır (IIA, 2020b, s. 1). IIA tarafından 2020 yılında güncellenen Üçlü Hat Modeli Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. Üçlü Hat Modeli



(IIA, 2020b, s. 4)

Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere, Üçlü Hat Modeli'ne göre birinci ve ikinci hat rolleri yönetime aittir, üçüncü hat rolleri ise iç denetime aittir. Birinci hat rolleri üstlenen yöneticiler riskin yönetilmesinden sorumludur. İkinci hat rolleri riskin yönetilmesiyle ilişkili konularda izleme, tavsiyelerde bulunma, rehberlik etme, test etme, analiz etme ve raporlamayı içerebilir ve bu

roller yönetimin sorumluluğundadır (IIA, 2020b, s. 9). Üçüncü hat rolleri ise, yönetimden bağımsız olan iç denetimin sorumluluğundadır. Bu doğrultuda iç denetim, güvence ve tavsiyeler vermektedir. COVID-19 pandemisinin yaşandığı günlerde, birinci hat rollerine sahip yönetimin "kuruluşun hedefleri doğrultusunda riskleri yönetme sorumluluğunu"

yerine getirirken, bazı zaafların olabileceği düşünülmelidir. Bu noktada, yönetimin birinci hat rollerine destek olan ikinci hat rolleri (riskin yönetilmesiyle ilişkili konular) ile üçüncü hat rollerine sahip olan iç denetim ön plana daha fazla çıkabilir (Sebilcioğlu, 2020).

Geleneksel iç denetimin güvence ve danışmanlık rolleri mevcutken; yeni nesil iç denetimde bu mevcut rollere ek olarak *öngörü rolü* eklenmiştir. Buna göre yeni nesil iç denetimin güvence, danışmanlık ve öngörü olmak üzere üç temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bu noktada, iç denetim COVID-19 sürecinde güvence sağlamaya devam etmek (güvence rolü), değişen risk ve kontrol ortamında yönetime tavsiyelerde bulunmak (danışmanlık rolü) ve ortaya çıkan riskleri tahmin etmekle (öngörü rolü) sorumludur. İç denetimin *güvence* fonksiyonunda düzenleyiciler, Üçlü Hat Modeli'nin acil durum önlemleri süresince faaliyete devam etmesini beklediklerini belirtmektedirler. Buna göre, iç denetim en önemli risklere (yani kuruluşun hayatta kalması ve başarısı için kritik olanlara) ve gerekli düzenleyici denetimlere odaklanmak için denetim planını gözden geçirmelidir. Acil durum önlemleri sonucunda, ortaya çıkan yüksek riskli alanlar belirlenmeli ve denetlenmelidir (Deloitte, 2020a). Bu aşamada, yüksek riskli alanların denetimine öncelik verilmelidir. İç denetimin *danışmanlık* fonksiyonunda, iç denetim birimi ortaya çıkan riskleri tanımlamak ve yönetimin bu risklerle başa çıkmasını sağlamak için geçici çözümler oluşturmalı ve yeni/gelişen süreçlere yönelik risk ve kontrol yönetiminin uygulanması için kriz yönetim kurullarında önemli bir rol üstlenmelidir. COVID-19 sonrası çalışma ortamının, bugünden çok farklı olacağı düşünüldüğünde, iç denetim kuruluşlara yeni ortamın gelecekteki kontrol hususlarına dair tavsiyelerde bulunma rolünü de üstlenmelidir (Deloitte, 2020a). İç denetimin, kuruluşlara yönetim planları konusunda tavsiyelerde bulunduğu ve bilgiye dayalı karar vermede risk hususlarını artırdığı görülmektedir. Yönetim, gelişen ihtiyaçları karşılamak için yeni süreçler, sistemler ve faaliyetler uygularken; iç denetim, potansiyel açıklar veya boşluklar konusunda kuruluşlara tavsiyelerde bulunmalıdır (Marshall & Mizrahi, 2020).

İç denetimin *öngörü* fonksiyonunda ise, iç denetim potansiyel risk alanlarının belirlenmesinde farklı çalışma davranışları, uzaktan müşteri etkileşimleri ve dijital ortamın gerekliliği konularında önemli bir rol üstlenmelidir (Deloitte, 2020a). Ayrıca, iç denetim birimi gelecekte olası risk alanlarına ilişkin öngörülerde bulunarak, yönetime destek sağlamalıdır.

