

COVID-19 sonrası kamu iç denetiminde yeni normal

“COVID-19’un kamu sektörüne getirdiği değişimin iç denetim fonksiyonu üzerine etkileri” anket sonuçları
Kasım 2020

İçerik



Genel bakış	4
Yönetici özeti	5
Kriz esnasındaki görünüm	6
Kriz sonrasındaki görünüm	10
Uzun vadede görünüm	14
Ekler	21

COVID-19 sonrası döneme ilişkin belirsizlikler halen devam ederken, yeni normal olarak belirtilen dönem beraberinde yeni alışkanlıkları ve iş modellerini de gündemimize getirmektedir.

Küresel ölçekte ülkelerin de daha önce deneyimlemediği bu kriz yönetimi sürecinde, özel sektör ile birlikte kamu kurumlarımızın da iş modellerindeki değişiklikler, alternatif istihdam yöntemleri, operasyonların normale dönmesi için alınan önlemler ve benzeri birçok etken neticesinde maruz kaldıkları risklerin nitelik ve büyüklükleri değişmektedir.

İç denetim, güvence ve danışmanlık rolü ile söz konusu risklerin yönetilmesinde ve yeni dönemin getirdiği alışkanlıkların sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kurum üst yönetimlerinin önemli paydaşları arasında yer almaktadır.

EY Türkiye olarak, risklerin ve belirsizliklerin her geçen gün daha da arttığı bu yeni ortamda kurumlarımızın yaşadığı zorlukları araştırmak, yakın gelecekte ve uzun vadede iç denetim aktivitelerinin rotasını analiz etmek amacıyla birçok farklı kurumdan 117 kamu iç denetim profesyoneli ile gerçekleştirdiğimiz anketin sonuçlarını ve COVID-19'un iç denetim faaliyetlerine yönelik etkilerini değerlendirdiğimiz raporumuzu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Raporumuzda profesyonellerin iç denetimin uzaktan çalışma modeli ile yürütülmesinin etkinliği hakkında görüşlerini, kurumların salgın döneminde karşılaştığı riskleri ve bunların denetim planlarına etkisini, iç denetim faaliyetlerinin kriz yönetimi ve iş sürekliliği konularıyla ilişkilerini ve gelecekte iç denetimin nasıl şekilleneceği gibi konuları inceleyerek COVID-19'un iç denetim faaliyetlerine etkisini değerlendirdik ve bir yol haritası sunduk.

Raporun, iç denetimin geleceğini öngörmek ve yeni normal ile hayatımıza girecek çözüm önerilerinin çeşitli kurumlarca değerlendirilmesi konusunda bir fırsat oluşturacağını ve kurumların dönüşüm sürecine daha bütüncül yaklaşmasına katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

Araştırmanın anket ve analiz aşamalarındaki katkıları dolayısıyla, KİDDER (Kamu İç Denetçileri Derneği) yönetimine ve tüm kamu iç denetçilerine teşekkür ederiz.

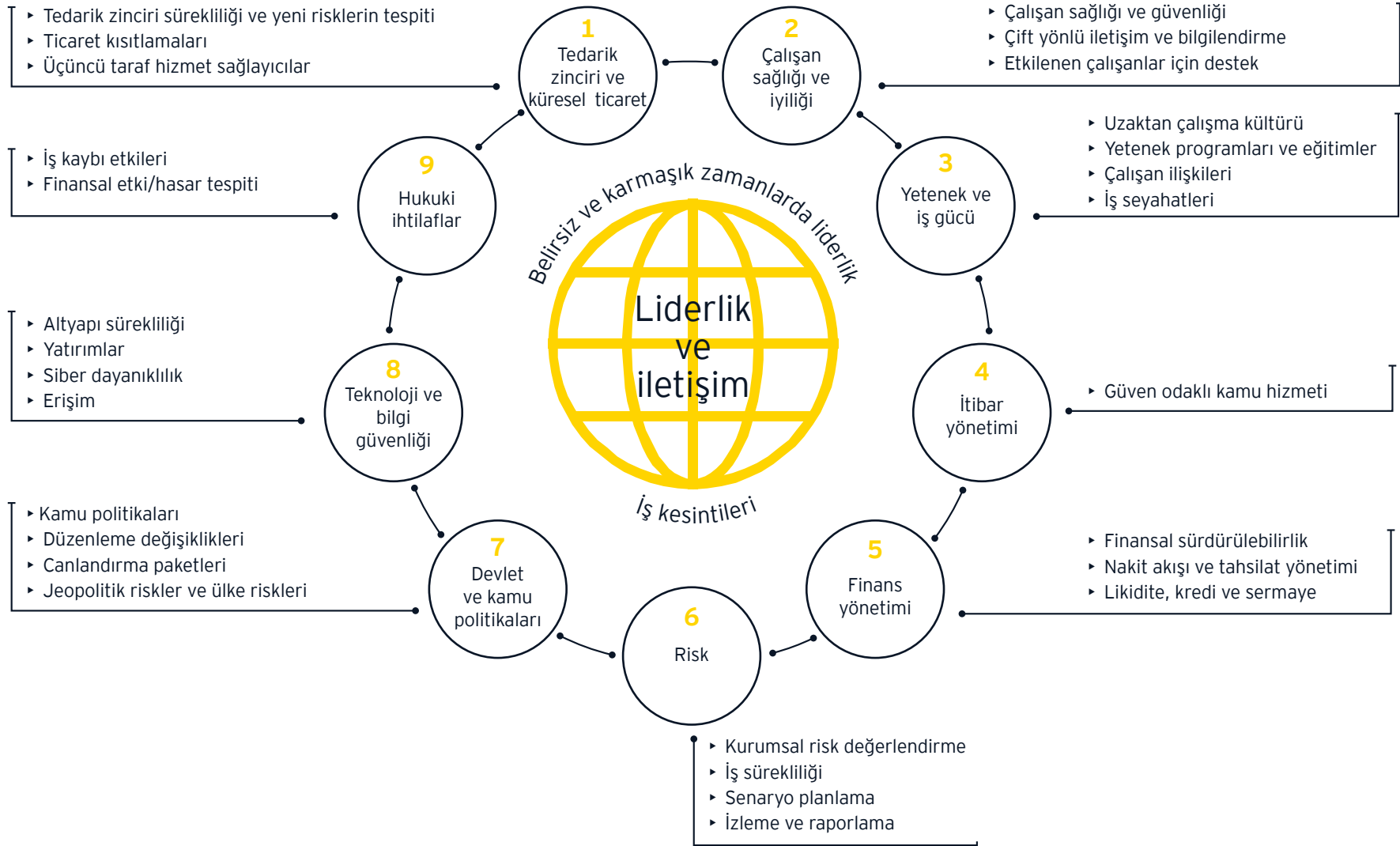
Çalışmamızın tüm okuyuculara faydalı olmasını dileriz.
Saygılarımızla,

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri ekibi

Genel bakış: Etkilenen başlıca alanlar

EY Kurumsal Dayanıklılık Çerçevesi

COVID-19'un şirketler ve paydaşları üzerinde etkili olduğu başlıca alanlar EY Kurumsal Dayanıklılık Çerçevesi üzerinde (aşağıda) gösterilmektedir. Belirsizlik ortamı ve piyasadaki hızlı dönüşüm ihtiyaçları neticesinde tüm bu alanlarda yeni riskler ortaya çıkmakta, risklerin değerlendirilmesi güçleşmekte ve uygun bir kontrol ortamının oluşturulması için yeni bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmamızda iç denetim fonksiyonlarının bu dönüşüm hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmıştır.



Yönetici özeti

Kamu kurumlarımız içinde bulunduğumuz dönemde, iş süreçlerini gözden geçirmekte ve kamu hizmet sunumunda dijital dönüşümü önceliklendirmektedir. Kamu iç denetim ekiplerinin de kurumların bu dönüşüm odağı çerçevesinde hizmet sunumunu ve çalışma modellerini gözden geçirmeleri gerekmektedir.

EY Kamu Risk Danışmanlığı Hizmetleri ekibi olarak, Kamu sektörü iç denetim birimleri ile gerçekleştirdiğimiz ankette, 'Kriz Esnasındaki Genel Görünüm', 'Yeni Normal Sırasındaki Planlamalar' ve 'Kriz Sonrasında Alınması Gereken Önlemler'i analiz ederek, çevik ve dinamik iç denetim fonksiyonunun kriz yönetimi, sürdürülebilirlik, teknoloji, süreç ve organizasyon alanlarındaki katkılarını değerlendirdik.

Farklı kamu kurumlarından anketimize katılan 117 iç denetçinin içinde bulunduğumuz dönem ve orta, uzun vadedeki öngörülerini, dört temel konu başlığı altında değerlendirilmektedir.

