

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL RİSK ANALİZİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
BAŞAK SARITAŞ**

**GAZİANTEP – 2019**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL RİSK ANALİZİNDE İÇ DENETİMİN ÖNEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**BAŞAK SARITAŞ**

**TEZ DANIŞMANI**

**DR.ÖĞR.ÜYESİ ORKUN BAYRAM**

**GAZİANTEP – 2019**

## KABUL VE ONAY

**Başak SARITAŞ** tarafından hazırlanan “**Kurumsal Risk Analizinde İç Denetimin Önemi**” Başlıklı bu çalışma **21/08/2019** tarihinde yapılan savunma sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

.....

(Başkan)

.....

(Üye)

.....

(Üye)

### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. ../../..

.....

**Enstitü Müdürü**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Risk Analizinde İç Denetimin Önemi**” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 21/08/2019

**Başak SARITAŞ**



## ÖNSÖZ

Büyük bir heyecanla çıktığım bu yolda, bana cesaret veren, tez çalışmamın başladığı andan tamamlandığı ana kadar geçen her aşamada tüm bilgileri ve birikimleri ile bana sonsuz destek olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr.Üyesi Orkun BAYRAM'a ve çok değerli hocam Dr.Öğr.Üyesi Işılal TALAY'a katkılarından dolayı içtenlikle teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman desteğiyle yanımda olan, varlıklarıyla en büyük gücüm babam Emir YILDIRIM' a, eşim Cihat SARITAŞ' a ve kardeşim Emirhan YILDIRIM' a, yüksek lisans eğitimimin ders aşaması süresince emeği geçen tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarak varlığını hep yanımda hissettiğim annemi rahmetle anıyorum.

Çalışmanın iç denetim sistemi ve kurumsal risk yönetimi alanıyla ilgilinen herkes için faydalı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2019

Başak SARITAŞ

## ÖZET

Krizlerin kurumsal risk analizleri yapılarak fırsata çevrilmesi önemli duruma gelmiştir. Risk yönetiminin en önemli unsuru iç kontrol veya denetimdir. Bu tez risk yönetiminin amacı ve iç denetimin rolü konusunda, uygulamalardaki yanlışlık ve eksikliklerin giderilmesi için yazılmıştır. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin kavramı, aşamaları, faydaları, süreçleri ve bunlar arasındaki temel farklar ortaya koyularak, Türkiye’de kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firma üzerinde vaka çalışması yapılmıştır. Firmada tespit edilen 10 iş birimine günlük faaliyetleri, iş akışları ve görev tanımları gözlemlenerek toplam 145 soru yönlendirilmiş ve cevap alınmıştır. Risk skoru tablosu firmanın faaliyette bulunduğu sektör, standartlar ve yöneticilerden sağlanan veriler ışığında oluşturulmuştur. Kurumsal Risk Yönetimi ile tespit edilen risk, oluşmasından sonra ortaya koyulmaktayken, iç denetim durumu sürekli kontrol etmekte ve risk doğmadan veya fazla zarar vermeden önlenmesini sağlamaktadır. İç denetim kurumsal yönetimin ve Kurumsal Risk Yönetimi’nin ayrılmaz bir fonksiyonu olarak organizasyon şemasında yer almalıdır. İç denetim ya da Kurumsal Risk Yönetimi ayrımına gidilmemelidir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Denetim, Kurumsal Risk Yönetimi, İç denetimin önemi.

## ABSTRACT

Making Corporate risk analysis and turning crises into opportunity has become important. The most important element of Risk management is internal control or audit. This thesis is written about the purpose of risk management and the role of internal audit, to eliminate errors and deficiencies in applications. The concept, phases, benefits, processes and the fundamental differences between the internal audit and Corporate risk analysis were explained and pilot application was conducted on a company operating in a corporate structure in Turkey. 10 business units identified in the company and, by observing daily activities, workflows and task descriptions, a total of 145 questions were directed and answered. The Risk score table is created in the light of the company's sector, standards and the information provided by managers. When the risk detected by the Corporate risk analysis, it is revealed after its occurrence, the internal audit ensures that the situation is continuously controlled and prevents before risk born or makes any significant damage. Internal audit should be included in the organizational chart as an integral function of corporate governance and Corporate risk analysis. The separation like Internal audit or Corporate risk analysis shouldn't be made.

**Keywords:** Internal audit, Corporate risk analysis, The importance of Internal audit.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x

## BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Araştırmanın Alt Problemleri.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	4

## İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. Kurumsal Risk Yönetimi.....	5
2.1.1. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı .....	5
2.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Sorumluluğu.....	8
2.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci.....	9
2.1.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	10
2.1.3.2. Mevcut Durum Analizi .....	11
2.1.3.3. Hedef Yapının Tespiti .....	13
2.1.3.4. Fark Analizi ve Planlama .....	14
2.1.3.5. Dönüşüm Sürecinin Uygulanması .....	14
2.1.4. Kurumsal Riskin Yönetim Süreci .....	14
2.1.4.1. Riskin Belirlenmesi ve Tanımlanması.....	15

2.1.4.2. Tanımlanan Riskin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi.....	17
2.1.4.3. Riske En Uygun Çözümün Belirlenmesi ve Uygulanması.....	19
2.1.4.4. Sürecin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi.....	19
2.1.4.5. İletişim Ve Performans Ölçme .....	20
2.1.5. Risklerin Değerlendirilme Yöntemleri .....	20
2.1.5.1. Nitel (Kalitatif) Analiz.....	21
2.1.5.2. Yarı Nicel Analiz.....	22
2.1.5.3. Nicel Analiz .....	23
2.1.6. Kurumsal Risk Analizi .....	24
2.1.7. Kurumsal Risk Analizi Teknikleri .....	25
2.1.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları .....	31
2.1.9. Kurumsal Risk Yönetimi ve Analizi Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	33
2.1.9.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	33
2.1.9.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	34
2.2. İç Denetim .....	36
2.2.1. İç Denetimin Tanımı: .....	36
2.2.1.1. Klasik İç Denetim .....	37
2.2.1.2. Risk Esaslı (Odaklı) İç Denetim .....	37
2.2.1.3. Treadway Komisyonun Sponsor Organizasyonel Komisyonu (COSO) Çerçevesinde İç Denetim.....	42
2.2.2. İç Denetimin Amacı Ve Faydaları.....	43
2.2.2.1. İç Denetimin Amacı.....	43
2.2.2.2. İç Denetimin Faydaları .....	44
2.2.3. İç Denetim Süreçleri.....	47
2.2.3.1. Planlama Aşaması (Ön Çalışma).....	49
2.2.3.2. Denetimin Gerçekleştirilme Aşaması (Saha Çalışması).....	49
2.2.3.3. Raporlamanın Yapılması Aşaması (Raporlama) .....	50
2.2.3.4. Değerlendirme ve İzlemenin Gerçekleştirilmesi Aşaması (İzleme).....	51

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>53</b>
3.1. Nitel Araştırma .....	53
3.2. Güvenirlik Çalışması.....	53
3.3. Evren ve Örneklem.....	54

3.4. Veri Toplama Teknikleri .....	54
3.5. Veri Toplama Araçları.....	55
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	65

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>BULGULAR VE YORUM</b> .....	70
4.1. Bilişim Teknolojileri Birimine Ait Değerlendirmeler .....	70
4.2. Dış İşlemler Birimine Ait Değerlendirmeler .....	73
4.3. İhracat Birimine Ait Değerlendirmeler .....	77
4.4. İnsan Kaynakları Birimine Ait Değerlendirmeler .....	81
4.5. Mali İşler Birimine Ait Değerlendirmeler .....	87
4.6. Operasyon Birimine Ait Değerlendirmeler .....	92
4.7. Pazarlama ve Pazar Geliştirme Birimine Ait Değerlendirmeler .....	98
4.8. Proje ve Ar-Ge Birimine Ait Değerlendirmeler .....	102
4.9. Satın Alma Birimine Ait Değerlendirmeler .....	109
4.10. Satış Birimine Ait Değerlendirmeler .....	112

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	120
5.1. Sonuç .....	120
5.2. Öneriler.....	128
<b>KAYNAKÇA</b> .....	130
<b>EKLER</b> .....	139
Ek-1.Görüşme Formu .....	139

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Risk Değerlendirme Örnek Tablo .....	17
<b>Tablo 2.</b> Risklerin Önem Şiddetine Göre Derecelendirilmesi Ve Tanımlama Tablosu .....	18
<b>Tablo 3.</b> Olasılık Ve Etki Matrisi Yapısı .....	22
<b>Tablo 4.</b> Risk Kayıt Formu .....	24
<b>Tablo 5.</b> Bilişim Teknolojileri Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular .....	55
<b>Tablo 6.</b> Dış İşlemler Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular .....	56
<b>Tablo 7.</b> Satın Alma Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular .....	56
<b>Tablo 8.</b> İhracat Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular .....	57
<b>Tablo 9.</b> Mali İşler Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular.....	58
<b>Tablo 10.</b> Operasyon Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular .....	59
<b>Tablo 11.</b> İnsan Kaynakları Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular	61
<b>Tablo 12.</b> Pazarlama, Satış Ve Ar-Ge Birimi İçin Hazırlanan Açık Uçlu Sorular .....	62
<b>Tablo 13.</b> Bilişim Teknolojileri Birimi Risk Skoru Tablosu .....	70
<b>Tablo 14.</b> Bilişim Teknolojileri Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	72
<b>Tablo 15.</b> Dış İşlemler Birimi Risk Skoru Tablosu .....	74
<b>Tablo 16.</b> Dış İşlemler Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	75
<b>Tablo 17.</b> İhracat Birimi Risk Skoru Tablosu.....	77
<b>Tablo 18.</b> İhracat Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar..	79
<b>Tablo 19.</b> İnsan Kaynakları Birimi Risk Skoru Tablosu .....	82
<b>Tablo 20.</b> İnsan Kaynakları Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	84
<b>Tablo 21.</b> Mali İşler Birimi Risk Skoru Tablosu .....	87
<b>Tablo 22.</b> Mali İşler Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	90

<b>Tablo 23.</b> Operasyon Birimi Risk Skoru Tablosu .....	92
<b>Tablo 24.</b> Operasyon Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	95
<b>Tablo 25.</b> Pazarlama Ve Pazar Geliştirme Birimi Risk Skoru Tablosu.....	98
<b>Tablo 26.</b> Pazarlama Ve Pazar Geliştirme Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar.....	100
<b>Tablo 27.</b> Proje Ve Ar-Ge Birimi Risk Skoru Tablosu .....	103
<b>Tablo 28.</b> Proje Ve Ar-Ge Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	105
<b>Tablo 29.</b> Satın Alma Birimi Risk Skoru Tablosu.....	109
<b>Tablo 30.</b> Satın Alma Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar .....	110
<b>Tablo 31.</b> Satış Birimi Risk Skoru Tablosu.....	112
<b>Tablo 32.</b> Satış Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar ...	114
<b>Tablo 33.</b> Tablo 13’de bulunan 3 numaralı risk için İç Denetimin Potansiyel Faydası .....	119

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1. Riski İşletme Yararına Kullanma .....	7
Şekil 2. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci .....	10
Şekil 3. Risk Odaklı Denetimin Aşamaları .....	38
Şekil 4. İç Denetim Sisteminin Etkin Bir Şekilde Faaliyete Geçmesini Sağlayacak.....	42
Şekil 5. İç Denetimin Planlama Aşamaları(Ön Çalışma) .....	49
Şekil 6. Etki Değerlendirme Ölçeği .....	66
Şekil 7. Olasılık Değerlendirme Ölçeği .....	67
Şekil 8. Risk Skoru Değerlendirme Ölçeği .....	68

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BGYS</b>	:	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
<b>COSO</b>	:	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CRO</b>	:	Contract Research Organization
<b>EVA</b>	:	Economic Value Added
<b>KRY</b>	:	Kurumsal Risk Yönetimi
<b>KYS</b>	:	Kalite Yönetim Sistemi
<b>RMD</b>	:	Riske Maruz Değer
<b>TÜSİAD</b>	:	Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<b>VAR</b>	:	Value at Risk
<b>YMYS</b>	:	Yolsuzlukla Mücadele Yönetim Sistemi
<b>YYS</b>	:	Yetkilendirilmiş Yükümlü Sertifikası

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Değişken bir ekonomik yapıya sahip olduğumuz günümüz koşullarında yaşanan ve yaşanmaya devam edecek olan krizler ile firmaların artan rekabet ortamında faaliyetlerine devam etmesi oldukça güç bir hale gelmiştir. Yaşanan çeşitli krizlerin sonunda kimi firmaların faaliyetlerine son verdiği, kimilerinin aynı şekilde yoluna devam ettiği, kimilerinin ise bu krizleri fırsata çevirerek daha da büyüdüğünü görmekteyiz. Yaşanan her kriz sonrası faaliyetlerine devam eden firmalar incelendiğinde, bu firmaların yönetim sisteminde, etkin ve başarılı bir kurumsal denetim ve kurumsal risk yönetimi unsurunun var olduğu görülmektedir.

Risk yönetimi konusu özellikle Türkiye’de tam olarak değerini bulamamış ve yanlış yorumlanan bir konu haline gelmiştir. Risk yönetimi; sadece olumsuzlukları öne çıkaran, pratik olmayan öneriler geliştiren, kısa sürede uygulanabilecek yeni bir proje ve kendi başına problemleri çözebilecek bir fonksiyon değildir. Risk yönetimi, bir kontrol fonksiyonudur, stratejik karar almanın ilk adımıdır, bir organizasyonun kültür değişimidir. Risk yönetiminin kurumsallaşması ve bir organizasyonun en tepe yönetim kadrosundan en alt seviyede çalışan personele kadar herkes tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri ise “iç kontrol ya da iç denetimdir”. İç denetim geçmiş üzerinde çalışırken (performans ölçümü, finansal raporlama, denetim), kurumsal risk yönetimi; geleceğe ışık tutabilmek adına, geçmiş verileri kullanarak strateji ve amaç belirleme, operasyonel planlama ve tüm diğer risk yönetimi unsurları üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak, iç denetimi olmayan işletmelerde mevcut olan kurumsal risklerin ne olduğu, bu risklerin kurum içerisinde yer alan birimlere hangi şekilde yansıdığı ve mevcut bulunan kurumsal risklerin birimlerce ya da işletme bünyesinde geliştirilen bir anlayışla hangi şekilde çözüme kavuşturulacağı bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Tez çalışmasında, uluslararası ve ulusal literatür taranmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, Kurumsal Risk Yönetimi kavramı, aşamaları ve faydaları üzerinde durulmuştur. Devamında ise iç denetim kavramı, aşamaları, faydaları ve süreçleri incelenerek aralarındaki temel farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise, iç denetimin kurumsal risk yönetiminin önemli bir parçası olduğuna dayanak olması açısından Türkiye’de kurumsal yapıda faaliyet gösteren fakat isminin gizli tutulmasını isteyen bir firmanın kurumsal risk analizini ortaya koyabilmek amacıyla vaka analizi çalışması yapılmıştır.

Vaka uygulamada konu firmanın risk yönetimi faaliyetleri incelenerek çeşitli risk grupları ve unsurları ortaya koyulmuş, dördüncü bölümde bulgular ve yorumlara değinilmiş ve tez çalışması sonuç ve öneri bölümü ile sonlandırılmıştır.

## **1.1. Problem Durumu**

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın problem cümlesi "Antalya'da, iç denetim mekanizması olmayan, ihracat ve ithalat odaklı, tarım sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette oluşan kurumsal risklerin şirketin birimlerine yansımaları nelerdir? " şeklinde belirlenmiştir.

### **1.1.2. Araştırmanın Alt Problemleri**

Araştırmanın alt problemleri aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin satış odaklı birimlere (pazarlama, satış, AR-GE, ihracat) olan yansımaları nelerdir?
- Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin operasyonel birimlere (operasyon, satın alma, dış işlemler) olan yansımaları nelerdir?
- Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin idari birimlere (insan kaynakları, mali işler, bilişim teknolojileri) olan yansımaları nelerdir?
- Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmanın iç denetim mekanizmasının olmamasının kurumsal riskler açısından etkileri nelerdir?

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

İşletme ve firmaların kurulma amacı ilk başta yalnızca kâr getirisi sağlamakten küreselleşme süreçleri ile beraber açığa çıkan yeni yönetim yaklaşımları firmanın sürekliliği için önemli bir yer etmiştir. Piyasa içerisinde faaliyet sektöründen bağımsız olarak her firma öncelikle kendi bölgesinde, sırayla ülkesinde ve uluslararası platformlarda güçlü bir firma izlenimi vermek durumundadır. Firmanın, özellikle yurtdışına açılımlarında yatırıma ihtiyacı olduğundan, yatırımcılara karşı firma geleceği konusunda güvence veren göstergelere sahip olması gereklidir. Söz konusu bu güvencenin yaratılabilmesinin firmanın kurumsal hale gelmesi, bünyesinde yer alan mali, güvenlik, satış, müşteri ilişkileri ve benzeri fonksiyonları ile

ilgili risklerini etkili olarak idare edebilmesi ve gelişen ve değişen yönetim sistemlerine ayak uydurabilmesi ile mümkün olduğu ifade edilebilir.

Günümüz koşullarında firmaların piyasada yer alan rakiplerine karşın geride kalmaması adına en önde gelen etmenler, piyasa şartlarında olumsuz olarak gelişen sert ve ani hareketlerden sakınmak için önlem almak ve bu durumun güncelliğini korumak, bunu yaparken risk yönetimini de etkin bir şekilde uygulamaktır. Bu sebeple firmaların geleceği için bir tehdit unsuru olan risklerden en olası biçimde sakınma, amaçların en başında gelen bir durum olarak gözükmektedir. Yapısal bazı farklılıklar sektörden sektöre kısmi değişiklikler gösterse de bütün sektörlerde Risk Yönetimi anlayışı ve yaklaşımı bulunmaktadır.

Firma yöneticilerinin görev yaptığı işletmelerin kontrolünü sağlayabilmek, firmanın geleceğe dönük kar marjı hedeflerini tutturmak ve yaşanabilecek olumsuzlukları asgari seviyeye çekmek adına işletmelerde iç denetim mekanizması oluşturulmaktadır. Çünkü iç denetim firmanın ve iş gücünün verimliliğini yükseltir, firmanın varlıklarının muhafaza edilmesine katkı sağlar, mali bilançolara güven konusunda etkide bulunur ve işletmenin yasal düzenlemelere entegre olabilmesine yardımcı olur. İç denetimin bahsedilen etkinliklerinin olabilmesi için yalnızca iç denetimi gerçekleştiren yöneticilerce değil tüm firma personeli tarafından da öneminin bilinmesi ve benimsenmesi gereklidir. Yine iç denetim ile ilgili süreçlerin risk merkezli sürdürülmesi temel bir prensip olmalıdır. Firmaların karşılaşılabileceği risklerin belirlenerek devamlı olarak gözlemlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi için risk merkezli iç denetim program ve planının düzenlenmesi gerekmektedir. İç denetim mekanizması olmayan bir firmada bu faaliyetlerin eksikliğinin kurumsal riskler açısından önemli eksiklikler ve etkiler yaratması söz konusudur, kurumun faaliyet gösterdiği yöre ve sektöre göre bu etkiler çeşitlilik gösterebilir. Antalya'da ihracat ve ithalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmada ortaya konulan bu etkilerin ve kurumsal risklerin birimlere olan yansımalarının ülkedeki aynı sektörde faaliyet gösteren firmalara fayda sağlayacağı beklenmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı kurumsal yapıda olan ve iç denetim mekanizması olmayan Antalya'da ihracat ve ithalat odaklı çalışan tarım firması üzerinde yapıldığından diğer sektör ve firmaları kapsamamaktadır.

Araştırmanın nitel bir çalışma olmasından dolayı bu çalışmada yalnızca araştırmanın yapıldığı firmanın çeşitli birimlerinde çalışan yönetici ve yönetici yardımcılarının kurumsal risk

yönetimi ve iç denetimi konuları hakkındaki sözlü ifadeleri değerlendirilmiştir.

Çalışmada yaşanan diğer önemli bir kısıt da firma bünyesinde yer alan 10 bölüm yöneticisinin hata yapma kaygısı ile kendilerine yöneltilen sorulara detaylı cevap vermekten kaçınmaları olmuştur.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmanın temel varsayımları arasında;

- Firmanın yönetici ve yönetici yardımcıları ile ilgili yapılan görüşmelerde onlara yöneltilen soruların kendileri tarafında doğru bir şekilde anlaşıldığı,
- Firma yönetici ve yardımcılarının kendilerine yöneltilen soruları tarafsız ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Kurumsal Risk Yönetimi

##### 2.1.1. Kurumsal Risk Yönetimi Tanımı

Risk, insan ömrünün yok edilmesi mümkün olmayan bir olgudur. Bundan dolayı her insan risk olgusu ile yaşamayı öğrenmek durumundadır. İşletmeler ve diğer tüm kurum ve kuruluşlar da yaşayan tüzel kişilikler olarak düşünüldükleri için, bu oluşumların da risk olgusu ile faaliyet göstermekte oldukları bilinci ile hareket edilmelidir. Risk olgusunun tanımına bakıldığında ise farklı otoritelerin farklı tanımlar yapmış olduğu görülmektedir. Örneğin Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, riski, “Hedeflere ulaşmak üzerinde bir etkisi olabilecek bir olayın oluşmasına dair belirsizlik” olarak tanımlarken, Türk Dil Kurumu ise sözlüklerinde aynı olgu için, “zarara uğrama tehlikesi” şeklinde bir tanıma yer vermektedir. Bir başka tanıma göre ise “Risk, insanların ellerinde bulundurdukları değerlerin, insan faaliyetleri ve olaylar sonucunda zarar görme olasılığı”dır (Merna ve Al-Thani, 2011: 10; Klinke ve Renn, 2002: 1071).

Firmalar ve tüm diğer kurum ve kuruluşlar için planlama çok önemli bir yönetim fonksiyonudur. Risk olgusu açısından bakıldığında ise çeşitli planlama faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu zorunluluğun sebebi ise, bu şekilde bir planlamanın ilgili organizasyon için hayatta kalma ve faaliyetlerin sürekliliği ihtiyacını karşılayacak tek aktivite olmasıdır. Risk olgusuna karşı yapılan planlama faaliyetlerinin amacı, karşılaşılabilecek riskleri öngörmek ve eğer bu riskler hayata geçerse onları kontrol altına alabilmek ve hatta onları fırsata çevirebilmektir. Bu planlama faaliyetleri Risk Yönetimi olarak adlandırılmakta ve organizasyonun başarısı için bu faaliyetlerin başarısı büyük önem taşımaktadır.

Risk yönetiminin belirli bir organizasyon nezdinde gerçekleştirilmesi söz konusu olduğunda en fazla kabul görmüş ve yaygınlaşmış tanım COSO (Committee of Sponsoring Organization) Treadway Komisyonu tarafından yapılmış olup, şu şekildedir: “Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile

oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde tüm işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir” (COSO, 2004a).

Kurumsal risk yönetimi, COSO (Committee of Sponsoring Organization) tarafından; “Yönetim kurulu, yönetim ve personelden etkilenen; strateji belirleme ve iç denetimlerde tüm işletme yapısında uygulanan; işletme varlığını etkileyebilecek olası oluşumları belirleyen; yönetim hedeflerine uyumlu kalan, makul güvenceleri sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir” şeklinde tanımlanmıştır (COSO, 2004b: 2).

Kurumsal Risk, şirketlerin, faaliyetleri süresince, karşı karşıya kaldığı herhangi bir olayın hedeflerini olumlu ya da olumsuz etkileme durumudur. Kurumsal risk yönetimi, şirketlerin/kurumların hedeflerine ulaşabilmesi ve yüksek değer yaratabilmeleri için, günümüz koşullarında karşı karşıya kaldıkları her türlü riski (ekonomik belirsizlikler, azalan etik değerler, tahsilat problemleri, yeni pazarlara erişim, sermaye yetersizliği, teknolojik değişimler, maliyetlerdeki artışlar, finansal riskler, operasyonel riskler, denetim ve diğer mevzuat değişiklikleri nedeniyle ortaya çıkan yasal riskler, ekonomik dalgalanmalar, diğer ülkeler ile yaşanan anlaşmazlıklar, vb.) öngörerek veya karşılaştıkları anda bu riskleri tespit edip analiz ederek en uygun ve en doğru çözümü yaratabilme ve uygulayabilme sürecidir. Bu süreçte riskin tespit edilmesi ve tanınması, riskin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, riske doğru cevap verilmesi ve riskin takip edilmesi gerekmektedir. Süreç sonunda alınan aksiyonlar ile riskin tamamen kaldırılması veya en minimum seviyeye düşürülmesi gerekmektedir. Tüm bunlara karşılık karşılaşılan riskler her zaman bir olumsuzluk değildir. Başarılı bir risk yönetimi ile karşılaşılan olumsuzluklar kurum için fırsata çevrilebilmektedir (Haimes, 2015: 32).

Kurumsal risk yönetimini bir başka açıdan ele alırsak, risklerin mümkünse fırsata çevrilebilmesi için gösterilen faaliyetler olarak da düşünülmesi söz konusudur. Eğer bu mümkün değilse en azından risklerin kontrol altında tutulmasına çabalanmaktadır. Eğer risk yönetimi faaliyeti doğru bir şekilde gerçekleştirilirse, organizasyonunun genel performansında yükselme görülecek, risk yönetimi aktiviteleri ile ilgili maliyetlerin en küçüklenmesi başarılabilecek ve firmanın rakiplerine göre avantaj elde etmesi mümkün olacaktır (COSO, 2014).

Mevcut güncel koşullar altında küreselleşme ve bunun sonucunda bir firmanın ticari ilişkilerinin dünyanın her yerinde yer alabilecek diğer kurum ve kuruluşları içermesi nedeniyle, firma faaliyetlerindeki karmaşıklık düzeyi artmış ve rekabet küresel boyuta taşınmıştır. Bu

gelişmeler sonucunda risk, kaçınılabilecek bir olgu olmaktan çıkmıştır, dolayısıyla bir firmanın risklerden tamamen kaçınılabileceği varsayımı ile hareket etmesi gerçekçi değildir. Böyle bir ortamda yapılması gerekli olan ise, risk olgusunu stratejik bir araç olarak ele almak ve bu olguyu sistemli bir şekilde yönetip rekabet gücünü arttırmak şeklindedir (TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği), 2008).



Şekil 1. Riski İşletme Yararına Kullanma

**Kaynak:** Özen, 2010: 53.

TÜSİAD Risk Yönetimi Çalışma Grubu, 2008 yılında hazırladığı bir raporda bir kurumun karşılabileceği riskleri dört başlık altında toplamıştır: finansal, operasyonel, stratejik ve dış çevre şeklinde.

- **Finansal riskler:** bir firma tarafından kullanılan finansal araçlar nedeniyle ortaya çıkan risk grubunu içermektedir: piyasa riski, kredi riski, likidite riski, kur riski, bu tür risklerden bazılarıdır.
- **Operasyonel riskler:** “Bilgi sistemlerinin veya iç kontrollerin yetersizliği nedeniyle beklenmeyen zararlara uğrama riski” olarak tanımlanmıştır (Aydın, 2007). Bu risk grubunda, bir kurumun ana iskeletini oluşturan, temel yetkinliklerini içeren, insan kaynağı odaklı iş akışının getirdiği riskler yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse, iç kontrol faaliyetlerinin hatalı gerçekleştirilmesi veya sonuçlarının doğru analizininin

yapılmaması, mevcut hataların göz ardı edilmesi, yönetim ve personelden kaynaklanan diğer hataların söz konusu olması, bunların haricinde doğal afetlerden ve ayrıca bilgi teknolojileri odaklı ortaya çıkan kusurlu faaliyetlerdir.

- **Stratejik riskler:** Kurumların stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili, kısa, orta veya uzun vadeler için oluşturulan stratejik planlarda ortaya çıkabilecek yapısal risk grubunu içermektedir. Yine örnek vermek gerekirse, planlama, iş modeli tasarımı ve yönetim faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek hatalar düşünülebilir.
- **Dış çevre riskleri:** Kurumdan bağımsız olup, hiçbir şekilde kurumun kontrolü altında olmayan dış etkenler tarafından ortaya çıkarılan, ama kuruma etkisi olan riskleri içeren risk grubudur. Örneğin, doğal afetler, ekonomik, politik dinamikler gibi.

Kurumsal Risk Yönetimi;

- Bir kurumun genel kapsamında hayata geçirilen ve sürekli olarak gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır.
- Kurumdaki tüm yöneticiler ve insan kaynağından direkt olarak etkilenir.
- Stratejik faaliyetlerin tamamlanmasında çok önemli bir rolü vardır.
- Kurum kapsamında gerçekleştirilecek tüm riskleri içermektedir.
- Kuruma etkisi olan tüm olası durumları ortaya koymak ve risk yönetiminin kurumun risklere olan bakış açısını yansıtması için oluşturulmuştur.
- Kurumsal amaçlara ulaşılabilmesi için genel yönetim ve yönetim kuruluna kabul edilebilir seviyede teminat sağlamaktadır.
- Kurum genelinde uygulanmak durumundadır.
- Mümkün olduğunca, riskleri fırsata çevirebilmeyi amaçlar.
- Elde edilmek istenen neticelerin kendisini değil, bu neticelere ulaşmak için kullanılan metot, yöntem ve araçları temsil eder (Saka ve Uğural, 2015: 9).

### **2.1.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Sorumluluğu**

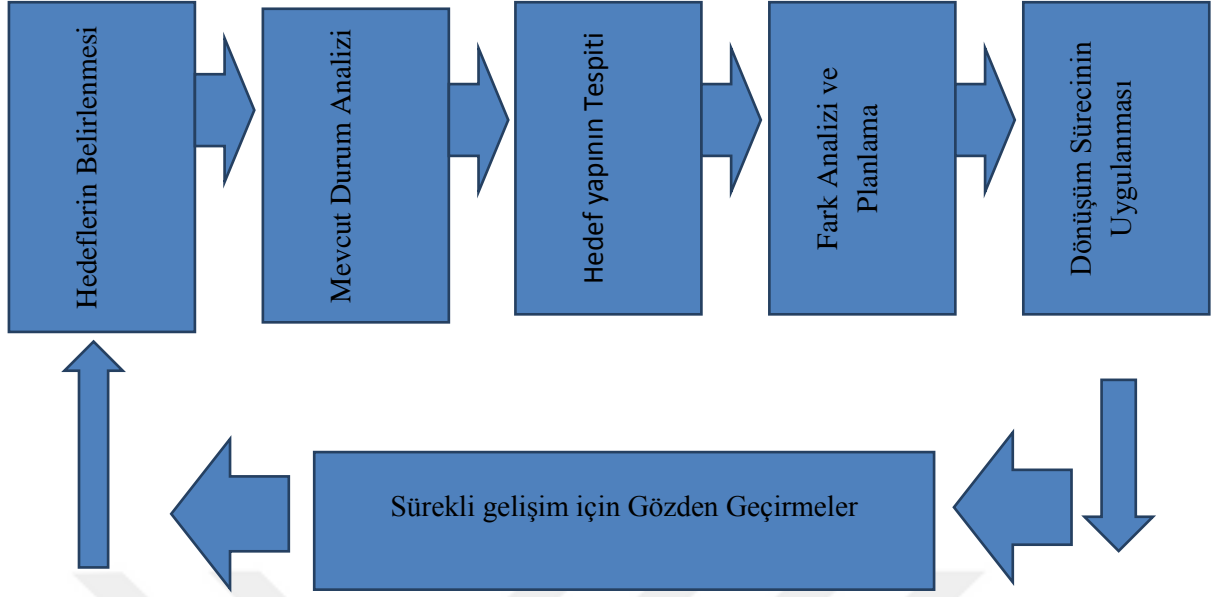
Bir kurum nezdinde risk yönetimi faaliyetinden temel olarak sorumlu olan kişilere

yönetim kurulu olup, yönetim kurulu bu alandaki görev ve sorumluluklarını ise oluşturacakları bir ekibe devretmek şeklinde bu vazifeyi yerine getirebilmektedir. Eğer risk yönetimi başarılı bir şekilde gerçekleştiriliyorsa, kuruma ait tüm insan kaynağına atanmış olan görev, yetki ve sorumluluklar söz konusudur. Bu görev dağılımı ve ayrıca tüm risklerin tespit edilmesi, ortaya koyulması ve yönetilmesi ile ilgili sorumluluklar da kurum yönetimi bünyesinde bulunmaktadır.

### **2.1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci**

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) dönüşüm sürecinde yapılması gereken klasik risk yönetimi anlayışından ayrılmak ve risk olgusunu yeni dinamiklere göre ele almaktır. Klasik risk yönetimi anlayışında riskler birlerinden ayrı dinamikler olarak düşünülmektedir. Hâlbuki günümüzün modern iş dünyası koşullarında tüm faktörlerin birbirlerini etkilemesi söz konusudur ve bu durumun göz ardı edilmemesi gerekir. Dolayısıyla Kurumsal Risk Yönetimi dönüşüm süreci klasik risk yönetimi anlayışından sıyrılarak bir kurumun karşı karşıya kaldığı riskleri bir bütün olarak ele almayı gerektirir. Standart bir proje yönetimi bakış açısı ile bu süreci yönetmek beklenen performansın elde edilmesini engelleyecektir (Aven ve Renn, 2010: 45). Kurumsal Risk Yönetimi dönüşüm süreci karmaşık bir süreç olup, belli adımların entegre bir şekilde yerine getirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Bu adımlar ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir (TÜSİAD, 2006: 33):

- Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durum Analizi
- Hedef Yapının Tespiti
- Fark Analizi ve Planlama
- Görev ve Sorumluluklar
- Temel Dokümanlar
- Yöntem
- Eğitim
- İyileştirme Faaliyetleri
- Sürekli Gelişim için Gözden Geçirmeler.



**Şekil 2.** Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci

**Kaynak:** Aktaş, 2008: 21

### ***2.1.3.1. Hedeflerin Belirlenmesi***

KRY odaklı hedef tespiti için iki ana husus söz konusudur: genel şirket stratejileri ve kurumsal risk alma profili.