3.3. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim İlişkisi

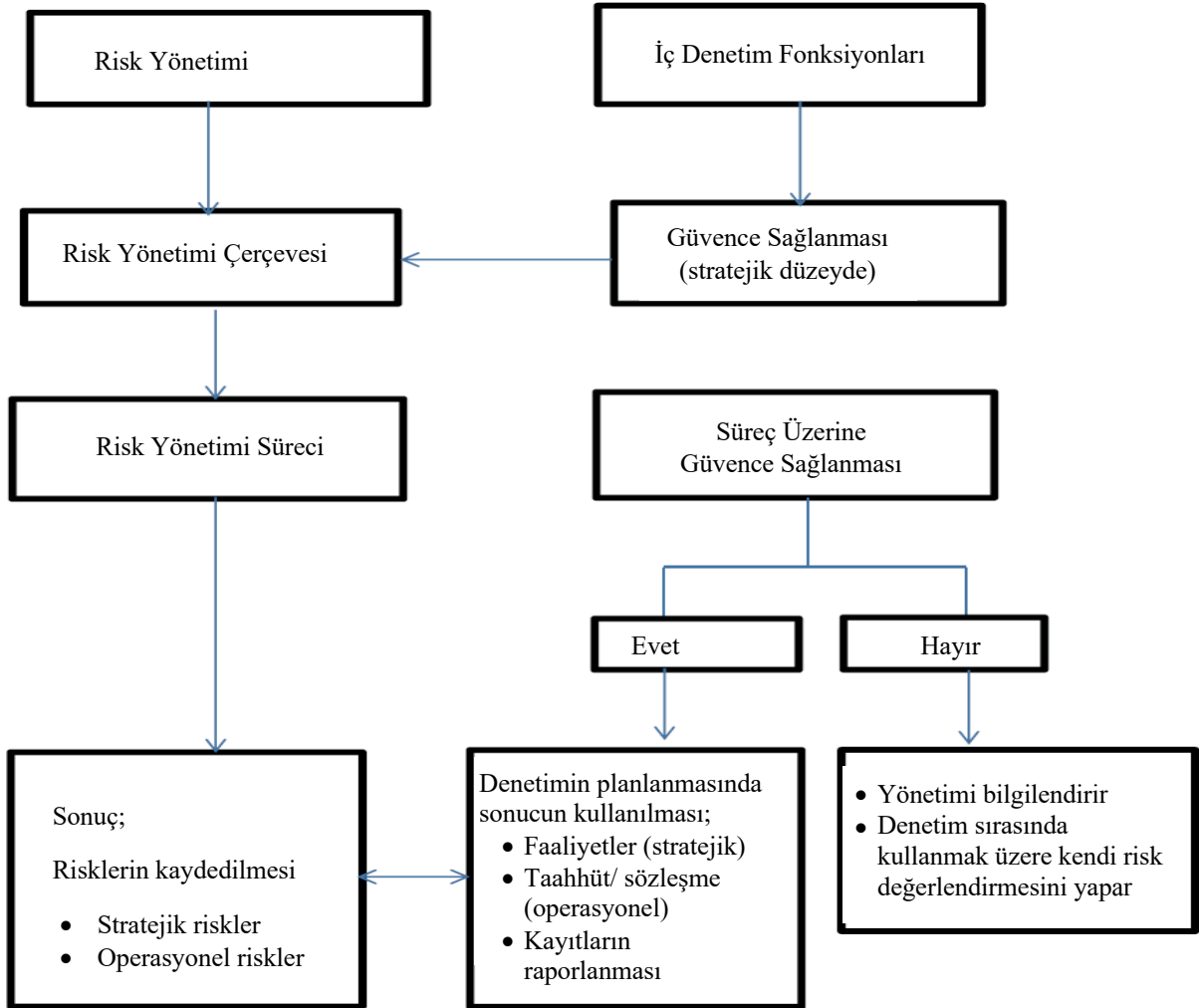
Risksiz bir ortamda faaliyet gösteren bir kuruluşun olmadığı ve KRY'nin risksiz bir ortam oluşturmadığı aşikardır. KRY, yönetimin çeşitli risklerle dolu iş ortamlarında daha etkin çalışmasını sağlamaktadır (Mandacı & Kahyaoğlu, 2012). IIA (2021) tarafından yapılan tanıma göre iç denetim, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve bunları iyileştirmek için tasarlanmış bağımsız, nesnel bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Ayrıca iç denetim, kuruluşun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için sistematik, disiplinli bir yaklaşım getirerek kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır (IIA, 2021).

İç denetçiler, herhangi bir kuruluşa üç alanda güvence sağlamaktadırlar (IIA, 2009, s. 3):

- Risk yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin hem tasarlanması hem de yürütülmesi,
- Kontrollerin ve risklere verilen diğer yanıtların etkinliği de dahil olmak üzere, "kritik/önemli" olarak sınıflandırılan risklerin yönetilmesi,
- Risklerin güvenilir ve uygun bir şekilde değerlendirilmesi ve risk ve kontrol durumunun raporlanması.

İç denetimin risk yönetiminde üstlenmesi gereken rolleri açıklamadan önce, iç denetim ve risk yönetimi arasındaki en yaygın yapıyı ve etkileşimi anlamak gerekir (Coetzee, 2016, s. 352). İki taraf arasındaki etkileşim Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3. Risk Yönetimi ve İç Denetim Arasındaki Etkileşim



(Coetzee, 2016, s. 352)

IIA (2009), risk yönetiminde iç denetimin rolünün, esas olarak, kuruluşun risklerini azaltmasına yardımcı olmak için bir stratejinin doğru bir şekilde tanımlanıp tanımlanmadığına ve uygulanıp uygulanmadığına dair güvence sağlamak olduğunu şart koşmaktadır. Raporunda ayrıca, iç denetimin çeşitli danışmanlık faaliyetleri yürütebileceğini, ancak bunun güvenlik önlemleri ile yapılması gerektiğini belirtmektedir. Yine IIA, üyelerini risk yönetim yapılarından bağımsız olarak çalışmaya yönlendirmektedir. İç denetimin risk yönetimine ne gibi katkılar sağladığını belirleyebilmek için öncelikle risk yönetimi yapılarının mevcut olup olmadığını ve bu yapılar ile iç denetim ara-

sında koordinasyon olup olmadığını değerlendirmek gerekir (IIA, 2009).