COVID-19'un iç denetim fonksiyonu üzerindeki ana etkileri

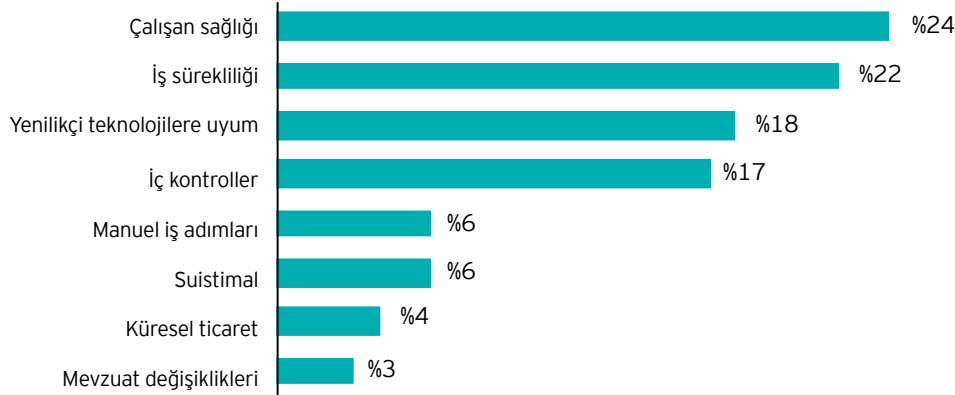


Kriz esnasındaki görünüm



Pandemi süresince kurumları en çok ne zorladı?

COVID-19 hangi alanlarda bizi zorladı?



Yeni dönemde '**Çalışan sağlığı**' ve '**İş sürekliliği**' risklerinin kamu sektörünü en çok etkileyen riskler olduğu görülmektedir.

Çalışan sağlığı

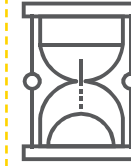
%24

oranında katılımcı, çalışan sağlığını pandemi sürecinde bir zorluk olarak değerlendirmiştir.

Hızla gelişen COVID-19 salgını, çalışanlar için oluşturduğu sağlık risklerinin yanı sıra tüm kurumlar ve paydaşları için stratejik, finansal ve operasyonel riskleri de ön plana çıkartmaktadır. Özellikle kamu sektörü özelinde tüm bu riskler, toplum için önemli zorluklara dönüşmektedir.

İş sürekliliği

Analiz edilen yanıtlara göre; iç denetçiler, kriz sürecinde yaşanan en büyük ve kritik zorluk olarak iş sürekliliği planlamasını görmektedir.



İş sürekliliği planlaması, kuruma ait kritik aktivitelerin zamanında yapılmasına, kriz etkisinde olayların etkin bir şekilde çözümlenmesine, tehditlerin ve güvenlik açıklarının tespit edilerek risklerin minimize edilmesine, tedarik sürecinin devamlılığına katkıda bulunur.

İş sürekliliği planlamasının ardından ise 'Kriz yönetimi', 'Kurumsal risk yönetimi' ve 'Siber güvenlik' en büyük zorluk olarak görülmektedir.

EY Global Bilgi Güvenliği Anket sonuçlarını (2019 yılında, 7 farklı ülkede görev alan CISO'larla gerçekleştirilmiştir) incelediğimizde, şirketlerin **%60**'ının siber güvenlik saldırılarına uğrarken; **%82**'sinin üst yönetiminde siber güvenlik konusu stratejik planlar içerisinde yer almamaktadır.

Siber güvenlik risklerini daha iyi yönetmek için her kuruluşun öncelik verebileceği 5 eylem:

Dijital dönüşüm sürecinde, siber güvenliği anahtar değer sağlayıcı olarak konumlandırın.

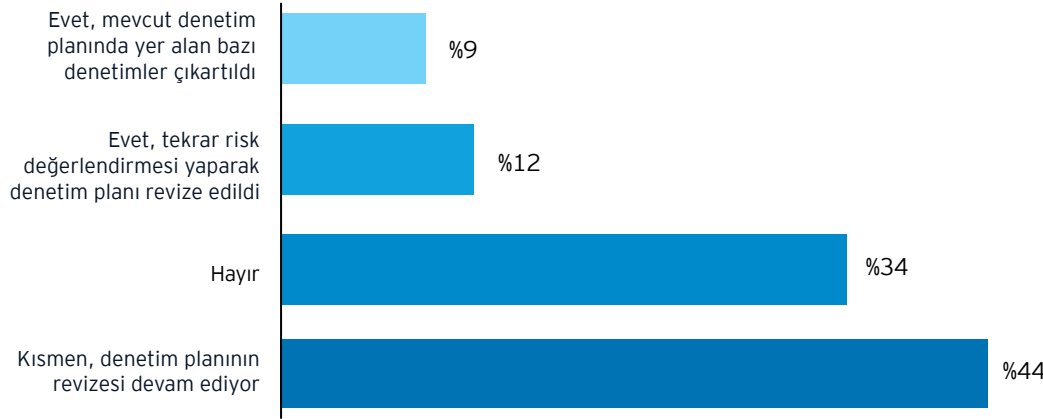
Kurum içerisindeki tüm fonksiyonlarla güven ilişkisi kurun.

Amaca uygun yönetim yapılarına odaklanın.

Siber güvenlik riskleriyle ilgili farkındalığı arttırın.

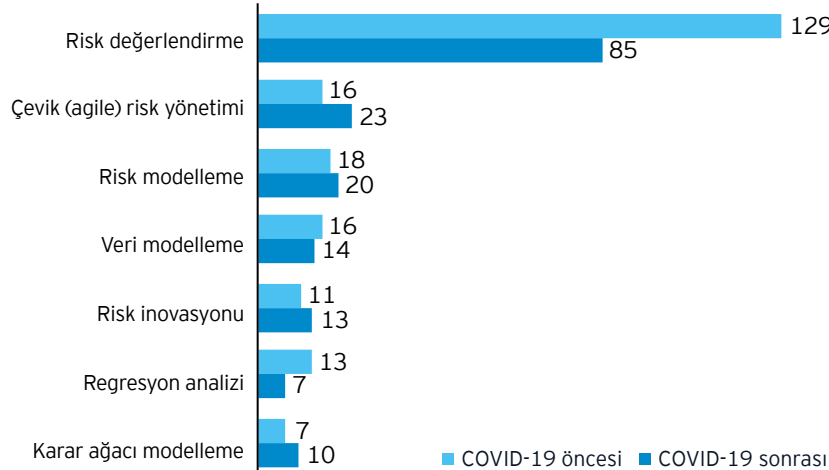
Kurum stratejilerine ilişkin ajandalarda siber güvenlik ile ilgili süreçlere yer verin.

Kamu iç denetim profesyonelleri bu süreçte neler yaptı?



İç denetim planının COVID-19 ile birlikte güncellenip güncellenmediği sorusuna verilen cevaplara göre, ankete katılan iç denetim profesyonellerinin %44'ünün iç denetim planını güncellemediğini, %34'ünün ise planın revizesinin devam ettiğini ifade ettiği görülmektedir.

COVID-19 öncesi ve sonrasında yıllık denetim planını oluştururken faydalanılan teknikler/ analizler karşılaştırıldığında, risk değerlendirmesinin yaşanan salgından sonra daha az kullanılmasının planlandığı dikkat çekmektedir. Bunun yanında, risk modelleme, çevik risk yönetimi ve veri modelleme gibi tekniklerin daha çok kullanılmasının planlandığı görülmektedir.



%75

IIA'nın (Uluslararası İç Denetim Enstitüsü) Kuzey Amerika ülkelerinde COVID-19'un İç Denetim aktivitelerine etkisi ile ilgili gerçekleştirdiği ankete katılan 400'ün üzerinde iç denetim profesyonelinin %75'i denetim planlarının pandemi ile birlikte güncellendiğini, %57'si ise mevcut risklerin yeniden değerlendirildiğini belirtmiştir.