Bu başlıklardan kurumsal risk alma profilinin oluşturulması için hangi tür risklerin ne derece alınması sorusu cevaplandırılmalıdır. Ancak risk olgusunun tanımına gidecek olursak, önceki kısımlarda da belirtildiği üzere, hedeflere ulaşmak üzere yapılması gereken faaliyetlerde ortaya çıkabilecek belirsizlerin teşkil ettiği hususlar tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Dolayısı ile hedeflerin belirlenmesi kurumsal risk alma profilinin oluşturulması için bir önkoşul teşkil etmektedir. Hedeflerin belirlenebilmesi için de kuruma ait genel konum ve bu konuma nasıl ulaşılabileceği ile ilgili bir yol haritasını teşkil eden stratejik plan ve politikalar var olmalıdır. Bu stratejik plan ve politikaların varlığı ile kurumsal olarak alınmış olan riskler değerlendirilebilir. Önceden alınmış riskler ve ayrıca geleceğe dair hangi risklerin alınacağı ve bu risklerin ne seviyede yüklenileceği hususları stratejik plan ve politikalar dahilinde kurum hissedarları tarafından gözden geçirilerek aralarında ortak bir görüş ve uyum elde edilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta genel şirket strateji plan ve politikalarının belirlenmesi

ile kurumsal risk alma profili arasında neden sonuç ilişkisi şeklinde değil, uyumluluk prensibine dayalı bir bağ olduğudur. Kurumsal strateji ve hedefler sayesinde kuruma ait iş modeli de gözden geçirilebilir ve değer yaratma ve risk yönetimi ile ilgili kurumun sahip olduğu anlayışı daha iyi temsil edecek bir iş modeli oluşturulabilir.

Stratejilerle beraber önem taşıyan unsur olarak kurumsal risk alma profilinin belirlenmesinde kurum hissedarlarının hangi risklerden ne derece üstlenileceği sorusuna yanıt aranır. Ancak bu husus riskin nasıl yönetileceğinden farklı bir sorudur ve risk yönetimi anlayışı bu soruya verilecek cevaba göre şekillenir. Dolayısıyla kurum bünyesinde yapılacak tüm KRY uygulamaları kurumsal risk alma profilini takip eden ve bununla uyumlu olmak durumunda olan faaliyetlerdir. KRY felsefesinin ortaya çıkma sebeplerinden biri de kurumsal risk alma profiline uygun bir şekilde tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve bunu sağlamak için de tüm kurum çalışanlarının bu düşünce ve bakış açısına vakıf olmasını amaçlamaktır. Bu nedenle KRY dönüşüm sürecinin başlangıç kısmında kurumsal risk alma profilinin ortaya konmuş olması diğer takip eden faaliyetlerin başarısına da yüksek düzeyde etki edecektir (TÜSİAD, 2008: 34).

#### ***2.1.3.2. Mevcut Durum Analizi***

Mevcut durum analizinden kasıt kurumun ne derecede riskler üstlenebileceğinin analizi şeklindedir. Bunun için de kurumun maruz kaldığı risklerin ve bu risklere karşın kurumun sahip olduğu yetkinliklerin tespit edilmesi esastır.

Kurumun risk yönetimi ile ilgili değerlendirmelerinde esas olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranması amaçlanır:

- Kurumda var olan risk yönetim felsefesi ve risk yönetimi ile ilgili beklenenleri ortaya koyan bir “Risk Yönetim Politikası” dokümanı bulunmakta mıdır?
- Kurum için kabul edilmiş olan bir “Risk Alma İsteği Düzeyi” ortaya konmuş mudur?
- Risk Yönetim Stratejileri, Risk Alma İsteği Düzeyi ve diğer temel Risk Yönetim Politika ve Prosedürleri firmanın yönetim kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onanmış mıdır? Onay işlemine esasen yazılı kayıt yapılmış mıdır?
- Kuruma ait Etik Değerler tüm çalışanlara ilan edilmiş midir? Çalışanlara bu konu ile ilgili gerekli eğitimler verilmiş midir?

- Kurumdaki üst düzey ve diğer tüm kritik pozisyonlar başta olmak üzere risk yönetimi açısından söz konusu olan beklentiler ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak yeterlilikler ve yetki ve sorumluluklar tespit edilmiş midir? (TÜSİAD, 2008: 36).

Risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve ayrıca mevcut koşulların analizinde ise alttaki sorulara yanıtlar bulunmaya çalışılır:

- Firma tarafından faaliyetler ve süreçler nezdinde risklerle ilgili tolerans düzeyleri tespit edilmiş midir?
- Firmanın risk yönetim stratejisi ve risk alma isteği düzeyine uygun bir şekilde risk yönetim süreci ile ilgili hedefler ve bu hedeflere dayanarak aksiyon alınması gereken temel faaliyetler net bir şekilde ortaya konmuş ve tüm firma çapında ilan edilmiş midir?

Sistemsel ve Entegre Risk Yönetim Aktivitelerinin tespiti içinse aşağıdaki sorulara yanıt aramak durumundadır:

- Mevcut faaliyetler risklerin tespiti için gerekli adımların yerine getirilmesini sağlamakta mıdır?
- Mevcut faaliyetler riskler için gerekli değerlendirme adımlarını ortaya koymakta mıdır?
- Mevcut faaliyetler risk yönetimi için gerekli aksiyonların tespitini sağlamakta mıdır?

Kontrol için gerek duyulan ortam içinse aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır:

- Risk yönetimi faaliyetleri ile uyum sağlanması teminat altına alınmış mıdır?
- Gerekli kontrol faaliyetlerinin yapılabilmesi için politika ve prosedürler gereği ilgili dokümantasyon sağlanmış mıdır?

Bilgi sistemleri ve iletişim ağı ile ilgili yanıt aranması gereken soru ise aşağıdaki şekildedir:

- Firma çapında risk yönetimi için kararlaştırılan aktivitelerin etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için yeterli olacak bilgi paylaşımı ve iletişim sağlanmakta mıdır?

Takip veya izleme ve sürekli gelişim elde edilmesi için yanıt aranan sorular içinse aşağıdaki seçenekler söz konusu olabilir:

- Firma içindeki faaliyetler için sürekli bir takip ve izleme programı ortaya konmuş ve hayata geçirilmekte midir?
- Risk yönetim sisteminin kontrolü için bağımsız bir değerlendirme aktivitesi gerçekleştirilmekte midir?
- Risk yönetim sistemi ile ilgili tespit edilen yanlış veya eksik uygulamalar etkili bir şekilde dokümente ediliyor mu? (Akçay, 2011: 25-46).

### ***2.1.3.3. Hedef Yapının Tespiti***

Mevcut durum ve yapının ortaya konmasından sonra, hedeflenen değerler ve yapıya ulaşılması için planlama yapılması gerekmektedir. Ancak bu planlamanın yapılabilmesi için de hedeflenen yapının ortaya konmuş olması gerekmektedir. Bu şekilde firmaya özgü bir çalışma ve tetkik yapılmadan, sadece başarısı kanıtlanmış ancak başka firmalar ve hatta ülkelerde gerçekleştirilen uygulamaları kıyas olarak kullanmak KRY odaklı projelerin başarısızlık ile sonuçlanmasına neden olan etmenlerden birini teşkil etmektedir. Hedef yapının tespitinde aşağıdaki başlıkların analiz edilmesi uygun olabilir (Sinanlıoğlu, 2016):

- Kurumsal strateji ve hedefler
- Kurum için risk alma profili
- Firmanın faaliyette olduğu sektörler
- Firma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği coğrafi lokasyonlar
- Firma aktivitelerinin komplikasyon düzeyi
- Firmanın ölçeği ve büyüklüğü
- Firma kültürü
- Firmanın faaliyet gösterdiği sektörde gerçekleştirilen uygulamalar
- Kıyaslama için en iyi uygulamalar
- Kanuni düzenlemeler
- Çıkar gruplarının yapıları

- İnsan kaynakları
- Firmanın içinde bulunduğu evre

#### ***2.1.3.4. Fark Analizi ve Planlama***

Kurumun içinde bulunduğu güncel ve mevcut durum tespit edildikten ve ulaşılmaması arzulanan hedefler de netleştirildikten sonra aradaki farkların belirlenmesi ve bu farkları giderebilmek için teferruatlı bir faaliyet planının ortaya konması gerekmektedir.

#### ***2.1.3.5. Dönüşüm Sürecinin Uygulanması***

Dönüşüm sürecinin uygulanabilmesi için firmanın organizasyon şemasının kurumsal hedefler ve hedeflenen yapıya göre, çalışanlar için yeni görev, sorumluluk, yetki devri ve diğer hususlar göz önüne alınarak yeniden tasarlanması gerekmektedir. KRY uygulamasının başarılı olabilmesi için organizasyon şemasının tüm detaylar, yeni görev tanımları ile beraber kurum genelinde duyurulmuş olması ve ayrıca çalışanlar tarafından da benimsenmiş ve öğrenilmiş olması gerekmektedir. Tüm firma çalışanlarının kendilerine düşen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde karşılaşılabilecekleri tüm riskler için gerekli yönetim ve analiz aktivitelerini yönetmek durumundadırlar. Farklı çalışanların farklı düzeyde sorumlulukları olması ve ayrıca farklı düzeyde bilgilere erişimleri olması sebebiyle her çalışanın maruz kalacağı, karşılaşıacağı ve yönetmesi gereken risklerin niteliği ve seviyesinde de büyük farklılıklar görülebilir.

Temel dokümanlara bakıldığında ise firma için genel politika dokümanı, standartlar, uygulama rehberleri ve uygulama dokümanları bu belge sınıfı içinde düşünülen dokümanları oluşturmaktadır. Bahsedilen belgeler kurumdaki faaliyetlerin tamamını kapsayan dokümanlar olup bu şekilde tasarlanmaz iseler uygulamada bütünlük elde edilmesi mümkün olmamaktadır.

Mevcut durumdan istenen seviyeye ulaşabilmek için yapılması gereken en önemli şey iyileştirici faaliyetlerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesidir.

İlgil dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için her adımda kontrol ve takip yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.1.4. Kurumsal Riskin Yönetim Süreci**

Kurumsal yönetim prensipleri ve ilkeleri farklı coğrafyalar ve ülkelerde farklı etmenlerden etkilendiği için evrensel bir kurumsal yönetim uygulamaları program ve sürecinin

mevzu olması mümkün değildir. Ülkeden ülkeye yasalar ve ulusal hukuk, kültür ve diğer tüm değerler farklılık gösterebildiği için farklı yönetim uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bununla beraber tüm dünyada geçerli olan etik değerler olarak adalet, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik en önemli prensipler arasında, her kurumda yer almaktadır. Kurumsal yönetim için kullanılan bu dört prensip performans değerlendirmeler esnasında bütünleşmiş bir biçimde göz önüne alınmaktadır ve bu şekilde kurumun kendisi, paydaşları ve tüm toplum için de değer oluşturmaktadır. (Pamukçu, 2011: 133-148).

Kurumsal Risk Yönetiminde gösterilecek performans şirketin geleceği için önemli bir süreçtir. Bu süreç basit bir proje gibi yönetilmemelidir. Başarılı bir KRY süreci için aşağıda belirtilen aşamalar takip edilmelidir.

- Riskin belirlenmesi, doğru tanımlanması,
- Tanımlanan Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
- Riske en uygun çözümün belirlenmesi,
- Riske uygun çözümlerin uygulanması,
- Sürecin izlenmesi ve gözden geçirilmesi,
- İletişim ve performans ölçme.

KRY süreci sayesinde aşağıdaki hususlar hakkında doğru ve etkili cevaplara ulaşılması amaç edinilmektedir (TÜSİAD, 2008):

- Risklerin muhteviyatı ile ilgili olarak gerekli bilgiler bulunuyor mu?
- Mevcut risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve risk/kazanç dengesinin sağlanması mümkün mü?
- Riskler için gerekli kontroller uygun mekanizmalar ile yapılıyor mu? Bu kontroller etkili bir şekilde hayata geçirilebiliyor mu?
- Hangi kontroller için iyileştirme yapılması gerekmektedir?

#### ***2.1.4.1. Riskin Belirlenmesi ve Tanımlanması***

Kurumsal risk yönetiminin doğru bir şekilde yürütülebilmesi ve amacına ulaşılabilmesi

için öncelikli olarak risk yönetim stratejisinin belirlenmesi ve çalışma ortamının bu stratejiye uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Kurumlar faaliyet göstermekte oldukları sektörü, pazarı, ekonomik ve politik değişimleri ve ilişkili oldukları tüm yasaları iyi tanımalı, oluşan belirsizlikleri iyi analiz etmelidirler. Karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri tüm riskleri tanımlamalıdır.

Firma ve kurumlar kendi stratejik hedeflerine erişmek için gerekli stratejik yönetim faaliyetlerini hayata geçirerek kendilerine ait operasyonel yapılarını ortaya koymak zorundadırlar (COSO, 2017a: 10). Risklerin tespiti ve ifade edilmesi kısmında belirli ve etkin metotların kullanılması ihtiyacı vardır. İlgili metotlardan en yaygın şekilde kullanılanlar “risk belirleme kurulu oluşturulması” ve “içsel risk belirleme yöntemi” şeklindedir (Akçay, 2011: 33).

**Risk Belirleme Kurulu;** Kurum içerisinde seçilen kişilerden veya risk yönetimi konusunda uzmanlaşmış bağımsız bir danışmanlık firması çalışanlarından, oluşan risklerin tanımlanması ve belirlenmesi amacıyla kurulan kuruldur. Risk belirleme kurulu; kurum içerisinde çalışan tüm bireylerle görüşmeler ve anketler yaparak kurumun risk profilini oluşturur. Kurumun faaliyet gösterdiği alanda dışsal faktörleri de inceleyerek karşılaşılabilecek tüm riskleri belirler ve yazılı hale getirir.

**İçsel Risk Belirleme Yöntemi:** Kurumun organizasyon şemasında aşağıdan yukarıya doğru giderek, çalışan tüm bireylerin kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde karşılaşılabilecekleri riskleri belirleme yöntemidir. Anket yöntemi ya da uzman kişilerin gözlemleri ile raporlanarak yapılmaktadır.

Risk Belirleme Teknikleri (COSO, 2004c):

- Kişisel değerlendirmeler,
- Görüşmeler ve mülakatlar,
- Anketler,
- Beyin fırtınası grupları,
- Olay araştırma grupları,
- Swot analizi,

- Risk danışmanları,
- Kontrol listeleri,
- Senaryo analizi,
- Risk değerlendirme çalışmaları,
- Denetim ve inceleme.

#### **2.1.4.2. Tanımlanan Riskin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi**

Riskin tanımı ve belirlenmesi sonrasında, tanımlanan bu riskin analiz edilmesi gerekmektedir. Risk analizi ile riskin hangi sebepten meydana geldiği, bu riskin kurum için fırsat mı tehdit mi olduğu ve kurumun hedeflerine giden yolda olumlu, olumsuz etkileri belirlenmektedir. Yapılan bu risk değerlendirilmesinde aşağıda örnek olarak verilen tabloda kullanılabilir. Belirtilen her bir bölümde tahmini olarak yüksek, orta ve düşük dereceli bir risk değerlemesi yapılır. Yapılan bu ilk değerlendirme akabinde orta ve yüksek değerli risk bölümleri için detaylı incelemeler yapılırken, düşük değerli risk bölümleri çok önemsenmeyebilir. Tablounun en alt kısmında bulunan risk bölümü ise daha önce karşılanılmamış ya da planlanmamış olan beklenmeyen riskleri kapsamaktadır (Kishali ve Pehlivanlı, 2006: 80).

**Tablo 1.** Risk Değerlendirme Örnek Tablo

Risk Alanları	Riskin İlk Değerlendirilmesi		
	Yüksek	Orta	Düşük
<b>Döviz Kurları Dalgalanmaları</b>			
<b>Bilgi Teknolojileri Aksaklıkları</b>			
<b>Kaynak ve Hammadde Teminininde Karşılaşılabilecek Aksaklıklar</b>			
<b>Olası Beklenmeyen Riskler</b>			

**Kaynak:** Kishali ve Pehlivanlı, 2006: 80

Risk analizi aşamasında; tanımlanmış bu riskler karşısında kurum menfaatine en uygun şekilde alınacak pozisyonlar ve aksiyonlar oluşturulmalıdır.

Riskin azaltılması için kurum içinde var olan mevcut uygulamalar ve süreçler, bu uygulamaların tanımlanan riske karşı olumlu etkisinin olup olmadığı ile beraber incelenmelidir.

Riske bağlı etkilerin ortaya çıkması ile kurum yapısının ve faaliyetlerinin ne kadar etkileneceği ve bu etkilerin sonuçları ile ilgili ihtimallerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bir etkinin birden fazla sonucu olabilir. Tüm ihtimaller dâhilindeki olası sonuçların belirlenmesi ve bu ihtimallere karşı farklı aksiyon planları oluşturulması gerekmektedir. Belirlenen etkiler için alanında uzman olan kişiler ile görüşülmeli ve fikir alışverişi yapılmalıdır. Anketler ile kişilerin görüşleri alınabilmekte ve SWOT analizi ile beyin fırtınası yapılarak aksiyon planları oluşturulabilmektedir.

**Tablo 2.** Risklerin Önem Şiddetine Göre Derecelendirilmesi ve Tanımlama Tablosu

Seviye	Açıklayıcı	İşe Etkinin Tanımlaması
7, 8, 9	Büyük	Çok önemli finansal kayıp ihtimalini gösterir ve kurumun büyük değişiklikler olmadan devam edebilme kabiliyetini tehlikeye sokabilirler. Denetim bağlantısı gerektirebilir.
4, 5, 6	Orta	Finansal kayıp orta seviyededir, önemli olabilir, ve genel bilgilendirme gerektirebilir. Yönetim konuyla ilgilidir zamanlı ve uygun bir biçimde yetkinleştirmeye odaklanır.
1, 2, 3	Önemsiz	Küçük finansal kayıplar olabilir. Yönetimin dikkatini gerektirmez. Riskin oluşması durumunda ortaya çıkan zararı karşılarken muhtemelen proses değişiklikleri gerektirmez.

**Kaynak:** Özen, 2010'dan akt. Turhan Mengi ve Özgül, 2016: 29

#### **2.1.4.3. Riske En Uygun Çözümün Belirlenmesi ve Uygulanması**

Riskin tanımlanması ve ölçülmesi sonrasında çözüm için risk yöneticisi tarafından takip edilecek çözüm adımlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu adımlar kurumun menfaati göz önünde bulundurularak planlanmalıdır. Riskin olası tehditleri analiz edilmeli, bu tehditleri arttıran aktivitelerden kaçınılmalıdır. Örneğin, ekonomik dalgalanma ile belirsizleşen bir ortamda kur riskine karşı döviz ile borçlanmamak gibi. Bu belirsizlikler göz önünde bulundurularak olası tehditlerden en az etkilenme yolu aranmalıdır.

Riskin olma olasılığına karşı risk paylaşılabilir veya transfer edilebilir. Örneğin üretim yapan bir fabrikada oluşabilecek her türlü doğal afet veya iş kazası gibi risklere karşı sigorta yapılarak riskin transfer edilmesi veya ihracat yapan bir firmanın kur riskine karşı bankanın sunmuş olduğu finansal araçları kullanarak kur dalgalanması riskini minimize etmesi gibi. Risk her zaman bir tehdit değildir. Doğru bir planlama ve yönetim ile riskler fırsata çevrilebilmektedir. İhracat ve ithalat yapan bir firmanın kur dalgalanması riskini öngörmesi ve buna karşılık düşük kur fiyatından stoklama yaparak, kur fiyatlarının artması ile piyasada satış yapması ve kur dalgalanmasından kar elde etmesi riskin fırsata çevrilmesi için bir örnek oluşturmaktadır (Protiviti, 2008: 1-5).

#### **2.1.4.4. Sürecin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi**

Risk yönetim sürecinin ve sisteminin; ekonomik ve politik belirsizlikler ile değişen piyasa koşulları ve değişen yapı sebebiyle, kurumun karşı karşıya kaldığı yeni riskleri anlayabilmesi ve tanımlayabilmesi için sürekli olarak izlenmesi ve günümüz koşullarına göre güncellenmesi gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin belirlemiş olduğu risk komitesinden dönemsel raporlar alınmalı ve sürecin işleyişi kontrol altında tutulmalıdır. Bu şekilde sistemin dinamik ve şartlara uygun halde tutulması sağlanmalıdır.

Purdy (2010)'ye göre izleme yöntemi ile kurumun ihtiyaçlarına yönelik oluşabilecek yeni riskler de öngörülebilir. Böylelikle yeni bir risk ile karşı karşıya gelindiğinde önceden öngörülmüş olan ve tanımlanmış olan riskin etkisi analiz edilebilir ve yönetilebilir. İzleme süreçleri aynı zamanda; uygulanan sistemin işe yararlılığı, risk komitesinin verimliliği, firmanın hedeflerine ulaşma yolunda izlediği sistemin doğruluğu gibi birçok konuyu da ölçmeye yardımcı olmaktadır. Böylelikle firma yöneticileri hedefleri yolunda devam ederken daha verimli kararlar ve daha doğru adımlar atabilmektedir. Hatta krizleri fırsata çevirebilmektedirler.

#### **2.1.4.5. İletişim Ve Performans Ölçme**

Sistemin verimliliğini ölçme yönteminde en yardımcı adım unsur iletişimdir. Kurum içerisinde görev yapan tüm sorumlular ile fikir alışverişi yapmak, onlardan bilgi toplamak sistemin devamlılığı için gerekli bir aşamadır. Takım üyelerinin birbirlerinin tecrübe ve görüşlerine dayanarak, sinerji halinde çalışıyor olduğu bir sistemde, risklerin etkin olarak tespit edilmesi, risklerin analiz edilmesi, birbirinden farklı ve değişik deneyimlerin beraberce değerlendirilmesi, risklerin ölçümü esnasında birbirlerinden farklı görüşlerin göz önünde bulundurulmasında ve risk yönetimi için uygun stratejilerin hayata geçirilmesinde ilgili değişimlerin yönetimi açısından faydalı olacaktır. Özetle; risk tanımlamasında deneyim ve gözlem çok önemli bir unsurdur. Kurum içerisinde yönetim kadrosunun içsel ve dışsal faktörleri çok iyi tanınması ve yorumlanması gerekmektedir. Aynı şekilde kurum içerisinde tüm segmentlerde ve basamaklarda çalışan personelin de farkındalığı önemli bir yer teşkil etmektedir (Segal, 2011: 223).

Organizasyon içerisinde yaşanmış hatalar ve olumsuzluklar gözlemlenmeli hatta başka kurumlarda yaşanan riskler gözlemlenmeli ve olası karşılaşmalara karşı planlama yapılmalıdır. Riskin tanımlanmasında riskin kapsamı olarak; olayların niteliksel tanımı, boyutu, tipi ve olaylara bağlı durumları oldukça önem arz etmektedir. Riskin operasyonel mi, stratejik mi, finansal mı veya bilgiye dayalı bir sebepten mi kaynaklandığı tespit edilerek niteliğinin belirlenmesi gerekmektedir. Risk önem derecesi ve olasılık değerine göre ölçülmelidir. Risk ile karşı karşıya kalındığı noktada kayıp potansiyeli, riskin kuruma karşı finansal etkisi, kayıp ve kazanç gibi olasılıklar irdelenerek risk alma isteği seviyesi analiz edilmelidir. Risk yönetiminde en önemli adımlardan biri ise yönetim aksiyonu ve kontrol mekanizmasıdır.

Segal (2011)'e göre riskin yönetiminde kullanılan mevcut yöntemler uygun mudur, kontrol mekanizması doğru çalışmakta mıdır, izleme yöntemleri verimli midir gibi soruların değerlendirilerek cevaplanması gerekmektedir. Tüm yöntemler uygulandıktan sonra gelecekte riskin minimize edilmesi için yapılabilecek önerilerin alınması ve bu öneriler ve gözlemler sonrasında strateji ve politika oluşturulması faydalı olmaktadır.

#### **2.1.5. Risklerin Değerlendirilme Yöntemleri**

Kurumsal risk yönetiminde risklerin tespit edilmesinden sonraki aşama, risklerin etkilerinin değerlendirme aşamasıdır. Risklerin değerlendirilmesi sürecinde, geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklı olarak işletmeyi olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek tüm

riskler bir arada ele alınmaktadır (Üzümcü, 2007: 68). Risklerin değerlendirilmesi, risk yönetimi çalışmalarının etkinliği açısından önemli bir aşama olmakla birlikte özellikle sınırları çok belirli olmayan operasyonel riskler açısından sürecin en zor aşamalarından biridir. Bu aşamada tanımlanmış olan risklerin sebepleri, potansiyel etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri üzerinde durularak işletmedeki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek işletmenin hedeflerine ulaşamama ihtimali azaltılmaya çalışılmaktadır (Çakmakçı, 2007: 61). Risklerin değerlendirilmesi aşaması, kurumun karşılaştığı tüm risklerin öncelik sırasına konması işlemidir. Bu aşamada öncelikle, her bir riskin kuruma vereceği ekonomik etki, nitel (kalitatif), nicel (kantitatif) ve yarı nitel yarı nicel yöntemlerle ölçülmektedir. Daha sonra ölçülen riskler, risk haritaları yardımıyla değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

#### **2.1.5.1. Nitel (Kalitatif) Analiz**

Nitel yöntemler, yeterli sayısal verinin bulunmadığı, riskin olasılık ve etki düzeyinin düşük ya da sayısal değerlendirmeler için gerekli uzmanın bulunmadığı durumlarda başvurulan yöntemlerdir (Tekin, 2006). Ayrıca nitel analiz, olayların potansiyel etkilerinin derecesini ve bunların ortaya çıkma olasılıklarını, sözcüklerden oluşan ölçekler üzerinden, analizi gerçekleştirenlerin bireysel yargıları ile ortaya çıkan sonuçlar ile ifade etmektedir (TÜSİAD, 2008: 55-56). Risk yöneticileri, beyin fırtınası, Delphi Tekniği, kontrol listeleri, görüşmeler ya da olasılık-etki matrisleri gibi nitel yöntemler kullanarak, risk tahminleri yapmaktadır. Nitel tahmin yöntemleri arasında en çok kullanılanlar, olasılık-etki analizleri ile risk haritalarıdır. Olasılık-etki analizleri, herhangi bir proje, ticari girişim ya da kurumsal performansı etkileme olasılığı bulunan risk faktörlerini önceliklendirmek için kullanılır. Tespit edilen risk faktörleri, işletmenin büyüklük ya da faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine göre değişebilmektedir. Olasılık-etki matrisi, bireysel riskler üzerinde olasılık ve etki puanlarını birleştirmekte ve tespit edilen riskleri öncelik sırasına koymaktadır. Başka bir anlatımla, olasılık ve etki matrisi, daha ayrıntılı risk çözümü planları yapılmasına yardımcı olabilmek amacıyla, en önemli risklerin belirlenmesine olanak tanımaktadır (Andersen vd. 2014: 78-79).

Olasılık ve etki matrisine ilişkin yapı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 3.** Olasılık ve Etki Matrisi Yapısı

OLASILIK	ŞİDDET				
	Çok Önemsiz	Önemsiz	Orta Derece	Ciddi	Çok Ciddi
Çok Küçük	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Orta
Küçük	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta
Orta Derece	Düşük	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Yüksek	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Çok Yüksek	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek

**Kaynak:** Andersen vd. 2014: 79.

Yukarıdaki tabloda belirtildiği üzere, riskin gerçekleşme olasılığı “çok küçük, küçük, orta derece, yüksek ve çok yüksek” olmak üzere beş kategoride değerlendirilmektedir. Buna karşılık ekonomik kayıpların şiddeti, “çok önemsiz, önemsiz, orta derece, ciddi ve çok ciddi” olmak üzere beş kategoride ele alınmıştır. Olasılık-etki matrisinde, riskin gerçekleşme olasılığının “çok küçük, küçük ve orta derece”; bununla beraber ekonomik etkinin “çok önemsiz, önemsiz ve orta derece” olduğu durumlarda, riske karşı özel bir önem verilmesi gerekmemektedir. Aksi durumda, risk gerçekleşme olasılıklarının yüksek ve çok yüksek; ekonomik etkinin de orta derece-ciddi arasında olduğu durumlarda, riskin önlenmesine karşı özel çalışmalar yapılması zorunludur.

#### **2.1.5.2. Yarı Nicel Analiz**

Yarı nicel tahmin yöntemlerinde, önce nitel değerlendirmelere sayılar atanır; daha sonra atanan numaralar yardımıyla risk skorları oluşturulur. Risk analistleri, olasılık-etki matrisi üzerindeki her bir nitel değerlendirmeye belirli bir numara atayarak dönüştürme işlemi gerçekleştirmiş olur. Riski büyüklüğü, ekonomik etki derecesi ve olasılık puanının çarpımı ile bulunmaktadır. Örneğin, üretimde yaşanabilecek bir aylık gecikmenin bedeli 25.000 TL ve bu gecikmenin gerçekleşme olasılığı ise 0,20 olarak belirlenmiş olsun. Buna göre üretim hattında meydana gelebilecek zararın beklenen değeri,  $25.000 \times 0,20 = 5.000$  TL olarak elde edilmektedir. Bu yöntem, Risk Büyüklüğü İndeksi ya da Bütünleştirilmiş Risk Skor yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Andersen, vd. 2014: 80).

Yarı nicel tahmin yöntemlerinin kullanılması sırasında, ölçek üzerinde seçilecek derecenin gerçek durumu yansıtmama olasılığı dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde derecelendirmenin istikrarlı bir şekilde aynı varsayımlar altında yapılmama durumu ile karşılaşılabılır. Bu durumda, risklerin birbirleri arasındaki önemlilik ilişkisinin ve kendi içlerinde yıllar itibari ile gösterdikleri eğilimlerin sağlıklı analiz edilebilmesi mümkün olmayacaktır. Yarı nicel analiz, etkileri ve olasılıkları çok yüksek olan risklerin aralarındaki farkların ortaya konmasında eksik kalabilecektir (TÜSİAD, 2008: 56).

Yarı nicel analizde görülen diğer eksiklikler şu şekilde sıralanabilir (Andersen vd., 2014: 80):

- Yatırım kararları için kesin bir bilgi verememektedir.
- İşletme için olumlu risklerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır.
- Yarı nicel analizde riskler tek bir rakamla sınırlandırılmakta ve dolayısıyla olasılık ve etki ile ilgili önemli bilgiler göz ardı edilebilmektedir.

### **2.1.5.3. Nicel Analiz**

Nicel değerlendirmeler, veri tabanları, istatistiki yöntemler ya da bilgisayar programları aracılığı ile yapılmaktadır. Nicel analizde kullanılan yöntemler, olasılık yaklaşımları, senaryo analizleri, simülasyonlar, riske maruz değer ve karar ağacı gibi yöntem olarak sıralanabilir (Andersen vd., 2014: 80). Nicel yöntemler, genellikle yatırımların başarılı olma olasılıkları ve bütçe ile ilgili belirlenen hedeflere uyulması gibi konular ile ilgili olarak yönetim kuruluna yapılan sunumlarda kullanılır (Merna ve Al-Thani, 2008: 76).

Nicel tahmin süreci, belirli olayların olası sonuçlarının belirlenmesini içermektedir. Bu durum da seçilen risk senaryolarından etkilenen potansiyel kayıpların tahminine imkan sağlamaktadır. Nicel analiz tahmin sürecinde sırasıyla dört adım izlenmektedir. Bunlar (Andersen vd., 2014: 81);

- Olayların olma olasılıklarının nedenlerinin tespit edilmesi,
- Geçmiş veriler ya da simülasyonlar kullanarak girdi dağılımlarının tahmin edilmesi,
- Girdilere göre çıktı dağılımlarının tahmin edilmesi,

- Modelin onaylanmasıdır.

### 2.1.6. Kurumsal Risk Analizi

Risklerin daha detaylı şekilde anlaşılıp, riske karşı izlenecek tutumun belirlenmesi amacıyla, tanımlanan riskler analiz edilmektedir. Tanımlanan riske karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun karşılığın seçilmesine bu aşamada karar verilir.

Risk analizi risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesi ile meydana gelir. Risk analizi sırasında bir ön analiz yapılmasında fayda vardır. Bu sayede daha detaylı analize geçmeden önce aynı tip riskler bir araya getirilebilir veya düşük önemdeki riskler kapsam dışına çıkarılabilir. Kapsam dışında olması öngörülen riskler de kayıt altına alınmalı ve gelişimleri izlenmelidir (TÜSIAD, 2008: 57).

Risk analizi yapılırken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikler kullanılmalıdır. Bu bilgi kaynakları; Pazar araştırmaları, ilgili basılmış kaynaklar, yapılan inceleme sonuçları, uzman görüşleri, uygulamalar ve tecrübeler, farklı kaynaklardan alınmış istatistikî bilgiler, ekonomik ya da teknik modeller olabilir. Analizler sırasında bulgular mutlaka kayıt altına alınmalıdır. Buna ilişkin hazırlanan risk kayıt formu Tablo 4’ de görülebilir;

**Tablo 4.** Risk Kayıt Formu

RİSK KAYIT FORMU					Risk İnceleme Tarihi.....		
Fonksiyon/Aktivite.....					Kaydı Yapan..... Tarih.....		
Tarih.....					İnceleyen:.....		
Ref:	Risk: Ne olabilir? Nasıl Olabilir?	Olay meydana geldiğinde sonuçları	Mevcut Kontrollerin Yeterliliği	Sonuçların Sıralanması ve Derecelendirilmesi	Olma İhtimalinin Derecelendirilmesi	Risk Seviyesi	Risk Önceliği


**Kaynak:** Tesla, 2006

Risk kayıt formunda, riskin ne ve neden olabileceği, risk meydana gelirse bunun sonuçları ve riskin olasılığı, ilgili riske yönelik uygulanan mevcut kontrol faaliyetlerinin yeterliliğinin değerlendirilmesi, riskin meydana gelmesi halinde sonuçlarının sıralanması ve derecelendirilmesi, riskin olasılığının derecelendirilmesi, riskin işletmeyi etkileme şiddeti açısından seviyesi ve tüm bu değerlendirmelerden sonra bu riskin işletme tarafından yönetilmesi gerekliliğini ve önemini belirten riskin önceliği kapsamında hazırlanmış bölümler bulunmaktadır. Formdaki bu bölümler doldurularak yapılan çalışmaların kayıt altına alınması ve KRY için önemli olan doğru ve zamanlı bilginin elde edilmesi açısından önem taşımaktadır (Küçük Yılmaz, 2007).