KRY'de iç denetimin rolünü KRY ile ilgili roller, koruma tedbirleri bağlamındaki roller ve üstlenilmemesi gereken roller olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. İç denetimin KRY ile ilgili temel rolü, önemli risklerin uygun şekilde yönetildiğinden ve iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalıştığından emin olmak için, bir kuruluşun KRY faaliyetlerinin etkinliği konusunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır (IIA, 2004, s. 1). KRY'ye ilişkin iç denetimin rolleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. KRY ile İlgili İç Denetimin Rollerini

<p>KRY ile ilgili iç denetimin temel rolleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risk yönetimi süreçleri hakkında güvence vermek. • Risklerin doğru bir şekilde değerlendirildiğine dair güvence vermek. • Risk yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi. • Önemli risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi. • Önemli risklerin yönetimini gözden geçirmek.
<p>Koruma tedbirleri bağlamında iç denetimin rolleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risklerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak. • Risklere yanıt vermede koçluk yönetimi. • KRY faaliyetlerini koordine etmek. • Risklerle ilgili raporlamayı konsolide etmek. • KRY çerçevesinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi. • KRY'nin kurulmasına destek olunması. • Yönetim kurulu onayı için risk yönetimi stratejisi geliştirmek.
<p>İç denetimin üstlenmemesi gereken rolleri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risk iştahını belirlemek. • Risk yönetimi süreçlerini uygulamak. • Riskler konusunda yönetim güvencesi. • Risk tepkilerine ilişkin kararlar almak. • Yönetim adına risk yanıtlarını uygulamak. • Risk yönetimi için hesap verebilirlik.

(IIA, 2004, s. 1-2)

Tablo 1'de KRY'ye ilişkin iç denetimin temel ve belirli şartlar altında üstlenmesi gereken roller ile üstlenmemesi gereken roller sunulmuştur. KRY ile ilgili iç denetimin üstlendiği temel rollerinin tamamı güvence faaliyetlerine ilişkindir. Bu roller, iç denetimin risk yönetimi hakkında güvence sağlaması şeklinde ifade edilebilir. Koruma tedbirleri bağlamında iç denetimin rolleri ise, iç denetimin KRY konusunda belirli şartlar altında üstlenmesi gereken rolleri ifade etmektedir. Bu roller, iç denetimin risk yönetimi konusundaki danışmanlık rollerini göstermektedir. Son olarak ise, iç denetimin üstlenmemesi gereken roller, yani yöne-

timin veya risk yönetiminin üstlenmesi gereken roller sıralanmıştır. Bu noktada, kuruluş içindeki görevler ve roller açıkça belirtilmeli ve her birim kendi görev alanı dahilinde işlerini yerine getirmelidir. Çoğu zaman iç denetim ve risk yönetiminin görevleri birbirine karıştırılmaktadır. Her birimin kendi yetkisi dahilinde faaliyetlerini sürdürmesi kuruluş açısından oldukça önemlidir. İç denetim ve risk yönetimi arasında çıkar çatışmalarına yol açabilecek belirli roller ve faaliyetlerden bazıları Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Risk Yönetimi ve İç Denetimin Kesişen Alanları

Risk Yönetimi	İç Denetim
Risk yönetimi çerçevesini geliştirir.	Risk yönetimi çerçevesinin yeterliliğini ve etkinliğini denetler.
Risk yönetimi çerçevesini uygular.	Risk yönetimi çerçevesinin uygulanmasını denetler.
Risk yönetiminin kuruluş faaliyetlerine entegrasyonu ve bunun işlemlerini sağlamadaki rolleri konusunda yönetime tavsiyelerde bulunur.	Yönetimin risk yönetimi ve rollerini üstlenme taahhüdünü denetler.
Riskler, kontroller ve görevler için hesap verebilirliğin tahsisi konusunda tavsiyelerde bulunur.	Sorumlu yöneticilerin bu rolleri yerine getirip getirmediğini ve yeterli olup olmadığını denetler.
Risk yönetimi bilgilerinin yorumlanması konusunda yönetime ve yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur.	Yönetim kuruluna sunulan risk yönetimi bilgilerine bağımsız güvence sağlar.
Denetim ve Risk Komitesine uygun risk yönetimi durumu ve performans bilgilerini sağlar.	Denetim ve Risk Komitesine sunulan risk yönetimi bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda bağımsız bir görüş sağlar.
Risk yönetimi konularında yönetime danışman sıfatıyla destek sağlar.	Risk yönetiminde yönetimin kapasitesi ve performansı hakkında güvence sağlamak için bağımsız bir gözden geçirci olarak hareket eder.

(Governance Assurance and Oversight, 2014)

Tablo 2'den anlaşıldığı üzere, iç denetim ve risk yönetimine verilen rollerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. İç denetim ve risk yönetiminin birlikte çalışması gerekse de açık yönetim amaçları için ve her iki birimin de üstlendikleri rollerin tehlikeye atılmasını önlemek için, üst düzey yöneticilere ayrı bir şekilde rapor vermeleri ayrıca önem taşımaktadır (Governance Assurance and Oversight, 2014). Risk yönetimi birimi genel olarak risk yönetimi çerçevesinin geliştirip uygulanmasından sorumlu iken, iç denetim birimi ise risk yönetimi çerçevesinin etkinliğinin ve uygulanmasının denetlenmesinden sorumludur. Aslında, her iki birim de kuruluş içindeki risk yönetiminde birbirlerinin ayrılmaz ve tamamlayıcıları parçalarıdır.