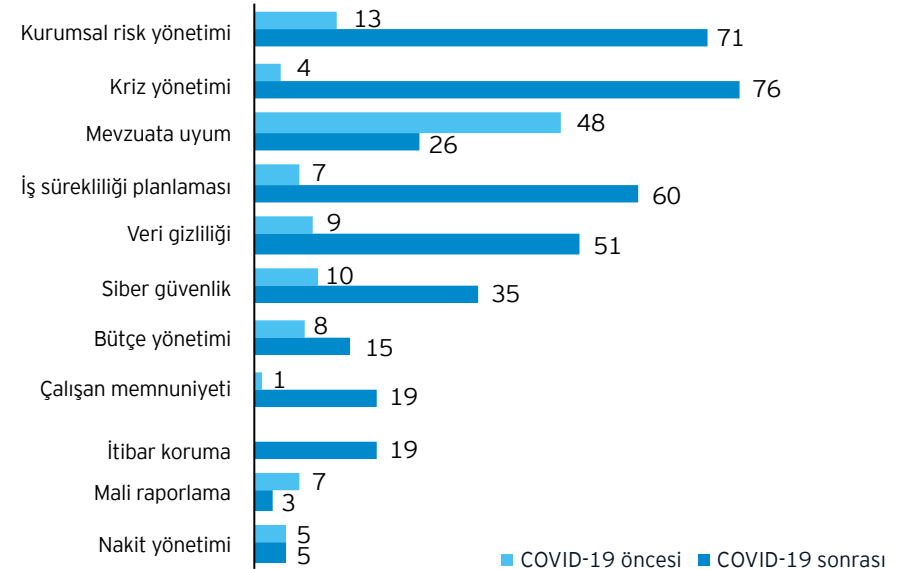
%83

Aynı değerlendirme özel sektör iç denetim profesyonelleri ile yapıldığında, katılımcıların %83'ü COVID-19 krizi devam ederken denetim planlarını revize ettiklerini veya revize çalışmalarının devam ettiğini belirtmiştir.

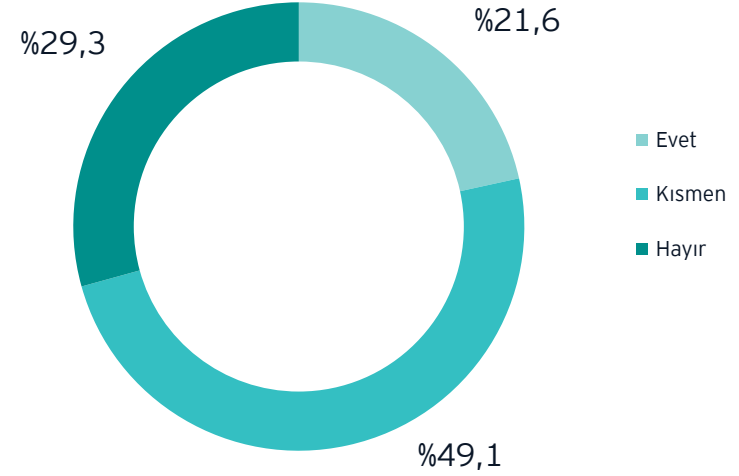
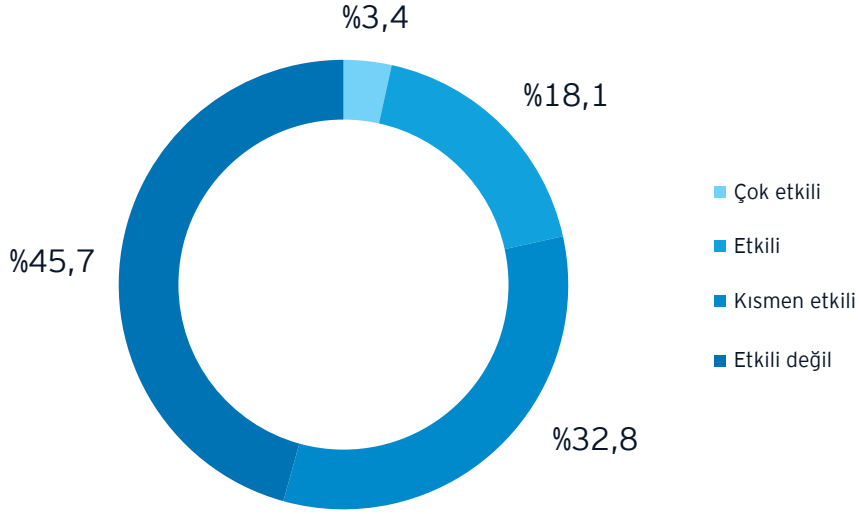
%55

Anketimize katılan kamu iç denetim profesyonellerinin ise, %55'i denetim planını güncellediğini veya planın revizesinin devam ettiğini belirtmiştir.

COVID-19 öncesi yıllık denetim planında yer alan süreçler ve COVID-19 ile birlikte plana eklenmesi planlanan süreçler karşılaştırıldığında, iş sürekliliğinin planlanması, kurumsal risk yönetimi, kriz yönetimi ve siber güvenlik gibi süreçlerin yıllık denetim planında yer almazken, yaşanan pandemi sebebiyle yıllık denetim planına eklenmesinin planlandığı görülmektedir.



İç denetim faaliyetleri ve uzaktan çalışma modelinin etkinliği



Katılımcılara COVID-19 salgını sırasında iç denetim biriminin kuruma destek verme konusunda etkinlik seviyesi sorulmuştur. Verilen cevaplara göre, katılımcıların çoğunun verilen desteğin etkili olmadığını düşündüğü görülmektedir. Benzer değerlendirme 2018 yılında gerçekleştirdiğimiz 'EY Kamu İç Denetim Reform Uygulamaları' anket çalışması ile yapıldığında, katılımcıların %48'i kamuda iç denetim sisteminin etkin bir şekilde yürütülmemekte olduğunu düşünürken, %19'u iç denetim sisteminin etkin bir şekilde yürütüldüğünü düşünmekteydi. Sonuçlar değerlendirildiğinde geçmişten günümüze denetimin etkinliğine ilişkin görüşlerin önemli bir değişiklik göstermediği görülmektedir.

Anket katılımcılarının %49'u, iç denetim faaliyetlerinin uzaktan çalışma ile kısmen etkili yürütüldüğünü ifade etmiştir. Bunun yanında, uzaktan çalışmanın etkili olmadığını düşünen katılımcı yüzdesinin yaklaşık %29 olduğu görülmektedir.

%85 oranında katılımcı iç denetim faaliyetleri performansının geliştirilebilmesi için birim içi yetkinliklerin artırılması adına sağlanacak eğitimlerin önemli olduğunu düşündüğünü belirtmektedir.

Suistimal riskleri

%45 oranında katılımcı, kamu kurumlarınca uzaktan çalışmanın suistimal risklerini artırabilme olasılığını yüksek bulmaktadır. Bahse konu sonucun, ACFE tarafından 2020 yılında gerçekleştirilen 'COVID-19 Esnasındaki Suistimal Uyanışı Anketi'yle paralel olduğu görülmektedir.

Altyapı yeterliliği

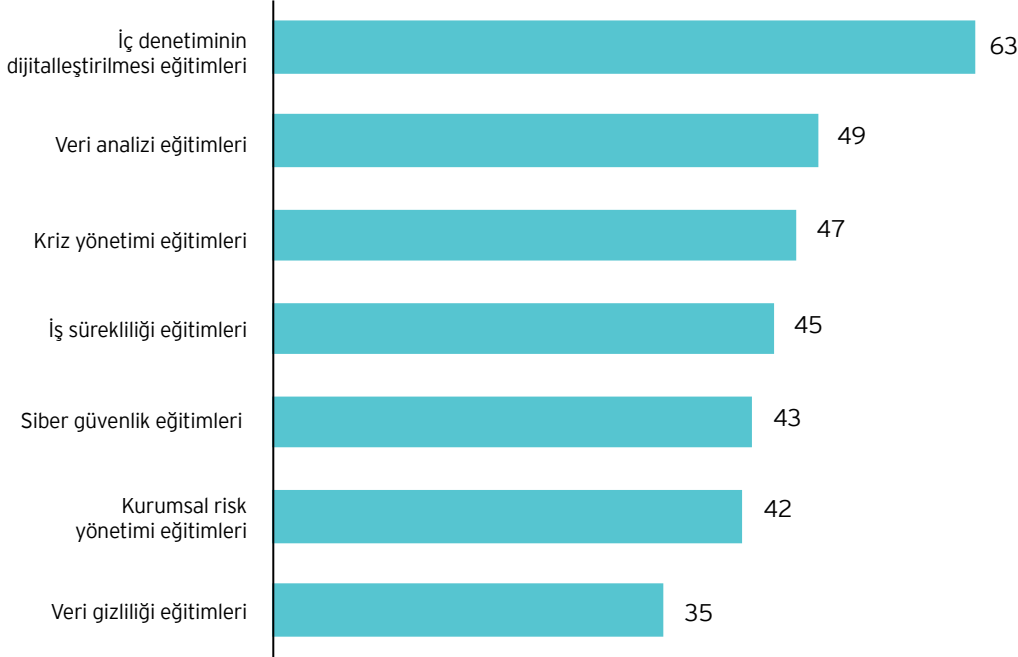
%80 oranında katılımcı, kamu kurumlarınca altyapının uzaktan çalışmayı kısıtlı erişim ile de olsa destekleyebildiğini belirtmiştir.