#### **2.1.7. Kurumsal Risk Analizi Teknikleri**

Risk yönetim sürecinde risklere en uygun risk tepkisinin verilebilmesi için risklerin bütün yönleriyle ortaya konulması, risklerin ölçülmesi, objektif kriterlerle ifade edilebilmesi gerekmektedir. Bu amaçla risk yönetiminde değişik risk analiz teknikleri geliştirilmiştir. Bütün riskler için ve bütün işletmeler için aynı risk tekniğinin kullanılması mümkün değildir. Risklerin niteliğine, risk yönetiminin amacına göre uygulanan bu teknikler değişebilmektedir.

**1) Risk Sıralama:** Risk sıralama, risklerin düşük, orta ve yüksek gibi önem derecesine göre risk takımınca sıralanmasıdır (IMA, 2007: 21). Riskler önem ve olasılık varsayımına göre sıralanarak risk sıralaması yapılır. Böylece kurumun tamamının görüşüne göre riskler önem derecesine göre sıralanmış olunur (Moeller, 2011: 41).

**2) Delphi:** Delphi yaklaşımı, milattan önce yaklaşık 500 veya daha eski tarihlerde Antik Yunan'a kadar gider bir karar alma sürecidir. Yunan'da Delphi Şehrinde bir grup rahibeyle, kahin adını verdikleri bir tapınak yapılır. Tapınakta insanların sorularına cevap verilen bu kahin tapınaklar Delphi adıyla bugünlere kadar ulaşmıştır. Teknik 1950'li yıllarda, Kaliforniya'da Santa Monica RAND Şirketi tarafından geliştirilmiştir (Moeller, 2011: 45). RAND Şirketi, tekniği tekniksel tahminleme amacıyla sezgisel teknik olarak geliştirmiştir (Merna ve Al-Thani, 2008: 70). Delphi tekniği, bir uzman gurubundan güvenilir uzman görüşü sağlamaya yönelik

bir yöntemdir. Teknik genellikle beyin fırtınasının herhangi bir şeklini ifade etmek için kullanılmasına rağmen, tekniğin önemli özelliği süreç devam ettikçe uzmanların diğer uzmanların görüşlerine de sahip olmaları, her türlü fikir ve düşüncelerini bireysel veya toplu olarak, özgün şekilde ifade edebilmeleridir (Özkılıç, 2014: 148). Delphi tekniği, risk değerlendirme sürecinin herhangi bir aşamasında, uzmanların fikir birliklerinin gerekli oldukları durumlarda uygulanabilmektedir. Tekniğin uygulanması aşağıdaki gibi olmaktadır (Merna ve Al-Thani, 2008: 70; Moeller, 2011: 45):

- Delphi sürecini izlemek ve yönetmek için iç denetim gibi bir grup veya KRY takımı oluşturulur.
- Uzman gurubu oluşturulur.
- Katılımcılara yatırım, proje ya da riskler hakkında düşüncelerini belirtmeleri için anket uygulanır.
- Anketler ikinci, hatta üçüncü defa tekrarlanarak temel riskler belirlenmeye çalışılır.
- Katılımcılardan görüşlerinin alınması konu üzerinde uzlaşma sağlanana kadar devam etmektedir.

**3) Monte Carlo Simülasyonu:** Monte Carlo Simülasyon tekniği, nükleer fizik gibi fen bilimleri alanında analitik çözümlerin çok karışık, deney yolunun pahalı ve tehlikeli olduğu sorunların anlaşılmasında sıkça kullanılan bir yöntemdir (Aygören ve İlem, 2010: 78). Teknik ilk kez John Von Neumann ve arkadaşları tarafından II. Dünya Savaşı sırasında orduyu ve savaşı yönetmek amacıyla kullanılmış, daha sonra bu çalışmalar modern simülasyonun temelini oluşturmuştur (Patır ve Yıldız, 2003: 329). Monte Carlo Simülasyonu belirsiz riskleri anlamak ve değerlemek için kullanılmaktadır (Moeller, 2011: 47). Analiz edilen risk olayıyla ilgili binlerce senaryo geliştirilerek risklerin proje üzerindeki etkileri kapsamlı şekilde değerlendirilir. Yöntemin risk yönetiminde kullanılması sonucunda, bir dizi potansiyel risk olasılık dağılımı yaratılır ve daha sonra gerçek bir risk durumu sayısallaştırılır. Rassal değişkenlerin olasılık dağılımını simüle etmek için rassal sayılar kullanılır. Monte Carlo Simülasyonu içinde değişkenlik ve belirsizlik barındıran girdi parametrelerinin tek bir değer yerine bir olasılık dağılımıyla temsil edilerek bu girdilere göre çıktının nasıl bir dağılım göstereceğinin bulunması prensibiyle çalışır. Belirsizliklerin sayısına ve bu belirsizliklere karşılık gelen girdi değerlerinin hangi aralıkta değiştiğine bağlı olarak Monte Carlo

Simülasyonu binlerce, on binlerce hesaplama yapar ve sonucunda bütün farklı sonuçları bir olasılık dağılımı olarak ortaya koyar. Değişkenler farklı olasılık dağılımları gösterebilir. Olasılık dağılımı kullanmak risk analizi yaparken belirsizlikleri tanımlamak için en mantıklı ve doğru yöntemdir. Monte Carlo Simülasyonu, analistlere belirsizliğin çok çeşitli durumlardaki sistemler üzerindeki etkisini değerlendirme imkanı sağlar. Genellikle, olası sonuç çeşitliliğini, masraf, süre, üretilen iş, talep ve benzer ölçümler gibi bir sistemin kantitatif ölçümlerine yönelik bu çeşitlilikteki değerlerin göreceli sıklığını değerlemek için kullanılır. Yöntem iki farklı amaç için kullanılabilir (Özkılıç, 2014: 333):

- Geleneksel analitik modeller üzerindeki belirsizliklerin tahmini.
- Analitik teknikler işe yaramadığında olasılıksal hesaplamalar.

Monte Carlo süreci genel olarak aşağıdaki gibidir (TS EN 31010, 2010: 60):

- Çalışan sistemin davranışına mümkün olduğunca yakın bir şekilde yansıtacak bir model ya da algoritma oluşturulur.
- Rasgele rakamlar kullanılarak modelin çıktılarını üretmek maksadıyla model sistem simülasyonu şeklinde bir çok kez çalıştırılır. Model girdi parametreleri ve bir çıktı arasındaki ilişkiyi sağlayan bir eşitlik şeklindedir. Girdi için seçilen değerler, parametrelerin belirsizliğini temsil eden uygun olasılık dağılımlarından sağlanır.
- Bilgisayar programı kullanılarak model değişik girdilerle çok kez çalıştırılır (genelde 10.000 adete kadar) ve çoklu çıktılar elde edilir. Bunlar, ortalama değerler, standart sapma, güven aralığı gibi bilgi sağlamak amacıyla kullanılan geleneksel istatistiksel yöntemlere benzer şekilde kullanılabilir.

**4) Olay Ağacı:** Olay ağacı kaza sırasında meydana gelebilecek olayların grafiksel olarak gösterimidir. Olay ağacı kullanarak her bir olay başarı ve başarısızlık olmak üzere iki sonuç varsaymaktadır (Ostrom ve Wilhelmsen, 2012: 163). Olay ağacı başarısızlık hipotezinden ziyade süreç ilk olaydan başlayıp takip eden olası tüm olayları ileriye doğru tanımlamaya çalışmaktadır (Molak, 1997: 109). Teknik tarihsel olarak proje planlamasının kritik aşamalarında kullanılmakta, sınırlı risk listesine ilişkin olaylara bakmada etkili bir tekniktir (Moeller, 2011: 49). Bir olay ağacı işletmede risk oluşturan bir olayın seçilmesiyle başlar. Risklerin sonuçlarını en aza indirmek için mevcut bütün fonksiyon ve sistemler sırasıyla listelenir. Fonksiyon ya da sistemin başarısını ve hatasını gösteren çizgiler oluşturulur. Uzman görüşleriyle tahmin edilen

koşullu olasılık veya hata ağacı analizi ile her çizgiye hatanın kısmi olasılığı atanır. Böylece başlangıçtan itibaren ortaya çıkan bütün yollar modellenir (TS EN 31010, 2010: 44).

**5) Risk Haritası:** Riskleri değerlendirme yöntemlerinden birisi de risk haritalarıdır. Risk haritasına aynı zamanda ısı haritası, olasılık ve etki diyagramı gibi isimler de verilebilmektedir. Risk haritaları bir ya da daha fazla riskin olasılık ve etkisinin grafik halinde gösterilmesidir. Risk haritaları ısı haritaları veya risk olasılık ve etki varsayımlarının nicel ve nitel şekilde gösterildiği süreç çizelgeleri şeklinde olabilir. Riskler daha önemli (daha yüksek olasılık ve/veya etki) ve daha az önemli (daha düşük olasılık ve/veya etki) şeklinde renklerle vurgulanarak gösterilmektedir (COSO, 2004ç: 47). Risk haritası, organizasyonun karşılaştığı büyük riskleri temsil etmenin en yaygın tanımlama yoludur. Risk haritası görsel açıdan cazip, anlama ve tanımlama açısından kolaydır. Genellikle iki eksenle meydana gelmektedir. Dikey eksen riskin potansiyel etkisini göstermektedir, yatay eksen ise riskin meydana gelme olasılığını temsil etmektedir (Fraser ve Simkins, 2010: 173). KRY uygulamalarında şirketler risk haritaları kullanarak sadece etki ve olasılıkları yansıtmaz, aynı zamanda risklerin hepsi biraraya getirildiğinde onlara karşı nasıl yaklaşım sergileneceğini de göstermektedir (IMA, 2007: 21). Risk haritaları genellikle dört ayrı grupta ifade edilmektedir (Fraser ve Simkins, 2010: 174):

- Yüksek Etki/Düşük Olasılık: Bu riskler depremler, sel ve fırtınalar gibi karşılaşılan doğal afetleri işaret eder ve bu olaylar için "riske maruz değer" tekniği uygulanmaktadır. Bu tür risklerin ne zaman yaşanacağını öngörülemezlikten dolayı sigorta ve felaket kurtarma planlama teknikleriyle risklerin transferleri yapılabilmektedir.
- Düşük Etki/Düşük Olasılık: Bu riskler işletmelerin normal faaliyetleri çerçevesinde karşılaşılabilen riskler olup, bu riskler faaliyetlerin yürütülmesinde yaşanılmakta ve yönetilmektedir.
- Yüksek Etki/Yüksek Olasılık: Bu riskler yönetim kurulu ve yönetimin acil ve yoğun dikkatini gerektiren risklerdir. Kabul edilebilir seviyede risk transferi yapılınca kadar bu riskler üzerinde hassasiyetle durulmalıdır.
- Düşük Etki/Yüksek Olasılık: Bu tür riskler kabul edilebilir fayda/maliyet seviyesinde kontrol tedbirleri gerektiren, öngörülebilir işlem türü hatalarıdır.

Risk haritası şeklinde performans ölçüm ve raporlamanın bazı faydaları bulunmaktadır (Fraser vd., 2015: 235):

- Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili performanslar üzerine risklerin etkilerinin anlaşılması hakkında işletme yönetimine yardım eder.
- En uygun performans yeteneğinin ortaya konulmasını engelleyebilecek potansiyel olay ve durumları tanımlar.
- Önemli olaylar üzerinde durulmasını sağlar ve risklerle ilgilenme süreçlerini hızlandırır.

**6) Riske Maruz Değer (RMD):** RMD, literatürde VaR (Value at Risk) şeklinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Riske maruz değer (RMD) risk yönetiminde yaygın şekilde kullanılan yöntemlerden birisidir. RMD, olasılık ve istatistiğe dayanmaktadır (Olson ve Wu, 2010: 131). RMD genel olarak 1994 yılında kullanılmaya başlamıştır. RMD sadece menkul kıymet faaliyetiyle uğraşanlar değil aynı zamanda, bankalar, emeklilik fonları, diğer finansal kurumlar ve finansal olmayan işletmeler tarafından da kullanılmaktadır. RMD, ilk geliştirilme amacı olan piyasa riskinin ölçülmesinin yanı sıra kredi, likidite, nakit akım risklerini de kapsayacak şekilde geliştirilmeye çalışılmaktadır (Özden, 2007: 280). RMD, belli bir güven aralığında, belli bir zaman süresinde finansal piyasalarda meydana gelebilecek en büyük zararı geleceğe yönelik olarak parasal şekilde ifade eden bir yöntemdir (Koldere Akın ve Akduğan, 2012: 227). RMD, elde tutulan portföy veya varlığın değerinde belli bir zaman içinde ve belirli bir olasılıkla ortaya çıkabilecek en yüksek değer kaybının tahmin edilmesine dayanan bir ölçüttür (Bolgün ve Akçay, 2009: 421). RMD, genel olarak iki temel unsurdan meydana gelmektedir. Bunlardan biri zaman aralığı, diğeri ise güven aralığıdır. RMD yönteminde dikkate alınan zaman aralığı genellikle elde tutulan varlıkların likidite niteliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Güven aralığı ise genellikle %90 ile %99 arasında değişmektedir (Civan, 2010: 413). Her iki unsurda görecelidir ve belirlenmeleri tamamen uygulayıcıların içinde buldukları durumlara ve hesaplamaya çalıştıkları varlıkların özelliklerine bağlıdır (Gürsakal, 2007: 64). RMD, kullanıcılara basit ve anlaşılır şekilde piyasa riskinin ne olduğunu sunmaktadır (Korkmaz ve Ceylan, 2007: 588). Belirli bir zaman diliminde, eldeki varlıkların değerinde meydana gelebilecek kaybın hangi büyüklüğe ulaşabileceğinin tahmin edilmesi başta finansal kuruluşlar olmak üzere tüm işletmeler için önem ifade etmektedir (Bolak, 2004: 265). Bilimsel çalışmalar, RMD ölçümlerinin doğru yapıldığı takdirde birçok işletmenin finansal risklere karşı kendilerini önceden koruyabileceklerini göstermiştir. Risk ölçümlerinin yapılması firmaların sürekliliği bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle, devletler, düzenleyici kuruluşlar, bağımsız denetçiler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve hatta sendikalar RMD hesaplamalarına ilgi göstermektedirler (Demireli ve Taner, 2009: 129). RMD, kullanıcılara birçok konuda

faydalar sağlamaktadır. RMD'nin kullanıldığı alanlar aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır (Korkmaz ve Ceylan, 2007: 589; Özden, 2007: 280):

- İşletmelerin taşıdıkları tüm finansal ve kredi risklerinin rapor edilmesinde RMD kullanılmaktadır. Risk yönetiminde başarı, iyi tasarlanmış, geçerli, sağlıklı ve periyodik risk yönetimi raporlamasıyla mümkündür. RMD bilgilendirme sürecinin kendisi değil, bileşenidir (Bolgün ve Akçay, 2009: 422).
- Bir işletmenin karşılaşılabileceği risklere karşılık ihtiyaç duyulan sermaye miktarının belirlenmesine katkı sağlar.
- RMD, risk-sermaye-getiri ilişkisinde karar vericilere ihtiyaç duydukları performans değerlemesinin yapılmasına imkân sağlar.
- RMD işletmenin bütününe yönelik risk ölçümü yapılabilmesi için gerekli zemin oluşturur.

**Temel Risk Göstergeleri (TRG):** TRG, KRY uygulamalarında araçlar olarak kullanılmaktadır. TRG, KRY araçlarında diğer teknikleri tamamlayabilecek bir kaç risk yönetim araçlarından birisidir. TRG, riskleri izlemek için kullanılmaktadır. Örneğin, birçok finansal kurum operasyonel risk yönetimi için kompleks TRG sistemleri geliştirmişlerdir. Aynı zamanda bu kurumlar kendi kendine risk ve kontrol değerlendirme, kayıp olay bilgisi ve operasyonel riskleri yönetmek için senaryo analizleri kullanmaktadırlar (Fraser ve Simkins, 2010: 125). TRG, riskin potansiyel durumunu, seviyesini ve eğilimini gösterme ölçümüdür. TRG ilk ve ön önemli ölçüm araçlarından biridir. TRG, riskin olup olmadığını veya ortaya çıkıp çıkmayacağını, risk seviyesinin miktarını, riskin eğilimini veya değişimini gösterebilir (Fraser ve Simkins, 2010: 126). TRG, öngörü değerine sahiptir ve organizasyonun risk profilinde mümkün olabilen değişiklikleri erken uyarı sistemi olarak etkileyebilir. Yatırımları yönetmekle sorumlu olanların istenilen sonuçları elde etme noktasında TRG'yi kullanmaları gerekmektedir. Yatırımlardan arzulanan sonuçlar şu şekildedir (Duckert, 2011: 116):

- Kar maksimizasyonu: TRG, normal piyasa koşullarında normal getiriyi ifade eder. Normalüstü bir getiri varsa, o zaman alınan risk planlanandan daha fazladır ya da getiri hileli şekilde ifade edilmiştir.
- Risk minimizasyonu: Kar maksimizasyonunda ifade edildiği gibi getiriler çok yüksekse, yatırımlar planlanandan fazla risk altında gerçekleşmiştir. Böylece, mümkün olduğu

kadar kontroller yapılarak, meydana gelmeyecek kayıpları güvence altına almak ve mevcut durumu düzeltmek için gerekli müdahaleler yapılmalıdır.

- Gerekli kurallar içinde yatırım: Belirtilen kurallar zorunludur. Bu kurallar yatırımlarla ilgili olarak yönetim kurulları tarafından belirlenmektedir. Yatırım yöneticileri bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir. TRG, bu aşamada yatırımları değerlemeli ve ortaya çıkan durumlar, yönetim kurulları tarafından ifade edilen ilke ve amaçlarla karşılaştırılmalıdır.

İşletmelerin TRG'yi yaygın şekilde kullanmalarına rağmen bu konuda karşılaşılan bazı zorluklar söz konusudur. Temel zorluk, objektif ve ölçülebilir göstergelerin tanımlanmasıdır. Diğer bir zorluk, göstergelerle ilgili verilerin sağlanmasıyla ilgili güçlüklerdir. Üçüncü temel zorluk ise, TRG'nin izlenmesi, kolay şekilde anlaşılması ve iletişiminin yapılarak raporlanması alanlarında yaşanmaktadır (Deloitte, 2015: 10).

### **2.1.8. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları**

Başarılı bir kurumsal risk yönetimi, kurumlara, amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere risklerini yönetme sürecinde çok önemli katkı sağlamaktadır. Günümüzde değişen piyasa koşulları ve değişen yönetim anlayışı ile kurumlar risk yönetiminin önemini gittikçe daha iyi anlamaya ve önemsemeye başlamıştır. Başarılı bir risk yönetimi kurumların ayakta kalmalarını, gelişmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Ülkemiz koşullarında henüz kobilerin kurumsal risk yönetiminin önemini farkında olmadığını ve bu sebeple değişen ekonomik koşulların yarattığı belirsizliklerden doğan riskler karşısında tutunamadıkları ve ömürlerinin kısa olduğu görülmektedir. Buna karşılık kurumsal bir yapıya sahip şirketlerin, risk yönetiminin önemini farkında olduğu ve yaşanan belirsizlikler karşısında karşılaştıkları risklere karşı daha dayanıklı ve uzun ömürlü oldukları görülmektedir.

KRY'nin yararlarının aşağıdaki şekilde listelenmesi mümkündür; (Güneş, 2009);

- Kurumun hedeflerine erişme ihtimalinin artmasını sağlamak,
- Yönetim düzeylerinde değişen risklerin bütünleşik bir şekilde raporlanmasını sağlamak,
- Esas riskler ve tüm bu riskler için olası etkilerin farkındalığını sağlamak,
- Firma faaliyetleri esnasında karşılaşılan risklerin tespiti ve firma genelinde

paylaşılması,

- Firma yönetiminin gerçekten problem teşkil eden konulara eğilmesini sağlamak,
- Beklenmedik durumlarla karşılaşma olasılığının azaltılması,
- Firma için yapılması gereken hususları hayata geçirmeyi kolaylaştırmak,
- Risklerin doğru yönetilerek değere dönüştürülmesini sağlamak,
- Yüksek düzeyde kazanç sağlamak için yüksek düzeyde risk alınmasını sağlamak,
- Etkili bir şekilde karar vererek risk alma hususunda daha net bir yol haritası çizebilmek,
- Risklere karşı olan duyarlılığın artması,
- Karlılık oranının yükselmesi,
- Yönetimin hazırlıksız olarak karşı karşıya kaldığı riskin seviyesinin düşürülmesi,
- Daha etkili ve başarılı kaynak dağılımının yapılması,
- Firma paydaşlarının firmaya olan güveninin arttırılması,
- Sürdürülebilir bir şekilde yasalar ve tüm mevzuatlara olan uyumun sağlanması,
- Performansın alınan riskler nezdinde ve o koşullar altında izlenmesi,
- Firma faaliyetlerinde söz konusu olan ve aynı anda üstlenilen risklerin bütünleşik olarak tanımlanması ve firma genelinde belirtilmesi,
- Sorunlarla karşılaşıldığında hızlı sonuç veren ve çözüm odaklı bir anlayışın benimsenmesi,
- Stratejilerin daha net ve isabetli bir şekilde kararlaştırılması,
- Yatırımcılar için daha teşvik edici bir ortam oluşması,
- Firma içindeki farklı birimlerin arasındaki iletişim ve beraber hareket etme yöneliminin artması,
- Fırsatlar ve tehditler için daha uygun ve isabetli tespitler yapılarak aksiyon planlarının

belirlenmesi ve fırsatlardan daha fazla faydalanabilmek için yöntemler geliştirilmesi,

- Rekabet avantajının sağlanması,
- Sorunlara karşı proaktif bakış açısı ile hareket edilebilmesini sağlaması,
- Mevcut durumda karşılaşılabilecek zararlı durumların daha iyi yönetilebilmesi ve firmanın maruz kalabileceği zararların azaltılması, bunun sonucu olarak da risklerin beklenen maliyetinin azaltılması (sigorta maliyetlerini de içerecek şekilde) şeklinde KRY'nin faydalarının özetlenmesi mümkündür (Bozkurt, 2010: 17-30).

Kurumsal risk yönetiminin faydalarını üç ana grupta inceleyebiliriz; başarılı bir KRY için; kurumların performanslarını arttırdığı, risk yönetimi maliyetini optimize ettiği ve pazarda rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Başarılı bir kurumsal risk yönetimi ile kurum doğru planlama yapar ve doğru karar alır, beklenmeyen risk olasılığını en aza indirir ve karşılaşılan risklere karşı hazırlıklı olur. Hedefler yolunda doğru strateji oluşturur, fırsatların ve tehditlerin doğru ve zamanında tespit edilmesini sağlar, pazar payı ve rekabet gücünü artırır, kaynakların daha etkin tahsis edilmesi ve verimli kullanılması sağlanır. Tüm kurumlar daha iyi yönetilir, karlılık oranında artış, sermaye yeterliliği ve sermayenin verimli dağılımı sağlanır, oluşabilecek zararlar öngörülür ve risk maliyeti düşer, güncel kanun ve mevzuatlara uygun hareket edilir, organizasyonun yapısı içerisindeki birimlerin iletişimi ve işbirliği artar sinerji oluşur, oluşan sinerji de kuruma aidiyeti doğurur ve çalışan performansını artırır, böylelikle de iç denetim fonksiyonu oluşturulmuş olur.

## **2.1.9. Kurumsal Risk Yönetimi ve Analizi Üzerine Yapılan Araştırmalar**

### ***2.1.9.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar***

Şekerci (2011), İsveç, Danimarka, Norveç ve Fillandiya borsalarına kayıtlı 150 İskandinav (Nordic) firması üzerine yaptığı çalışmada, anket yöntemiyle elde edilen verilerin değerlendirilmesinden ortaya çıkan KRY uygulamasının firma değeri üzerine etkilerini incelemesi sonucunda KRY ile firma değeri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ve İskandinav Firmalarının ileri seviyede KRY uygulamalarına sahip olmadığı görülmüştür (Şenol & Karaca, 2017: 1-18).

Önder ve Ergin (2012), İMKB'ye kayıtlı finans sektöründe faaliyette bulunan firmalarda KRY uygulamalarını etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, kaldıraç önemli

ve firma büyüklüğü ise daha az önemli şekilde KRY uygulamalarını etkileyen faktörler olarak görülmüştür.

### ***2.1.9.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar***

Meulbroeck (2002)'e göre KRY, entegre risk yönetimi çerçevesinde firmanın değerini etkileyebilecek tüm risklerin toplu olarak belirlendiği, değerlendirildiği ve firma çapında stratejilerin belirlendiği bir sistem olarak tanımlamıştır.

Liebenberg ve Hoyt (2003) yılında yapmış oldukları çalışma, bu alanda en çok atıf alan makalelerden biri olmuştur. Bu çalışmada, KRY sistemi, savunma metotlu risk yönetimi anlayışını benimsemiş olan silo tabanlı risk yönetimi yaklaşımı yerine, daha atak olan entegre risk yönetimi yaklaşımının işletmelere daha faydalı olacağını ortaya koymuştur. Çalışmalarında KRY kullanımının belirleyicilerini tespit etmek için KRY'nin uygulanmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan CRO (Contract Research Organization) görevlendirilmesini esas almışlardır. Çalışmada, büyüklük ve kaldırıcın KRY uygulamalarının belirleyicilerinden olduğu görülmüştür.

Beasley ve diğerleri (2005), ABD ve uluslararası organizasyonlarda KRY uygulamalarıyla ilişkili faktörleri açıklamak amacıyla yaptıkları çalışmada CRO görevlendirmesi, yönetim kurulunun bağımsızlığı ve kurumsal büyüklük, KRY uygulamalarıyla pozitif ilişkili bulunmuştur.

Gordon ve diğerleri (2009), çalışmalarında öncelikli olarak KRY ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik argümanlarla açıklamaya çalışmak maksadıyla KRY-firma performansı ilişkisini, firmanın KRY sistemi ile birkaç temel firma özel karakterine bağlamışlardır. Çalışmada ilgili literatüre dayanarak KRY-firma performansı ilişkisini etkileyen beş özel firma etkeni belirlenmiştir. Bu faktörler; çevresel belirsizlik, endüstriyel rekabet, firma karmaşıklığı, firma büyüklüğü ve yönetim kurulu izlemesidir. Bu amaçla, aynı zamanda KRY endeksi geliştirilmiş olup, Gordon ve arkadaşlarına göre, bu endeks bu alanda geliştirilen ilk endekstir. Çalışma, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) tarafından 2005 yılı listesinden oluşturulan 112 ABD firmasına dayanarak yapılmıştır. Bulgular, KRY ile firma performansı arasında pozitif ilişkinin güçlü olduğu şeklindedir.

Pagach ve Warr (2010), KRY'nin finansal, varlık ve piyasa karakterlerini nasıl değiştirdiğini açıklayarak KRY'nin uzun dönem firma performansı üzerine etkileri araştırılmıştır.

Kamuya açıklanan, CRO görevlendirmesi bulunan 106 firma örneği kullanarak yapılan araştırmada, bazı firmalarda KRY'nin kazanç dalgalanmasını azalttığı görülmüştür. Ancak genel olarak firma değişkenleri üzerine KRY etkisinin az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmadaki sonuçlar KRY'nin değer yaratma ile ilgili durumu destekleyecek bulgular konusunda başarısızdır.

Hoyt ve Liebenberg (2011), ABD sigorta sektörü üzerine 1998-2005 dönemine ait verilerle yaptığı çalışmada KRY belirleyicileri modeli ve KRY'nin firma değeri üzerine etkisi Tobin's Q kullanılarak araştırılmıştır. Firmalara ait büyüklük, kaldıraç, maddi olmayan duran varlıklar, kurumsallaşma, reasürans ve piyasa değer artışı değişkenleri KRY uygulaması ile önemli derecede ilişkili ve KRY kullanımı ile firma değeri arasında pozitif ilişki bulunmuşlardır.

McShane ve diğerleri (2011), KRY'yi temsilen S&P, KRY kredi derecelendirme notları ile firma değeri üzerine etkisi bulunan kontrol değişkenlerini, firma değerini temsilen ise Tobin's Q'yu kullanarak, KRY'nin firma değerini artırıp artırmadığına ilişkin çalışmada, KRY ile firma değeri arasında pozitif ilişki bulunmuş, fakat KRY uygulama düzeyi artırıldıkça firma değerinin artmadığı görülmüştür.

Baxter ve diğerleri (2013), 2006-2008 döneminde 165 firma ve yıl örneğini banka ve sigorta sektöründe, S&P reytinglerini ve Tobin's Q'yu kullanarak yapılan çalışmada iki temel durum araştırılmıştır. Birincisi, S&P kredi derecelendirme ölçümleri kullanılarak KRY kalitesi ile firma özel karakterleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu konuda yüksek riskli firmaların daha düşük KRY kalitesine sahip oldukları ve daha yüksek KRY kalitesinin daha iyi kurumsal yönetim ile ilişkili olduğu görülmüştür. Diğerisi ise, KRY kalitesi ile performans ve piyasa tepkisininin test edilmesidir. Sonuçlar, KRY kalitesinin yönetilen firma performansı ile pozitif ilişki ortaya çıkarmıştır.

Bertinetti ve diğerleri (2013), finansal ve finansal olmayan 200 Avrupa Şirketi örneği ile KRY uygulamalarının firma değeri üzerine etkisini ve KRY uygulamalarının belirleyicilerini test etmek için, firma değerinin temsilen Tobin's Q kullanılırken, KRY uygulamaları ise şirketlerin yıllık finansal tablolarından elde edilen verilerle oluşturulmuştur. Çalışmada firma değeri ile KRY uygulaması arasında pozitif bir ilişki bulunurken; firma büyüklüğü, şirket betası ile firma karlılığının KRY'nin belirleyicilerinden olduğu, bu durumun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmüştür.

Li ve diğeri (2014), KRY ile firma değeri arasındaki ilişkiyi açıklamak için 2010 yılında 135 sigorta şirketi örneğiyle Çin'de firma değerini temsilen özkaynak karlılığı kullanmıştır. Çalışmada KRY ile firma değeri arasında pearson korelasyon matrisinde pozitif ve anlamlı, fakat regresyon analizinde ise ilişki düzeyi istatistiksel olarak anlam düzeyinin altında olduğu görülmüştür.

Eckles ve diğeri (2014), KRY uygulamasının firmaların risk azaltma maliyetini düşüreceği hipotezini test etmişlerdir. Çalışmada KRY uygulayan firmaların pay senetlerine ait getirilerin dalgalanmalarında azalma görülmüştür. Ayrıca, risk başına faaliyet karlılığının (aktif karlılığı/hisse getirilerindeki dalgalanma) KRY uygulamaları sonrasında arttığı görülmüştür (Gacar & Semra, 2017: 299-321).

Grace ve diğeri (2015), KRY'nin maliyet ve gelir etkinliğine etkisini test etmişlerdir. Çalışmada veri zarflama analizi ile etkinlik sıfırdan bire kadar ölçümlenerek firmaların karşılaştırılması sağlanmıştır. Daha sonra yapılan çoklu regresyon analizinde KRY uygulamalarının maliyet ve gelir etkinliğinde ekonomik ve istatistiksel olarak önemli artışlar sağladığı görülmüştür.

Shad ve Lai (2015), EVA (Economic Value Added) performans ölçümü yoluyla KRY'nin firma değeri üzerine etkilerini araştırmak için kavramsal çerçeve önermişlerdir. Çalışmada firma değeri ölçüm aracı olarak kullanılacak EVA'nın KRY'ne pozitif etkisi olacağı değerlendirilmiştir.

Farrell ve Gallagher (2015), 2006-2011 döneminde KRY yetkinliğinin firma değerine (Tobin's Q) etkisini ve KRY yetkinliğinin belirleyicilerini analiz etmişlerdir. Çalışmada, büyüklüğün KRY belirleyicisi olduğu görülürken, yapılan ikinci regresyonda ise KRY yetkinlik seviyesi daha yüksek olan firmaların firma değerine olan etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

## **2.2. İç Denetim**

### **2.2.1. İç Denetimin Tanımı:**

Türk dil kurumuna göre denetim eylemi; bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, bakı, teftiş, murakabe, kontroldür. Bir faaliyette ya da organizasyonda hedeflere ulaşmak için yapılan uygulamaların kurallarına, prosedürlerine uygun yürütülüp yürütülmediğini deliller ve belgeler ile inceleyen değerlendirme sürecidir.

Türkiye iç denetim enstitüsüne göre; İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. İç Denetçiler Birliği (IIA) iç denetimi firma aktivitelerinin geliştirilmesi ve mevcut değerinin arttırılması için şeffaf ve kurumdaki kimseye bağımlı olmadan gerçekleştirilen bir danışmanlık süreci olarak algılamaktadır. İç denetim faaliyetleri işletmedeki risk yönetimi ile ilgili işlemlerin incelenmesi, daha etkin ve daha verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için sistemli ve bilinçli bir çalışma tarzı geliştirilmesini sağlar ve firmanın amaçlarına erişmesini katkı yapar (The Institute of Internal Auditors, 2009: 36).

Risk denetimi; finansal ve yönetsel sistem ve kontrol mekanizmalarının risk, hata ve zayıflıklarının belirlenmesi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması yoluyla mevzuata uygunluk, yönetim ve davranış standartları ile iç kontrollerin denetimi konularına yoğunlaşan bir denetim türüdür. İç denetim aktivitesi, firma faaliyetlerinin belirlenmiş olan amaçlara erişmeye katkıda bulunması için, kurumsal risk yönetimi, kurumsal yönetim ve kontrol proseslerini inceleyerek, yapılan hata ve aksaklıkları belirlemek ve sonrasında firma faaliyetlerinde bu hataları düzeltmek ve mevcut süreçleri geliştirerek firmayı ileriye taşımaya amaçlayan denetim aktiviteleridir (Cangemi ve Singleton, 1996: 23; Griffiths, 2016: 17).

Modern iç denetim yaklaşımı risk odaklıdır. Bundan dolayı çağdaş ve klasik iç denetim anlayışı birbirlerinden farklılık göstermektedir.