3.4. COVID-19 Sürecindeki Riskler ve Risklerin Yönetilmesi

Pandemiyle birlikte iç denetim ve risk yönetimini etkileyen yeni riskler ortaya çıkmıştır. Bu riskler, büyük veya küçük ölçekli tüm sektörlerdeki kuruluşlar için geçerli olan risklerdir. Bu noktada, kuruluşlar değişen ve yeni ortaya çıkan riskleri belirleyebilmeli ve bu risklerin muhtemel etkilerini kontroller ile bertaraf

edebilmelidir (Sebilcioğlu, 2020). İç denetim fonksiyonu, KRY'de önemli bir yönetim mekanizması olarak rol almaktadır.

İç denetim, kuruluşlar için değer yaratmaya çalıştığından, ilk olarak risk yönetiminin ilkelerini iyi anlamak ve bu ilkeleri iç denetim uygulamalarına entegre etmek durumundadır (Can & Çetin, 2019, s. 156). COVID-19 pandemi sürecinde birçok kuruluş, risk çerçevelerinin ve denetim planlarının durdurulması, değiştirilmesi ve çoğu durumda tamamen yeniden hazırlanması gerektiğini bildirmektedir. Denetimin uygulama kısıtlamaları bir yana, pandemiyle birlikte risk gündemi de değişmiştir ve iç denetimin bu duruma uyum sağlaması gerekmektedir. COVID-19, kuruluşlar açısından birçok risk ve fırsatın denetlenmesini, tahmin edilmesini ve yönetilmesini gerektirmektedir. Ancak sınırlı bir sürede, kritik kararların alınmasını da mecbur kılmaktadır. Bu aşamada, önemli her şeyin denetlendiğinden ve kör noktaların kaçırılmadığından emin olunmalıdır. COVID-19 sürecindeki riskler, mevcut risk ortamının değerlendirilmesine yardımcı olmak için yönetim kurulu, denetim komitesi üyeleri, yöneticiler, risk ve iç denetim uzmanları tarafından bir kontrol listesi olarak kullanılabilir (KPMG, 2020b). Bu yeni çalışma ortamında,

belirli risk alanları ortaya çıkmaktadır. İç denetimin bu risklerin son derece farkında olması ve kuruluşun risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırmak için kuruluş ile birlikte çalışması gerekmektedir (Marshall & Mizrahi, 2020). Etkin bir şekilde yönetilen riskler, kuruluşların başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Hızlı değişen iş dünyasında, yönetilmesi gereken riskler de hızla gelişmektedir. Kuruluşlar tehditlerini en aza indirmek ve potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için risklerin doğru yönetildiğinden

emin olunmalıdır (IRM, 2021a). COVID-19'un ortaya çıkmasıyla, "öngörülemeyenleri tahmin etme: risk ve belirsizlikle başa çıkma"nın önemi bir kez daha vurgulanmıştır. COVID-19'dan etkilenen birbiriyle ilişkili birçok risk (siber riskler, hile riskleri, itibar riskleri, tedarik zinciri riskleri, sağlık ve güvenlik riskleri gibi) vardır (KPMG, 2020a). COVID-19'un ortaya çıkardığı yeni ve değişen bazı riskler ile bu risklere karşı dikkate alınması gereken önlemler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. COVID-19 Riskleri ve Dikkate Alınması Gereken Önlemler

Risk Türü	Dikkate Alınması Gereken Önlemler
Hile Riski	<ul style="list-style-type: none"> Hile riski ortamını güncelleyin ve mevcut kontrolleri yeniden değerlendirin. Yeni gerçekliğe uygun şekilde kontrolleri düzenleyin. Kontrollerin otomasyonu için yapay zeka teknolojilerinden yararlanın. Uyumluğun önemini vurgulayın ve hile riski bilincini geliştirin.
Siber Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Siber güvenliği ve siber direnci geliştirin. Risk yönetimi ve güvenlik programlarını gözden geçirin. Ağ mimarinizin uzaktan çalışma için güvenli olduğundan emin olun. Personeli uzaktan çalışmanın riskleri ve buna uyum sağlama konusunda eğitin. Siber güvenlik çerçevenizin uyarlandığından emin olun.
Risk ve Uyum Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> Risk ve uyum önlemlerinin yeni çalışma şekline uyum sağladığından emin olun. İnsanların kendilerinden ne beklediği konusunda net olduğundan ve belirsizlik durumunda ulaşılabilir olduğundan emin olun. Risk kültürünü ölçün, sonuçları değerlendirin ve gerektiğinde duruma göre hareket edin.
Yeni Yasal Gereklilikler ve Fırsatlar	<ul style="list-style-type: none"> Faaliyet gösterdiğiniz ülkelerdeki değişen düzenlemeleri sürekli olarak izleyin. Etki değerlendirmeleri gerçekleştirin ve gerekli önleyici ve tespit edici uyum önlemlerini oluşturun.
Fiziksel ve Zihinsel Sağlık ve Güvenlik	<ul style="list-style-type: none"> Sağlık ve güvenlik protokolleri ve davranış kurallarını güncelleyin: güvenli çalışma uygulamaları, kişisel koruyucu ekipman, enfeksiyon şüphesi durumunda izlenecek prosedürler, zihinsel sağlık programları, eğitim ve farkındalık vb.
Sözleşmeden Doğan Yükümlülükler	<ul style="list-style-type: none"> Hukuk departmanının mevcut sözleşme risklerinin ayrıntılı bir analizini yapmasını ve hükümleri yeni sözleşmeler için uyarlamasını sağlayın. Mevcut durumu ve alınan önlemleri uygun şekilde belgeleyin.
Sanal İşyeri	<ul style="list-style-type: none"> Yeni bir çalışma şekline geçişte personelinizi destekleyin. Kuruluşun personelinden beklentileri konusunda üst yönetimle açık ve net bir iletişim kurun. Yeni ve daha verimli çalışma yöntemlerini keşfedin, örn. çevrimiçi iş birliği araçları.
İtibar Riski	<ul style="list-style-type: none"> Kriz yönetiminde her kanaldan güven oluşturmaya odaklanın. Açık iletişim kurun. Yeni düzenlemelere uyun. Personelinizin iyiliğine ve sağlığına odaklanın.