Kriz sonrasındaki görünüm

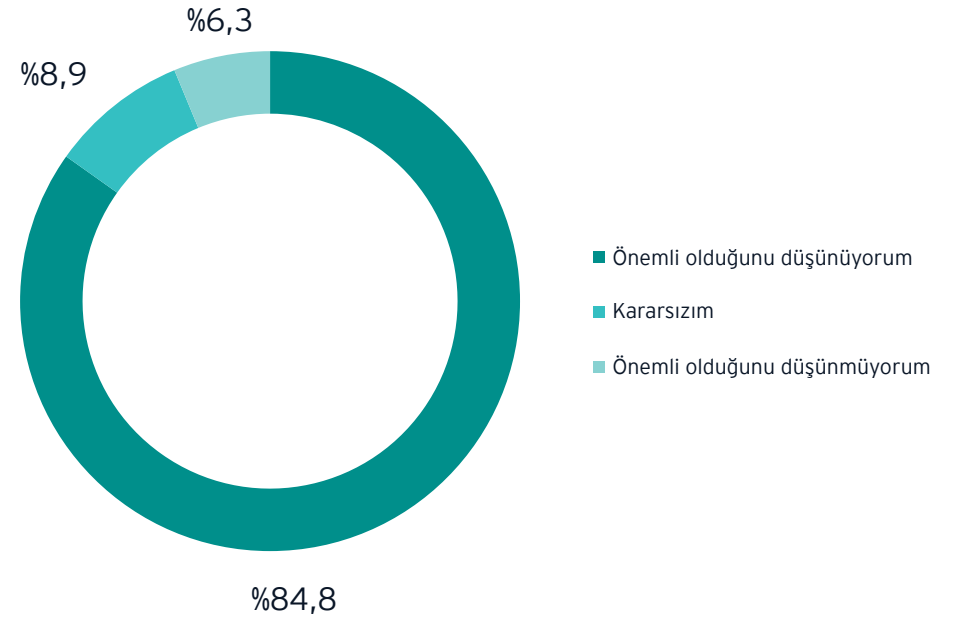


Gelecek planlamaları

İç denetim biriminin etkinliğini arttırmak amacıyla ekip yetkinliklerinin arttırılmasına yönelik denetim ajandalarına eklenilmesi planlanan aksiyonlar



Denetim biriminin etkinliğini arttırmak amacıyla ekip yetkinliklerinin artırılmasına yönelik planlanan aksiyonların başında iç denetimin dijitalleştirilmesi eğitimlerinin geldiği görülmektedir. Bunun yanında, veri analizi eğitimleri, kriz yönetimi eğitimleri, iş sürekliliği eğitimleri gibi eğitimlerin de ekip yetkinliklerinin artırılmasına yönelik planlanan aksiyonlar arasında görülmektedir.



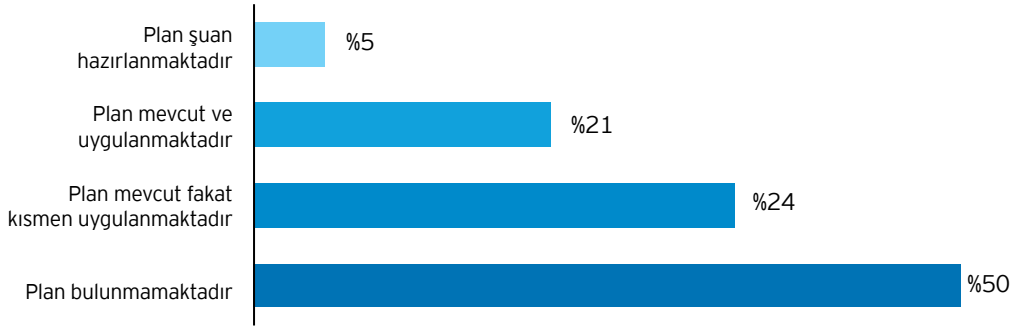
%31 oranında katılımcı COVID-19 krizinin gündeme gelmesiyle birlikte denetim aktivitelerini yürütürken veri/doküman teminini karşılaşılan önemli bir zorluk olarak değerlendirmiştir. %64 oranındaki katılımcının değerlendirmesi ile iç denetimin dijitalleştirilmesi eğitimlerinin denetim ajandalarına eklenmesi planının bu zorluğun aşılmasında önemli bir faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir.

İç denetim faaliyetleri performansının geliştirilebilmesi için birim içi yetkinliklerin artırılmasını sağlayacak eğitimlerin, iç denetçilerin büyük bir çoğunluğu tarafından önemli kabul edildiği görülmektedir.

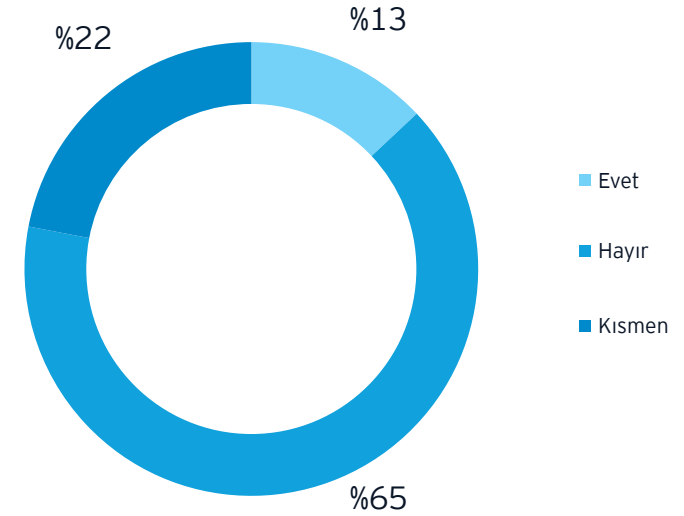
Gelecekte iç denetim aktiviteleri nasıl yürütülecek?

Kriz yönetimi/iş sürekliliği planı, kurumların büyük bir kısmında mevcut değildir.

İlgili planın mevcut olduğu kurumlarda ise, büyük bir çoğunlukta planın kısmen uygulanabildiği gözlemlenmiştir.



Kurumların kriz yönetimi planlamaları içerisinde, iç denetim birimine ait aktivitelerin büyük çoğunlukla mevcut olmadığı gözlemlenmiştir.



%50

Oranında katılımcı, COVID-19 krizine ilişkin kriz yönetimi ve iş sürekliliği konularında danışmanlık sağlayacak yetkin kaynağın bulunmadığını belirtmiştir. Bu, iç denetim profesyonellerinin denetçi kimliğiyle birlikte danışmanlık kimlikleriyle de kuruma değer sağlamalarının önemini bir kez daha vurgulamış ve bu alana yapılması gereken yatırımları açıkça göstermiştir.

%57

2018 yılında gerçekleştirdiğimiz EY Kamu İç Denetim Reform Uygulamaları Anketi'ne katılım sağlayan iç denetim profesyonelleri, gelecekte iç denetimin daha çok öne çıkacağı, denetimin danışmanlık rolünün **%57**, güvence rolünün ise **%43** olması yönünde değerlendirme yapmıştır. Buna paralel olarak günümüzde iç denetim biriminin bu kimliği daha fazla öne çıkarma ihtiyacının olduğu görülmektedir.

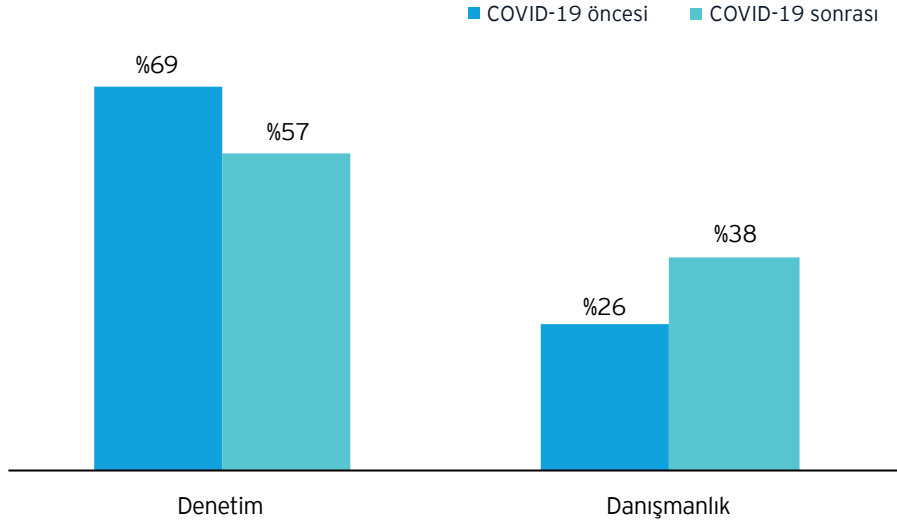
%43

Yerel ve uluslararası iyi uygulamalar incelendiğinde, kurumlar belirsizliklere aşağıda sıralanan faaliyetlerle adapte olmaktadır:

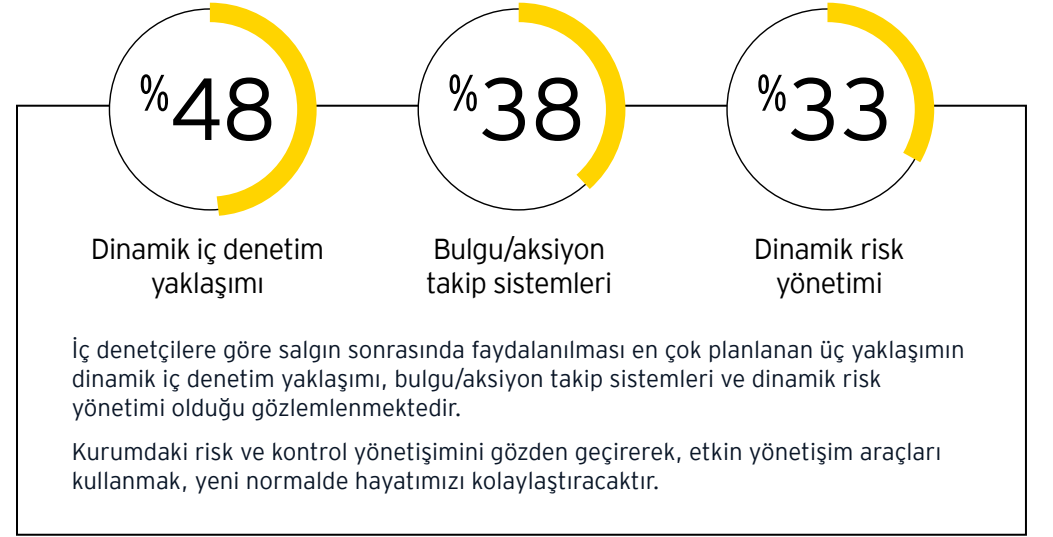
- Dinamik risk değerlendirmeleri yapmak ve denetim faaliyetlerine yeniden öncelik vermek
- İş birliği araçları ve uzaktan çalışma yoluyla denetim prosedürlerine esneklik kazandırmak
- İş sürekliliği aktivasyonu ve kriz müdahale komiteleri gibi girişimler konusunda danışmanlık görevi görmek
- Kritik iş sürekliliğini desteklemek için denetim ekibi üyelerini yeniden görevlendirmek

Salgın sonrası planlamalar nasıl şekillenecek?

Katılımcıların değerlendirmeleri dikkate alındığında, salgın sonrası danışmanlık faaliyetlerine daha fazla zaman ayrılması, bu sayede kurum içi birçok sürece dokunmuş olan denetim ekiplerinin aktif bir biçimde kuruma değer katmaları planlanmaktadır.



COVID-19 krizi öncesi ve sonrası iç denetim birimi danışmanlık ve denetim faaliyetleri dağılımının katılımcılar arasındaki ortalaması incelendiğinde, salgın sonrasında denetim faaliyetleri azalırken danışmanlık faaliyetlerinin arttığı gözlemlenmektedir.

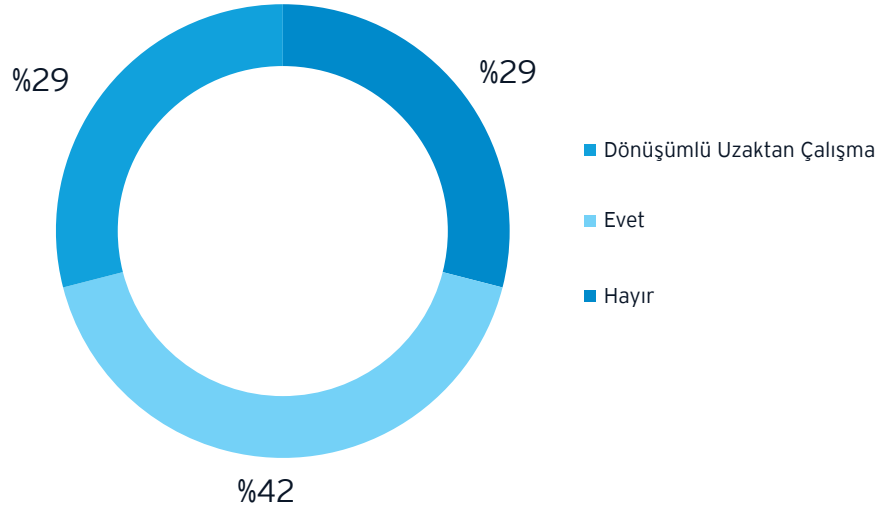


Uzun vadede görünüm

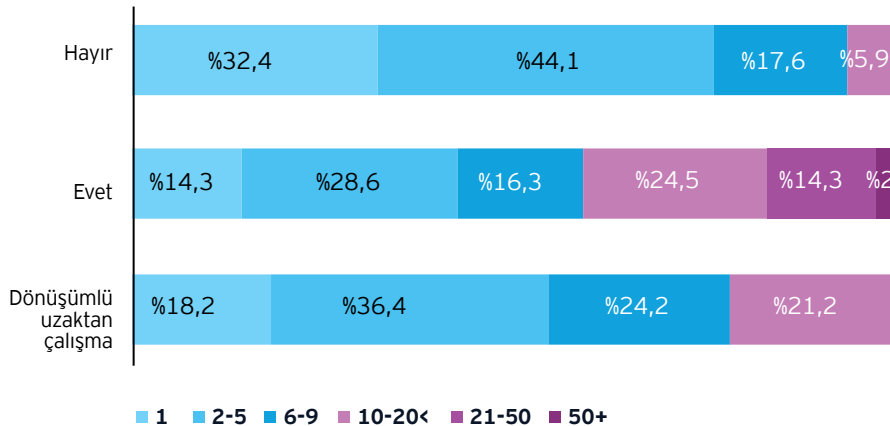
Uzaktan çalışma modeli Uzaktan çalışmaya geçen kurumlar

Kamu kurumlarının büyük bir bölümü uzaktan çalışma modeline geçmiştir.

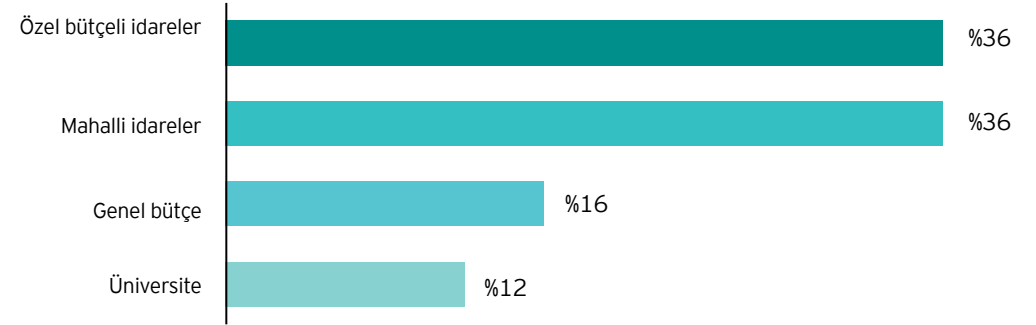
Bu modele geçmiş olanların bir kısmı ise, dönüşümlü olarak uzaktan çalışma modelini uygulamaktadır.



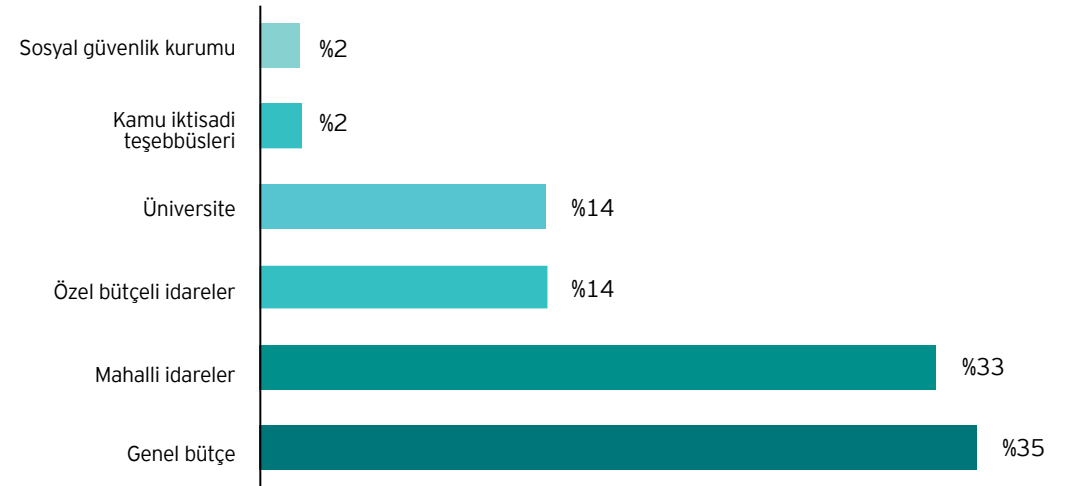
Ekip büyüklükleri baz alındığında; iç denetim ekipleri en çok 2-5 kişiden oluşan kurumlar uzaktan çalışma modeline geçmiştir.