#### ***2.2.1.1. Klasik İç Denetim***

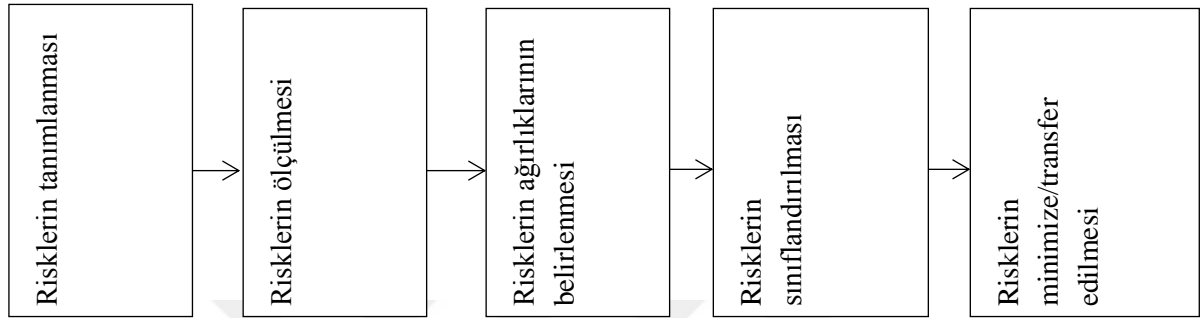
Gerçekleştirilmiş olan faaliyetlerin, bu faaliyetlere ilişkin tutulmuş olan tüm kayıtların ve dokümanların her türlü yasal ve prosedür olarak uygunluğunu kontrol edip hataların tespitini sağlamaya çalışır. Ancak hataların belirlenmesini takiben hatanın kaynağını bulmaya çalışmaz. Tüm kurum genelinde gerçekleştirilir, yazılı olan tüm kayıtların incelenmesi ile tamamlanır.

#### ***2.2.1.2. Risk Esaslı (Odaklı) İç Denetim***

Modern iç denetim anlayışında ise belirlenmiş olan geçmiş hataların nelerden kaynaklandığı ve sebepleri de tespit edilmeye çalışılır. Esas olan hataların detay içeriği değil, o hataları doğuran sistem ve proseslerdir.

Risk odaklı denetim anlayışındaki adımlara bakıldığında, risklerin tanımlarının

yapılması, daha sonrasında bu risklerin ölçülmesi, ağırlıklarının tespit edilerek kategorize edilmeleri, sonrasında ise minimize edilmeleri veya transferlerinin yapılması söz konusudur. Risklerin minimize edilmesi işleminin yapılabilmesi için stratejik planlama işlemi gerçekleştirilir, sonrasında ise plan gereği yapılması beklenen faaliyetler gerçekleştirilir. Risklerin teftişi sonucunda ortaya çıkan tüm kayıtlar değerlendirilir, raporlanır, en sonunda ise risk yönetim mekanizması etkin hale getirilerek hayata geçirilir (Özbek, 2003).



**Şekil 3.** Risk Odaklı Denetimin Aşamaları

**Kaynak:** Özbek, 2003.

Risk esaslı (odaklı) denetim; kurumun risk yönetimi ve kontrol sistemlerinin denetimidir.

Risk esaslı (odaklı) iç denetimde, denetçi asıl olarak; kurumun faaliyetlerini ve hedeflerini engelleyen risklere ve bu risklerin nasıl yönetildiğine odaklanır (Kpmg, 2013). Aşağıda belirtilen sorulara yanıt arayarak kurumun hedeflerine giden yolda tehdit oluşturabilecek olası riskleri denetler;

- Kurumun mali ve operasyonel raporlamaları tam ve doğru mu?
- Kurumun varlıkları yeterli ve verimli mi? (Nakit, demirbaş, teknolojik, insan kaynakları gibi)
- Kurumun belirlemiş olduğu stratejileri ve planları nelerdir? Uygulanıyor mu?
- Projeleri nelerdir?

- Kurum içi ve dışı operasyonlar etkin ve verimli çalışıyor mu?
- Bilgi teknolojileri sistemleri yeterli mi?

Yukarıda belirtilen riskler, iyi yönetilmediği takdirde, kuruma, mali, yasal, itibar veya stratejik boyutlarda zarar veren tehditlerdir. İç denetçiler, yapılan denetlemeler sonucunda kurum içerisinde bu risklerin profesyonel olarak yönetilip yönetilmediğini değerlendirir ve buna dair iyileştirme programı hazırlar. Kuruma danışmanlık hizmeti sağlar ve güvence getirir.

Kurumların faaliyetleri sırasında karşılaşılabilecekleri çok farklı türlerde riskler bulunmaktadır. Faaliyet türlerine, ekonomik koşullarına, firma yapısına göre risk çeşitleri değişmektedir (Görener, 2010).

**Yolsuzluk riski:** Tüm çalışanlar veya kurum dışından kişiler tarafından sahte, yalan, hileye dayanan ve kasıtlı olarak kurum aleyhine yanlış yapılan işlemlerden doğan zararlar ve çeşitli kayıpları nitelendiren risk kategorisidir. Genel olarak düşünüldüğünde operasyonel risklerin de ziyadesiyle söz konusu olabileceği durumlarda bu tür davranışların görülmesi ihtimali fazladır, bu risk kategorisinin de finansal, imaj açısından risklere dönüşmesi olasılığı fazladır (Bozkurt, 2010: 17-30; Görener, 2010).

**Operasyonel risk:** Kurum bünyesinde gerçekleştirilen aktiviteler esnasında yetersiz kalan tüm süreç, sistem veya personelden dolayı ortaya çıkabilecek risklerdir. Kurumsal yapıların tarihçesinin oluşmasından beri gözlemlenen bir risk türüdür ve mevcut zamanda teknolojinin iş yapma biçimlerini değiştirmesinden ve pek çok işlemin artık otomatikleşmesinden dolayı bu risk türünün önemi gittikçe artmaktadır. Bunun sebebi çok personel ile çok çeşitli işlemler yapılmasından ziyade az sayıda kilit personelin teknolojik altyapıyı yöneterek önceden farklı insanların yaptıkları işlemlerin otomatik hale getirilmesini sağlayan yazılım ve donanımı yönetiyor olmasıdır. Görener (2010)'e göre aslında kurumsal hataların çoğu incelendiğinde sebep olarak operasyonel risklerin söz konusu olduğu görülebilir.

**Likidite riski:** Likidite, kurumun sahip olduğu yerli ve yabancı para cinsinden nakit ve paraya çevrilebilecek tüm menkul kıymetler olarak tanımlanmaktadır ve likidite riski de bu kaynağa, kısa vadeli ve ayrıca uzun vadeli olup ödeme yükümlülüğü gelmiş tüm borçları karşılayacak derecede sahip olunmadığında ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumun nakit akışını yönetememe ve ödeme sorumluluklarını zamanında gerçekleştirememesi durumu ifade eder. Bu durum hayata geçecek olursa finansal, yasal ve itibar açısından bahsedilen risklere

dönüşmesi de mümkündür (Bozkurt, 2010: 22-23).

**Piyasa riski:** Bu tür riskler de finansal risk sınıflandırması altında yer alırlar ve piyasada ortaya çıkan çeşitli ve kurumun kontrolü altında olmaya değişikliklerden dolayı ortaya çıkan risklerdir. Örneğin döviz kurları ve faiz oranlarında, ya da diğer makroekonomik değişikliklerin yol açtığı durumlar gibi, ortaya çıktıklarında verebileceği zarar oldukça fazladır ve tahmin edilmeleri de zordur. Görener (2010)'e göre bu tür risklere yol açabilecek değişimlerin ve dinamiklerin düzenli bir şekilde takip edilmeleri gerekmektedir.

**Bilgi Teknolojileri riskleri:** Bu risk kategorisi organizasyonun yazılım, donanım ve diğer tüm bilgi teknolojileri sistemine dayanan yanlışlık ve eksikliklerden doğan risklerdir. Bu tür riskler genellikle operasyonel risk olarak geçmekle beraber, bilgi teknolojilerinin kurumlar için öneminin artması ile birlikte ayrı bir risk sınıflandırması ile anılmaya başlanmıştır (Bozkurt, 2010: 24).

**Kredi riski:** Kredi verilen kurumun sorumluluklarını yerine getirememesi durumunu belirten risk türüdür ve bankacılık sektöründe bu risk türünün yönetimi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Ana kategori olarak finansal risk adı altında incelenmektedir (Görener, 2010).

**Sistemsel risk:** Organizasyonun iskeleti olan sistemin tamamını etki altında alan risk kategorisidir. Tüm sistem için yok edici bir rolü olabilir. Ortaya çıkardıkları etkiler açısından yüksek ölçüde yıkıcı olma özelliği olan risklerdir. Eğer gerçekleşirse, sadece organizasyona etki etmekle kalmayıp tüm sektör geneline etki edebilirler ve sonrasında da ulusal ve uluslararası seviyede etkili olabilirler (Görener, 2010; Özbek, 2005).

**Yasal risk:** Bu tür riskler mevzuatlardaki ve kurumu ilgilendiren tüm yasalardaki değişikliklerin atlanılması veya yanlış anlaşılıp olması gerekenden farklı uygulamalar yapılmasından doğarlar. Sadece yasal kategori olarak kalmayıp finansal ve itibar açısından da farklı risklere yol açabilirler. Bu tür risklerin gerçekleşmemesi için kurumun tabi olduğu tüm mevzuatların güncel bir şekilde izlenmesi gerekmektedir. Bahsedilen durumların dışında operasyonel, müşteri ilişkileri, personel ve diğer dış çevre ile ilgili hususlardan dolayı söz konusu olabilecek problemlerin de kanuni boyutunun mevzu olması durumu bulunmaktadır (Görener, 2010; Bozkurt, 2010: 26-27).

**İmaj ve itibar riski:** Kurumsal imaj ve itibara zarar veren risklerin oluşturduğu kategoridir. Bu tür riskler aynı zamanda finansal, yasal ve stratejik risklere de yol açarak

kurumu çok büyük zarara uğratabilir. Genel olarak ihmal edilmeye yatkın, ancak gerçekleştiğinde kurum açısından çok büyük problemler yaratabilecek bir risk kategorisi olup bazı kaynaklarda operasyonel riskler olarak yer alabilmektedir (Bozkurt, 2010: 26-27).

**Stratejik risk:** Kurum yönetimi tarafından yanlış kararlar verilmesi ya da karar vermede geç kalınması veya verilmiş olan kararların doğru olarak hayata geçirilmemesi, ya da uygulama esnasında ortaya çıkmış olan ve değişiklik gerektiren hususlara karşın gerekli duyarlılığın gösterilmemesinden dolayı ortaya çıkabilecek risklerdir. Diğer sebepler olarak da amaçların tespitinin doğru bir şekilde yapılamaması, kurum genelinde sağlam bir kontrol mekanizmasının oturtulamaması veya kurumsal yönetim prensiplerine uygun şekilde davranılmaması gibi durumlar da bu tür risklerin oluşmasına yol açabilmektedir. Görener (2010)'e göre bu kategoride yer alan riskler genel anlamda kurumun ekonomik anlamda sürdürülebilirliğini tehlikeye sokan ve kurumsal paydaşlar için büyük kayıplara sebep oluşturabilecek risklerdir.

İç denetim faaliyeti aşağıda belirtilen beş ana başlığı içerecek şekilde uygulanmalıdır. Bunlar; bilgi teknolojileri kontrolü, sistem kontrolü, performans kontrolü, uygunluk kontrolü ve finansal kontroldür (Özbek, 2005: 27-31).

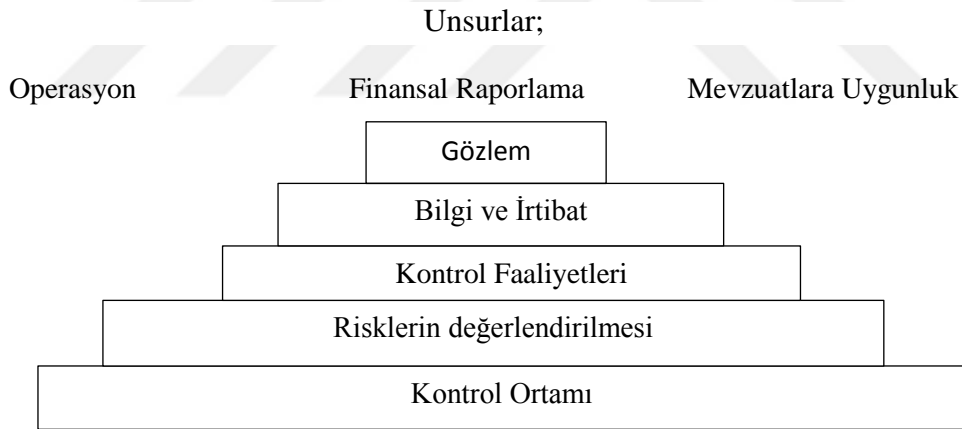
- Finansal Kontrol: Finansal raporlardaki bilgilerin denetlenen bölüm ile alakalı kısımlarda gösterilen varlık ve borçların reel değeri ile ve gösterilen kaynak ve varlıklarının onaylanan bütçeleri ile karşılaştırılması.
- Uygunluk Kontrolü: İşletmenin finansal işlemlerinin ve diğer etkinliklerinin önceden belirlemiş olduğu şekil, şart, kural ve ilgili mevzuatlara göre incelenerek herhangi bir aykırılık olup olmadığının tespiti.
- Performans Kontrolü: İşletmenin koyduğu hedeflere ulaşmak adına yaptığı faaliyetlerde kullanılan kaynakların etkin ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığının kontrolünü belirtir.
- Sistem kontrolü: Sistemsel açıdan denetlenen bölümün kendi eksiklerini belirleme ve bu eksiklikleri tamamlamadaki performansının değerlendirilmesi.
- Bilgi Teknolojileri Kontrolü: Bilgi Güvenliği kriterlerine bölümün ne kadar uyduğunun tespiti ve güvenlik değerlendirilmesidir.

### 2.2.1.3. Treadway Komisyonunun Sponsor Organizasyon Komisyonu (COSO) Çerçevesinde İç Denetim

Treadway Komisyonunun Sponsor Organizasyon Komisyonu tarafından yapılan tanımda iç denetimin amacının firmanın tüm yönetim ve diğer personeli aracılığıyla aşağıdaki hedeflerin hayata geçirilmesi ile ilgili bir güvencenin elde edilmesi olduğu vurgulanmaktadır:

- Firma aktivitelerinin etkin ve beklentileri karşılayacak şekilde gerçekleştirilmesi,
- Finansal raporların güvenilir bir şekilde oluşturulması,
- Yasalara uygunluk.

COSO çerçevesine göre başarılı bir iç denetim beş unsurdan oluşmaktadır, bu sınıflandırmanın sebebi ise firma yönetiminin iç denetim ile ilgili görevlendirmeleri ve takibi kolaylaştırmasını sağlamaktır.



**Şekil 4.** İç Denetim Sisteminin Etkin Bir Şekilde Faaliyete Geçmesini Sağlayacak Unsurlar

**Kaynak:** COSO, 2017b.

Aşağıda iç denetim sisteminin etki bir şekilde faaliyete geçmesini sağlayacak unsular açıklanmıştır (Alpman, 2009: COSO, 2017c).

- Kontrol ortamı iç denetim açısından önem taşıyan tüm faaliyet ve hususları kapsayan ortamı ifade etmektedir. Ayrıca tüm bakış açısı, iş yapma biçimi, yetkinlik, farkındalık

ve üslup gibi olguları içine alır. Kontrol ortamının uygunluğu, firmanın yönetici kadrosunun iç denetime karşı takındığı hal ve tavırlarla büyük ölçüde belirlenir.

- Risklerin değerlendirilmesi, firmanın aktiviteleri söz konusu olduğunda ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilebilmesine engel olabilecek risklerin tabir ve analiz edilmesini ifade eder. Bu tür bir değerlendirme sürecini yapabilmek için hedeflerin en soyut halinden başlayarak (örneğin kara geçen bir firma olmak) alt hedeflere doğru indirgenmesi ve alt hedeflerin de daha somut bir şekilde ortaya koyularak bu amaçlara erişmeyi tehlikeye atan veya buna engel olan risklerin belirlenerek önem sırasına dizilmesi gerekmektedir.
- Kontrol faaliyetleri, tüm firma hedeflerine uygun şekilde, tespit edilen ve değerlendirilen, önem sırasına koyulmuş olan riskleri en aza indirgeyebilmek için yapılmasına karar verilen tüm izleme, analiz ve bunların sonucunda hayata geçirilecek olan firma politikaları, prosedürleri ve diğer tüm faaliyetleri belirtir.
- Bilgi ve irtibat unsuru, kontrol faaliyetlerinin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesini amaçlar. Bunun için de yönetim ve denetim açısından talimat ve veri akışının sağlanmasına çabalar. İç denetim için yönetimden gelen talimatların firmanın en alt seviye çalışanlarına kadar iletilmesini sağlar. Aynı şekilde de firmanın en alt düzeyinden, yapılan faaliyetlere ilişkin tüm verilerin, meydana gelen tüm yanlış ve eksik durumlar da dâhil olmak üzere en üst düzeyine iletilmesi bilgi ve irtibat unsurunun sorumluluğundadır.
- Gözlem ise, iç denetim faaliyetinin başarısını, zaman içerisinde ortaya çıkardığı neticeler nezdinde belirleme aktivitesini ifade eder. Bu unsurun yerine getirilebilmesi için firmanın tüm çalışanlarının ve ayrıca firma dışından uzmanların çeşitli kontrol ve gözetim faaliyetlerinde bulunması söz konusu olur.

## **2.2.2. İç Denetimin Amacı ve Faydaları**

### **2.2.2.1. İç Denetimin Amacı**

Belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösteren kurumların organizasyon yapısı içerisinde yer alan her bir bireyin birbirinden farklı görev, yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Kurum içerisinde oluşturulan departmanlarda görev yapan her bir birey en iyi şekilde bu sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmekle yükümlüdür. İşte bu noktada İç

denetim sistemi önemli bir rol üstlenmektedir. Kurum içerisinde etkin rol alan organizasyon yapısının tarafsız bir göz ile incelenmesi kurumun verimliliği ve gelişimi için gerekli bir yöntemdir (Akyel, 2010: 86).

Tarhan Mengi ve Özgül (2016)'e göre iç denetimin işlevi, kurumun sahip olduğu varlıklarının korunmasına, kurum bilgilerinin toplanmasına, saklanmasına ve güvenilirliğinin sağlanmasına, yasal düzenlemelere, kanunlara ve prosedürlere uygun hareket etmesine, güncel değişimleri takip etmesine, kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına, planlı ve sistematik bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olmaktır. İç denetim bir kurumun hedeflerine ulaşmak için yürüdüğü yolda en önemli işlevlerden biridir. İç denetimin amacı, kurumun hedeflerine ulaşması için kurduğu organizasyon yapısında, kuruma ve kurum çalışanlarına yol göstermek, etkinliğini ve verimliliği arttırmak, karşılaşılabilecekleri risklerin etkilerini minimum seviyeye indirerek, güvenilir, itibarı yüksek, sistemli ve güçlü bir yapı ile yollarına devam etmesini sağlamaktır.

#### ***2.2.2.2. İç Denetimin Faydaları***

Risk esaslı iç denetim, kurum içerisinde, gerek pay sahipleri gerekse yönetimde sorumluluk sahibi her bir birey için fayda sağlamaktadır. Pay sahiplerine şirket yönetiminin güvenilirliği konusunda yol gösterir, danışmanlık hizmeti sağlar. Yönetimden sorumlu kişilerin, operasyon sürecinde yaşadıkları veya yaşayabilecekleri her türlü kısıtı, sorunu, yetersizliği, engeli ve tıkanıklıkları görmelerine, fark etmelerine ve analiz etmelerine yardımcı olur ve böylelikle stratejik hedeflerinde karşılaşılabilecekleri risk, engel ve zorlukları çözümlayebilmelerine yardımcı olmaktadır. Kurum Yönetiminde görev alan yöneticilere, orta kademe çalışanlara ve hatta tüm yapı içerisinde görev alan tüm çalışanlara kendilerini ve işlerini geliştirme şansı verir ve ayrıca tüm kademelerde çalışan bireylerin yaşadıkları ve karşılaştıkları sorunları, engelleri üst yönetime iletmelerine imkan sağlayarak fikir alışverişleri ile bu sorunları sinerji yaratarak birlikte çözebilme şansı doğurur. Bu da çalışanlar arası aidiyet duygusunu arttırmaktadır. İç denetim sanılanın aksine hata bulmayı amaçlamaz, çalışanları ve sistemi eleştirel bir yapı ile analiz etmez (Sağlar ve Tuan, 2009: 347-348).

İç denetimin amacı; operasyon ve sistem içerisinde daha iyi nasıl olunur, riskler nasıl yönetilir, karşılaşılabilecek riskler daha önceden nasıl öngörülerek bertaraf edilir veya riskler nasıl yönetilir gibi sorulara çözüm bulmaktır. Sistemi ve sistem içerisindeki süreçleri en faydalı şekilde yönetmeye yöneliktir. Sistemi geliştirmek amacına hizmet eder (Türedi, Zor & Gürbüz,

2015). İç denetim; şirketin faaliyetleri süresince karşılaşmış oldukları ve olabilecekleri riskleri belirler ve bu risklerin önem derecelerini ölçerek riskin haritasını çıkarmaktadır. Çıkarılan risk haritası raporlar eşliğinde üst yönetime sunulmaktadır. Risk analizinin amacı firmanın faaliyetlerinde uyguladıkları yöntemlerin ve sistemin etkinliğini ve verimliliğini ölçerek geliştirmiş olduğu öneriler ile kurumun verimliliğini arttırmaya çalışmaktır. Firmanın iş süreçlerini analiz ederek yaşanan sürekli hale gelmiş sorunları ve zayıflıkları tespit ederek bunlar için çözüm yönleri bulunmasına yardım eder. Sistem içerisinde belirlenmiş ve kabul edilmiş olan prosedürlerin ve kuralların çalışanlar ve yönetim tarafından uygulanıp uygulanmadığını inceler. Tespit edilen herhangi bir aksaklık varsa bunun giderilmesini, eğer herhangi bir prosedür veya kural yok ise bunların oluşturulmasını ve yazılı hale getirilerek kurum içerisinde benimsenmesini sağlamaktadır. Kurumun sahip olduğu kaynaklarının muhafaza edilmesine, korunmasına herhangi bir usulsüzlük veya kayıp ihtimalinin engellenmesine vesile olur. Kurumların başarılı bir şekilde yollarına devam edebilmeleri için sağlıklı ve güçlü bir yönetim şeklinin olması gerekmektedir. Sağlıklı ve güçlü bir yönetim şekli için kurumsal anlayış benimsenmeli ve bu kurumsal anlayış içerisinde, iç denetim, yönetim sisteminin bir parçası olmalıdır. İç denetçiler kurumsal yapı içerisinde risk yönetimini denetleyerek ve geliştirerek kurumun yönetiminde rehberlik işlevi sağlayarak destekleyici bir rol oynamaktadırlar (Tetik ve Ören, 2007: 74-86).

Kurumlar denetim hizmetlerini kendi bünyelerinde oluşturdukları bir iç denetim departmanı ile sağlayabilmektedirler. Kendi yetiştirdikleri, çeşitli eğitimlerden geçmiş ve gerekli kabul görmüş belgeleri alan iç denetçilerden destek alabilirler veya kurum dışından iç denetim hizmeti sağlayan firmalardan da destek alabilmektedirler. İç Denetim; kurum içerisinde önceden görülemeyen, tespit edilemeyen ve kurumun faaliyetlerinde olumsuz sonuçlara yol açabilecek tüm risklerin önceden görülmesini ve tespit edilebilmesini sağlamaktadır. Önceden tespit edilebilen riskler gerekli önlemler alınarak riskin hafifletilmesini, engellenmesini hatta fırsata çevrilebilmesini sağlamaktadır. Kurumun faaliyetlerinde rol alan en önemli faktörlerden birisi operasyondur. İç denetim operasyonun işleyiş sistemini inceler. Operasyon sistemi doğru çalışıyor mu, prosedürlere ve kurallara uygun hareket ediliyor mu, kurum standartlarına bağlı bir sistem var mı gibi sorulara cevap aramaktadır. Operasyonun etkinliğini ve faydasını takip eder. İşleyişte oluşabilecek hataların, yanlışların ve hilelerin oluşturacağı kayıpları engellemeye yönelik çalışmaktadır. Kurumların finansal ihtiyaçlarını karşılamaları için öz kaynaklarının yanında finansal dış desteklere de ihtiyaçları oluşabilmektedir. Dış kaynaklar banka kredileri, leasing, faktöring gibi finansal araçlardan oluşmaktadır. Bu araçların kullanımı için doğru

finansal raporlamalar yapılmalıdır. Bilanço verileri firmanın karnesini göstermektedir ve finansal kurumlar firmanın durumunu bu karnelere göre analiz edebilmektedir. İşte bu aşamada iyi bir finansal raporlaması olan firmalar finansal kurumlar tarafından doğru analiz edilebilir, olumlu bir imaj sergiler ve finansal destek alabilir (Fraser ve Simkins, 2010: 126-127).

İyi bir finansal raporlaması olmayan firmanın güvenilirliği ve kredibilitesi oldukça düşüktür. Zaman zaman firmaların öz kaynak yetersizliği sebebiyle ortak alma ihtiyacı ya da halka arz edilme ihtiyacı doğabilir. Yine bu aşamada da firmanın mali yapısını gösteren en önemli araçlardan birisi finansal raporlardır. İç denetim, kurumun doğru ve sistemli bir finansal raporlama sisteminin oluşmasını sağlar. Güvence ve itibar verir. Kurumun verimliliğini arttırılmasında önemli bir rolü vardır. Yolunda gitmeyen, kurum için faydalı olmayan hatta kurumun kamburu olan faaliyetler tespit edilerek bunların elenmesi sağlanır.

Günümüz koşullarında ekonomik ve dolaylı olarak politik değişkenlikler ve belirsizlikler dünyada her ülkenin baş ettiği önemli bir krizdir. Kurumlar için büyük bir risktir. İç denetim sistemi ile bu riski öngören ve riske karşı hareket planı olan güçlü bir operasyona sahip kurumlar risklerin getirdiği etkilerden minimum derecede etkilenmektedirler. Krizlerde ayakta kalabilmektedirler hatta onları fırsata çevirebilmektedirler. Çünkü iç denetim sistemi firmanın güçlenen mali ve operasyonel yapısı ile iç ve dış risklere karşı korunma önlemleri alınabilmesini sağlamaktadır. Etkili ve güçlü bir iç denetim sistemi ile firmanın varlıkları ve bilgi kayıtları maksimum seviyede koruma altına alınmaktadır. Kurumların, tüm bunların yanında, faaliyette oldukları ya da işbirliği içerisinde oldukları destinasyonların kanun ve yasalarına karşı da birinci derecede sorumlulukları bulunmaktadır. İç denetim sistemi sürekli güncellenen bu yasa ve düzenlemelerin takip edilmesine yardım eder ve bağlı kalınarak hareket edilmesini sağlamaktadır. İç denetçiler, firma yapısı içerisinde bulunan tüm kademelerin üst yönetimin kural ve prosesürlerine uygun olarak hareket etmesini sağlamaya çalışmaktadır. Böylece standartlaşma ve kurumsallaşma getirmektedirler. Kurum içerisinde sorumluluğu olan alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanların performansını ölçmeye yardımcı olmaktadır. Her bir bireyin performansını analiz ederek kurum içi faydaları ve hataları gözlemleyebilmekte, bunlar için iyileştirme çalışmaları oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bir kurumun başarılı olabilmesi için sadece üst yönetimin değil tüm çalışanların etkin, verimli ve şirket politikalarına bağlı çalışması gerekmektedir. İç denetim bu bilincin oluşmasını ve hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Kurum için otokontrolün oluşturulmasını sağlamaktadır (Tarhan Mengi ve Özgül, 2016: 34).

### 2.2.3. İç Denetim Süreçleri

Ülkemizde iç denetim anlayışı gün geçtikçe firmalar tarafından benimsenmeye başlamıştır. Kurumsal yapı altında faaliyet gösteren firmalar iç denetim sisteminin yüksek önemini farkına varmış ve bu sistemden fayda sağlamaya başlamışlardır. Kurumların uygulamakta oldukları iç denetim sistemi yaygın olarak şirket bünyesinde kurulan iç denetim bölümü ve dışarıdan destek alınan iç denetim (Outsourcing -Dış kaynak kullanımı) olarak iki farklı şekilde görülmektedir (Sağlar ve Tuan, 2009: 347-348).

**Şirket Bünyesinde Gerçekleştirilen İç Denetim:** İç Denetim faaliyetini şirket bünyesinde gerçekleştirebilmek için öncelikle denetim yöneticisinin kim olacağı belirlenmelidir. Sonrasında denetçilerin işe alımlarının yapılması gerekir. Sadece işe alım yapmak yeterli olmayıp bu kişilerin eğitilmesi ve iç denetim prosedürlerini listeleyen bir iç denetim rehberinin hazırlanması da gereklidir. Yönerge ve çalışma kâğıtlarının oluşturulması, denetim faaliyetinin sınırlarının kararlaştırılması, makro açıdan bir risk değerlendirmesi ve iç denetim faaliyeti ile ilgili gerekli planlamaların gerçekleştirilmesi, bireysel denetim sürecinin de bitirilmesi ve gerekli dokümantasyonun tamamlanmasına ihtiyaç vardır. Firma sahibi ve yönetimine sunular vasıtasıyla sonuçların iletilmesi ve sonrasında da iç denetim sonuçları ile ilgili tüm iç ve dış pazarlama aktivitelerinin yapılması gereklidir. İç denetimin şirket bünyesinde yapılması (Gül, 2005: 157-184):

- Gizlilik açısından prensiplerin korunmasını kolaylaştırır,
- Yapılan hizmetlerin firma genelinde duyurulmasını ve kabul edilmesini kolaylaştırır,
- İç denetime tabi olan proseslerin yönetici ve çalışanları arasında işbirliği ve katılımın güçlenmesini sağlar
- Zamanla iç denetçilerin kurumda gerçekleşen tüm faaliyetleri detaylı bir şekilde kavramasında olanak verir.

**Dışarıdan Destek Alınarak Gerçekleştirilen İç Denetim (Outsourcing-Dış Kaynak Kullanımı):** Tüm iç denetim aktivitelerinin dışarıdan hizmet alımı ile firma dışından danışman ve uzman kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Dış kaynak kullanımı kelimesinin anlamını incelediğimizde ise firma içinde ortaya çıkarılan bir hizmet veya ürünün dışarıdan alım yoluyla elde edilmesi şeklinde tabir edildiği görülmektedir (Gül, 2005: 157-184). Bir başka tanımda ise firmanın sürekli ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmetlerin firma dışındaki unsurlardan tedarik

edilmesi şeklinde ifade edilmesi mümkündür (Tetik ve Ören, 2007: 74-86).

Dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilen iç denetime bakıldığında ise aşağıdaki faydaların söz konusu olduğu görülebilir (Tetik ve Ören, 2007: 74-86):

- Uzman kişiler daha tecrübeli oldukları için işin daha hızlı halledilmesini sağlar,
- Zamandan kazanıldığı için daha az maliyetli olabilir,
- Uzman görüşleri çalışanların da kendilerini geliştirmesine fırsat verebilir,
- İç denetçiler firma ile direkt bağlantılı olmadıkları için tarafsızlık ilkesine bağlı kalmaları daha rahat olabilir,
- Firma çalışanlarının başına gelebilecek hastalık ve işten ayrılma gibi durumların iç denetim faaliyetlerini aksatmasına engel olur, firma içinde iç denetim için eğitilen sınırlı sayıda personel var iken, firma dışından uzman şirket bu gibi durumlarda aynı düzeyde başka bir çalışanını çok daha rahat firma için görevlendirebilir,
- Eğer görevlendirilen uzmanların uluslararası denetim standartları açısından denetçi yetkisine sahip olduklarını belirten çeşitli sertifikasyonları var ise (Sertifikalı İç Denetçi-CIA gibi) firmadaki denetimin de uluslararası düzeyde geçerli olduğu belirtilerek imaj ve pazarlama açısından fayda sağlanabilir.

İç denetim süreci organizasyon yapısı içerisinde bulunan bir süreçtir. Sadece tek seferlik yapılan, başlangıcı ve sonu olan bir faaliyet değildir. Devamlılığı olan bir süreçtir. İç denetimde yapılan incelemeler ve analizler sonucunda bulunan bulgular raporlanır, değerlendirilir, çözüm yolları veya çalışma planları oluşturulur ve bu çalışmalara bağlı düzeltici faaliyetler takip edilir. Böylelikle iç denetim çalışmaları sürekli devam eden faaliyetler, süreçler haline gelmektedir.

İç Denetim Çalışmaları dört ana aşamadan meydana gelmektedir:

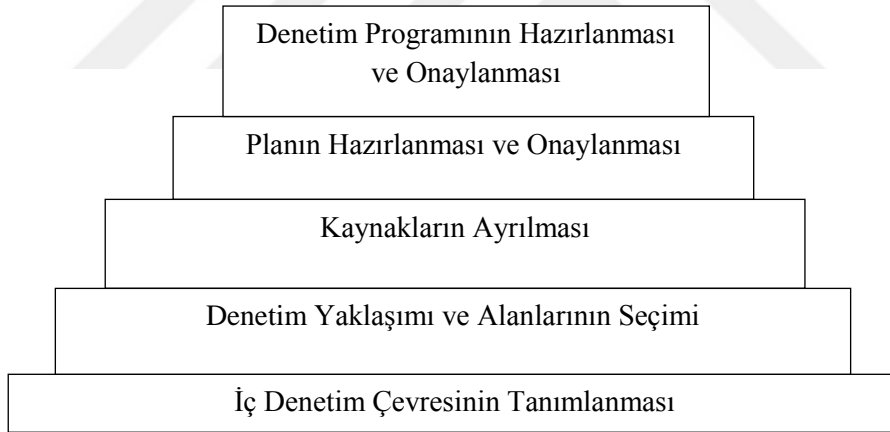
- 1) Planlama Aşaması (Ön Çalışma)
- 2) Denetimin Gerçekleştirilme Aşaması (Saha Çalışması)
- 3) Raporlamanın Yapılması Aşaması (Raporlama)

4) Değerlendirme ve İzlemenin Gerçekleştirilmesi Aşaması (İzleme) şeklindedir.

Bu aşamada iç denetçiler kurumda görev yapan tüm üst yöneticiler ve birim yöneticileriyle toplantılar yaparak, kurumun kültürü, organizasyon yapısı, yönetim anlayışı ve operasyon sistemi hakkında bilgiler toplar. Kurumun politikaları, kuralları ve iş süreçleri hakkında bilgi edinilir. (Sağlar ve Tuan, 2009: 343-358).