Risk Türü	Dikkate Alınması Gereken Önlemler
İş Sürekliliği, Kriz Yönetimi ve Acil Durum Planları	<ul style="list-style-type: none"> İş sürekliliği yönetimi (BCM) ve risk yönetimini kuruluşun strateji planına entegre edin. Nitelikli kilit personeli işe alın veya mevcut personeli eğitin. BCM ve acil durum planlarını gözden geçirirken, COVID-19 sürecinde karşılaşılan zorlukları göz önünde bulundurun.
Kesinti ve Yenilik (İnovasyon)	<ul style="list-style-type: none"> İnovasyon sürecinizi hızlandırın veya düzenleyin. Değişim ve yıkıma göre hareket etmek için çevik bir iş kültürü oluşturun. Yeni süreçleri değerlendirin ve bu süreçlerin gelecekte sürdürülebilir kılınması için sürekli iyileştirmeler üzerinde çalışın.
Ekonomik Gerileme	<ul style="list-style-type: none"> Orta ve uzun vadeli çözümleri belirleyin. Bir kriz bütçesi oluşturmayı düşünün. İşletmenin strateji ve hedeflerine uygun maliyet düşürücü önlemler bulun.
İşletme Sermayesi, Nakit Yönetimi (kredi riski dahil) ve Sigorta	<ul style="list-style-type: none"> Nakit akışı tahmini yapın ve izleyin. Nakit akışı optimizasyonu önlemlerini (alacaklar, stoklar ve borçlar) hazırlayın ve uygulayın.
Sosyal ve Politik İstikrarsızlık	<ul style="list-style-type: none"> Hükümet ve düzenleyici kuruluşlarla güvenilir bir iletişim hattı oluşturun. Personel ve yönetim arasında açık iletişimi teşvik edin. Değişen kurallar ve yönergeler hakkında yukarıdan aşağıya doğrudan ve net bir iletişim sağlayın.
Taşımacılık, Lojistik ve Seyahat	<ul style="list-style-type: none"> Değişen yerel düzenlemeleri yakından takip edin. Kısıtlamaların, kuruluşunuzun kritik hizmet ve mallarının tedariki üzerindeki etkisini tahmin edin. Seyahat güvenliği programlarınızı güncelleyin. Seyahatleri değiştirmek için mümkün olduğunca teknolojiyi kullanın. Tedarikçiler ve müşterilerle yakın temas halinde olun.
Strateji ve Finansal Plan	<ul style="list-style-type: none"> Kısa vadeli çözümlere tek başına odaklanmayın. Orta ve uzun vadeli hedeflere odaklanarak protokolleri güncelleyin. Maliyet azaltma girişimlerini düşünün. BCM ve risk yönetimini kuruluşun stratejisi ve finansal planına entegre edin. Planlı değişiklikleri hızlandırmak için mevcut yıkıcı ivmeyi kullanın.
Yönlendirme Bilgileri ve Verileri	<ul style="list-style-type: none"> Gerekli raporları ve öngörülerini tanımlayın ve bunları oluşturmak için bir görevli atayın. Veri yönetimine odaklanın.
Paydaş Yönetimi ve İletişim	<ul style="list-style-type: none"> Beklentileri karşılamak için tüm paydaşlarla açık ve samimi iletişim kurun. Bir paydaş haritası ve stratejisi hazırlayın. Paydaşlarla kurulan iletişimle ilgili sorumlulukların net olduğundan emin olun. Kriz yönetiminde her kanaldan güven oluşturmaya odaklanın.
Vergi ve Ticaret	<ul style="list-style-type: none"> Düzenleyici kuruluşlarla yakın temas halinde olun. Vergi etki değerlendirmesi gerçekleştirin.
Üçüncü Taraf Yönetimi ve Tedarik Zinciri	<ul style="list-style-type: none"> Önemli tedarikçilerin dayanıklılığını değerlendirin. İş veya süreç kesintilerini gidermek için esnekliği artırmayı düşünün. Tedarikçi ve distribütör ağıınızı çeşitlendirmeyi düşünün. Yeni tedarik zinciri teknolojilerini kullanmayı düşünün.

(KPMG, 2020b)

Tablo 3'te KPMG (2020b) tarafından hazırlanan COVID-19'un ortaya çıkardığı yeni ve değişen riskler, 19 risk başlığı altında özetlenmiş ve bu risklere karşı yönetici ve iç denetçiler tarafından alınacak tedbirler maddeler halinde sıralanmıştır. Araştırma raporuna göre, COVID-19'la değişen ve yeni ortaya çıkan riskler şunlardır: Hile riski, siber riskler, risk ve uyum kültürü, yeni yasal gereklilikler ve fırsatlar, fiziksel ve zihinsel sağlık ve güvenlik, sözleşmeden doğan yükümlülükler, sanal işyeri, itibar riski, iş sürekliliği, kriz yönetimi ve acil durum planları, kesinti ve yenilik (inovasyon), ekonomik gerileme, işletme sermayesi, nakit yönetimi (kredi riski dahil) ve sigorta, sosyal ve politik istikrarsızlık, taşımacılık, lojistik ve seyahat, strateji ve finansal plan, yönlendirme bilgileri ve verileri, paydaş yönetimi ve iletişim, vergi ve ticaret, üçüncü taraf yönetimi ve tedarik zinciri.