Dönüşümlü olarak uzaktan çalışan kurumlarda genellikle Mahalli İdareler ve Özel Bütçeli İdareler bulunmakta iken...



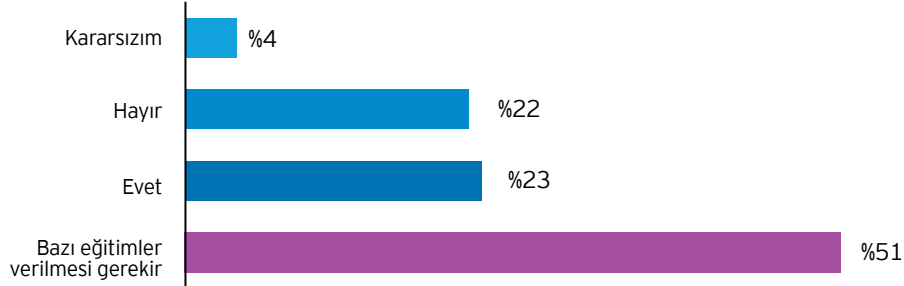
... tamamen uzaktan çalışma uygulamasına geçmiş kurumlar Genel Bütçe ve Mahalli İdareler olarak görülmektedir.



Uzaktan çalışma modeli Uzaktan çalışma için kaynakların yeterliliği

%51

oranındaki katılımcı, uzaktan çalışma teknolojileri kapsamında verilecek eğitimlerin personel yetkinliğinin uygun seviyeye erişmesine destek olacağını düşünmektedir.

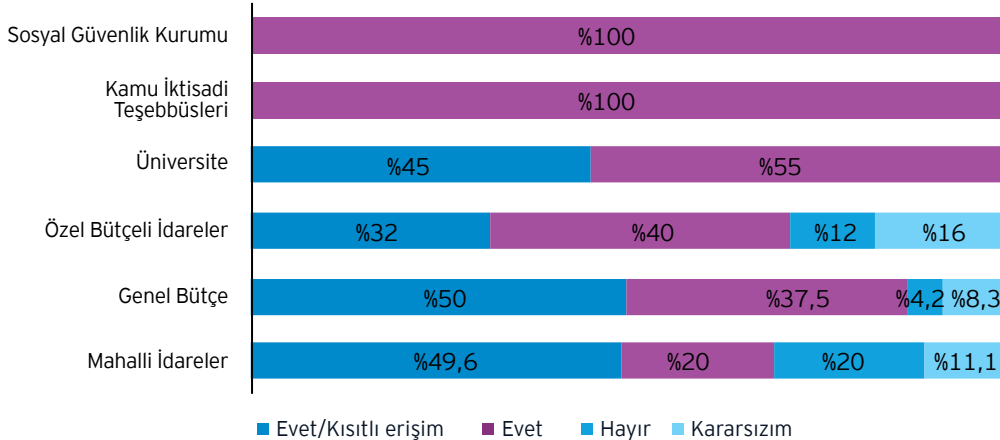


Katılımcıların %45'i kurum altyapısında, uzaktan çalışmanın kısıtlı erişim ile de olsa, büyük bir çoğunlukla desteklendiğini belirtmiştir. COVID-19 salgınının yol açtığı aksaklık, iç denetim işlevlerini denetleme biçimleri hakkında farklı düşünmeye; denetimin yürütülmesini sağlamak, verimliliği artırmak ve işin aksamasını azaltmak için mümkün olan yerlerde teknolojiye faydalanmaya yöneltti.

%82

oranında katılımcı, salgının başlaması ile beraber denetim faaliyetlerini yürütmek amacıyla büyük bir çoğunlukla yeni teknoloji/sistemlere müracaat etmediğini belirtmiştir. EY'nin 373 İç Denetim Direktörü/Başkanı ile gerçekleştirdiği COVID-19 etkilerini değerlendirdiği anket çalışmasına ilişkin Haziran 2020 tarihli raporuna göre yeni teknoloji/sistemlere eğilimin değerlendirilmesi sonucu ankete katılanların %42'sinin, iç denetim işletim modellerinde **teknoloji kullanımını** değiştirme ihtiyacı ve/veya fırsatı gördüğü belirtilmiştir.

Kısıtlı erişim dahi olsa, Mahalli İdarelerde ve Genel Bütçe Kurumlarında uzaktan çalışma altyapısı desteklenmektedir.

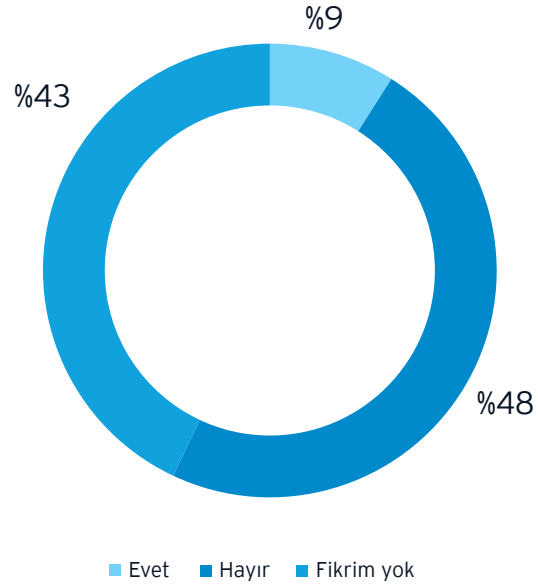


EY'nin 373 İç Denetim Direktörü/Başkanı ile gerçekleştirdiği COVID-19 etkilerini değerlendirdiği ankete katılan katılımcıların %42'si COVID-19 kesintisi ile beraber, İD'nin neredeyse her şeyi uzaktan denetleyebileceğini öğrendiklerini belirtti. Bu, iç denetim profesyonellerinin yaratıcı bir şekilde düşünme ve işlerini gerçekleştirmek için teknolojiye yararlanma becerilerini göstermektedir. Buna paralel olarak kamu kurumları tarafındaki değerlendirmeler dikkate alındığında bu oranın %45 olduğu görülmektedir.

Çalışma modelindeki değişimler

%9

oranındaki katılımcı, uzaktan çalışma modelini kalıcı hale getirmeyi planladıklarını belirtmiştir. Bununla beraber uzaktan yürütülen iç denetim faaliyetlerinde en büyük güçlük, veri ve teknoloji kısıtları ile teknoloji kullanım seviyelerinde görülmektedir.



İç denetim faaliyetlerini uzaktan yürütebilmek hususunda güçlükler yarattığı düşünülen etkenler

%48 Veri ve teknoloji kısıtları/Teknoloji kullanımı seviyeleri
%35 İş ortamı
%17 Teknolojik sistem ve araçların kullanımı hususunda birimden yeterli düzeyde yetkinlik barındırılmaması

■ Evet ■ Hayır ■ Fikrim yok

İç denetim faaliyetlerini uzaktan sürdürmeye yönelik çalışma şeklinin kalıcı haline getirilip getirilmeyeceği sorulmuştur. Verilen cevaplara göre katılımcıların yalnızca %9'u uzaktan çalışmayı kalıcı hale getirmeyi düşündüğü görülmektedir.



2018 yılında gerçekleştirmiş olduğumuz EY Kamu Reform Uygulamaları Anketi'nde gelecekte iç denetimin nasıl çalışacağına ilişkin görüşlerini aldığımız iç denetim profesyonelleri gelecekte kurumların önünde en büyük risk oluşturabileceğini düşündükleri konunun 'Bilgi Teknolojileri' olduğunu belirtmiştir. Buna paralel olarak gelecek 5 yıl içerisinde performans ve bilgi teknolojileri denetimlerinin katma değer sağlayacağını düşünmektedirler.

İç denetim süreci ile ilgili yeni dönemde kritik görülen alanların başında bilgi teknolojileri ile ilgili risk ve kontroller hakkında denetim biriminde yeterli bilgiye sahip olunması gelmektedir.



- Bilgi teknolojileri ile ilgili risk ve kontroller hakkında denetim biriminde yeterli bilgiye sahip olunması
- Birimde bilgi teknolojileri ve risk yönetimi alanlarında denetim yapabilme yetkinliğine sahip denetçi bulunması
- Siber güvenlik/bilgi güvenliği
- Denetim biriminin yeterli proje yönetimi ve organizasyon becerisine sahip olması
- Bulgu/Aksiyon Takip Sistemleri
- Dış kaynak kullanımı ile özelleştirilmiş denetimler yapılması

Devletler, dijitalin gücünü nasıl kullanabilir? Dijital değişimi benimsemek

Devlet ve kamu sektörü kuruluşları, COVID-19 salgınının patlak vermesi ve temel hizmetlerin sunulmasını sağlamak için uzaktan çalışma yollarına hızlı geçişin ortasında her zamankinden daha fazla kesintiye uğramış bir ortamda faaliyet göstermektedir.