### **2.2.3.1. Planlama Aşaması (Ön Çalışma)**

İç denetim süreci başlamadan önce denetçilerin ilgili kurum ile ilgili belirli bir hazırlık yapmaları gerekmektedir. Öncelikle bir hedef belirlenmelidir. Belirlenen hedef doğrultusunda stratejik plan hazırlanmalı, bu plan doğrultusunda hareket edilmeli ve süreç verimli yürütülmelidir. Planlama dört ana aşamadan meydana gelmektedir (İnal, 2018). Aşağıda bulunan şekilde aşamalar gösterilmiştir.



**Şekil 5.** İç Denetimin Planlama Aşamaları(Ön Çalışma)

**Kaynak:** İnal, 2018.

### **2.2.3.2. Denetimin Gerçekleştirilme Aşaması (Saha Çalışması)**

Denetim öncesi hazırlanmış olan planların uygulamaya alınma aşamasıdır. Denetimin gerçekleştirilme aşaması ön çalışma olarak bireysel çalışma planlarının hazırlanması ve saha çalışmalarının gerçekleştirilmesi olarak iki farklı aşamadan oluşmaktadır. Ön çalışma bölümünde karşılaşılabilecek olası riskler belirlenir, bu riskler karşısında denetimin amaçları

tespit edilir ve akabinde tüm ön araştırmalar yapılarak bilgiler toplanmaktadır (Griffiths, 2016: 19-21).

İç denetçi bu aşamada denetim sürecinde kullanacağı ve kendisine bu süreçte kılavuzluk edecek kontrol denetim listelerini oluşturmaktadır. İyi planlanmış bir iç denetim çalışması bu sürecin etkin ve verimli ilerlemesini sağlamaktadır. İç denetim sürecinde denetçi sürecin amacına ulaşabilmesi için etkin bir değerlendirme yapmalıdır (Fraser ve Simkins, 2010: 126-127). Etkin bir değerlendirme için ve sağlıklı kesin bir sonuca ulaşabilmek için doğru bilgi ve kanıt toplanmalıdır.

Toplanmış olduğu bu bilgi ve kanıtlar ile incelemeler yaparak doğru sonuçlara ulaşmaktadır. İç denetçi bu süreç sonunda elde etmiş olduğu bulguları, kurum için iyileştirme önerileri geliştirerek, kapanış toplantısı ile ilgili birimlere sunmaktadır. İç denetçiler aşağıda belirtilen konularla ilgili olarak kanıt toplamak ve genel olarak bilgi sahibi olmak için farklı veri toplama metotlarından yararlanmak durumundadırlar (görüşme, toplantı, gözlem, anket vb.) (Duckert, 2011: 124; Fraser ve Simkins, 2010: 127):

- Süreç hedefleri, alt aşamalar, iş akış diyagramları ve prosedürleri,
- Organizasyon şeması ve firma stratejileri,
- Firma içinde kullanılan bilgi teknolojileri,
- Firmanın tüm varlıkları, muhasebe kayıtları, nakit akışları,
- Operasyonel ve tüm finansal dokümantasyon,
- Yönetimsel uygulamalar ve süreçler,
- Firma ile ilgili tüm yasal mevzuat,
- Tüm faaliyetlere ilişkin raporlar,
- Kronikleşmiş darboğazlar, problemler, kayıt altına alınmış tüm hasar ve kayıplar.

### **2.2.3.3. Raporlamanın Yapılması Aşaması (Raporlama)**

Raporlama aşaması saha çalışması sonrasında elde edilen bulguların raporlanma sürecidir. İç denetçi kapanış toplantılarında denetim sürecinde tespit etmiş olduğu bulguları, bu

bulgular için oluşturmuş olduğu değerlendirmeleri ve önerileri birim yöneticileri ile paylaşır ve onların görüşlerini alarak raporlama yapmaktadır. Raporlama aşaması bu sürecin en önemli aşamalarından biridir. Raporlama aşaması iç denetçinin tüm çalışmasını üst yönetime sunabildiği bir araçtır. Raporlama süreci iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama taslak raporun hazırlanması ve paylaşılması, ikinci aşama ise kesinleşmiş iç denetim raporunun hazırlanması ve paylaşılması şeklindedir. İç denetim raporları belli bir format düzeninde hazırlanmaktadır (Tetik ve Ören, 2007: 77).

Raporda mutlaka raporun hazırlanma tarihi, sunulan muhatap, giriş bölümü, denetimin amacı, denetimin kapsamı, yapılan tespitler ve öneriler bölümleri bulunmaktadır. Rapor sonuç ve değerlendirme bölümü ile tamamlanmalıdır. Yapılan her değerlendirme ve her bulgu eğer doğru raporlanır ise amacına ulaşabilmektedir. Başarılı ve verimli bir iç denetim süreci için iç denetçilerin tüm bulguları raporlara işlemesi ve ilgili birimlerin görüşlerini alarak bu görüşleri de raporlarına eklemesi gerekmektedir (Tarhan Mengi ve Özgül, 2016: 34-37).

Denetim raporunun asıl amacı; bu sürecin sonunda bir sonuca varılarak hedefe ulaşmak ve tespit edilmiş olan bulgular ve değerlendirmeler için iyileştirme çalışmaları yapılarak eksikliklerin tamamlanmasını ve olası risklere karşı önlemlerin alınması sağlamaktır (Demirbaş, 2005: 180-182).

#### ***2.2.3.4. Değerlendirme ve İzlemenin Gerçekleştirilmesi Aşaması (İzleme)***

Değerlendirmenin ve izlemenin gerçekleştirildiği bu aşama iç denetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. İç denetim süreci kurumun organizasyon yapısında kendilerine risk oluşturabilecek her türlü hataların ve eksikliklerin belirlenmesi ve hataların ve eksikliklerin çözümlenerek tekrarlanmamasını amaçlayan bir süreçtir. Bulgu takibi süreci de denilebilmektedir. Bu süreç içerisinde bulgu tespitleri yapılır ve bu bulguların bertaraf edilmesi için gerekli öneriler hazırlanmaktadır. Tabii bu eylem sürecin sonu değildir. Süreç sonu olmayan devam eden bir faaliyettir. Tüm tespitler sonucunda raporlanan önerilerin uygulanabilirliği de takip edilmekte ve ölçülmektedir. İç denetim raporlarında belirtilen bulgular için herhangi bir düzeltici faaliyet uygulanmaması denetimin faydasını yok etmektedir. Faydalı ve etkin bir denetim için mutlaka düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve denetçiler tarafından bunların izlenmesi gerekmektedir. İç Denetim sürecinin verimli ve etkin olabilmesi için her bir aşamasının birbirini takip eden ve destekleyen bir yapıda olması gerekmektedir (Memiş ve Kayahan, 2011: 145-162).

Yukarıda değinilen tüm bilgiler ışığında; iç denetim; kurumun varoluş sebebi gereği benimsemiş olduğu amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için sürdürmekte olduğu faaliyetlerine destek vermektedir. Kurumun bu süreçte karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği potansiyel risklerin verimli ve etkin yönetilmesi için bir güvence sağlamaktadır. Yaptığı değerlendirmeler ve öneriler neticesinde ekonomik devamlılığına da fayda sağlamaktadır. Risklerin önceden tespiti sayesinde yapılan risk değerlendirme çalışmaları ile kurumun minimum seviyede etkilenmesini sağlayarak olası kayıpları ve zararları engellemektedir, suiistimallerin önüne geçmektedir. İç denetim süreci üst yönetim ve tüm çalışanlar ile iş birliği içerisinde devam ettiği için kurumsal yönetimin etkinliğini sağlamaktadır (Memiş ve Kayahan, 2011: 145-162). Kurumu ve tüm yönetimi gözlemleyen üçüncü bir göz pozisyonu ile şeffaf ve tarafsız bir denetim sağlayarak kurum paydaşları ve yöneticileri için vazgeçilmez bir danışmanlık sürecidir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu araştırmada Antalya ilinde iç denetim mekanizması olmayan, ihracat-ithalat odaklı, tarım sektöründe uzun yıllardan bu yana faaliyet gösteren bir firmada Türkiye’de yeni yeni önemi anlaşılmaya başlanılan KRY’nin uygulanabilirliği çalışılmış ve kurumsal risklerin şirketin birimlerine etkileri incelenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizine (örnek olay, durum çalışması) başvurulmuştur. Vaka analizi; güncel bir durumu kendi gerçekliği ile ele alan, durum ve içerik arasında bulunan sınırların belirli olmadığı ve birden fazla kanıt ya da veri kaynağının bulunduğu durumlarda başvuru olan, görgül bir araştırma tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 289). Söz konusu vakalar gerçek olgu ve durumlar göz önünde bulundurularak ilerleme sağlanır.

#### 3.1. Nitel Araştırma

Nitel çalışmalarda en sıklıkla kullanılan veri toplama teknikleri gözlem ve görüşmedir. Bunlarla birlikte muhtelif çeşitteki belgelerin (fotoğraf, belgeler, yazışmalar ve benzeri) inceleme altına alınması da nitel araştırma yöntemlerine dahil olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen verilerin geçerli olması ve elde edilen bulguların gerçeğe yakın sonuçları içeriyor olması oldukça kritik bir nokta olduğundan, araştırmayı yapan birey, veri toplama yöntemlerinin pozitif ve negatif yönlerini göz önünde bulundurarak, araştırma konusunu cevaplayabilecek birden çok yöntemi kullanabilmektedir (Denzin ve Lincoln, 1991). Bu sebeple bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz farklı bireylerin aynı konu ile ilgili görüşlerinin sorulduğu ve cevapların alındığı, sonuçların ve yorumlamaların belli bir çerçevede aktarıldığı analiz tekniğidir (Altunışık ve ark., 2010).

#### 3.2. Güvenirlik Çalışması

Ölçümlerin güvenilir olması için araştırmacının doğru adımları atması önemlidir. Araştırmacı tarafından, güvenilirliğin yüksek olması için, uygulanan yöntemlerin hangi şekilde uygulandığına dair bir açıklama sunulmalıdır. Araştırmacının atılan her adımı belgeleyerek belirtmesi güvenirlik için sağlanması gereken şartlardan bir başkasıdır. Çünkü başka araştırmacılar toplanan bu verileri kullanarak karşılaştırma yapabileme imkânına sahip

olabilmelidirler. Kısacası çalışmanın güvenilirliği daha sonra benzer şekilde yapılabilecek çalışmalar için geçerli bir temel oluşturmaktadır (Saunders ve ark. 2007). Aynı koşullarda yapılan kalitatif araştırma, farklı zamanlarda farklı yöntemler kullanarak aynı sonucu elde edemeyebilir. Bununla birlikte, aynı şirkette benzer bir vaka çalışması yapılırsa, benzer sonuçlar elde edebilir. Araştırmanın güvenilirliğinde araştırmacının kendisi potansiyel bir tehdittir (Streubert ve Carpenter, 2011). Mevcut araştırmada, görüşülen kişiler etkilenmeye çalışılmamış ve katılımcılara ve verdiklere cevaplara bir önyargı oluşturmaktan kaçınılmıştır.

Araştırmada kullanılan firmanın 10 (on) departmanına yöneltilen toplamda 145 adet sorunun hazırlanmasında firmanın Kurumsal Risk Yönetiminde yer alan Risk Değerlendirme Tablosundaki ifadeler göz önünde bulundurulmuştur. Firma departmanlarına özgü hazırlanan 145 adet soru genel dil bilgisi kurallarının, anlaşılabilirliğinin, kapsayıcılığının kontrolü için üç akademisyene incelemeleri üzere sunulmuş ve uygun olduklarına dair onayları alınmıştır.

Araştırmaya dahil edilen firmanın çeşitli birimlerinde görev alan yönetici ve yönetici yardımcıları ile yapılan görüşmelerde not alma tekniği kullanılmıştır.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, uzun yıllardır tarım ürünleri ve sulama sistemleri konusunda faaliyet gösteren, hâlihazırda Türkiye’de % 55-%60 kotasyonunda sektör payına sahip olan, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere 30’dan farklı ülkeye ihracat yapan, Türkiye’de çok sayıda bayi ile hizmet ağı olan, 20 yıl önce (yabancı bir firma) ile gerçekleştirdiği stratejik ortaklıkla özellikle 1994 yılında yaşanan ekonomik krizi çok iyi bir şekilde by-pass eden, sektöründe Türkiye’de önde gelen bir firmada görev yapan, Bilişim Teknolojileri, Dış İşlemler, Satın Alma, İhracat, Mali İşler, Operasyon, İnsan Kaynakları, Pazarlama, Satış ve Ar-Ge birimlerinin müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Bu kapsamda ilgili birimlerin müdür ya da müdür yardımcısından birisi olmak üzere toplamda 10 yönetici ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Veri Toplama Teknikleri**

Tez çalışmasında veri toplama tekniği olarak nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinden faydalanılmıştır. Bu teknik daha öncesinden dikkatli bir şekilde hazırlanmış sorulardan oluşmakta olup, her birine kendi uzmanlık alanı ile ilgili sorular yöneltilmiştir (Patton, 1987). Ayrıca, bu görüşme tekniği ile araştırmayı gerçekleştiren kişi araştırma konusunun tüm yönleri içine alan, yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların çoğunlukta

yer aldığı ve detaylı bir şekilde cevapların elde edildiği uygulamayı gerçekleştirir. Bu şekilde araştırmayı gerçekleştiren kişi araştırmanın katılımcıları ile birebir görüşme yaparak araştırma olguları ile ilgili bilgi edinimi sağlar. Soruların önceden hazırlanması, soruların dışına çıkılmaması gibi bir durum söz konusu olsa da araştırmanın sınırlarının çizilebilmesi ve direkt sonuç odaklı olunabilmesi için araştırmacının tercih ettiği nitel veri toplama yöntemlerinden birisidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu kapsamda gerekli randevu süreçlerinden sonra firmanın ilgili birimlerinin yönetici veya yönetici yardımcıları ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır.

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından üzerinde literatür taraması yapılarak oluşturulan 145 adet yarı yapılandırılmış açık uçlu soru kullanılmıştır. Bu sorular ilgili birim yöneticisi ya da yönetici yardımcılara yönlendirilmiştir. Bilişim teknolojileri birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Bilişim Teknolojileri Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

BİRİM	RİSK KAYNAĞI	RİSK TANIMI
Bilişim Teknolojileri	İç/Dış	Hizmet sürekliliği sağlanabilmekte midir?
Bilişim Teknolojileri	İç	Kullanıcı yönetimi konusunda ön görülen riskler nelerdir?
Bilişim Teknolojileri	İç	Kişisel, müşteri, tedarikçi verilerinin menfaat karşılığı paylaşılması olası mıdır?
Bilişim Teknolojileri	İç	Bilgi kaybı/sızdırılması, menfaat sağlanması olası mıdır?
Bilişim Teknolojileri	İç/Dış	Kameraların bilinçli olarak devre dışı bırakılması mümkün müdür?
Bilişim Teknolojileri	İç/Dış	Kartlı geçiş sisteminin tespit edilebilen gri alanları mevcut mudur?
Bilişim Teknolojileri	İç/Dış	Alt yapı koşulları ile ilgili sözleşmelerde usulsüzlük olasılığı var mıdır?

Dış İşlemler birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Dış İşlemler Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

<b>BİRİM</b>	<b>RİSK KAYNAĞI</b>	<b>RİSK TANIMI</b>
Dış İşlemler	İç	Departmanın yaptığı işler neticesinde çalışanların menfaat sağlama olasılığı var mıdır?
Dış İşlemler	İç	Beyannameler mevzuata aykırı, yanlış ve eksik bir şekilde dolduruluyor mu?
Dış İşlemler	Dış	Gümrük müşavirinin eksik ya da hatalı bilgi vermesi operasyonel faaliyetlerde zafiyete neden oluyor mu?
Dış İşlemler	İç	YY5 (Yetkilendirilmiş Yükümlü Sertifikası) belgesi hükümlerine tüm birimler uyum sağlamakta mıdır?
Dış İşlemler	İç	Operasyonel faaliyetler kapsamında çalışanlar hatalı ya da eksik bilgilendirme yapıyor mu?
Dış İşlemler	İç/Dış	YY5 belgesinin yanlış ya da hatalı işlemlerden dolayı kayıp olması olasılığı mevcut mudur?
Dış İşlemler	İç	Çalışanların eksik ya da hatalı operasyonel faaliyet yürütme olasılığı var mıdır?

Satın Alma birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Satın Alma Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

<b>BİRİM</b>	<b>RİSK KAYNAĞI</b>	<b>RİSK TANIMI</b>
Satın Alma	İç	Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması olasılığı var mıdır?
Satın Alma	Dış	Rekabet koşullarına karşı menfaat sağlanması olasılığı var mıdır?
Satın Alma	İç/Dış	Piyasa şartlarına uygun alınan bir ürünün fiyattaki değişim sonucu fiyat avantajını kaybetmesi ve satışının zorlaşması mümkün müdür?

Satın Alma	Dış	Yurt dışından tedarik edilen ürünün istenilen teslim zamanında getirilememesi durumunda oluşacak riski azaltıcı tedbir uygulamaları var mıdır?
Satın Alma	İç	Kalitesi uygun olmayan ürün alımı yapılması söz konusu mudur?
Satın Alma	İç	Satın Alma Departmanından bağımsız talep edilen numuneler operasyonel faaliyetlerde sıkıntıya yol açmakta mıdır?
Satın Alma	İç	Gider bütçesinin onaysız aşılması söz konusu mudur?
Satın Alma	İç	Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması söz konusu mudur?

İhracat birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. İhracat Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular**

BİRİM	RİSK KAYNAĞI	RİSK TANIMI
İhracat	İç	Resmi kurumlara yapılan kayıt dışı ödemeler mevcut mudur?
İhracat	İç	Kullanılan sistemler nedeni ile satış siparişinin onay süreci nedeniyle son dakika değişikliklerine uyum sağlamada gecikme yaşanıyor mu?
İhracat	Dış	Gümrük işlemleri esnasında gümrük müşavirinin hatalı ya da eksik işlem yapma olasılığı mevcut mudur?
İhracat	Dış	Müşterilerin ekonomik durumu nedeniyle tahsilatların gününde yapılamaması söz konusu mudur?
İhracat	İç/Dış	Satış tahmininin eksik ya da hatalı yapılması olasılığı mevcut mudur?
İhracat	Dış	İhracat yapılan cari-ülke sayısının azalması veya değişmemesi/pazarın durağanlaşması ile ilgili olarak pazar durumu ve rakipler üzerinde araştırma yapılmakta mıdır?
İhracat	Dış	Sevkiyat faaliyeti için kullanılan araçların yanması, arıza yapması ya da kaza yapması riskine karşı önlem alınıyor mu?
İhracat	Dış	Sevkiyat faaliyetini gerçekleştiren firmaların sözleşme hükümlerini yerine getirmemesi riskine karşı bir önlem alınıyor mu?
İhracat	İç	İhracat faaliyetleri sırasında çalışanların eksik ya da hatalı işlem yapma olasılığı mevcut mudur?

İhracat	İç	Çalışanların menfaat ve çıkar sağlamak amacı ile karşı taraf ile anlaşarak fiyatların manipüle edilmesi olasılığı mevcut mudur?
İhracat	İç	Kara/deniz lojistiği, gümrük, sigorta ile ilgili yapılan anlaşmalar manipüle edilerek çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?

Mali İşler birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Mali İşler Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

<b>BİRİM</b>	<b>RİSK KAYNAĞI</b>	<b>RİSK TANIMI</b>
Mali İşler	İç / Dış	Nakit yönetimi efektif bir şekilde yapılabilir mi?
Mali İşler	İç/Dış	Nakit yönetimi işlemlerinde mali sorumluluk yerine getirilebilir mi?
Mali İşler	İç/Dış	Sigorta işlemleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılabilir mi?
Mali İşler	İç	Nakit yönetimi konusu ile ilgili görev alan personel eksik ya da hatalı işlem yapıyor mu?
Mali İşler	İç/Dış	Mali kriz yönetimi verimli bir şekilde yapılabilir mi?
Mali İşler	İç/Dış	Yasal mevzuat zamanında ve eksiksiz bir şekilde takip edilip, uygulanabilir mi?
Mali İşler	İç	Çek ve senet iadeleri hatasız bir şekilde yapılabilir mi?
Mali İşler	İç	Avukatın dava dosyalarından menfaat sağlaması olasılığı var mıdır?
Mali İşler	İç	Çıkar sağlama girişimleri mevcut mudur?
Mali İşler	İç/Dış	Çalışanların görevi kötüye kullanarak menfaat sağlama olasılığı var mıdır?
Mali İşler	İç	Vadesi geçmiş ticari işlemlerde çıkar sağlamak amacıyla yavaş davranmak mümkün müdür?
Mali İşler	İç	Alacaklarda sorumlunun kendi menfaatine tahsilat yapması olasılığı mevcut mudur?
Mali İşler	İç	Müşteriden gelen iade/fiyat farkı faturaları etkin yönetilebilir mi?
Mali İşler	İç	Yeni müşterinin paravan olması olasılığı mevcut mudur?
Mali İşler	İç	Çeklerde/Senetlerde/Nakit tahsilatlarında yapılan hileler mevcut mudur?

Mali İşler	İç	Belgeli ya da belgesiz kayıt yapmak suretiyle menfaat sağlama olasılığı mevcut mudur?
Mali İşler	İç	Satıcı carileri vade değişikliği onaysız yapılabiliyor mu?
Mali İşler	İç	Müşteriden alınan teminat mektupları güvenli bir şekilde muhafaza ediliyor mu?
Mali İşler	Dış	İş Ortağı Yolsuzlukla Mücadele Taahhüt Formu zamanında ve hatasız bir şekilde oluşturuluyor mu?

Operasyon birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Operasyon Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

<b>BİRİM</b>	<b>RİSK KAYNAĞI</b>	<b>RİSK TANIMI</b>
Operasyon Birimi	İç	Bakım/onarım faaliyetleri zamanında ve düzgün olarak sağlanıyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Üretim faaliyeti planlanan kalite ve seviyede yürütülebiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Paketleme faaliyeti hatasız ve zamanında yerine getirilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Depolama faaliyeti hatasız ve terminlere uygun olarak yerine getirilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	Dış	Sevkiyat faaliyeti amaca uygun ve hatasız olarak yerine getirilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Üretim faaliyeti esnasında işgücü ve hammadde verimli bir şekilde kullanılabilir mi?
Operasyon Birimi	İç	Bakım/onarım faaliyeti esnasında arıza optimizasyonu yapılabiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Bakım/onarım faaliyeti için gerekli olan yedek parçanın tespiti ve temini zamanında yapılabiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Paketleme faaliyeti esnasında çalışanların hata oranları tespit edilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Sevkiyat faaliyeti esnasında müşteri adreslerinin güncelliği kontrol ediliyor mu?
Operasyon Birimi	Dış	Sevkiyat faaliyeti esnasında kullanılan kargo firmalarının hatalı işlem oranları kontrol edilebiliyor mu?

Operasyon Birimi	İç	Üretim faaliyeti esnasında olası iş kazalarına karşı önlem prosedürleri uygulanabiliyor mu?
Operasyon Birimi	İç	Üretim faaliyeti esnasında çalışanların eksik ya da hatalı işlem yapma olasılıkları değerlendirilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	Dış	Bakım/onarım faaliyeti esnasında kritik öneme haiz cihazların çalışmaması durumunda (jeneratör vb.) acil önlem paketi mevcut mudur?
Operasyon Birimi	İç	Üretim faaliyeti esnasında hatalı hammadde kullanımını engelleyecek bir prosedür mevcut mudur?
Operasyon Birimi	İç	Açık hammadde kullanımı esnasında yurt dışından yola çıkan hammadde miktarı ile fabrikaya teslim edilen hammadde arasında oluşabilecek farklar tespit edilebiliyor mu?
Operasyon Birimi	Dış	Firmanın ürettiği ürünlerin 3. şahıslar tarafından taklidinin yapılmasının önüne geçecek prosedürler mevcut mudur?
Operasyon Birimi	İç	Firmaya ait Ürün Reçetelerinin maddi çıkar sağlamak amacı ile kötü niyetli kişiler tarafından rakip firmalara verilmesini önleyecek prosedürler mevcut mudur?
Operasyon Birimi	İç	Bitmiş ürünlerin/hammaddenin kontrolsüz bir şekilde menfaat sağlamak amacı ile kötü niyetli kişiler tarafından fabrika alanından çıkarılması mümkün müdür?
Operasyon Birimi	Dış	Ambalaj malzemelerinin kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilip illegal faaliyetlerde kullanılması mümkün müdür? (sabotaj, terör eylemleri, vb.)
Operasyon Birimi	İç	Yapılan sözleşmelerde usulsüzlük yapılarak menfaat sağlamak mümkün müdür?

İnsan Kaynakları birimi için hazırlanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** İnsan Kaynakları Birimi İçin Hazırlanan Yarı Yapılandırılmış Açık Uçlu Sorular

<b>BİRİM</b>	<b>RİSK KAYNAĞI</b>	<b>RİSK TANIMI</b>
İnsan Kaynakları Birimi	Dış	Tedarikçi firmalar ile yapılan sözleşmelerde karşı taraf sözleşme güvenliğine uygun hareket ediyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Faaliyetler esnasında iş/çevre kazalarının olasılığı ve önleyici faaliyetler üzerinde bir çalışma yapılıyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	İş yükünün ağırlaşması nedeni ile personel devir hızında bir artış meydana geliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç/Dış	Eğitim faaliyetlerinin doğru ve amaca uygun olarak planlanması sağlanabiliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Çalışan memnuniyet anketleri sonuçları doğru bir şekilde değerlendirilebiliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	Dış	Yasal mevzuata uygun olarak hareket ediliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Çalışanların güvenlik talimatlarına uygun olarak hareket etmesi sağlanabiliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	İşe alım süreçlerinde doğru işe doğru aday konumlandırılabilir mi?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Performans yönetiminde değerlendirmeler doğru ölçütlere göre yapılabilir mi?
İnsan Kaynakları Birimi	Dış	Yasal şartlara uygunluk sağlanabiliyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	Dış	İş yeri hekimi kabul görmüş standartlar çerçevesinde görev yapıyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	İşe alım aşamaları doğru bir şekilde oluşturulmuş mudur?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Personelin ücret beklentisinin karşılanamaması personel devir hızının artmasına neden oluyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Personelin iş tatminsizliği personel devir hızına neden oluyor mu?
İnsan Kaynakları Birimi	Dış	Maddi/manevi çıkar karşılığı araç araması yapmamak, yetkisiz kişilerin fabrika bölgesine girmesine izin vermek ve görevini tam manasıyla yapmamak suretiyle yolsuzluk faaliyetinde bulunma olasılığı mevcut mudur?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Maaş bordrolarında usulsüzlük yaparak çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Hediye, ağırlama ve maddi çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?
İnsan Kaynakları Birimi	İç	Eğitim hizmet satın alması sırasında menfaat sağlama olasılığı mevcut mudur?

İnsan Kaynakları Birimi	İç	İşe alım süreçlerinde tanıdık ya da referanslı adaylara öncelik verilme olasılığı mevcut mudur?
-------------------------	----	---

Pazarlama, Satış ve Ar-Ge birimleri için hazırlanan açık uçlu yarı yapılandırılmış sorular Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Pazarlama, Satış ve Ar-Ge Birimi İçin Hazırlanan Açık Uçlu Sorular

BİRİM	RİSK KAYNAĞI	RİSK TANIMI
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç/Dış	Başlatılan AR-GE çalışmaları sonuç alınmadan sonlandırılmakta mıdır?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Gider bütçesinin aşılması söz konusu olabilmekte midir?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Sahada görev yapan personelin, görev tanımına uygun olarak çalışmaması olasılığı mevcut mudur?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Özel ürünler bütçesinin tutturulabilmesi için alınan önlemler nelerdir?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Satış bütçesinin tutturulamama olasılığı mevcut mudur?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Sahadan yeni ürün talebinin gelmemesi Firmanın AR-GE çalışmalarını olumsuz yönde etkiler mi?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Pazarın gerçek potansiyeli gizlenerek iş birliği yapılan rakip firmalar/sahip olduğunuz firmalar ile kendi menfaatinize kazanç sağlamayı engelleyecek bir mekanizmaya sahip misiniz?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	Dış	Bakanlığın açıkladığı duyuruların kasıtlı bir şekilde bildirilmemesi nedeni ile şirketin zarara uğratılması olasılığı mevcut mudur?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Düzenlediğiniz kampanyalar neticesinde ya da uzun yıllar sizinle çalışılması sonucunda ilgili firmalara verilen promosyonlardan menfaat sağlanması mümkün müdür?
Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Teklif toplama aşamasında anlaşmak istenen firma ile karşılıklı anlaşarak, diğerlerini saf dışı bırakmak suretiyle maddi çıkar elde etmek mümkün müdür?

Pazarlama ve Pazar Geliştirme	İç	Fuar tekliflerini rakip firmaya vererek kazanç sağlanması mümkün müdür?
Satış	Dış	Pazar penetrasyonlarında kur farkının olumsuz yansımaları etkin olarak takip edilebiliyor mudur?
Satış	Dış	Rakiplerin uyguladıkları fiyat stratejileri mercek altına alınmakta mıdır? Olumlu ya da olumsuz etkiler ölçümlenebilmekte midir?
Satış	Dış	Müşterilerin ekonomik ve potansiyel durumu takip edilebilmekte midir?
Satış	Dış	Satış hedefleri gerçekleştirilirken fiyat stratejisi ve vadelenendirme opsiyonları efektif olarak yönetilebilmekte midir?
Satış	Dış	İç ve dış çevresel olumsuzluklardan dolayı verimli bayiler firmadan kopmalar yaşamakta mıdır?
Satış	Dış	Ürün kalitesinde yaşanan problemler satış hedeflerini olumsuz yönde etkilemekte midir?
Satış	Dış	Laboratuvar analizlerinin gecikmesi ya da tekrar edilmesi satış hedeflerini olumsuz yönde etkilemekte midir?
Satış	Dış	Piyasa şartlarına göre rakiplerinizin daha esnek davranması firmaya negatif yönde etki yapar mı?
Satış	Dış	Aynı sektörde ve aynı ürün gamında faaliyet gösteren rakip firmaların sayılarının fazla olması pazar payınızı olumsuz yönde etkiler mi?
Satış	Dış	İklim koşullarının olumsuz yansımaları pazar payınızın daralmasına neden olur mu?
Satış	Dış	İhracat/ Sebze meyve fiyatları tarafınızca sürekli kontrol edilmekte midir?
Satış	Dış	Hammadde/ambalajın zamanında temin edilememesi satış hedeflerinin sapmasına neden olmaktadır mıdır?
Satış	İç	Kendi satış hedefini tutturabilmek ve kişisel itibarını yükseltebilmek için riskli satış yapmak isteyen personeli takip edebilecek bir mekanizmaya sahip misiniz?
Satış	Dış	Müşteri portföyünün (müşteri bilgileri dâhil) kişisel çıkar amacıyla rakip firmalara satılmasının önüne geçebilecek bir mekanizmaya sahip misiniz?
Satış	İç	Sürekli aynı bayi veya çiftçiden hediye/ağırlama kabul ederek bayinin kazanç sağlamasına çalışmak, kişilere verilen temsil ağırlama bütçesinin kendi menfaatine kullanılması mümkün müdür?
Proje ve AR-GE	İç	Ar-Ge çalışması talep edilen ürünlerin pazar talep çalışması efektif olarak yapılmakta mıdır?

Proje ve AR-GE	İç/Dış	Proje (sabit kıymetler) satın alma operasyonlarında termin problemi yaşanmakta mıdır?
Proje ve AR-GE	İç	Yanlış ya da eksik sabit kıymetlerin alımını engelleyecek mekanizmalara sahip misiniz?
Proje ve AR-GE	İç/Dış	Yurtdışından tedarik edilmesi gereken hammaddelerin geç tedarik edilmesi rekabet koşullarını rakiplerin lehine çevirebilmekte midir?
Proje ve AR-GE	İç/Dış	Proje yatırımlarında kullanılacak olan know-how ve teknoloji konusundaki belirsizlikler iş akışlarını olumsuz etkilemekte midir?
Proje ve AR-GE	Dış	İlişkide bulunan bakanlıkların yapmış olduğu duyuruların resmi kanallar tarafından şirkete ulaştırılmama riski mevcut mudur?
Proje ve AR-GE	İç/Dış	Yönetmelikte tanımların çok açık olmaması sebebiyle memurların ürünler hakkında yaptıkları farklı değerlendirmeler ve bunun sonucunda tescil alınamaması/değişikliğe gidilmek zorunda kalınması olası mıdır?
Proje ve AR-GE	İç	Ar-Ge fiziksel testleri tamamlanmadan ürünlerin piyasaya sürülmesi rekabet koşullarını olumsuz yönde etkiliyor mu?
Proje ve AR-GE	İç	Talep edilen ürünle ilgili Know-How yetersizliği nedeniyle Ar-Ge'nin gecikmesi rekabet koşullarınızı olumsuz etkiler mi?
Proje ve AR-GE	İç/Dış	Tescil sertifikalarının güncelliği sürekli olarak kontrol edilmekte midir?
Proje ve AR-GE	İç	Ar-Ge biriminde yapılan çalışmaların personel veya kayıtlarla menfaat karşılığında rakip firmalara verilmesinin önüne geçebilecek mekanizmalara sahip misiniz?
Proje ve AR-GE	İç	Tahsilat makbuzlarının manipüle edilerek şahsi çıkar sağlanması mümkün müdür?
Proje ve AR-GE	İç	Ücretsiz olan deneme numunelerini menfaat sağlamak amacıyla satmak mümkün müdür?

Firmada tespit edilen 10 iş birimine toplam 145 soru yönlendirilmiş ve cevap verilmesi talep edilmiştir. Soru seti hazırlanmadan önce aralıklarla toplam bir hafta boyunca ilgili iş birimlerinin günlük faaliyetleri, iş akışları ve görev tanımları müsaade edilen sınırlar dâhilinde gözlemlenmiştir. Soru seti hazırlanırken ilgili iş birimleri için kritik öneme haiz konular üzerinde durulmuştur. Soru setinde yer alan soru sayısı bu nedenle sınırlı seviyede tutulmuştur.

Hedef temadan uzaklaştıracak sorulardan özellikle kaçınılmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin toplanması ve analizi süreçlerinde nitel yöntemlerin kullanılması nicel veri işleme yönteminden farklılık göstermektedir. Nicel yöntemlerde yapılan ölçümler üzerinden fikir yürütmek mümkünken, nitel yöntemde bu işlem pek olası gözükmemektedir. Nitel araştırma nicel araştırma yöntemi kadar somut değildir (Kıykaç, 2017: 57).