Sanal ve uzaktan çalışma yeni normal haline geldiğinde, risklerin yapıları da değişmiştir. Uzaktan çalışma ile daha çok kişisel bilgisayarlar kullanıldığından dolayı, kimlik avı ve teknoloji temelli hileler için çeşitli fırsatlar yaratılmakta, ayrıca siber suçlarda, veri sızıntısı risklerinde, bilgi güvenliği açıklarında artış görülmektedir (KPMG, 2020b). Pandemi süreci, teknolojik risklerin yanı sıra çeşitli ekonomik ve siyasi risklere de sebep olmuştur. COVID-19 kaynaklı olarak getirilen ticaret kısıtlamaları ile iş veya faaliyet süreçlerindeki kesintiler meydana gelmiştir. İş kesintileri meydana geldiğinde, başka iş modelleri uygulanmaya konulmalıdır. Bunun için kuruluşların önceden planlarının olması gereklidir. Fakat çoğu kuruluş bu duruma hazırlıksız yakalanmış ve hızlı bir biçimde yeni çalışma ortamına geçmek zorunda kalmıştır. Mevcut krizin, enfeksiyon riskini yönetmenin yanı sıra personelin ruh sağlığı üzerinde de bir önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür. EY Türkiye (2020)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yeni dönemde "personel sağlığı" ve "iş sürekliliği" risklerinin kamu sektörünü en çok etkileyen riskler olduğuna ulaşılmıştır (EY Türkiye, 2020, s. 7). Birçok sektör için operasyonel, yönetişim ve süreç riskleri de etkilenmiştir. Tedarik zinciri kesintileri de dahil olmak üzere üçüncü taraf risklerinin yanı sıra, kontrollere ve risk kabullerine yönelik istisnaların nasıl verildiğine ilişkin sorular, özellikle iç denetimi ilgilendiren sorulardır (Martinielli vd., 2020, s. 61).

İç denetim fonksiyonları, riskin nasıl değiştiğini ve kaynakların en iyi şekilde nasıl tahsis edileceğini belirlemek için denetim planlarını ve faaliyetlerini gözden geçirmelidir. Kuruluşlar çoğu durumda, acil iş sürekliliği planlarına odaklanmada gecikmeler yaşamakta veya denetim iptalleri yapmaktadır. İç denetim birimleri, faaliyetlerini daha iyi belirleyebilmek, COVID-19'un etkilerini ve yönetim planlarını anlamak için yöneticilerle birlikte çalışmalıdır (Marshall & Mizrahi, 2020). COVID-19'un risk yönetimi üzerindeki etkisini azaltmak için;

- Yeni ortaya çıkan riskleri belirlenmeli ve bunlar gözden geçirilmiş risk yönetimi stratejilerine dahil edilmeli,
- Yeni riskler ve risk profilleri anlaşılmalıdır (IACOP, 2020, s. 17).

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

COVID-19 süreci, etkin, verimli, esnek iş faaliyetleri ve risk yönetimi uygulamaları yürütmenin ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Risk yönetimi, kurumsal yönetimin temel bir unsurudur ve KRY ile iç kontrol ve iç denetim süreçleri birbiriyle yakından ilişkili süreçlerdir. Üst yönetim, yönetim kurulu adına KRY çerçevesini oluşturmaktan ve bunu yürütmekten sorumludur. İç denetimin KRY ile ilgili temel rolü ise, risk yönetiminin etkinliği konusunda yönetime güvence sağlamaktır. İç denetim, COVID-19'un beraberinde getirdiği değişikliklerle faaliyetlerini, bu temel rolün ötesine genişletmek durumunda kalmıştır. Bu süreçte, iç denetimin daha çok danışmanlık rolüne ağırlık verildiği görülmektedir.

COVID-19 pandemisi, kuruluşlarda KRY ve iç denetim süreçleri üzerinde çeşitli değişikliklere neden olmuştur. Elbette, COVID-19'un etkisi her kuruluş için farklı düzeydedir. Pandemi yayılmaya devam ederken, iç denetimin risk yönetimi konusunda kuruluş içinde üstleneceği roller daha da önemli bir hale gelmeye devam etmektedir. İç denetimin üç fonksiyonu güvence, danışmanlık ve öngörüdür. Bunlar güvence sağlamaya devam etmek, değişen risk ve kontrol ortamında yönetime tavsiyelerde bulunmak ve ortaya çıkan riskleri tahmin etmektir. COVID-19'un etkileri

karşısında, iç denetim fonksiyonlarına devam etmek durumundadır. İç denetim, güvence, danışmanlık ve öngörü rollerini yerine getirirken, bu sürecin etkilerini dikkate almalıdır. Mevcut pandemi süreci kontrol altına alındığında da reaktif yaklaşımdan ziyade proaktif yaklaşımın benimsenmeye devam etmesiyle, iç denetimin yönetimine rehberlik etmesi kolaylaşacaktır.