Devlet ve kamu sektörü kuruluşları bu aksamayı benimsemek ve bu ivmeyi kullanarak kendilerini dijital bir dönüşüme itmek için güçlü bir fırsata sahiptir. Bu, kuruluşların büyük verilerin içgörülerinden yararlanma, halkın deneyimini ve güvenini artırma ve iş esnekliğini ve verimliliğini artırma yeteneğini destekler.

Kilit hususlar

Ödak Alanı — Önerilen Aksiyonlar

Örgütsel dayanıklılık oluşturma

- ▶ Örgütsel dayanıklılığı artırmak için COVID-19 krizinden öğrenin

Riskleri yönetme

- ▶ Risk ortamını değerlendirin, maruz kalma alanlarını belirleyin ve iç kontrolleri güçlendirin

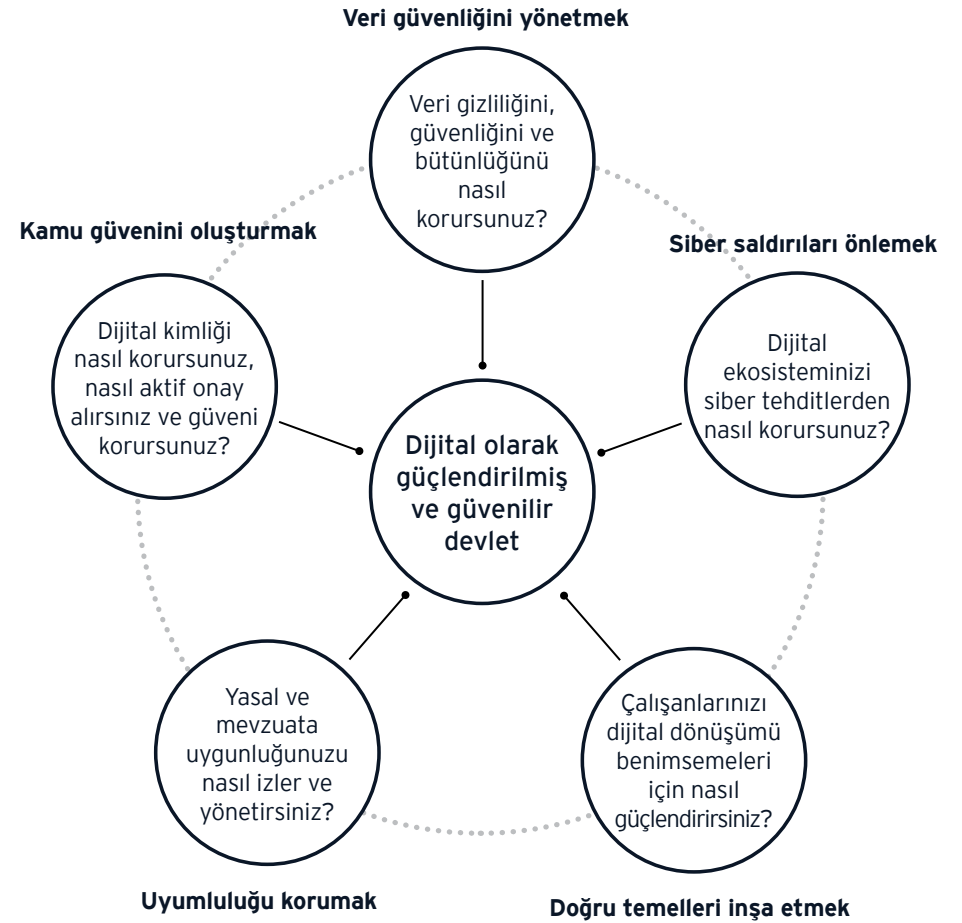
İşin güncellenmesi

- ▶ Dijital araçları, yetenekleri ve analitiği iş dünyasına entegre edin

Ortaya çıkan zorluklar

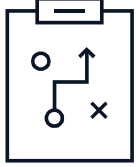
- ▶ Eşi görülmemiş seviyelerde dijital ve siber risk yönetimi
- ▶ Organizasyonel yetkinliğin, kapasitenin ve esnekliğin sağlanması
- ▶ Hükümetin hizmet sunumunu sürdürme yeteneğine halkın güvenini geliştirmek ve sürdürmek
- ▶ Dijital dönüşüme dahil olamama ve topluluklar arasındaki dijital hizmetlere eşitsiz erişim

Dijital bir dönüşüm geçirmek



Özet ve yol haritası

Zorluklar



Kurumlar farklı süreçlerde zorlandıklarını belirtmiştir:

- İş sürekliliği ve kriz yönetimi
- Siber güvenlik
- Çalışan mutluluğu
- Veri ve doküman temini

Denetimin dönüşümü

İç denetimin transformasyonu üç adımda gerçekleşmelidir. Üst yönetim, her adımda, iş modeline, kişilere ve teknolojilere kademeli olarak yatırım yaparak gelecek hedeflerine ulaşma adına hayata geçirilecek daha büyük transformasyon adımlarına olanak sağlamalıdır. Dönüşümün başarılı olması değişim yönetimine ve kurum kültürüne bağlıdır. Dönüşümün tüm ekiplerce benimsenmesi ve iyi dizayn edilmesi dönüşümün kolaylaşmasını ve iç denetimin değerinin artmasını sağlayacaktır. İç ve dış paydaşların dönüşüm sürecinde ortaklaşa çalışmaları, sürecin etkisini ve başarısını artıran bir etken olacaktır.



Mevcut durumun anlaşılması



Dönüşümün ilk adımında:

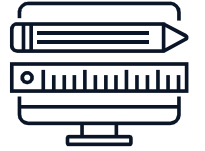
- Mevcut durumun performans veya olgunluk değerlendirmesi yöntemleriyle anlaşılması
- Risk ortamını değiştirebilecek trendlerin ve hızlı değişimlerin analiz edilmesi
- İç denetim aktivitelerinin ve değer yaratan etkenlerin değerlendirilmesi
- Paydaşların ihtiyaçlarının anlaşılması

Geliştirme ve uygulama

Dönüşüm ekipleri, çözümlerin belirlenmesi için birden fazla yöntem uygulayabilirler. Ayrıca endüstri ve konu uzmanlarının görüşleri de alınarak sektördeki lider uygulamalar göz önüne alınabilir. Her ekip:

- Gelişim metodolojisi ve amaçlarını
- Kişi ve teknoloji odaklı operasyon modelini
- Teknolojik altyapıyı
- Yetenek gelişimini

göz önünde bulundurulmalıdır.



Hayata geçirme

Yeni metodolojilerin geliştirilmesi ve yol haritasının hayata geçirilmesi, güçlü bir yönetim ve üst yönetimin desteğiyle mümkün olabilir. Üst yönetim, her adımda, iş modeline, kişilere ve teknolojilere kademeli olarak yatırım yaparak hayata geçirilecek daha büyük transformasyon adımlarına olanak sağlamalıdır. Süreç boyunca yapılan kazanımların proje komitesi, denetim komitesi ve diğer ilgili kişilerle paylaşılması, sürecin desteklenmesini ve ekiplerin başarılarının farkındalığını artıracaktır.

- **Çevik ve dinamik** olun
- **Yeni ortaya çıkan risklere** ve bu risklerin sonuçlarına odaklanın
- Paydaş ihtiyaçlarını karşılamak için daha **gerçek zamanlı** çıktılar üretin



COVID-19 krizi: İç denetimin şimdiki, yarınki ve gelecekteki görünümü

Kamu sektörü iç denetim fonksiyonunun iş birimleri ile iş birliği yapmak ve iş sürekliliğini sağlamak için gerçek bir fırsatı var. Yaşadığımız bu küresel kriz neticesinde yarın ve gelecekte hangi süreçlere odaklanmalıyız?