Bu çalışmada üzerinde çalışılan firmanın çeşitli birimlerinde yönetici ya da yönetici yardımcısı olarak görev yapan bireylere kendi birimleri ile ilgili risk unsurlarını barındıran sorular sorulmuş ve sorulara vermiş oldukları cevaplardan risk tablosu skorları yüksek olanların (orta düzeyde risk, önemli risk, katlanılmaz risk) değerlendirilmesi yapılmış, iç denetim süreçlerinin olmadığı gerçeğinden yola çıkılarak dair çıkarımlarda bulunmaya çalışılmıştır.

Verilerin yorumlanmasında firmaya uygulanan risk ölçüm tablosuna ait değerlendirme kriterlerinde etki değerleri, olasılık değerleri, risk skoru değerlendirme faktörü kavramlarının açıklanmasına gereksinim duyulmaktadır. Burada Etki Değeri (K) kavramı bir risk olayından ne derecede etkilenileceğini belirten ve değerlendirici tarafından atanan değerdir (ISO 37001, 2016). Bu değerlerin atanma kriterleri Şekil 6'da gösterilmiştir.

	1. Çok Düşük	2. Düşük	3. Orta	4. Yüksek	5. Çok Yüksek
Stratejik	Stratejik planın amaçlarına ulaşmada gecikme	Stratejik plan hedeflerinin başarısız olması	Stratejik planın kısmen sorgulanması	Stratejik planın tamamen sorgulanması	Stratejik planın uygulanamaz olması
Finansal	Onaylı finansman açığının belirlenenden yüksek olması, 10.000 TL az olması	Onaylı finansman açığının belirlenenden yüksek olması, 10.000 TL - 20.000 TL arası olması	Onaylı finansman açığının belirlenenden yüksek olması, 20.000 TL - 100.000 TL arası olması	Onaylı finansman açığının belirlenenden yüksek olması, 100.000 TL - 500.000 TL arası olması	Onaylı finansman açığının belirlenenden yüksek olması, 500.000 TL'den fazla olması

<b>Operasyon</b>	Hizmet seviyelerindeki küçük düşüş, mali ceza olmaması  Süreç performans hedeflerinin geç gerçekleşmesi, personel ve iş performansında düşüş	Hizmet seviyelerindeki orta düzey düşüş, küçük mali cezalar  Süreç performans hedeflerinin geç gerçekleşmesi / bazı hizmetlerden memnuniyetsizlik, personel kaynaklı küçük hatalar	Hizmet seviyelerindeki önemli düşüş; önemli mali cezalar  Süreç performans hedeflerinin geç gerçekleşmesi / hizmetlerden memnuniyetsizlik, personel kaynaklı büyük hatalar	Kısa süreli iş kesintisi; çok önemli mali cezalar  Süreç performans hedeflerinin gerçekleşmemesi / bazı hizmetlerin verilememesi	İş kesintisi, maksimum mali cezalar
<b>Paydaş ilişkileri &amp; algı ve itibar</b>	Yaralanmama ya da hafif yaralanma  Telafi edilebilecek algı ve itibar hasarı	Ayakta tıbbi tedavi gerekmesi  Paydaş ilişkilerinin zarar görmesi, risk altındaki ilişki, algı ve itibar	Yatarak tıbbi tedavi gerekmesi  Paydaş ilişkilerinin zarar görmesi, önemli ölçüde risk altındaki ilişki, algı ve itibar	Uzuv kaybı, daimi maluliyet  Paydaş ilişkilerinin zarar görmesi, ilişki, algı ve itibar kaybı	Ölüm Ölümler  Algı ve itibarın tamamen kaybı
<b>Yasal uyum /uygunluk</b>	Anlaşmazlık / mevzuatlara, sözleşmelere, standartlara yasal süreç gerektirmeyen küçük uyumsuzluk	Anlaşmazlık / mevzuatlara, sözleşmelere, standartlara yasal süreç gerektirmeyen birden fazla küçük uyumsuzluklar	Anlaşmazlığın hukuksal sürece girmesi, mevzuatlara, sözleşmelere, standartlara büyük uyumsuzluk	Mevzuatlara, sözleşmelere, standartlara büyük oranda uyulmaması, yasal işlemler, cezalar, tazminat	Mevzuatlara , sözleşmelere , standartlara hiç uyulmaması, yasal işlemler, cezalar, tazminat, hapis, yasaklama

**Şekil 6.** Etki Değerlendirme Ölçeği

Etki değerlendirme ölçeği genellikle beş başlık altında yorumlanmaktadır:

- Çok düşük (1)
- Düşük (2)
- Orta (3)
- Yüksek (4)
- Çok yüksek (5)

Olasılık Değeri (p) kavramı belirli bir olayın meydana gelme ihtimalini belirten ve atanmış bir değerdir. Bu değerlerin atanma kriterleri Şekil 7'de gösterilmiştir.

	1. Çok Düşük	2. Düşük	3. Orta	4. Yüksek	5. Çok Yüksek
Sıklık / Olasılık	5 yılda bir kere	3 yılda bir kere	Her 3 yılda birkaç kere	Her yıl	Her yıl birkaç kere
	< %10 olma şansı	%10 ila %30 arasında olma şansı	%30 ila %60 arasında olma şansı	%60 ila %80 arasında olma şansı	%80 den büyük olma şansı

Şekil 7. Olasılık Değerlendirme Ölçeği

p değeri 1 ile 5 arasında yer almaktadır, 1 en düşük olasılığı, 5 ise en yüksek olasılık kademesini belirtmektedir.

Kabul görmüş standartlara göre, her bir iş biriminin gerçekleştirdiği faaliyetlerin risk skoru aşağıda belirtilen basit formül kullanılarak hesaplanmaktadır:

$$E(R) = p \cdot K \quad (I)$$

$$E(R) = 3 \cdot 4 \quad (II)$$

$$E(R) = 12 \quad (III)$$

Yukarıda verilen örnekte R; başlatılan ancak sonuçlandırılmayan Ar-Ge çalışmalarının risk skorunu göstermektedir. (K) etki değerini, (p) ise olasılık değerini göstermektedir (ISO 37001, 2016).

Etki değerlendirme ölçeğinde incelemeye tabi tutulan her birimin risk faktörü için yukarıda belirtilen formül kullanılır ve bir risk skoru belirlenir. Risk skorunun, etki değerlendirme ölçeğindeki karşılığı olan puana göre risk derecesi tayin edilir. Risk skorunun derecelenmesine ait gösterim Şekil 8'de gösterilmiştir.

RİSK DEĞERİ	RİSK SEVİYESİ	YÖNETİM SİSTEMİ	AKSİYON
1-2	Önemsiz Risk	KYS*	Faaliyetleri önemli derecede engelleyecek veya etkileyebilecek herhangi bir olayın beklenmediği durumdur. Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için kontrol prosesleri planlamaya ve gerçekleştirilecek faaliyetlerin kayıtlarını saklamaya gerek olmayabilir.
		YMYS**	Henüz sorun değildir ama takip edilmelidir.
3-5	Katlanılabilir Risk	KYS	Belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için ilave kontrol proseslerine ihtiyaç olmayabilir. Ancak mevcut kontroller sürdürülmeli ve bu kontrollerin sürdürüldüğü denetlenmelidir.
		YMYS	Şirket içinde düzeltilebilir durumdadır. Kararlı adımlarla marka imajına zarar gelmeden sorun çözülebilir.
6-12	Orta Düzeyde Risk	KYS	Olağan faaliyetleri önemli derecede engelleyecek veya etkileyebilecek olayların mevcut olması, oluşması ihtimali vardır. Belirlenen riskleri düşürmek için planlı faaliyetler başlatılmalıdır.
		YMYS	Şirket imajı zedelenmeye başlamıştır. Alınacak basit tedbirlerle imaj düzeltilebilir.
13-20	Önemli Risk	KYS	Olağan faaliyetleri belirgin bir biçimde engelleyen, buna sebep olacak bir olayın tespit edilme durumlarıdır. Risk için devam etmesi ile ilgiliyse acil önlem alınmalıdır.
		YMYS	Kararlı ve net adımlar atılmalıdır. Zedelenmekte olan şirket imajı için gerekli iyileştirici faaliyetler zaman geçirmeden yapılmalıdır.
21-25	Katlanılmaz Risk	KYS	Belirlenen risk kabul edilebilir bir seviyeye düşürülünceye kadar iş başlatılmamalı eğer devam eden bir faaliyet varsa derhal durdurulmalıdır. Gerçekleştirilen faaliyetlere rağmen riski düşürmek mümkün olmuyorsa, faaliyet engellenmelidir.
		YMYS	Derhal tüm faaliyetler durdurularak yolsuzluk etkisi giderilir. Müşteriler üzerindeki imajın düzeltilmesi için tüm imkânlar kullanılır.

\*Kalite Yönetimi Sistemi

\*\*Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi Sistemi

Şekil 8. Risk Skoru Değerlendirme Ölçeği

Çalışma esnasında ilgili birim yöneticilerinin kendi birimleri ile ilgili “risk skoru”nu düşük seviyede tutma çabalarına, çalışmanın objektif niteliğine zarar vereceğinden dolayı itiraz edilmiş ve objektif denetim mekanizmasından uzaklaşmamaya özen gösterilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya konu olan, tarım sektöründe yer alan ve iç denetim sistemine sahip olmayan işletmenin çeşitli birimlerinin yönetici ya da yönetici yardımcıları ile literatürden faydalanılarak hazırlanan sorular üzerinden gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda elde edilen cevaplar birimlere göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın öngörülerinden birisi olan iç denetim sistemine sahip olmayan bir işletmenin kurumsal risk skorlarının da fazla olacağı ifadesine göre kurumsal risk analizi yapılan işletmenin, risk seviyesi "önemli risk (kırmızı)" ve "orta düzeyde risk (turuncu)" kategorilerinde yer alan unsurları birimlere göre incelenmiş ve yorumlamalar yapılmıştır.

#### 4.1. Bilişim Teknolojileri Birimine Ait Değerlendirmeler

Bilişim Teknolojileri birimine ait risk skoru tablosu Tablo 13'de belirtilmiştir.

**Tablo 13.** Bilişim Teknolojileri Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Hizmet sürekliliği	Hizmet sürekliliğinin aksaması / hizmet kalitesinin düşmesi	2	4	8	Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek)
2	Kullanıcı yönetimi	Kötü niyetli kullanıcı	1	4	4	Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek)
3	Kişisel, müşteri, tedarikçi verilerinin menfaat karşılığı paylaşılması	Kişisel verilerin korunması kanununa aykırı hareket edilerek cezai bir yaptırım ile karşılaşılabilir.	4	4	16	Genel Müdür Tüm departmanlar
4	Bilgi kaybı/sızdırılma	Şirketimizin sahip olduğu her türlü bilginin kasıtsız veya kasıtlı olarak menfaat	3	4	12	Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım)

	sı, Menfaat sağlanması	sağlanmak üzere aktarılması veya yok edilmesi				Destek) Etik Kurul
5	Kameraların bilinçli olarak devre dışı bırakılması	İçerde veya dışarda olan herhangi birisi tarafından kameralara müdahale ederek kasıtlı olarak devre dışı bırakılması.	2	3	6	Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek) Bakım Onarım Departmanı Şefi Güvenlik Etik Kurul
6	Kartlı geçiş sistemi	Kartın izinsiz alınarak güvenli alanlara giriş yapılması.	2	3	6	Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek) Güvenlik Etik Kurul
7	Alt yapı koşulları ile ilgili sözleşmeler	Jeneratör, ups, telefon santrali, internet hizmetleri, kamera bakım, gsm ve diğer sözleşmelerde usulsüzlük olabileceğinden risk kapsamındadır.	1	4	4	Genel Müdür Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek) Satınalma Müdür Yard. Etik Kurul

Tablo 13'de belirtildiği üzere 3 nolu risk tanımı önemli risk grubunda olup, 1-4-5-6 nolu risk tanımları orta düzeyde risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan kırmızı ve turuncu risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Bilişim Teknolojileri biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 14'de belirtilmiştir.

**Tablo 14.** Bilişim Teknolojileri Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Hizmet sürekliliği sağlanabilmekte midir?	Mevcut durum işleyiş kontrollerine devam edilecektir.
2	Kullanıcı yönetimi konusunda ön görülen riskler nelerdir?	Mevcut durum işleyiş kontrollerine devam edilecektir.
3	Kişisel, müşteri, tedarikçi verilerinin menfaat karşılığı paylaşılması olası mıdır?	Kişisel verilerin korunması kanunu doğrultusunda şirket yükümlülükleri araştırılarak yapılması gerekenlerin ne kadarının yapıldığı anlaşılacak, şirket avukatı ile konu paylaşılacaktır.
4	Bilgi kaybı/sızdırılması, menfaat sağlanması olası mıdır?	Mevcut durum işleyiş kontrollerine devam edilecektir.
5	Kameraların bilinçli olarak devre dışı bırakılması mümkün müdür?	Mevcut tedbirlerin devam ettirilerek kontrolün sağlanmasına özen gösterilecektir.
6	Kartlı geçiş sisteminin tespit edilebilen gri alanları mevcut mudur?	Kartın kaybı durumunda derhal zaman kaybetmeksizin bildirimde bulunulması konusunda çalışanların uyarılması ve ihtiyaç duyulursa konu hakkında bilgilendirme eğitimlerinin düzenlenmesi sağlanacaktır.
7	Alt yapı koşulları ile ilgili sözleşmelerde usulsüzlük olasılığı var mıdır?	Piyasa fiyat araştırma dokümanlarının (Satın alma Prosedürü) kontrolleri yapılacak, gerekirse dokümanlar revize edilecek. Etik ve uyum yöneticisinin kontrolüne sunulur.

Tablo 14'de önemli risk grubunda bulunan 3.cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre firma ile irtibat halinde olan müşteri ve tedarikçilerin bilgilerinin Kişisel Verileri Koruma Kanununa göre paylaşılmaması hususunda işletme içerisinde bir düzenlemenin yapılmadığı, yapılmış olsa bile bundan birim yöneticisinin haberdar olmadığı belirlenmiştir. İç denetimin risk odaklı olarak gerçekleştirilmesi, denetim aşamalarının en riskli durumlardan başlatılmasını amaç edinmekte, hali hazırdaki iç kontrol süreçlerinin değerlendirilerek tespit edilen risklerin giderilmesi sağlanmaktadır (Özbek, 2005). Menfaat karşılığında müşteri veya

tedarikçilerin kişisel bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmaması konusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan ve bu durumun kontrolü iç denetim mekanizmasına entegre edildikten sonra bu unsura ait risk skorunda düşme olması düşünülmektedir.

Tablo 14'de orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre hizmet sürekliliğinin sağlanmasında mevcut işleyişin kontrolüne devam edileceği değerlendirilmesi alınmış olup, bu durumun birimin yöneticisinin kontrolüne bırakıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre birim yöneticisinden bağımsız bir iç denetim mekanizmasının risk faktörüne ait skoru daha aşağıya düşüreceği düşünülmektedir.

Tablo 14'de orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre bilgi sızdırılması, menfaat kaybının olası olma durumu için mevcut işleyişin kontrolüne devam edileceği değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu durumda yöneticinin kendisinin mevcut işleyiş hakkında cevap vermektan kaçındığı gözlemlenmiştir. Bu durum bir şüpheyi ortaya çıkardığı ve iç denetim eksikliğinin hissedildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 14'de orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisi kameraların bilinçli olarak devre dışı bırakılmasının mümkün olma durumuna mevcut tedbirlerin devam ettirilerek kontrolün sağlanmasına özen gösterileceği şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. Buna göre yöneticinin burada da kontrolü üstlenerek bunu denetleyebilecek bir iç denetim sistemine olan ihtiyaçtan bahsedilmemiştir.

Tablo 14'de orta derecede risk grubunda bulunan 6. cevap için birim yöneticisi kartlı geçiş sisteminin tespit edilebilen gri alanlarının mevcudiyeti ile ilgili olan soruya kartın kaybı durumunda çalışanların derhal bu durumu bildirmeleri gerekliliğinin hatırlatılacağı ve bu konu ile ilgili eğitimlerin verileceği cevabını vermiştir.

#### **4.2. Dış İşlemler Birimine Ait Değerlendirmeler**

Dış İşlemler birimine ait risk skoru tablosu Tablo 15'de belirtilmiştir.

**Tablo 15.** Dış İşlemler Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Beyannameler	Beyannamelerin eksik veya hatalı doldurulması, mevzuat hükümlerine aykırı davranış	2	4	8	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
2	Operasyonel faaliyet	Gümrük Müşavirinin hatalı/eksik bilgi vermesi	2	4	8	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
3	YYS belgesi	YYS belgesi hükümlerine firma departmanları tarafından uyulmaması	2	3	6	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
4	Operasyonel faaliyet	Çalışanlarımızın hatalı/eksik bilgi vermesi	2	3	6	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
5	YYS belgesi	YYS belgesinin yanlış veya hatalı işlemlerden dolayı kaybı	2	3	6	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
6	Operasyonel faaliyet	Çalışanlarımızın hatalı/eksik faaliyet yürütmesi	2	2	4	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
7	Departmanın yaptığı işler neticesinde çalışanların menfaat sağlaması	Dış işlemler prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.	4	3	12	Satın Alma Müdür Yard. Etik Kurul

Tablo 15'de belirtildiği üzere 1-2-3-4-5-7 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Dış İşlemler biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 16'da belirtilmiştir.

**Tablo 16.** Dış İşlemler Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Beyannameler mevzuata aykırı, yanlış ve eksik bir şekilde dolduruluyor mu?	Her taslak beyanname kontrolü müteakiben beyanname haline getiriliyor. YYS gereği her ay örneklem usulü üç adet beyanname kontrol ediliyor.
2	Gümrük müşavirinin eksik ya da hatalı bilgi vermesi operasyonel faaliyetlerde zafiyete neden oluyor mu?	Aynı anda birkaç müşavir ile çalışıldığında bilgilerin çapraz kontrolü sağlanıyor.
3	YYS belgesi hükümlerine tüm birimler uyum sağlamakta mıdır?	YYS belgesi hükümlerine uyum konusunda önceden yapılan dokümantasyon çalışmaları tüm birimler tarafından yapılmış ve uyulmaya devam edilmektedir.
4	Operasyonel faaliyetler kapsamında çalışanlar hatalı ya da eksik bilgilendirme yapıyor mu?	Çalışanlarımız hazırlanan dokümantasyon doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir.
5	YYS belgesinin yanlış ya da hatalı işlemlerden dolayı kayıp olması olasılığı mevcut mudur?	Mevcut kanunlar doğrultusunda aylık kontroller yapılmakta ve hatalı/yanlış işlemler yapılmaması için gayret gösterilmektedir.
6	Çalışanların eksik ya da hatalı operasyonel faaliyet yürütme olasılığı var mıdır?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
7	Departmanın yaptığı işler neticesinde çalışanların menfaat sağlama olasılığı var mıdır?	Dış işlemler prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.

Tablo 16'da orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre beyannamelerin mevzuata aykırı, yanlış ve eksik şekilde doldurulması ihtimalinin önüne her taslak beyanname kontrolü müteakiben beyanname haline getirildiği, YYS gereği her ay örneklem usulü üç adet beyanname kontrol edilerek eksik ya da hatalı operasyonel faaliyetler yürütme olasılığının önüne geçildiği belirtilmiştir. Her ay rastgele seçilen üç adet beyannamenin kontrol edildiğine dair sorumluluğun kimde olduğu ve bu seçim yapıldığına dair süreci kimin takip ettiği konusunda net bir yanıt alınamamış olup, iç denetim sistemi ile bu süreç takip edildiğinde ay sonu kontrol edilecek olan beyanname sayısı da artırılabilir ve gözden kaçabilecek bir hata ya da eksik bilginin bertaraf edilebileceği düşünülebilir.

Tablo 16'da orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre gümrük müşavirinin eksik ya da hatalı bilgi vermesi operasyonel faaliyetlerde zafiyete sebep olma durumunun önüne geçmek için aynı anda birkaç müşavir ile çalışıldığından bilgilerin çapraz kontrolünün sağlandığı bildirilmiştir.

Tablo 16'da orta derecede risk grubunda bulunan 3. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre YYS belgesi hükümlerine tüm birimlerin uyum sağlama durumunun uyum konusunda önceden yapılan dokümantasyon çalışmalarının tüm birimler tarafından yapılarak ve uyulmaya devam edilerek önüne geçildiği bildirilmiştir. Buna göre bir düzenlemenin varlığı bulunsa da risk skorunun orta düzeyde olması durumun kontrolünün hala sağlıklı olarak yapılmadığının bir göstergesi olduğu düşünülebilir. Dokümantasyon takibinin gerektiği gibi yapılmadığı ve bu takibin yapıldığına dair kontrolün yöneticilerin inisiyatifinde olduğu değerlendirildiğinde iç denetim sistemi ile yöneticilerin üzerinde bulunan bu sorumluluğun paylaşılması risk skorunda düşme sağlayacağı ifade edilebilir.

Tablo 16'da orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre operasyonel faaliyetler kapsamında çalışanların eksik ya da hatalı bilgilendirme yapma durumlarının hazırlanan dokümantasyon doğrultusunda faaliyetlerin sürdürüldüğü değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 16'da orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre YYS belgesinin yanlış ya da hatalı işlemlerden dolayı kayıp olması olasılığının mevcut kanunlar doğrultusunda aylık kontrollerin yapılarak hatalı/yanlış işlemler yapılmaması için yalnızca gayret edildiği belirtilmiştir. Kurumsal kimliği olan bir

firmanın bu tarz inisiyatiflerin çalışanlara bırakılmaması gerektiği, iç denetim mekanizması ile denetlenmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 16’da orta derecede risk grubunda bulunan 7. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre departmanın yapmış olduğu işlerin sonucunda çalışanların menfaat sağlama olasılığı ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede Dış işlemler prosedürüne göre faaliyetlerin sürdürüldüğü bildirilmiştir. Buna göre Firmanın ilgili dokümanları sonucunda bu risk unsurunun ortadan kalkması düşünülmüşken, riskin varlığının devam ettiği gözlemlenmiştir. İç denetim sistemine dahil edilebilecek kontrol ve takiplerin uygun bir denetleyici rolü üstleneceği düşünülmektedir. Devamlı bir kontrol mekanizmasının var olduğunun bilinmesi bu tarz olayların önüne geçmek için caydırıcı bir unsur olacaktır.

#### 4.3. İhracat Birimine Ait Değerlendirmeler

İhracat birimine ait risk skoru tablosu Tablo 17’de belirtilmiştir.

**Tablo 17.** İhracat Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Kullanılan sistemler	Satış siparişinin son dakika değişikliklerine onay süreci nedeniyle uyum sağlamada gecikme	3	3	9	İhracat Müdür Yardımcısı
2	Gümrük işlemleri	Gümrük Müşavirinin hatalı/eksik işlem yapması	3	3	9	İhracat Müdür Yardımcısı
3	Müşteri durumu	Müşterilerin ekonomik durumu nedeniyle tahsilatların gününde yapılamaması	2	4	8	İhracat Müdür Yardımcısı

4	Satış tahmini durumu	Satış tahmininin eksik / hatalı yapılması	2	4	8	İhracat Müdür Yardımcısı
5	Pazar durumu ve rakipler	İhracat yapılan cari-ülke sayısının azalması veya değişmemesi/pazarın durağanlaşması	2	3	6	İhracat Müdür Yardımcısı
6	Sevkiyat faaliyeti	Nakil vasıtasının yanması	1	4	4	İhracat Müdür Yardımcısı
7	Sevkiyat faaliyeti	Nakliye firmasının sözleşme şartlarına uymaması	1	4	4	İhracat Müdür Yardımcısı
8	İhracat faaliyetleri	Çalışanlarımızın eksik/hatalı işlem yapması	2	2	4	İhracat Müdür Yardımcısı
9	Fiyatlarda hile yapılması	Müşteri ile anlaşarak karşılıklı olarak menfaat sağlanması	3	3	9	İhracat Müdür Yard. Etik Kurul
10	Genel anlaşmalar	Kara/deniz lojistiği, gümrük, sigorta ile ilgili yapılan anlaşmalarda hile ile çıkar sağlanabilir.	2	3	6	İhracat Müdür Yard. Etik Kurul
11	Resmi kurumlara yapılan kayıt dışı ödemeler	Şirket işlerini hızlandırmak için resmi kurumlara kolaylaştırıcı ödemeler yapılması	1	4	4	İhracat Müdür Yard. Etik Kurul

Tablo 17’de belirtildiği üzere 1-2-3-4-5-9-10 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılara yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi

vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre İhracat biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 18’de belirtilmiştir.

**Tablo 18.** İhracat Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Kullanılan sistemler nedeni ile satış siparişinin son dakika değişikliklerine onay süreci nedeniyle uyum sağlamada gecikme yaşanıyor mu?	İlgili birimler ile iletişim kurulmakta, ani reaksiyon gösterilmektedir.
2	Gümrük işlemleri esnasında gümrük müşavirinin hatalı ya da eksik işlem yapma olasılığı mevcut mudur?	Beyannameler kontrol ediliyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
3	Müşterilerin ekonomik durumu nedeniyle tahsilatların gününde yapılamaması söz konusu mudur?	Aylık borç alacak yaşlandırma raporunun takibi yapılmaktadır. EXIMBANK tarafından sigorta yapılıyor.
4	Satış tahmininin eksik ya da hatalı yapılması olasılığı mevcut mudur?	Müşterilerle iletişim halinde bulunuluyor, o seneki tahmini alınıyor ve geçmiş ile kıyaslanarak revize ediliyor.
5	İhracat yapılan cari-ülke sayısının azalması veya değişmemesi/pazarın durağanlaşması ile ilgili olarak pazar durumu ve rakipler üzerinde araştırma yapılmakta mıdır?	Mevcut müşteriler ile görüşmeler yapılıyor.
6	Sevkiyat faaliyeti için kullanılan araçların yanması, arıza yapması ya da kaza yapması riskine karşı önlem alınıyor mu?	Nakliyat sigortası yapılıyor.
7	Sevkiyat faaliyetini gerçekleştiren firmaların sözleşme hükümlerini yerine getirmemesi riskine karşı bir önlem alınıyor mu?	Nakliye firması ile sözleşme imzalanıyor.
8	İhracat faaliyetleri sırasında çalışanların eksik ya da hatalı işlem yapma olasılığı mevcut mudur?	Müşteriden yükleme ve dokümantasyon talebine göre ihracat faaliyetleri yürütülüyor, göndermeden önce müşteriden onay

		alınıyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
9	Çalışanların menfaat ve çıkar sağlamak amacı ile karşı taraf ile anlaşarak fiyatlarda hile yapılması olasılığı mevcut mudur?	Onay mekanizması aracılığıyla süreç kontrol altındadır.
10	Kara/deniz lojistiği, gümrük, sigorta ile ilgili yapılan anlaşmalarda hile ile çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
11	Resmi kurumlara yapılan kayıt dışı ödemeler mevcut mudur?	Kayıt dışı ödeme yapılmıyor.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre kullanılan sistemler nedeni ile satış siparişlerinin son dakika değişikliklerine onay süreci nedeniyle uyum sağlamada gecikme yaşanması durumunun önüne geçilmesi için ilgili birimlerle iletişim kurulduğu, buna göre ani reaksiyonlar gösterildiği belirtilmiştir. Bir sürecin plan kapsamında olması birim çalışanlarının doğal işleyişini yerine getirmelerine imkân tanırken ani gelişen süreçlerde etkin bir organizasyonun kurulması zaman alabilmektedir (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010). Buna göre firmanın buna benzer ani durumlara karşı bir eylem planının olması ve bu plana olan hazırlığın iç denetim sistemi tarafından kontrol edilmesi risk skorunu aşağıya çekebilecektir. Aksi halde satış siparişlerindeki son dakika değişikliklerine müdahalenin yapılamaması finansal kayıplara yol açabilecektir.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre gümrük işlemleri esnasında gümrük müşavirinin hatalı ya da eksik işlem yapma olasılığının düşürülmesinde beyannamelerin kontrol edildiği, mevcut doküman yapısı ile takibin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Riskin azaltılması için daha önceki olası durumlar için de uygulanan doküman takibinin, buradaki spesifik durumun risk skoruna da iyileştirme sağlamadığı gözlemlenmiştir. İç denetim mekanizmasının doküman takip sisteminin etkin kontrolüne olanak tanınmasından dolayı gümrük müşavirlerinin de üzerinde bir denetim baskısı oluşacaktır.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 3. cevap için birim yöneticisinin

yaptığı değerlendirmeye göre müşterilerin ekonomik durumu nedeniyle tahsilatların gününde yapılamaması durumunun önüne aylık borç alacak yaşlandırma raporunun takibinin yapıldığı ve ödemelerin gelmemesi halinde devreye girecek olan EXIMBANK tarafından sigortanın yapıldığı bildirilmiştir. Bu riskin skorunun azaltılması yerine risk durumunda doğabilecek olan maliyetlerin karşılanması için sigortalama işleminin yapıldığı görülmüştür.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre satış tahmininin eksik ya da hatalı yapılması olasılığını azaltmak için müşterilerle iletişim halinde bulunduğu, o seneye ait olan tahminlerin alındığı ve geçmiş ile kıyas edilerek revizelerin yapıldığı belirtilmiştir. Satış tahminlerinin yapılması konusundaki referansın müşteriler olduğu birim yöneticisinin ifadelerinden anlaşılmakta fakat sürecin kontrolüne dair bir uygulamanın olmadığı gözlemlenmektedir. Firma için satış tahminlerinin finansal tabloların belirlenmesinde ve çeşitli yatırımların yapılmasında veya yapılmamasında kritik öneme sahip olduğu düşünüldüğünde müşterilerden alınacak olan verilerin işleme sürecinin dokümantasyonla sağlanması ve bu dokümanların sürece dahil edildiğine dair iç denetim sisteminin kurulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre ihracat yapılan cari-ülke sayısının azalması veya değişmemesi/pazarın durağanlaşması ile ilgili olarak pazar durumu ve rakipler üzerinde araştırma yapılma durumu için mevcut müşterilerle görüşmelerin yapıldığına dair faaliyetin olduğu belirtilmiştir. İç denetimin eksikliği sebebiyle risk skorunun fazla çıktığı düşünülen bu durumun kontrolünün iç denetim mekanizmasına dahil edilmesi pazar durumunun takibinin sağlanmasında yardımcı olacağı ve belirsizlikleri kaldıracağı düşünülmektedir.

Tablo 18’de orta derecede risk grubunda bulunan 9. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre çalışanların menfaat ve çıkar sağlamak amacı ile karşı taraf ile anlaşarak fiyatlarda hile yapılması olasılığının onay mekanizması aracılığıyla sürecin kontrol edilerek azaltıldığı belirtilmiştir. Burada da onay mekanizmasını denetleyen bir yapının olmaması bu mekanizmanın işlerliği hakkındaki şüphelerin oluşmasına sebep olmaktadır. İç denetim sistemi ile karşı tarafla yapılan anlaşmaların ekstradan kontrolü sağlanabilecek ve çalışan ve yönetici inisiyatifi üzerinde bir başka kontrol faktörü de devreye sokulabilecektir.

#### **4.4. İnsan Kaynakları Birimine Ait Değerlendirmeler**

İnsan Kaynakları birimine ait risk skoru tablosu Tablo 19’da belirtilmiştir.

**Tablo 19.** İnsan Kaynakları Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Güvenlik faaliyetleri	Tedarikçi firmanın (güvenlik) sözleşme şartlarına uymaması	2	5	10	İnsan Kaynakları Elemanı
2	Personel devir hızı	İş yükünün ağırlaşması	3	3	9	İnsan Kaynakları Sorumlusu
3	Eğitim faaliyeti	Yanlış eğitim planlaması	3	3	9	İnsan Kaynakları Sorumlusu
4	Çalışan memnuniyet anketleri	Verilerin yanlış değerlendirilmesi	3	3	9	İnsan Kaynakları Sorumlusu
5	Yasal mevzuat	Yasal mevzuata uygun hareket etmeme/davranamama	2	4	8	İnsan Kaynakları Sorumlusu
6	Güvenlik faaliyetleri	Çalışanların güvenlik talimatlarına aykırı davranması	2	4	8	İnsan Kaynakları Elemanı
7	İşe alım	İlanlara uygun adayların başvuru yapmaması	3	2	6	İnsan Kaynakları Sorumlusu
8	Performans yönetimi	Verilerin yanlış değerlendirilmesi	2	3	6	İnsan Kaynakları Sorumlusu
9	İşe alım	Doğru pozisyona doğru kişiyi yerleştirememe	2	2	4	İnsan Kaynakları Sorumlusu
10	Personel devir hızı	Adayların maaş beklentisini karşılayamama	2	2	4	İnsan Kaynakları Sorumlusu

11	Personel devir hızı	Personelin iş tatmini beklentisini karşılayamama	2	2	4	İnsan Kaynakları Sorumlusu
12	Güvenlik faaliyetleri	Maddi/manevi çıkar karşılığı araç araması yapmamak, yetkisiz kişilerin fabrika bölgesine girmesine izin vermek ve görevini tam manasıyla yapmamak suretiyle yolsuzluk faaliyetinde bulunmak	4	4	16	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü İnsan Kaynakları Elemanı Etik Kurul
13	Maaş bordrolarında usulsuzluk yaparak çıkar sağlama	İşten ayrılmış birinin çıkışını yapmayarak, çalışan herhangi birine fazladan ödeme yaparak, var olmayan birini işe almış göstererek maddi çıkar sağlanmasıdır.	4	4	16	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü Mali İşler Müdürü Etik Kurul
14	Hediye, ağırlama ve maddi çıkar sağlama	Personel yetkinliği, eğitim durumu ve performans konularında hediye, ağırlama yolu ile maddi çıkar sağlanabilir.	4	3	12	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü Etik Kurul
15	İşe alım	Tanıdıklara öncelik tanıyarak, işe uygun olmasına rağmen kişisel duygularla olumsuz yaklaşılarak, hediye vb. taahhütlerle işe alım yaparak menfaat sağlanmasıdır.	2	3	6	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü Etik Kurul
16	İş/çevre kazaları	Faaliyetler yürütülürken çeşitli sebeplerle iş/çevre kazaları oluşması	2	5	10	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü

17	Yasal şartlar	Yasal şartlara uyumsuzluk	1	5	5	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü
18	Sağlık hizmetleri	İş yeri hekiminin sözleşme şartlarına uymaması	1	5	5	İnsan Kaynakları ve Bilişim Teknolojileri Müdürü

Tablo 19’da belirtildiği üzere 12 ve 13 nolu risk tanımları önemli derecede ve 1-2-3-4-5-6-7-8-14-15-16 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre İnsan Kaynakları biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 20’de belirtilmiştir.