Pandemi süreci boyunca uygulanan seyahat kısıtlamaları ve evden çalışma zorunluluğu göz önüne alındığında ise, uzaktan/dijital/sanal denetim artık bir seçenek olmaktan çıkıp, bir zorunluluk haline gelmiştir. Uzaktan denetimi yürütürken de özellikle teknoloji temelli risklerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu risklerin yönetilmesi konusunda, iç denetimin yönetime destek sağlaması önemlidir.

Tedarik zincirleri, seyahat, üretim ve finansal piyasalar üzerindeki etkisi nedeniyle birçok kuruluş küresel olarak aksamalarla karşı karşıya kalmıştır. COVID-19 gibi bir durumda, iş planlamasına ve daha geniş risk yönetimine yönelik çevik bir yaklaşıma sahip olmak önemlidir. Bu aşamada, kuruluşun mevcut risk profili üzerindeki etkisini anlamak için mevcut risk iştahı çerçevesi gözden geçirilmelidir. Risk yönetimi işlevleri, pandeminin neden olduğu risk unsurlarını kapsayacak şekilde uygun test planlarına sahip olmalıdır. COVID-19, bir kuruluşun risk profilinin pandemiden kaynaklanan risklerle hızla değişebileceğini herkese göstermiş oldu. Kuruluşlar, şu anda herhangi bir risk taşımaları bile gelecekte bu tür risklere karşı hazırlıklı olmalıdır (GRMI, 2022). COVID-19 sürecinde, yeni nesil risk yönetimi olarak bilinen dinamik risk yönetimi ve dinamik denetim anlayışı önem kazanmıştır. Uygun önleyici tedbirlerin oluşturulması için yürütülen risk analizi prensibine dayanan dinamik risk yönetimini kuruluşlar bir an önce uygulamaya koymalıdır. COVID-19 dinamik risk yönetimi anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını daha önemli kılmıştır.

Sonuç olarak, COVID-19 sürecinde risk yönetimi faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, pandeminin riskler açısından kuruluşu nasıl etkilediği detaylı bir şekilde incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Dolayısıyla, iç denetim ve risk yönetimi birimleri yöneticilerle birlikte, kuruluşun içinde bulunduğu

duruma karşı uyum sağlamasında etkin bir rol almamıştır.

Bu çalışmada, pandeminin risk yönetimi süreçlerine olan etkileri teorik açıdan ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalar için bu araştırmanın problemi, uygulama yapılarak tekrar ele alınabilir. Uygulama içeren gelecek araştırmalar için bizzat uygulayıcıların (iç denetçiler, risk yönetimi uzmanları gibi) veya denetlenen kuruluşların (üst yönetim) görüşlerinin alınması ilgili alana katkı sağlayacaktır. Ayrıca, bu çalışma COVID-19'un KRY süreçleri üzerindeki potansiyel etkisini belirlerken, bir araştırma aracı (örneğin, anket veya görüşme formu) oluşturmak için kaynak olarak kullanılabilir. Bu çalışmada, KRY süreçleri sadece iç denetim açısından ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, risk yönetimi süreçleri diğer alanlarla ilişkilendirip tekrar irdelenebilir.

Kaynakça

- Akıncı, E. (2020). COVID-19 Salgını kapsamında şirket yöneticilerinin almaları gereken önlemlere genel bir bakış. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Covid-19 Hukuk Özel Sayısı, 19(38), Yaz 2020/2 (Covid-19 Özel Ek), 202-223.*
- Aksoy, T. & Aksoy, L. (2020). Increasing importance of internal control in the light of global developments, National and international standards and regulations. *Sayıştay Dergisi, 33(118), 9-40.*
- Atakan, M. (2021). Siber güvenlik risklerinin ve COVID-19 Salgınının uzaktan denetim üzerindeki etkileri. *Denetisim, 11 (22), 27-39.*
- Bircan, N. Gözde (2020). Belirsizlik ve kriz durumlarında çevik denetim anlayışı ve denetim mesleği üzerine etkileri: COVID-19 Vakası üzerine bir değerlendirme. *Mali Çözüm Dergisi, 30(161), s. 245-258.*
- Can, E. N. & Çetin, C. (2019). COSO ERM 2017 Çerçevesinde kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(41), 153-166.*
- Coetzee, P. (2016). Contribution of Internal Auditing to Risk Management: Perceptions of Public Sector Senior Management. *International Journal of Public Sector Management, 29(4), 348-364.*