Şimdi

Kurumu zayıf noktalarını belirlemede doğrudan desteklemek ve kriz müdahalesine gerçek zamanlı risk danışmanlığı hizmetleri sağlamak için iç denetim kaynaklarını dönüştürün:

- Kriz yönetimi
- İş sürekliliği planlaması
- Evden çalışma kapasitesi
- Siber
- Teknoloji etkinliği
- Çalışan refahı
- Müşteri/vatandaş güvenliği
- Tedarik zinciri etkinliği
- Reputasyonun korunması

Sonrası

Uzaktan denetim ve analitiğe dayalı prosedürler geliştirip maliyet tasarrufu ve operasyonlarda en az aksama olmasına odaklanarak iç denetim faaliyetlerine devam edin:

- Finansal kaynakların yönetimi
- Satın alma ve ödemeler
- Proje ve program yönetimi
- Finansal raporlama üzerindeki iç kontroller
- Sipariş ve tahsilat yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi

Uzun vade

Yeni normalinizi oluşturun; daha iyi çalışan teknoloji ve daha derin iş becerilerine sahip kaynaklar ile önemli risklere odaklanan dönüştürülmüş iç denetim fonksiyonu:

- Güncellenmiş risk değerlendirmesi
- Dinamik denetim yaklaşımı
- Veriye dayalı, teknoloji destekli denetimler
- İş danışmanı olarak iç denetim
- Daha yüksek etkili eylem planları

Ekler

İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi hizmetlerimiz

İç kontrol dönüşümü

- Şirketlerin iç kontrol yapılarının tasarlanması, optimize edilmesi ve kontrol maliyetlerinin azaltılması
- Yaptığımız çalışmalar sayesinde, kontrol verimliliğinin %20-%40'a kadar iyileşmesi

İç kontrol ve iç denetimin dijitalleştirilmesi

- İç denetim ve iç kontrol risk&kontrol kütüphanelerinin hazırlanarak özellikle otomatik kontrollerin tasarlanması, değerlendirilmesi
- Sürekli kontrol izleme mekanizmalarının devreye alınması
- Analitik yöntemlerin devreye alınması ile iç kontrol ve iç denetimin yaptığı çalışmalardan %100 güvence alınmasının sağlanması
- Dijital ortama geçiş ile birlikte çevik (agile) yönetim yapısının kurgulanması
- Yetkinlik setlerinin ortaya çıkartılması

İç denetim yapılandırılması, değerlendirilmesi ve desteği

- Şirketlerin iç denetim yapılarının uluslararası standartlara göre kurgulanması
- Kurulu iç denetim yapılarının uluslararası standartlara ve sektörel uygulamalara göre kıyaslanması
- Dönemsel iç denetim prosedürlerinin gerçekleştirilmesine ve risk&kontrol bakış açısıyla değerlendirmeler yapılmasına katkı sağlanması
- Yönetim adına SoX ve benzeri çeşitli standart ve mevzuat testlerinin gerçekleştirilerek iç kontrol ortamının geliştirilmesine katkıda bulunulması

Uyum yönetimi

Güçlü bir yönetim çerçevesi oluşturularak uyum risklerinin izlenmesinin, robotik temelli bir platformla otomasyonunun, düzenli risk değerlendirmelerinin yapılmasının ve yasal güncellemelere karşın zamanında aksiyonların alınmasının sağlanması

Yeni nesil risk yönetimi

- Etkin bir kurumsal risk yönetimi kurgulanması ile kurumun dayanıklılığını arttıran, stratejiler ile paralellik gösteren, çevik ve anlık performansı izlenebilir bir modelin devreye alınması
- Şirketin dijital dönüşümü ile ortaya çıkan risklerin belirlenmesi, IoT, Blockchain ve Yapay Zeka ile gelen risklerin de şirket açısından yönetilebilirliğinin sağlanması

Gelişmiş risk analitik yöntemleri

Gelişmiş sektörel analitik yöntemlerle tahminlemeye yönelik (what-if ve diğer prediktif modeller) simülasyon yetkinliklerinin artırılması, süreç anomalilerinin, operasyonel yetkinliğin azaldığı alanların, finansal açıkların ve kırmızı bayrakların anlık izlenebilirliğini sağlayan yapıların kurgulanması

Yönetim kurulu danışmanlığı

Etkin bir yönetim ve izleme yapısının kurulmasının sağlanması

GRC teknoloji çözümleri

- Geleneksel silo bazlı iç denetim/risk yönetimi kurgularından GRC'nin tüm alanlarında sinerji yarattığı entegre ortamlara geçerek risk ve fırsatların dijital ortamda yönetilmesinin sağlanması
- SAP/ERP ortamında rol tasarımlarının doğru kurgulanmasının sağlanması ile görevler ayrılığı risklerinin minimize edilmesi

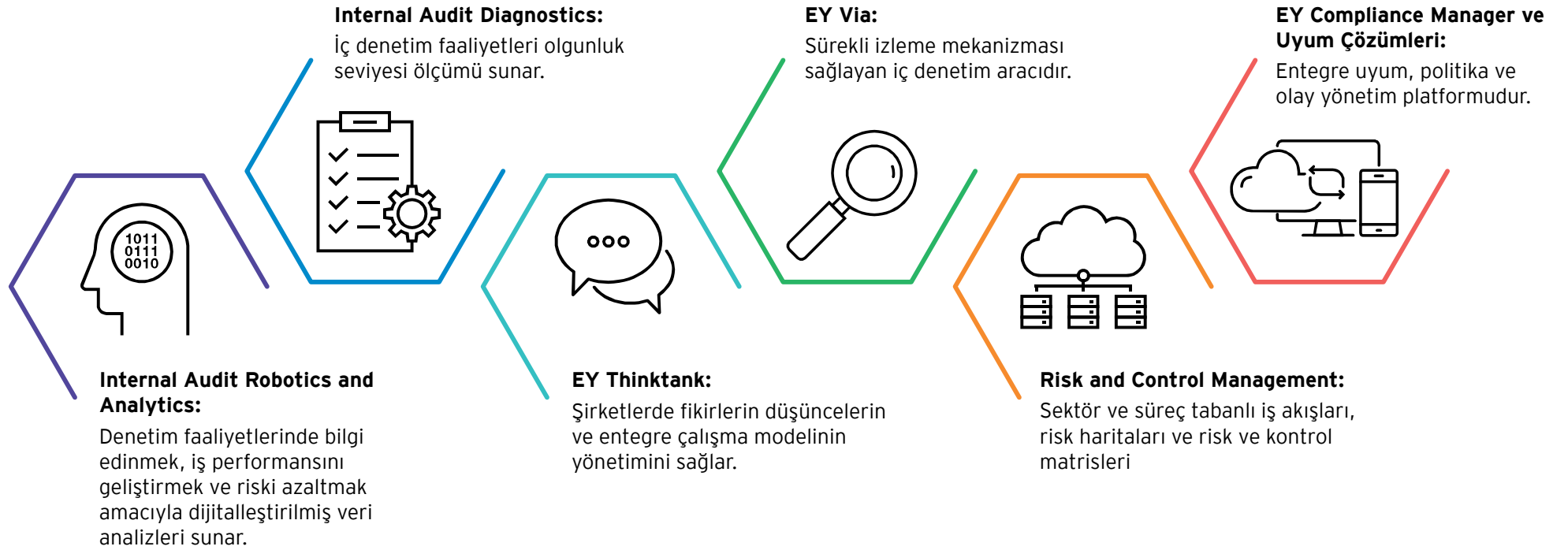
Üçüncü parti risk yönetimi

- Çalışılan üçüncü partilerin firma üzerindeki risklerinin belirlenmesi, kontrat özelinde belirlenen şartların gerçekleştirilmeleri üzerine güvence verilmesi
- Gerekirse cloud üzerinde uygulamalarla dijital takibinin sağlanması

Proje/Program risk yönetimi

Kritik ve karmaşık programların beklenen sonuçlara ulaşmasını sağlamak üzere program risklerinin belirlenmesi, yönetilmesi ve gerekli yanıtların oluşturulması ile programa duyulan güvenin artırılması

İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi hizmetlerimizde kullandığımız bazı araçlarımız



EY konu uzmanları

Analiz ve değerlendirmelerimize ilişkin sorularınız için EY konu uzmanlarımıza danışabilirsiniz.

Konu uzmanları



Emre Beřli
şirket Ortaęı
Risk Danışmanlığı Hizmetleri Lideri
emre.besli@tr.ey.com



Serhat Akmeře
Yardımcı Ortak
EY Kamu Sektörü Lideri
serhat.akmese@tr.ey.com



Selen Yılmaz
Müdüř
selen.yilmaz@tr.ey.com

Arařtırma ekibi



řeyma Polat
Müdüř
Risk Hizmetleri
seyma.polat@tr.ey.com



Seren Gölcük
Kıdemli Danışman
seren.golcuk@tr.ey.com



Burcu Gümüř
Danıřman
burcu.gumus@tr.ey.com



Müge Akman
Kıdemli Danışman
muge.akman@tr.ey.com



Ekin Sarıyıldırım
Danıřman
ekin.sariyildirim@tr.ey.com

EY Hakkında

EY bağımsız denetim, vergi, strateji, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'in kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2020 EY Türkiye.

Tüm Hakları Saklıdır.

ey.com/tr

vergidegundem.com

facebook.com/ErnstYoungTurkiye

instagram.com/eyturkiye

twitter.com/EY_Turkiye