**Tablo 20.** İnsan Kaynakları Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Tedarikçi firmalar ile yapılan sözleşmelerde karşı taraf sözleşme güvenliğine uygun hareket ediyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla (sözleşmeler) süreç kontrol edilmektedir.
2	İş yükünün ağırlaşması nedeni ile personel devir hızında bir artış meydana geliyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla (görev tanımları) süreç kontrol edilmektedir.
3	Eğitim faaliyetlerinin doğru ve amaca uygun olarak planlanması sağlanabiliyor mu?	Eğitim planı ve bütçeleme yapılmaktadır. Mevcut doküman yapısıyla da süreç kontrol edilmektedir.

4	Çalışan memnuniyet anketleri sonuçları doğru bir şekilde değerlendirilebiliyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla süreç kontrol edilmektedir.
5	Yasal mevzuata uygun olarak hareket ediliyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla ve dışarıdan alınan danışman hizmetiyle süreç kontrol edilmektedir.
6	Çalışanların güvenlik talimatlarına uygun olarak hareket etmesi sağlanabiliyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla süreç kontrol edilmektedir.
7	İşe alım aşamaları doğru bir şekilde oluşturulmuş mudur?	İlgili tedarikçi ile görüşüldü, daha iyi şartlarda hizmet alımı için anlaşmaya varıldı
8	Performans yönetiminde değerlendirmeler doğru ölçütlere göre yapılabiliyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla süreç kontrol edilmektedir.
9	İşe alım süreçlerinde doğru işe doğru aday konumlandırılabilir mi?	Mevcut doküman yapısıyla süreç kontrol edilmektedir.
10	Personelin ücret beklentisinin karşılanamaması personel devir hızının artmasına neden oluyor mu?	Yöneticiler çalışanları ile toplantılar yapmaktadır.
11	Personelin iş tatminsizliği personel devir hızına neden oluyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla (görev tanımları) süreç kontrol edilmektedir.
12	Maddi/manevi çıkar karşılığı araç araması yapmamak, yetkisiz kişilerin fabrika bölgesine girmesine izin vermek ve görevini tam manasıyla yapmamak suretiyle yolsuzluk faaliyetinde bulunma olasılığı mevcut mudur?	Güvenlik prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.
13	Maaş bordrolarında usulsüzlük yaparak çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?	Herhangi bir kontrol yöntemimiz yok.
14	Hediye, ağırlama ve maddi çıkar sağlama olasılığı mevcut mudur?	Mevcut doküman yapısı ile süreç kontrol edilmektedir.
15	Eğitim hizmet satın alması sırasında menfaat sağlama olasılığı mevcut mudur?	Eğitim prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.

16	Faaliyetler esnasında iş/çevre kazalarının olasılığı ve önleyici faaliyetler üzerinde bir çalışma yapılıyor mu?	Mevcut doküman yapısıyla süreç kontrol edilmektedir.
17	Yasal şartlara uygunluk sağlanabiliyor mu?	Dış kaynaklar (TUİSAG) aracılığıyla değişiklikler takip edilmekte, bulunan değişiklikler kendi doküman yapımıza entegre edilmektedir.
18	İş yeri hekimi kabul görmüş standartlar çerçevesinde görev yapıyor mu?	Sözleşme imzalanan iş yeri hekimiyle faaliyet sürdürülüyor.

Tablo 20’de önemli derecede risk grubunda bulunan 12. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre maddi/manevi çıkar karşılığı araç araması yapmamak, yetkisiz kişilerin fabrika bölgesine girmesine izin vermek ve görevini tam manasıyla yapmamak suretiyle yolsuzluk faaliyetinin yapılmasının engellenmesi için güvenlik prosedürlerine göre faaliyetlerin yürütüldüğü belirtilmiştir. Firmanın kurumsal yapısı gereği güvenlik ile ilgili prosedürlerinin olmasının bunların yönergelerde yazıldığı şekilde uygulandığının bir göstergesi olarak değerlendirilmemesi gereklidir. Söz konusu güvenlik kontrolleri güvenlik gerekçeleri ile doğabilecek yolsuzlukların önüne geçilmesi için hazırlanmış olsa da bu süreci denetleyen bir mekanizmanın olmaması yolsuzluktan doğacak mali kayıpların da oluşmasına sebep olabilecektir. Firmanın kurumsal yapısı gereği hazırlanmış olan güvenlik prosedürlerinin uygulanmasının yöneticiler haricinde bir iç denetim mekanizması ile denetlenmesinin önemli risk grubunda bulunan bu unsurun risk skorunun azalmasına sebep olacağı öngörülmektedir.

Tablo 20’de önemli derecede risk grubunda bulunan 13. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre maaş bordrolarında usulsüzlük yapılarak çıkar sağlama olasılığının önüne geçilmesi adına firma bünyesinde bir kontrol yönteminin olmadığı açık olarak belirtilmiştir. Firmanın risk faktörünü önemli dereceye çıkaran bu etmen çalışmamız sırasında belirlenmiş olup, yöneticinin dikkatine sunulmuştur. İşten ayrılmış birisinin çıkışının yapılmaması, çalışan herhangi birine fazladan ödeme yapılması, var olmayan birini işe almış gibi gösterilmesi gibi yüksek risk faktörü olan durumların kontrolü yalnızca birim çalışanlarının ve yöneticisinin inisiyatifine bırakılmış olup, firma için prestij ve finansal kayıplara sebep olacak bu durumların ortadan kaldırılması için bir iç denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

#### 4.5. Mali İşler Birimine Ait Değerlendirmeler

Mali İşler birimine ait risk skoru tablosu Tablo 21’de belirtilmiştir.

**Tablo 21.** Mali İşler Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Nakit yönetimi	Faiz/kur ve vadenin beklenmedik düzeyde değişiklik göstermesi	3	5	15	Mali İşler Müdürü
2	Nakit yönetimi	Alacak tahsilatlarının zamanında yapılamaması	2	5	10	Mali İşler Müdürü
3	Sigorta işlemleri	Yurt içi alacaklarının sigorta kapsamında olmaması	2	5	10	Mali İşler Müdürü
4	Nakit yönetimi	Çalışanların eksik/hatalı faaliyette (kur riskinin karşılanamaması) bulunmaları	1	5	5	Mali İşler Müdürü
5	Mali kriz yönetimi	Yanlış yatırım, bankalarla mali iletişimin yanlış yönetilmesi	1	5	5	Mali İşler Müdürü
6	Yasal mevzuat	Yasal mevzuat ve muhasebe ilkelerine uygunsuzluk nedeniyle alınan mali cezalar	1	3	3	Mali İşler Müdürü
7	Çıkar sağlama	Gerçek fiyatının dışında bütçeyi yüksek göstererek	2	3	6	Tüm departmanlar

		maddi çıkar sağlanması				
8	İş Ortağı Yolsuzlukla Mücadele Taahhüt Formu	Ana ilgili Muhasebe Bölümü olan bazı satıcı carilerinden taahhüt formunu imzalatılmaması:  Belediyeler, Tübitak, KKB, Eximbank	1	2	2	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
9	Çalışanların görevi kötüye kullanarak menfaat sağlaması	Banka ile yapılan işlemlerde çalışanların kendi menfaatine/çıkarına işlem yapması	1	4	4	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
10	Belgeli ya da belgesiz kayıt yapmak suretiyle menfaat sağlamak.	Kayıt yapan çalışanlarımızın kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri	1	3	3	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
11	Satıcı carileri vade değişikliği	Muhasebe departmanı çalışanlarının satıcı carilerle anlaşıp firmanın ödemesini vade tarihinden önceki bir tarihe alarak çıkar sağlaması.	1	3	3	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
12	Çek ve senet iadeleri	Müşteriye iade ettiğimiz kıymetli evrakde üzerinde sahtekarlık yapılması	2	4	8	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul

13	Avukatın dava dosyalarından menfaat sağlaması	Avukatın dava dosyalarına gerçek dışı bilgi vermesi veya karşı tarafla anlaşması	2	4	8	Genel Müdür Mali İşler Müdürü Etik Kurul
14	Vadesi geçmiş ticari işlemlerde çıkar sağlamak amacıyla yavaş davranmak	İlgili müşteriye daha çok satış yapabilmek için muhtemel hediyeler doğrultusunda hareket etmek	1	4	4	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
15	Alacaklarda sorumlunun kendi menfaatine tahsilat yapması	Alacaklarda Satış sorumlusunun kendi menfaatine tahsilat yapması	1	4	4	Satış Müdürü İhracat Müdürü Mali İşler Müdürü Etik Kurul
16	Müşteriden gelen iade/fiyat farkı faturaları	İadeler gerçek iade olmayabilir, faturalar gerçek fatura olmayabilir. Tüm bunlardan çalışan menfaat sağlayabilir.	1	4	4	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
17	Yeni müşterinin paravan olması	Yeni oluşacak müşterimizin gerçek işyeri açılışının olmaması	1	4	4	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul
18	Çeklerde/Se netlerde/Na kit tahsilatlarında yapılan hileler	Satış sorumlusunun tahsil edilmeyecek diye senet verip, müşteriden alınan kıymetli evrağın kendisi tarafından tahsil edilmesi	1	4	4	Satış Müdürü Mali İşler Müdürü Etik Kurul

		(Müşteriden çek ya da nakit alınıp, firmaya sahte senet düzenleyip vermesi)				
19	Müşteriden alınan teminat mektupları	Teminat Mektupları asıl yerine kopya olabilir	1	3	3	Mali İşler Müdürü İç Denetmen Etik Kurul

Tablo 21’de belirtildiği üzere 1 nolu risk tanımı önemli derecede ve 2-3-7-12-13 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılara yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Mali İşler biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 22’de belirtilmiştir.

**Tablo 22.** Mali İşler Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Nakit yönetimi efektif bir şekilde yapılabiliyor mu?	Değişiklikler takip edilmekte ve reaksiyon hızı değişikliğe göre değişebilmektedir.
2	Nakit yönetimi işlemlerinde mali sorumluluk yerine getirilebiliyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
3	Sigorta işlemleri zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılabiliyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
4	Nakit yönetimi konusu ile ilgili görev alan personel eksik ya da hatalı işlem yapıyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
5	Mali kriz yönetimi verimli bir şekilde yapılabiliyor mu?	Değişiklikler takip edilmekte ve reaksiyon hızı değişikliğe göre değişebilmektedir.

6	Yasal mevzuat zamanında ve eksiksiz bir şekilde takip edilip, uygulanabiliyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir. 3 ayda bir vergi denetimi, 6 ayda bir kez de bağımsız denetim geçiriyoruz.
7	Çıkar sağlama girişimleri mevcut mudur?	Bütçeleme prosedürü ile faaliyetler sürdürülmektedir.
8	İş Ortağı Yolsuzlukla Mücadele Taahhüt Formu zamanında ve hatasız bir şekilde oluşturuluyor mu?	Risk analizinde risk olarak değerlendirilerek takip ediliyor.
9	Çalışanların görevi kötüye kullanarak menfaat sağlama olasılığı var mıdır?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
10	Belgeli ya da belgesiz kayıt yapmak suretiyle menfaat sağlama olasılığı mevcut mudur?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
11	Satıcı carileri vade değişikliği onaysız yapılabiliyor mu?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
12	Çek ve senet iadeleri hatasız bir şekilde yapılabiliyor mu?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
13	Avukatın dava dosyalarından menfaat sağlaması olasılığı var mıdır?	Avukat ile aylık toplantı yapılır, verilen dava dosyalarına ait bilgiler raporlanır. Dava tarihleri gelenler sorgulanır.
14	Vadesi geçmiş ticari işlemlerde çıkar sağlamak amacıyla yavaş davranmak mümkün müdür?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
15	Alacaklarda sorumlunun kendi menfaatine tahsilat yapması olasılığı mevcut mudur?	Müşteri / Satış Sorumlusu ile cari mutabakatlar yapılır.
16	Müşteriden gelen iade/fiyat farkı faturaları etkin yönetilebiliyor mu?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir.
17	Yeni müşterinin paravan olması olasılığı mevcut mudur?	Müşteri ziyaretlerini, bölge ve satış müdürü belli dönemlerde kontrol etmektedir.
18	Çeklerde/Senetlerde/Nakit tahsilatlarında yapılan hileler mevcut mudur?	Mevcut şartlarda kullanılan dokümanlara uyumlu olarak faaliyetler sürdürülmektedir. Çek ve senetler banka kanalı ile tahsil edilmektedir. Bazı senetlerin vade gününe kadar tahsilatı yerine çek ya da nakit

		geleceği için bankaya verilmesi bekletilmektedir.
19	Müşteriden alınan teminat mektupları güvenli bir şekilde muhafaza ediliyor mu?	Banka kanalı ile alamadığımız zamanlar müşteriden direk almamak için satış personeline aldırıyoruz. Satış personeli ile müşteri anlaşma halinde olabilir.

Tablo 22’de önemli derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre nakit yönetiminin efektif bir şekilde yapılması için faiz/ kur ve vadeler ile ilgili değişikliklerin takip edildiğine ve reaksiyon hızı değişikliğine göre bu efektif sürecin hızının değiştiğine dair ifadeler kullanılmıştır. Firmanın finansal temellerinin ve süreçlerinin kontrol edilebilmesi firmanın sürdürülebilirliği açısından kritik önem arz etmektedir. Faiz/kur ve vade süreleri her ne kadar küresel ve ulusal çaptaki finansal ve politik olaylardan etkilense de firmanın ulusal ve global süreçleri takip edecek bir sisteminin ve yönetiminin olması, meydana getirilecek tak sistemlerinin kontrolünün de iç denetim mekanizması ile yapılması uygun olacaktır.

#### 4.6. Operasyon Birimine Ait Değerlendirmeler

Operasyon birimine ait risk skoru tablosu Tablo 23’de belirtilmiştir.

**Tablo 23.** Operasyon Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Bakım/onarım faaliyeti	Ortam neminin fazlalığı nedeniyle arızaların artması	4	4	16	Operasyon Müdür Yardımcısı
2	Üretim faaliyeti	Hammaddenin zamanında temin edilememesi	3	3	9	Operasyon Müdür Yardımcısı

3	Paketleme faaliyeti	Ambalaj hatası (baskı, yırtılma, dikiş/yapışma)	3	3	9	Operasyon Müdür Yardımcısı
4	Depolama faaliyeti	İstifleme kaynaklı hammadde sorunları	3	3	9	Operasyon Müdür Yardımcısı
5	Sevkiyat faaliyeti	Ürün teslimatı için araç bulamama	3	3	9	Operasyon Müdür Yardımcısı
6	Üretim faaliyeti	Ürün reçetelerinde güncellemelere dikkat edilmemesi	3	2	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
7	Bakım/onarım faaliyeti	Arıza miktarlarının fazlalığı	3	2	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
8	Bakım/onarım faaliyeti	Bakım için gerekli olan yedek parça temininde gecikme	2	3	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
9	Paketleme faaliyeti	Çalışanların hatalı paketleme yapması	2	3	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
10	Sevkiyat faaliyeti	Sevkiyat adresinin güncellenmemesi/ yanlış girilmesi	2	3	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
11	Sevkiyat faaliyeti	Kargo firmalarının hatalı teslimatları	2	3	6	Operasyon Müdür Yardımcısı
12	Üretim faaliyeti	İş kazaları	1	5	5	Operasyon Müdür Yardımcısı
13	Üretim faaliyeti	Çalışanların eksik/hatalı faaliyette bulunmaları	2	2	4	Operasyon Müdür Yardımcısı
14	Bakım/onarım faaliyeti	Kritik bazı cihazların (jeneratör) ihtiyaç anında çalışmaması	2	2	4	Operasyon Müdür Yardımcısı

		durumunda üretimin aksaması				
15	Üretim faaliyeti	Hatalı hammadde kullanımı	2	1	2	Operasyon Müdür Yardımcısı
16	Açık hammadde	Yurt dışından yola çıkan tonaj ile fabrikamıza gelen tonaj arasındaki fark tespit edilemediğinden yolsuzluk yapıp yapılmadığı anlaşılmamaktadır.	4	4	16	Operasyon Müdür Yard. Satın Alma Müdür Yard. Etik Kurul
17	Taklit ürün	Üretilen ve paketlenen ürünlerin art niyetli kişiler tarafından taklit edilerek menfaat sağlanmasıdır.	3	4	12	Operasyon Müdür Yard. Satış Müdürü Etik Kurul
18	Ürün reçeteleri	Ürün reçetelerinin maddi çıkar karşılığı rakip firma/benzeri kuruluşlara verilmesi	3	4	12	Operasyon Müdür Yard. Etik Kurul
19	Bitmiş ürünlerin/hammaddenin kontrolsüz bir şekilde fabrika alanından çıkarılması	Paketlemesi yapılmış, sayıma girmiş/girmemiş ürünlerin/hammaddenin depolandığı noktadan veya direkt dolun noktasından menfaat sağlamak amacıyla fabrika dışarına çıkarılmasıdır.	2	4	8	Operasyon Müdür Yard. Etik Kurul
20	Sabotaj	Ambalaj malzemelerimizin taklit edilerek veya bir şekilde ele geçirilerek illegal eylemlerde (bomba) kullanılması	2	4	8	Operasyon Müdür Yard. Etik Kurul

21	Yapılan sözleşmelerde usulsüzlük yapılarak menfaat sağlamak	Teklif toplama aşamasında anlaşmak istenen firma (sevkiyat sözleşmeleri) ile karşılıklı anlaşarak, diğerlerini saf dışı bırakmak suretiyle maddi çıkar elde etmek	2	3	6	Operasyon Müdür Yard. Etik Kurul
----	---	---	---	---	---	----------------------------------

Tablo 23’de belirtildiği üzere 1 ve 16 nolu risk tanımları önemli derecede ve 2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-17-18-19-20-21 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Operasyon biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 24’de belirtilmiştir.

**Tablo 24.** Operasyon Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Bakım/onarım faaliyetleri zamanında ve düzgün olarak sağlanıyor mu?	Makinelerin dış ortamdan korunması sağlandı.
2	Üretim faaliyeti planlanan kalite ve seviyede yürütülebiliyor mu?	Haftalık planlarda hammadde ihtiyacı tespit edilip ilgili birime bildirilmektedir.
3	Paketleme faaliyeti hatasız ve zamanında yerine getirilebiliyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
4	Depolama faaliyeti hatasız ve terminlere uygun olarak yerine getirilebiliyor mu?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
5	Sevkiyat faaliyeti amaca uygun ve hatasız olarak yerine getirilebiliyor mu?	Sözleşme tabanlı kontroller yapılıyor.

6	Üretim faaliyeti esnasında işgücü ve hammadde verimli bir şekilde kullanılabilir mi?	Operatörler ve üretim sorumluları tarafından torba ve reçete kontrolü yapılmaktadır.
7	Bakım/onarım faaliyeti esnasında arıza optimizasyonu yapılabilir mi?	Bakım planları ile arızalar kontrol altında tutulmaktadır.
8	Bakım/onarım faaliyeti için gerekli olan yedek parçanın tespiti ve temini zamanında yapılabilir mi?	Sık arıza yapan parçalar için emniyet stoku yapılıyor.
9	Paketleme faaliyeti esnasında çalışanların hata oranları tespit edilebilir mi?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
10	Sevkiyat faaliyeti esnasında müşteri adreslerinin güncelliği kontrol ediliyor mu?	-
11	Sevkiyat faaliyeti esnasında kullanılan kargo firmalarının hatalı işlem oranları kontrol edilebilir mi?	-
12	Üretim faaliyeti esnasında olası iş kazalarına karşı önlem prosedürleri uygulanabilir mi?	OHSAS 18001 kapsamında tedbirler kontrollü bir şekilde devam ettirilmektedir.
13	Üretim faaliyeti esnasında çalışanların eksik ya da hatalı işlem yapma olasılıkları değerlendirilebilir mi?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.
14	Bakım/onarım faaliyeti esnasında kritik öneme haiz cihazların çalışmaması durumunda (jeneratör vb.) acil önlem paketi mevcut mudur?	Aylık olarak dışarıdan hizmet kapsamında bakımları yapılmaktadır.
15	Üretim faaliyeti esnasında hatalı hammadde kullanımını engelleyecek bir prosedür mevcut mudur?	Big-bagler üzerine hammadde adının yazılması ve renk ayrımı yapılması
16	Açık hammadde kullanımı esnasında yurt dışından yola çıkan hammadde miktarı ile fabrikaya teslim edilen hammadde arasında oluşabilecek farklar tespit edilebilir mi?	Yapılan anlaşmalar gereği % tolerans aralığı bulunmaktadır. Firmamız da bu tolerans aralığını kabul etmektedir.

17	Firmanın ürettiği ürünlerin 3. şahıslar tarafından taklidinin yapılmasının önüne geçecek prosedürler mevcut mudur?	Mevcut durumda barkodlu palet sistemi kullanılıyor.
18	Firmaya ait Ürün Reçetelerinin maddi çıkar sağlamak amacı ile kötü niyetli kişiler tarafından rakip firmalara verilmesini önleyecek prosedürler mevcut mudur?	BGYS (bilgi güvenliği yönetim sistemi) kurulmuştur. BGYS faaliyetleri kapsamında gerekli kurumlara yapılmaktadır.
19	Bitmiş ürünlerin/hammaddenin kontrolsüz bir şekilde menfaat sağlamak amacı ile kötü niyetli kişiler tarafından fabrika alanından çıkarılması mümkün müdür?	Barkotlu palet sistemi, kamera sistemi, güvenlik mevcut, bu doğrultuda sayım ve kontrolleri yapılıyor (Hammaddede barkodlu sistem bulunmamaktadır.).
20	Ambalaj malzemelerinin kötü niyetli kişiler tarafından ele geçirilip illegal faaliyetlerde kullanılması mümkün müdür? (sabotaj, terör eylemleri, vb.)	Yasal şartlara uyulmaktadır.
21	Yapılan sözleşmelerde usulsüzlük yapılarak menfaat sağlamak mümkün müdür?	Nakliye Firması Seçimi ve Değerlendirmesi Talimatı ve satın alma prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.

Tablo 24’de önemli derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre ortam neminin fazlalığı sebebiyle arızaların artış göstermesinin önüne geçilmesinde makinelerin dış ortamla temasının kesildiği bildirilmiştir. Tablo 23’deki risk unsurunun olasılık ve etki değerleri çok yüksek olduğundan risk skoru da fazla çıkmıştır. Firmanın üretim sahasındaki makinelerin işlevselliğinin devam ettirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Üretim sürecinin sekteye uğraması firmada görev alan her bir çalışanın ve nesnelerin varlığını anlamsız kılacaktır. Firma bünyesindeki her türlü makinenin bakım ve onarımlarının zamanında yapılması makinelerle ilgili bir problemin ortaya çıkmasının önüne geçecek ve makinelerin çalışma performansını artıracaktır. Ayrıca makinelerin nem ve benzeri gibi dış etmenlerden korunması ile aşınmaları ve paslanmaları engellenecektir. Kritik öneme sahip makine muhafazası için risk skorunun hala yüksek çıkması konu ile ilgili prosedürlerin takip edilmediğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bunun için iç denetim sisteminin makinelerin faaliyetlerini etkin olarak sürdürmelerinde, uzun ömürlü olmalarında, daha az

sıklıkla arıza çıkarmalarında katkı sunacağı düşünülmektedir.

Tablo 24’de önemli derecede risk grubunda bulunan 16. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre üretim için gerekli olan hammaddenin yurtdışından temin edildiği durumlarda açık hammadde kullanımında, yola çıkan hammadde miktarı ile fabrikaya teslim edilen hammadde miktarı arasında oluşabilecek farkların tespit edilmesinde karşılık anlaşmalar gereği % tolerans aralığı kabul edilmiş ve eksilmeler bu aralıktaysa kabul sınırında yer aldığı ifade edilmiştir. Operasyon birimi yöneticisi tolerans aralığı dışındaki miktarlar ile ilgili bir değerlendirmede bulunmamış olup, bunun ile ilgili bir eylem planının varlığından bahsetmemiştir. Burada üretim tesisine ulaşan hammaddenin miktarının tolerans değeri arasında olup olmadığının denetlenmesi iç denetim sistemine dahil edilerek firmanın ücretini ödediği miktarların altındaki miktarların firmaya kabullerinin önüne geçilebilecektir.

#### 4.7. Pazarlama ve Pazar Geliştirme Birimine Ait Değerlendirmeler

Pazarlama ve Pazar Geliştirme birimine ait risk skoru tablosu Tablo 25’de belirtilmiştir.

**Tablo 25.** Pazarlama ve Pazar Geliştirme Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Denemeler	Başlatılan denemelerin sonlandırılmaması	3	4	12	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü
2	Gider bütçesi	Gider bütçesinin aşılması	3	3	9	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü
3	Saha faaliyetleri	Sahadaki çalışanlarımızın tanımlanan şekilde görevlerini yapmaması	2	3	6	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü

4	Özel ürünler bütçesi	Özel ürünler bütçesinin tutturulamaması	2	3	6	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü
5	Satış bütçesi	Satış bütçesinin tutturulamaması	2	3	6	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü
6	Saha faaliyetleri	Sahadan yeni ürün talebinin gelmemesi	2	2	4	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü
7	Yanlış pazar tahmini yapmak	Pazarın gerçek potansiyeli gizlenerek iş birliği yapılan rakip firmalar/sahip olunan firmalar ile çalışmaların kendi menfaatine kazanç sağlamak	3	3	9	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü Etik Kurul
8	Fuar vb. organizasyonlar	Fuar tekliflerini rakip firmaya vererek kazanç sağlanması	3	2	6	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü Etik Kurul
9	Temsil ağırlama	Sürekli aynı bayi veya çiftçiden hediye/ağırlama kabul ederek bayinin kazanç sağlamasına çalışmak, kişilere verilen temsil ağırlama bütçesinin kendi menfaatine kullanılması	2	2	4	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü Etik Kurul
10	Deneme numunelerinin dağıtımı	Parasız olan deneme numunelerini menfaat sağlamak amacıyla satmak	2	2	4	Pazarlama ve Pazar Geliştirme Müdürü Etik Kurul

Tablo 25’de belirtildiği üzere 1-2-3-4-5-7-8 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Pazarlama ve Pazar Geliştirme biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 26’da belirtilmiştir.

**Tablo 26.** Pazarlama ve Pazar Geliştirme Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Başlatılan AR-GE çalışmaları sonuç alınmadan sonlandırılmakta mıdır?	Planlanan şekliyle denemeler başlatılıyor. PowerPoint sunum olarak sonuçlar satış pazarlama toplantısında tüm ekibe aktarılıyor.
2	Gider bütçesinin aşılması söz konusu olabilmekte midir?	Ax yazılımı üzerinden gelen veriler ile hazırlanan Excel tabloları aracılığıyla takip ediliyor.
3	Sahada görev yapan personelin, görev tanımına uygun olarak çalışmaması olasılığı mevcut mudur?	Ax yazılımı üzerinden "Tüm Ziyaret Ayrıntılarından" faaliyetler takip ediliyor.
4	Özel ürünler bütçesinin tutturulabilmesi için alınan önlemler nelerdir?	4 Ayda bir Satış ve Pazarlama tahmin toplantıları yapılarak stratejiler belirleniyor.
5	Satış bütçesinin tutturulamama olasılığı mevcut mudur?	Ayda bir Satış ve Pazarlama tahmin toplantıları yapılarak stratejiler belirlenir.
6	Sahadan yeni ürün talebinin gelmemesi Firmanın AR-GE çalışmalarını olumsuz yönde etkiler mi?	Ax yazılımı üzerinden "Ar-Ge Talepleri"ne kayıt edilerek saha çalışanlarımız tarafından bize iletiliyor. Ar-Ge Birimi ile takip yapılıyor.
7	Pazarın gerçek potansiyeli gizlenerek iş birliği yapılan rakip firmalar/sahip olduğunuz firmalar ile kendi menfaatinize kazanç sağlamayı	Pazar araştırmaları merkezden yapılmaktadır.

	engelleyecek bir mekanizmaya sahip misiniz?	
8	Fuar tekliflerini rakip firmaya vererek kazanç sağlanması mümkün müdür?	Üç farklı teklif alınmaktadır. Satın alma prosedürüne göre faaliyetler devam ettirilmekte ve ayrıca sözleşme yapılmaktadır.
9	Sürekli aynı bayi veya çiftçiden hediye/ağırlama kabul ederek bayiinin kazanç sağlamasına çalışmak, kişilere verilen temsil ağırlama bütçesinin kendi menfaatine kullanılması mümkün müdür?	Girilen masrafların açıklama kısmında hangi bayi ile harcama yaptığı yazılıyor. Yapılan harcamanın da faturalanmış hali onaylandıktan sonra muhasebe birimine teslim ediliyor.
10	Ücretsiz olan deneme numunelerini menfaat sağlamak amacıyla satmak mümkün müdür?	Onaylanan deneme numuneleri ilgili çiftçiye veya temsilcimize gönderilmekte, gönderildiğine dair Ax sistemine giriş yapılmakta ancak tamamının sonucuna ulaşılamamaktadır.

Tablo 26’da orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre başlatılan Ar-Ge çalışmaları sonuç alınmadan sonlandırılma durumu ile ilgili, planlanan şekliyle denemelerin yapıldığı ve sunum olarak sonuçların satış pazarlama toplantısında tüm ekibe aktarıldığı ifade edilmiştir. Firmanın piyasada sürdürülebilirliği ile ilgili adımları uzun süreli ve uğraşlı da olsa atabileceği temel birimlerden bir tanesinin Ar-Ge birimi olduğu düşünüldüğünde bir inovasyon için öne sürülen fikirlerin ve projelerin tamamlanabilmesi önemlidir. Şayet Ar-Ge kapsamında üretilen ve geliştirilen fikir uygulamaya konulamayacaksa bunun gerekçelerinin de finansal, sosyal, politik gerekçelerle ifade edilmesi gereklidir. Firmanın kendisini geliştirebilmesi, piyasadaki rakipleri ile mücadelesini sürdürebilmesi için kendi iş sahası ile ilgili yeniklere açık olmalı ve sürekli deneme çalışmaları yapılmalıdır. Ar-Ge birimince hazırlanan ve geliştirilen ve pazarlama departmanınca uygulanması planlanan proje ve faaliyetlerin firmanın tüm birimlerince paylaşıldığından emin olunması gerektiğinden bu güvenin iç denetim sistemi ile sürdürülebileceği düşünülmektedir.

Tablo 26’da orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre gider bütçesinin aşılması durumunun Ax sistemi üzerinden gelen

veriler ile hazırlanan Excel tabloları aracılığıyla takibin yapıldığı belirtilmiştir. Firmanın karlılığı için gider kalemlerinin ve miktarının titizlikle takip edilmesi önemlidir. Bu sebeple risk skoru yüksek çıkan bu unsurun gider kalemlerinin Ax sistemine gerçek olarak girilmesinin kontrolü ve sürekliliğinin iç denetim sistemi ile mümkün olacağı belirtilebilir.

Tablo 26'da orta derecede risk grubunda bulunan 3. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre sahada görev yapan personelin görev tanımına uygun olarak çalışmama olasılığının, Ax üzerinden faaliyetlerin takip edilerek ortadan kaldırıldığı belirtilmiştir. Fakat faaliyet girişinin yapılması çalışan inisiyatifinde olduğundan onu denetleyen bir iç denetim mekanizmasının varlığına ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

Tablo 26'da orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre özel ürünler bütçenin tutturulması için alınan önlemlerde, 4 ayda bir Satış ve Pazarlama birimlerinin tahmin toplantıları yapılarak stratejilerin belirlendiği belirtilmiştir. Buna göre özel ürünler bütçesinin sürekli takibinin yapılmadığı ve bu takibin iç denetim sistemi ile oluşturulabileceği önerilebilir.

Tablo 26'da orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre satış bütçesinin tutturulamama olasılığı için ayda bir Satış ve Pazarlama tahmin toplantılarının yapılarak stratejilerin belirlendiği ifade edilmiştir. Satış bütçesinin tutturulamaması firma için olası bir durum olsa da bunun önüne geçecek önlemlerin değerlendirilip, kontrol mekanizmasının oluşturulması önerilebilir.

Tablo 26'da orta derecede risk grubunda bulunan 7. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre pazarların gerçek potansiyelini gizleyerek iş birliği yapılan rakip firmalar / sahip olunan firmalar ile kendi menfaatine kazanç sağlamayı engelleyecek bir mekanizmaya sahip olma durumu için pazar araştırmalarının merkezden yapıldığı şeklinde geri dönüş alınmıştır.

Tablo 26'da orta derecede risk grubunda bulunan 8. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre fuar tekliflerini rakip firmaya vererek kazanç sağlanması durumunun önüne geçilmesinde üç farklı teklif alındığı ve satın alma prosedürüne göre faaliyetlerin devam ettirildiği ve ayrıca sözleşme yapıldığı belirtilmiştir.

#### **4.8. Proje ve Ar-Ge Birimine Ait Değerlendirmeler**

Proje ve Ar-Ge birimine ait risk skoru tablosu Tablo 27'de belirtilmiştir.