- Deloitte (2020a). COVID-19 Financial Services Internal Audit's Response in a Time of Crisis. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/uk/en/blog/auditandassurance/2020/covid19-internal-audits-response-in-a-time-of-crisis.html> (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Deloitte (2020b). COVID-19: Control Environment Considerations. Erişim Adresi: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/audit/deloitte-au-audit-covid-19-control-environment-considerations-report.pdf> (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- Ernst & Young [EY] Türkiye (2020). COVID-19 sonrası kamu iç denetiminde yeni normal "COVID-19'un kamu sektörüne getirdiği değişimin iç denetim fonksiyonu üzerine etkileri" anket sonuçları, Kasım 2020. Erişim Adresi: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/10/covid-19-sonrasi-kamu-ic-denetiminde-yeni-normal.pdf (Erişim Tarihi, 15.12.2020).
- Governance Assurance and Oversight (2014). Relationship Between Internal Audit and Risk Management. Erişim Adresi: <https://broadleaf.com.au/resource-material/relationship-between-internal-audit-and-risk-management/> (Erişim Tarihi, 10.11.2020).
- IACOP (2020). COVID-19'un İç denetimin rolü ve faaliyetleri üzerindeki etkisi. Erişim Adresi: <http://www.kidder.org.tr/wp-content/uploads/2020/06/COV-D-19-UN-DENET-M-N-ZER-NDEK-ETK-S-1592923212.pdf> (Erişim Tarihi, 05.11.2020).
- İnanlı, T., Sakarya, S., Ünal, B. & Ergin, I. (2020). COVID-19 salgını özelinde karar vericiler için risk değerlendirme yaklaşımı. *Sağlık ve Toplum Dergisi, COVID-19 Özel Sayısı Temmuz – 2020*, 27-38.
- Karakaya, G. (2019). COSO Kurumsal Risk Yönetimi-Riskin Strateji ve Performansla Uyumlaştırılmasına İlişkin Düzenleme Çerçevesinde Getirilen Güncellemeler. *Denetişim*, 18, 15-22.
- Karakaya, G. (2020). Vuca dönemlerinde COSO kurumsal risk yönetiminin önemi: Covid-19 salgın sonrası yükseköğretim kurumları için model önerisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2863-2882.
- Karlı, H. & Tanyaş, M. (2020). Pandemi durumunda tedarik zinciri risk yönetimine ilişkin öneriler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 174 – 190.
- Korucu, O. (2021). Yeni normal dünya düzeninin siber güvenlik ve bilgi güvenliğine etkileri. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 7(1), 44-60.
- KPMG (2020a). Risk Management and Internal audit in times of COVID-19. Erişim Adresi: <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/03/rc-how-risk-managers-and-internal-auditors-can-help-in-times-of-covid-19.html> (Erişim Tarihi, 29.11.2020).
- KPMG (2020b). 19 COVID-19 Risks: Insights Into A Changed Risk Landscape. Erişim Adresi: <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2020/04/rc-19-covid-19-risks-insights-into-a-changed-risk-landscape.html> (Erişim Tarihi, 29.11.2020).
- Mandacı, E ve Kahyaoglu, S. (2012). The Role of Internal Auditing and Corporate Governance in Enterprise Risk Management: Empirical Evidence on Non-Financial Firms Listed in Istanbul Stock Exchange, *World of Accounting Science*, 14 (1), 43-66.
- Marshall, A. & Mizrahi, H. (2020). How Internal Audit's Role Can Evolve in Today's COVID-19 Environment. Erişim Adresi: <https://rmsus.com/economics/coronavirus-resource-center/how-internal-audits-role-can-evolve-in-todays-covid-19-enviroment.html> Erişim Tarihi: 15.10.2020
- Martinelli, M., Friedman, A. E. & Lanz, J. (2020). The Impact of COVID-19 on Internal Audit. *The CPA Journal*, June 2020, 60-63.
- Onay, A. (2020). The Role of internal audit from new enterprise risk management frameworks perspective: Research in Turkey. *Istanbul Business Research*, 49(2), 177-200.
- Özdemir, S. S. (2020). COVID-19 salgını karşısında, riskin erken saptanması komitesinin görev ve sorumluluklarının yeniden değerlendirilmesi. *Yaşar Hukuk Dergisi Özel Sayısı*, 2(2), 61-70.
- Sebilcioğlu, F. (2020). COVID-19 sürecinde risk yönetimi ve iç kontroller. Erişim Adresi: <http://www.cerebra.com.tr/tr/covid19-covid19-surecinde-risk-yonetimi-ve-ic-kontrolle.html> (Erişim Tarihi, 29.12.2020).

- Şen, Özer & Sağlar, Jale (2020). Pandemi döneminde kamu idarelerinde e-iç kontrol sisteminin önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(4), s. 259-276.
- Tektüfekçi, F. & Kutay, N. (2021). Japonya'daki proaktif düzenleme olan Japon Sarbanes Oxley Yasası üzerine bütüncül bir yaklaşım. *İda Academia Muhasebe ve Maliye Dergisi*, 4 (1), 1-19.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2017). *COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary*. Erişim Adresi: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (Erişim Tarihi, 05.10.2020).
- The Global Risk Management Institute [GRMI] (2022). *Risk Management During COVID-19*. Erişim Adresi: <https://grm.institute/blog/risk-management-covid-19/> (Erişim Tarihi, 20.04.2022).
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2004). *The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management*. Erişim Adresi: <http://www.iiajapan.com/pdf/data/erm/ERM.pdf> (Erişim Tarihi, 30.10.2020).
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2009). *IIA Pozisyon Raporu: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol*. Erişim Adresi: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Role-of-Internal-Auditing-in-Enterprise-wide-Risk-Management-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi, 15.10.2020).
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2020a). *Coronavirus (COVID-19)*. Erişim Adresi: <https://www.iaa.org.uk/resources/auditing-business-functions/coronavirus-covid-19/#Numbers> (Erişim Tarihi, 29.11.2020).
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2020b). *IIA'nın Üçlü Hat Modeli: Üçlü Savunma Hattı ile İlgili Güncelleme*. Erişim Adresi: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Turkish.pdf> Erişim Tarihi: 29.11.2020
- The Institute of Internal Auditors [IIA] (2021). *Definition of Internal Auditing*. Erişim Adresi: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx> (Erişim Tarihi, 02.01.2021).
- The Institute of Risk Management [IRM] (2021a). *What is Enterprise Risk Management?*, Erişim Adresi: <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/> (Erişim Tarihi, 15.06.2021).
- Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (TURNBULL) ve Kanada (COCO) modellerinin karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi*, 99, 95-119.