**Tablo 27.** Proje ve Ar-Ge Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Ar-Ge çalışmaları	Ar-Ge talep edilen ürünlerin pazar çalışmasının yeterli yapılmaması	3	4	12	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
2	Sabit kıymetler	Proje (sabit kıymetler) satın alımlarında termin problemleri	3	4	12	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
3	Sabit kıymetler	Yanlış sabit kıymet alımı	2	5	10	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
4	Rekabet koşulları	Gerekli olan yurt dışı kaynaklı yardımcı hammaddenin geç tedariki	2	4	8	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
5	Know-How / Yeni teknoloji	Proje yatırımlarında Know-How belirsizlikleri	2	4	8	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
6	Duyurular	Bakanlık tarafından yapılan duyuruların resmi yollarla iletilmemesi sonucu tarafımıza ulaşmaması	2	3	6	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
7	Tescil	Yönetmelikte tanımların çok açık olmaması sebebiyle memurların ürünler hakkında yaptıkları farklı değerlendirmeler ve bunun sonucunda tescil alınamaması/değişikliğe	3	2	6	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü

		gidilmek zorunda kalınması				
8	Rekabet koşulları	Ar-Ge fiziksel testleri tamamlanmadan ürünlerin piyasaya sürülmesi	2	3	6	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
9	Rekabet koşulları	Talep edilen ürünle ilgili Know-How yetersizliği nedeniyle Ar-Ge'nin gecikmesi	2	2	4	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
10	Tescil	Tescil sertifikalarının güncelliği	1	3	3	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü
11	Arge çalışmalarının sızdırılması	Argede yapılan çalışmaların personel veya kayıtlarla menfaat karşılığında rakip firmalara verilmesi	3	3	9	Arge Müdürü Etik Kurul
12	Duyurular	Bakanlığın açıkladığı duyuruların kasıtlı bildirilmemesi ile şirketin zarara uğratılması	2	4	8	Arge Müdürü Etik Kurul
13	Proje satın almaları	Teklif toplama aşamasında anlaşmak istenen firma ile karşılıklı anlaşarak, diğerlerini saf dışı bırakmak suretiyle maddi çıkar elde etmek	2	3	6	Proje ve Stratejik Planlama Müdürü Etik Kurul

Tablo 27’de belirtildiği üzere 1-2-3-4-5-7-8-11-12-13 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılara yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Proje ve Ar-Ge biriminin yöneticisinin

kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 28’de belirtilmiştir.

**Tablo 28.** Proje ve Ar-Ge Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Ar-Ge çalışması talep edilen ürünlerin pazar talep çalışması efektif olarak yapılmakta mıdır?	Aylık yapılan toplantılarla pazar tahmin durumu görüşülüp, ürünün çalışılıp çalışılmadığına karar veriliyor.
2	Proje (sabit kıymetler) satın alma operasyonlarında termin problemi yaşanmakta mıdır?	Proje başlangıcında alternatif firmalar belirleniyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor
3	Yanlış ya da eksik sabit kıymetlerin alımını engelleyecek mekanizmalara sahip misiniz?	Proje başlangıcında alternatif firmalar belirleniyor, denemeler yapılıyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
4	Yurtdışından tedarik edilmesi gereken hammaddelerin geç tedarik edilmesi rekabet koşullarını rakiplerin lehine çevirebilmekte midir?	Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
5	Proje yatırımlarında kullanılacak olan know-how ve teknoloji konusundaki belirsizlikler iş akışlarını olumsuz etkilemekte midir?	Yabancı ortaklıklar vasıtasıyla destek alınmakta, literatür çalışmaları ve denemeler yapılmaktadır.
6	İlişkide bulunulan bakanlıkların yapmış olduğu duyuruların resmi kanallar tarafından şirkete ulaştırılmama riski mevcut mudur?	Bakanlık tarafından yapılan duyuruların yapıldığı noktada bulunan çalışmamız tarafından panonun incelenmesi sonucu elde ettiği veriler tarafımıza iletiyor.
7	Yönetmelikte tanımların çok açık olmaması sebebiyle memurların ürünler hakkında yaptıkları farklı değerlendirmeler ve bunun sonucunda tescil alınamaması/değişikliğe gidilmek zorunda kalınması olası mıdır?	İlgili kanun ve yönetmelikler doğrultusunda faaliyetlerimiz sürdürülmektedir.

8	Ar-Ge fiziksel testleri tamamlanmadan ürünlerin piyasaya sürülmesi rekabet koşullarını olumsuz yönde etkiliyor mu?	Hızlandırılmış fiziksel testler ile sürecin kısaltılması yapılmaktadır.
9	Talep edilen ürünle ilgili Know-How yetersizliği nedeniyle Ar-Ge'nin gecikmesi rekabet koşullarınızı olumsuz etkiler mi?	Yabancı ortaklıklar vasıtasıyla destek alınmakta, literatür çalışmaları ve denemeler yapılmaktadır.
10	Tescil sertifikalarının güncelliği sürekli olarak kontrol edilmekte midir?	Tescil işlemlerinin güncel takibi mevcut dokümanlarımız aracılığıyla yapılmaktadır.
11	Ar-Ge biriminde yapılan çalışmaların personel veya kayıtlarla menfaat karşılığında rakip firmalara verilmesinin önüne geçebilecek mekanizmalara sahip misiniz?	Yetkilendirilmiş kişilerin ulaştığı ortak klasörde bilgiler saklanmaktadır. Personel ile gizlilik sözleşmesi yapılmaktadır.
12	Bakanlığın açıkladığı duyuruların kasıtlı bir şekilde bildirilmemesi nedeni ile şirketin zarara uğratılması olasılığı mevcut mudur?	Mevcut şartlarda duyurular takip edilmektedir.
13	Teklif toplama aşamasında anlaşmak istenen firma ile karşılıklı anlaşarak, diğerlerini saf dışı bırakmak suretiyle maddi çıkar elde etmek mümkün müdür?	Satın alma prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.

Tablo 28'de orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre Ar-Ge talep edilen ürünlerin pazar talep çalışmasının efektif olarak yapılması durumu için aylık yapılan toplantılarla pazar tahmin durumunun görüşüldüğü, ürünün çalışılıp çalışmadığına karar verildiği belirtilmiştir. Buna göre Ar-Ge'nin araştırılması için talep ettiği ürünün pazar takibinin yapılma durumunu kontrol eden bir mekanizma iç denetim sistemi ile çözülebilir.

Tablo 28'de orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre proje (sabit kıymetler) satın alma operasyonlarında termin probleminin önüne geçmek için proje başlangıcında alternatif firmaların tespit edildiği ve

mevcut doküman yapısıyla takibin yapıldığı belirtilmiştir. Proje başlangıcında alternatif firmalar belirlenmiş ve mevcut doküman yapısıyla süreç takip edilse de satın almalarındaki paydaşlar ile iletişimde aksamaların olmaması ve takip denetiminin de yapılıyor olması gerekmektedir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 3. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre yanlış ya da eksik sabit kıymetlerin alınmasının engellenmesi için proje başlangıcında alternatif firmaların belirlendiği, denemeler yapıldığı ve sonrasında mevcut doküman yapısı ile takibin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Bu durum da alternatif firmaların belirlenme kriterlerinin mevcut olmasının gerekliliğini ifade ederken, kıymet alımı yapılan firmayı denetleyecek ve ilişkileri takip edecek bir iç denetim yönetimi mevcut doküman yapısının işleyişini kontrol edebilecektir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre yurtdışından tedarik edilmesi gereken hammaddenin geç tedarik edilmesinin rekabet koşullarını rakibin lehine çevirebileceğinin kontrolünün mevcut doküman yapısı ile takip edildiği belirtilmiş olup, mevcut doküman yapısının takip edilme durumunun kontrolüne dair bir oluşum iç denetim yönetimi ile mümkün olabilecektir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre proje yatırımlarında kullanılacak olan know-how ve teknoloji konusundaki belirsizliklerin iş akışını etkilemesinin önüne geçmek için yabancı ortaklıklar vasıtasıyla destek alındığı ve literatür taramaları yapıldığı belirtilmiştir. Proje yatırımları için teknolojinin takibinin yapılması mutlak önem arz etmektedir. Bu takibin yürütülmesinde birim çalışanlarının takip süreçlerini de denetleyen bir iç denetim sistemi sürekliliği sağlayacaktır.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 6. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre ilişki halinde olunan bakanlığın yapmış olduğu duyuruların resmi kanallar tarafından şirkete ulaştırılmama riskinin önüne geçmek için firmaca alınan önlemin bir çalışanın bakanlık duyurularının yapıldığı noktada duyuru panosunu incelemesi için görevlendirildiği belirtilmiştir. Bakanlık tarafından yayımlanan duyuruların resmi kanallarla firmaya ulaşmamasının önüne geçmek için alınan önlemin yeterli olabileceği varsayılabileceği gibi görevlendirilmiş kişinin denetim gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Bu durumun kontrolü iç denetim sistemi ile görevlendirilmiş personelin ve süreçlerinin takibi yapılabilir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 7. cevap için birim yöneticisinin

yaptığı değerlendirmeye göre yönetmelikte tanımlamaların çok açık olmaması sebebiyle memurların ürünler hakkında yaptıkları farklı değerlendirmeler ve bunun sonucunda tescil alınamaması / değişikliğe gidilmek zorunda kalınması durumunun önlenmesi için ilgili kanun ve yönetmelikler doğrultusunda faaliyetlerin sürdürüldüğü belirtilmiş olup, kanun ve yönetmeliklerin güncel tutulması ve takip edildiğinin kontrolünün yapılması için iç denetim sisteminin oluşturulmasının tescil alınamama riskini ortadan kaldıracacağı düşünülmektedir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 8. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre Ar-Ge fiziksel testleri tamamlamadan ürünlerin piyasaya sürülmesinin rekabet koşullarını olumsuz yönde etkileme durumunun hızlandırılmış fiziksel testler ile sürecin kısaltılması ile ortadan kaldırıldığı belirtilmiştir. Ar-Ge çalışmaları dinamik firma yapısının en temel güvencesi olup, bu birimdeki verimliliğin firmanın toplamına diğer birimlerden daha fazla katkı sunacağı düşünülmektedir. Ürünlerin belli öngörülerle tasarlanıp piyasaya sürüme hazır hale getirilmesi nihai olarak fiziksel testlerin tamamlanması ile mümkündür. Şayet fiziksel testlerin tamamlanmadığı, sonuçlarının alınmadığı durumlarda ürünün piyasaya sürülmesi anlamsız olacaktır. Bu sebeple hızlandırılmış fiziksel testler yapılsa bile ürünün kullanım güvenliğinin ve işlevselliğinin kontrol edildiği fiziksel test aşamalarının iç denetim sistemi ile sürdürülebilir olacağı düşünülmektedir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 11. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre Ar-Ge biriminde yapılan çalışmaların personel veya kayıtlarla menfaat karşılığında rakip firmalara verilmesinin önüne geçebilecek mekanizmaların varlığı yetkilendirilmiş kişilerin ulaştığı ortak klasörde bilgilerin saklanması, personelle gizlilik sözleşmesinin yapılması şeklinde açıklanmıştır.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 12. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre bakanlığın açıklamış olduğu duyuruların kasıtlı bir şekilde bildirilmemesi durumunun mevcut şartlarda duyuruların takip edilmesi şeklinde ortadan kaldırıldığı belirtilmiştir. Bakanlığa ait duyuruların takibinin sistematik olarak yapılmadığı ve bu sürecin denetlenmesi gerekliliği görülmüştür. İç denetim mekanizmasıyla birim yöneticisi ve birim çalışanları denetlenerek duyuruların kaçırılması, ihmal edilmesi durumunun önüne geçilebilir.

Tablo 28’de orta derecede risk grubunda bulunan 13. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre teklif toplama aşamasında anlaşmayı yapan firma çalışanın

menfaat sağlayarak bir firma ile anlaşmasının önüne satın alma prosedürüne göre faaliyetlerin yürütülerek geçildiği bildirilmiştir. Söz konusu satın alma prosedürlerinin takip edildiğine dair denetimin iç denetim sistemi ile mümkün ve sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

#### 4.9. Satın Alma Birimine Ait Değerlendirmeler

Satın Alma birimine ait risk skoru tablosu Tablo 29’da belirtilmiştir.

**Tablo 29.** Satın Alma Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Operasyonel faaliyet	Piyasa şartlarına uygun alınan bir ürünün fiyattaki değişim sonucu fiyat avantajını kaybetmesi ve satışının zorlaşması	3	4	12	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
2	Operasyonel faaliyet	Yurt dışından tedarik edilen ürünün istenilen teslim zamanında getirilememesi	2	4	8	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
3	Operasyonel faaliyet	Kalitesi uygun olmayan ürün alımı yapılması	2	3	6	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
4	Operasyonel faaliyet	Satın alma Departmanından bağımsız talep edilen numuneler	2	2	4	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.

5	Gider bütçesi	Gider bütçesinin aşılması	2	2	4	Satın Alma ve Dış İşlemler Müdür Yard.
6	Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması	Satın alınan tüm ürün/hizmetlerde çalışanların menfaat sağlanması	3	2	6	Satın Alma Müdür Yard. Etik Kurul

Tablo 29’da belirtildiği üzere 1-2-3-6 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlarına verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Satın Alma biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 30’da belirtilmiştir.

**Tablo 30.** Satın Alma Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Piyasa şartlarına uygun alınan bir ürünün fiyattaki değişim sonucu fiyat avantajını kaybetmesi ve satışının zorlaşması mümkün müdür?	-
2	Yurt dışından tedarik edilen ürünün istenilen teslim zamanında getirilememesi durumunda oluşacak riski azaltıcı tedbir uygulamaları var mıdır?	Yurt dışı için Ax yazılımı üzerinden otomatik takip ediliyor.
3	Kalitesi uygun olmayan ürün alımı yapılması söz konusu mudur?	Mevcut dokümanlar doğrultusunda faaliyetler devam etmektedir.

4	Satın alma Departmanından bağımsız talep edilen numuneler operasyonel faaliyetlerde sıkıntıya yol açmakta mıdır?	Mevzuata uygunluğu kontrol edilemediğinden zaman kaybı yaşanmaktadır.
5	Gider bütçesinin onaysız aşılması söz konusu mudur?	Mevcut planlama doğrultusunda faaliyetler devam ettiriliyor.
6	Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması söz konusu mudur?	Satın alma prosedürüne göre faaliyetler sürdürülmektedir.

Tablo 30’da orta derecede risk grubunda bulunan 1. soru için birim yöneticisinin bir değerlendirme yapmadığı gözlemlenmiştir. Piyasa şartlarında uygun alınan bir ürünün fiyattaki değişim sonucu fiyat avantajını kaybetmesi ve satışın zorlaşması durumu için firmanın bir reaksiyon planının bulunmadığı buna yönelik prosedürlerin oluşturulmadığı düşünülmektedir. Bunun için önce fiyat dalgalanmalarını yakından takip edecek bir birimin görevlendirilmesi, gerekli prosedürlerin oluşturulması ve bu mekanizma iç denetim sistemi ile takip edilmesi gereklidir.

Tablo 30’da orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre yurt dışından tedarik edilen ürünün istenilen teslim zamanında getirilememesi durumunda oluşacak olan riskleri azaltıcı yönde uygulamaların varlığı ile ilgili olarak yurtdışı Ax yazılımı üzerinden otomatik takip edildiği şeklinde belirtilmiştir. Üretim sürecinin sekteye uğramaması ve buna yönelik de müşterilerin talebinin vaktinde karşılanabilmesi adına tedarik edilen ürünün firma bünyesine zamanında ulaşması büyük önem arz etmektedir. Ax yazılımı üzerinden otomatik yapılan takipte yine inisiyatifin birim çalışanlarında olduğu düşünülmekte olup öncelikle Ax yazılımının güncelliğini koruduğuna dair iç denetim mekanizmalarının kurulması, sonrasında yazılımın kullanılma süreçlerinin yine bu mekanizma ile denetlenmesi sipariş edilen ürünlerin takibini kolaylaştıracak ve gecikmelerin önüne geçilebilecektir.

#### 4.10. Satış Birimine Ait Değerlendirmeler

Satış birimine ait risk skoru tablosu Tablo 31’de belirtilmiştir.

**Tablo 31.** Satış Birimi Risk Skoru Tablosu

No	Risk Tanımı	Açıklamalar	Olasılık	Etki	Risk Skoru	Sorumlu
1	Pazar durumu	Kur farkının olumsuz yansımaları	3	4	12	Satış Müdürü
2	Rakipler	Rakiplerimizin uyguladığı fiyatlama stratejisi bize olumsuz yansıyabilir.	3	3	9	Satış Müdürü
3	Müşteri durumu	Müşterilerin ekonomik durumları ve potansiyelleri	3	3	9	Satış Müdürü
4	Satış hedefleri	Fiyatlandırma stratejisi ve vade	3	3	9	Satış Müdürü
5	Satış hedefleri	Çeşitli olumsuz durumlarla iyi bayilerin kaybedilmesi	2	4	8	Satış Müdürü
6	Satış hedefleri	Kalite problemleri	2	4	8	Satış Müdürü
7	Satış hedefleri	Doktolab analizlerinin gecikmesi/tekrarı	2	4	8	Satış Müdürü
8	Rakipler	Piyasa şartlarına göre rakiplerimizin daha esnek davranması bize olumsuz yansıyabilir.	3	2	6	Satış Müdürü
9	Rakipler	Rakip firmaların sayılarının fazla olması	2	3	6	Satış Müdürü
10	Pazar durumu	İklim koşullarının olumsuz yansımaları	2	3	6	Satış Müdürü

11	Pazar durumu	İhracat/ Sebze meyve fiyatları	2	2	4	Satış Müdürü
12	Satış hedefleri	Hammadde/ambalajın zamanında temin edilememesi	2	2	4	Satış Müdürü
13	Riskli satışlar	Kendi satış hedefini tutturabilmek ve kişisel itibarını yükseltebilmek için riskli satışların yapılması	3	4	12	Satış Müdürü Mali İşler Müdürü Etik Kurul
14	Müşteri portföyünün satılması	Müşteri portföyünün (müşteri bilgileri dahil) kişisel çıkar amacıyla rakip firmalara satılması	3	3	9	Satış Müdürü Bilişim Teknolojileri Şefi (Donanım Destek) Etik Kurul
15	Tahsilat makbuzları	Tahsilat makbuzları manipule edilerek şahsi çıkar sağlanması	2	4	8	Satış Müdürü Etik Kurul
16	Promosyon kapsamında verilen hediyeler	Düzenlediğimiz kampanyalar neticesinde ya da uzun yılları bizimle çalışılması sonucunda ilgili firmalara verilen promosyonlardan menfaat sağlanması	1	2	2	Satış Müdürü Etik Kurul

Tablo 31’de belirtildiği üzere 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-13-14-15 nolu risk tanımları orta derecede risk grubundadır. Risk skoru tablosunda yer alan ifadelerden yola çıkarak birimlerin yöneticilerine ya da yönetici yardımcılarına yöneltilen sorulardan turuncu renkli risk grubunda yer alan risk durumları ile ilgili olanlara verilen cevaplar değerlendirilerek iç denetim gereksinimi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buna göre Satış biriminin yöneticisinin kendisine yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar Tablo 32’de belirtilmiştir.

**Tablo 32.** Satış Birimine Yöneticisinin Kendisine Yöneltilen Sorulara Verdiği Cevaplar

No	Değerlendirme Soruları	Yönetici Değerlendirmeleri
1	Pazar penetrasyonlarında kur farkının olumsuz yansımaları etkin olarak takip edilebiliyor mudur?	Bayilerimiz ve satış personellerimiz tarafından pazar durumu sürekli kontrol altında tutulmakta, olası ani değişikliklere karşı tedbir alınmaktadır. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
2	Rakiplerin uyguladıkları fiyat stratejileri mercek altına alınmakta mıdır? Olumlu ya da olumsuz etkiler ölçümlenebilmekte midir?	Bayilerimiz ve satış personellerimiz tarafından pazar durumu sürekli kontrol altında tutulmakta, olası ani değişikliklere karşı tedbir alınmaktadır.
3	Müşterilerin ekonomik ve potansiyel durumu takip edilebilmekte midir?	Haftalık olarak saha ve banka kontrolleri yapılıyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor
4	Satış hedefleri gerçekleştirilirken fiyat stratejisi ve vadelenendirme opsiyonları efektif olarak yönetilebilmekte midir?	Mevcut doküman yapımız yanında piyasa koşulları haftalık olarak takip ediliyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
5	İç ve dış çevresel olumsuzluklardan dolayı verimli bayiler firmadan kopmalar yaşamakta mıdır?	Memnuniyet anketleri yapılıyor. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor
6	Ürün kalitesinde yaşanan problemler satış hedeflerini olumsuz yönde etkilemekte midir?	Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
7	Laboratuvar analizlerinin gecikmesi ya da tekrar edilmesi satış hedeflerini olumsuz yönde etkilemekte midir?	Laboratuvar ile sürekli iletişim halinde bulunulur.
8	Piyasa şartlarına göre rakiplerinizin daha esnek davranması firmaya negatif yönde etki yapar mı?	Mevcut doküman yapımız ve kurumsallık anlayışımız ile takip ediliyor.
9	Aynı sektörde ve aynı ürün gamında faaliyet gösteren rakip firmaların	Yenilikçi olmak, markalaşmaya önem vermek, yeni ürün talebi vermek, piyasa beklentilerini araştırmak, satış raporlarının

	sayılarının fazla olması pazar payınızı olumsuz yönde etkiler mi?	etkinliğini arttırmak prensipleri ile hareket ediliyor.
10	İklim koşullarının olumsuz yansımaları pazar payınızın daralmasına neden olur mu?	Bayilerimiz ve satış personellerimiz tarafından pazar durumu sürekli kontrol altında tutulmakta, olası ani değişikliklere karşı tedbir alınmaktadır. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
11	İhracat/ Sebze meyve fiyatları tarafınızca sürekli kontrol edilmekte midir?	Bayilerimiz ve satış personellerimiz tarafından pazar durumu sürekli kontrol altında tutulmakta, olası ani değişikliklere karşı tedbir alınmaktadır. Mevcut doküman yapımız ile takip ediliyor.
12	Hammadde/ambalajın zamanında temin edilememesi satış hedeflerinin sapmasına neden olmaktadır mıdır?	Stoklu çalışmak, Tedarik Zinciri toplantıları ile stok ve hammadde geliş tarihlerini kontrol altında tutmak kaydıyla risk takip ediliyor.
13	Kendi satış hedefini tutturabilmek ve kişisel itibarını yükseltebilmek için riskli satış yapmak isteyen personeli takip edebilecek bir mekanizmaya sahip misiniz?	Cariler için oluşturulan risk limitleri kontrol edilmektedir. Ayrıca birkaç yönetim kademesi tarafından onaylanmaktadır.
14	Müşteri portföyünün (müşteri bilgileri dâhil) kişisel çıkar amacıyla rakip firmalara satılmasının önüne geçebilecek bir mekanizmaya sahip misiniz?	İlgili birimler için Ax'ta erişim yetkileri tanımlanmıştır. BGYS aracılığıyla kontrol edilmektedir.
15	Tahsilat makbuzlarının hileli şekilde değiştirilerek şahsi çıkar sağlanması mümkün müdür?	4 ayda bir muhasebe tarafından, ayda bir satış birimi tarafından mutabakat sağlanıyor.
16	Düzenlediğiniz kampanyalar neticesinde ya da uzun yıllar sizinle çalışılması sonucunda ilgili firmalara verilen promosyonlardan menfaat sağlanması mümkün müdür?	Promosyon kapsamında bayilere verilen hediyeler kayıt altına alınıyor.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 1. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre pazar penetrasyonlarında kur farkının olumsuz yansımalarının

etkin olarak takip edilme durumunun kontrolü firma bayileri ve satış personeli tarafından pazar durumunun sürekli kontrol altında tutularak ve olası ani değişikliklere karşı tedbir alınarak sağlandığı ifade edilmiştir. Bayilerin ve satış personelinin bu değişimleri takip edebilecek yeterlilikte oldukları varsayılsa dahi takip inisiyatifinin bayilere ve satış personeline kontrolsüz olarak bırakılması risk skorunu yükseltmektedir. Bu sebeple oluşturulacak bir iç denetim sistemi ile bayi ve satış personelinin pazar takibini etkin olarak yapma durumları daha keskinleştirilmiş olacaktır.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 2. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre rakiplerin uyguladıkları fiyat stratejilerinin yakından takip edildiğine ve olumlu ya da olumsuz etkilerin ölçüldüğüne dair oluşumların bayiler ve satış personelince takibinin yapıldığı ve olası ani değişikliklere karşı tedbir alındığı fiili belirtilmiştir. Rakiplerin uygulamış oldukları fiyat stratejilerinin takibinin sahada bayiler ve satış personellerince yapılması inisiyatifi firma merkezinden çıkararak daha alt düzeydeki sistemlere yüklenmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple firmanın rakiplerinin fiyat stratejilerinden emin olması gerektiği düşünülmektedir. Rakip firmalarının fiyat stratejilerini takip edecek bir mekanizmanın kurulması, bu işlemin yalnızca satış elemanlarına ve bayilere bırakılmaması ve toplam mekanizmanın iç denetim sistemi ile denetlenip sürekliliğinin sağlanması önerilebilir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 3. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre müşterilerin ekonomik ve potansiyel durumunun takip edilme süreci haftalık olarak saha ve banka kontrollerinin yapıldığı ve mevcut doküman analizi ile takibi şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Haftalık olarak saha ve banka kontrollerinin yapılması süre olarak kısa olduğundan etkili olduğu düşünülse de söz konusu riskin skorunu daha uygun bir seviyeye indirememiştir. Burada haftalık olarak yapılan saha ve banka kontrollerinin mevcut doküman yapısına uygunluğu ile gerçekleştirilme durumunun kontrolü iç denetim sistemi ile mümkün olabilecektir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 4. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre satış hedefleri gerçekleştirilirken fiyat stratejisi ve vadelenendirme opsiyonlarının efektif olarak yönetilme durumları mevcut doküman yapısı yanında piyasa koşullarının haftalık olarak takip edildiği şeklinde açıklanmıştır. Burada da mevcut doküman yapısına göre hareket edildiğine dair kontrollerin bir iç denetim sistemi ile sağlanabileceği belirtilebilir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 5. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre iç ve dış çevresel olumsuzluklardan dolayı verimli bayilerin firmadan kopmalarının önüne geçilmesi için memnuniyet anketlerinin yapıldığı ve sürecin mevcut doküman yapısı ile takip edildiği belirtilmiştir. Memnuniyet anketi verimli bayilerin firma bünyesinde tutulması için iyi bir değerlendirme aşaması olması ile birlikte bu anketlerin dikkate alınırılığının ve anket sonucunda kararlar alınıp yatırım uygulanmasının kesin kurallara bağlanmadığı söylenebilir. Anket sonuçlarının uygulamaya da geçmesi adına birimler arası koordinasyonun sağlanması ve bu koordinasyon sürecinin takibinin iç denetim sistemi ile yapılması önerilmektedir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 6. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre ürün kalitesinde yaşanan problemlerin satış hedeflerini olumsuz yönde etkileme durumunun mevcut doküman yapısı ile kontrol edildiği bildirilmiştir. Buna göre ürünün hammaddesinin kalitesinden başlayarak, üretim süreci boyunca kalite kontrolünün yapılması yine kapsamlı bir kontrol süreci gerektirmekte olup, ürün kalitesinde yaşanabilecek problemler için mevcut doküman yapısının takip edildiğine dair denetimin iç denetim sistemi ile yapılması önerilebilir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 7. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre laboratuvar analizlerinin gecikmesi ya da tekrar edilmesinin satış hedeflerini olumsuz yönde etkilediğine dair açıklama laboratuvar ile sürekli iletişim halinde bulunduğu şeklinde yapılmıştır. Laboratuvar ile iletişim boyutları ve adımları hakkında bir doküman sürecinin olmaması iletişim koşullarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple iç denetim sistemi bu koordinasyonun tam olarak gerçekleştiğinin bir güvencesi olacaktır.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 8. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre piyasa şartlarına göre rakiplerin daha esnek davranmasının firmaya olumsuz yönde etki yapma durumunun kurumsallık anlayışın sürdürülmesiyle ve mevcut doküman yapısının takip edilmesiyle bertaraf edildiği ifade edilmiştir. Mevcut doküman yapısının uygulandığına dair iç denetim sistemi bir risk etmenini ortadan kaldıracaktır.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 9. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre aynı sektörde ve aynı ürün gamında faaliyet gösteren rakip firmaların sayılarının fazla olması pazar payını olumsuz yönde etkilemesi durumunun yenilikçi olunarak, markalaşmaya önem verilerek, yeni ürün taleplerini karşılayarak, piyasa

beklentilerini araştırarak, satış raporlarının etkinliğini arttırarak aşıldığı ifade edilmiştir. Piyasa yapısı gereği aynı ürün gamına sahip firmaları bünyesinde barındırmaya açıktır. Şayet gerekli rekabet koşulları sağlanamaz, sağlansa bile bu prensiplere uyulamazsa piyasada tutunmak olası gözükmemektedir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 10. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre iklim koşullarının olumsuz yansımalarının pazar payının daralmasına sebep olması ile ilgili olarak bayilerin ve satış personelinin pazar durumunu devamlı olarak kontrol altında tuttukları, olası ani değişikliklere karşın tedbir alındığı ve mevcut doküman yapısı ile kontrolün sağlandığı belirtilmiştir. Buna göre daha önceki risk faktörlerine benzer şekilde bayilerin ve satış personelinin pazar iklimini takip etme durumlarının onların inisiyatifinde olduğu düşünülmektedir. Bu durumu ortadan kaldıracak yaklaşım ise mevcut doküman yapısının uygulanabilirliğinin kontrolünü yapan bir iç denetim sistemidir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 13. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre kendi satış hedefini tutturabilmek ve kişisel itibarını yükseltmek için riskli satış yapmak isteyen bir personeli takip edebilecek bir mekanizma cariler için oluşturulmuş olan risk limitlerinin kontrol edilmesi ve satışların birkaç yönetim kademesi tarafından onaylanması şeklinde ifade edilmiştir. Bu durumun önüne geçilmesi için uygulanan yöntem makul gözükmekte olup, birkaç yöneticinin bu süreçte görev aldığı için takibi iç denetim sistemi ile yapılabilir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 14. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre müşteri portföyünün kişisel çıkarlar karşılığında rakip firmalara satılmasının önüne geçmek için müşteri portföylerinin olduğu Ax yazılımı bölümüne erişimin yalnızca yetki tanınmış kişilerce olduğu ve bu durumun BGYS ile kontrol edildiği bildirilmiştir.

Tablo 32’de orta derecede risk grubunda bulunan 15. cevap için birim yöneticisinin yaptığı değerlendirmeye göre tahsilat makbuzlarının manipüle edilerek şahsi çıkar sağlanmanın önüne 4 ayda bir muhasebe tarafından, ayda bir de satış birimi tarafından mutabakat sağlanarak geçildiği bildirilmiştir. Tahsilat makbuzlarının muhasebe tarafından kontrolünün ve satış birimi tarafından takibinin yapılması ile manipülenin önüne geçebileceği doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilse de muhasebe ve satış biriminin üzerine düşen bu görevlerin kontrolünün iç denetim sistemi ile yapılması önerilmektedir.

Risk Skorları, Yöntem kısmında belirtildiği üzere Etki Değeri ile Olasılık Değerinin çarpımından elde edilmektedir. İç Denetim faaliyetlerinin başlatılması riskler gerçekleşirse yapacağı etkiyi değiştirmemekte, ancak risklerin ortaya çıkma ihtimalini temsil eden Olasılık Değerini düşürücü etki yapmaktadır. Örnek vermek gerekirse bu bölümdeki tablolarda karşılaşılan en yüksek risk skoru değeri 16 olup, bu skora sahip risklerden biri Tablo 13’de yer alan 3 numaralı “Kişisel, müşteri, tedarikçi verilerinin menfaat karşılığı paylaşılması”dır. 4 olasılık değerine ve 4 etki değerine sahip olup (I)’e göre risk skoru  $E(R)= p*K= 4*4= 16$  olmaktadır.

İç Denetimin etkisi konusunda senaryolar üretmek için X değişkenini kullanırsak ( $X \in [0,1]$ ) ve X değişkeni olasılık değerindeki düşüşü gösterecek olursa yeni risk skorunu  $E(R')=(1-X)*p*K$  şeklinde ifade edebiliriz. Bu durumda aşağıdaki senaryolardan bahsedilebilir.

**Tablo 33.** Tablo 13’de bulunan 3 numaralı risk için İç Denetimin Potansiyel Faydası

İç Denetim Sonucu Risk Olasılık Değerindeki Düşüş Senaryoları	Risk Skoru
%0	16
%10	14,4
%20	12,8
%30	11,2
%40	9,6

Tablodan da görüldüğü üzere iç denetim sonucu riskin gerçekleşme olasılığı sadece %20 düşse bile, firmada karşılaşılan en yüksek risk skorunun seviyesi Önemli Risk kategorisinden Orta Düzeyde Risk kategorisine gerilemektedir. İç denetim sürecinin firmadaki tüm risk skorlarını aynı anda etkileyeceği düşünüldüğünde firma genelinde tüm risk skorlarını ne kadar düşürebileceği görülmektedir. Bu nedenle genel tavsiyemiz firmada iç denetim sürecinin başlatılması şeklindedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Çeşitli faaliyet sektörlerinde bulunan firmaların etkin bir kurumsal idare yapısının olmasının firmanın risk yönetiminde oldukça önemli olduğu günden güne ortaya çıkmaktadır. Çevresel etmenler, meslek ahlakı ve sosyal risk faktörleri kadar finansal etkinlikler ile ilgili risklerin belirlenmesi ve bu risklere karşılık sunulması firma yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde devamlılığının ve müşteri güveninin oluşturulması bakımından önemlidir (The Institute of Internal Auditors, 2009).

İç denetim ile ilgili etkinlikler ve süreçler, yönetimlerin kontrol yapıları ve finansal faaliyetleri ile birlikte, kontrol ve idare süreçlerinin etkinliğini göz önünde bulundurarak risk yönetimini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla sistemli, disiplinli ve akıcı bir yaklaşımla belirli standartlar dahilinde gerçekleştirilmektedir.

İç denetim, tarafsızlığın ve bağımsızlığın korunduğu bir danışmanlık ve güvence faaliyetidir. Etkin bir iç denetim işlevinin hem yerine getirmesi hem de yerine getirmemesi gereken durumları bulunmaktadır. Bu sebeple, iç denetim kavramının Kurumsal Risk Yönetimi hususundaki ana rolü; bir kurum ya da kuruluştaki ön plana çıkmış olan risklerin uygun bir biçimde yönetiminin yapılmasını ve iç denetim oluşumunun etkin bir biçimde işlevsel olmasını gerçekleştirme konusunda idareye objektif bir güven sunmaktır. İç denetimin rolünü tanımlarken, iç denetim unsurlarının tarafsızlığına ve bağımsızlığına negatif bakımdan etkiye bulunup bulunmayacağı konusu ile devamlılığı sağlanacak faaliyetin kuruluşun risk yönetimi faaliyetlerinin genişletilmesine katkı sunması gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır (Madendere, 2005a).

Kurumsal risk yönetimi kurum ya da kuruluş idaresinin temel yükümlülüklerinden bir tanesidir. İç denetimde görevli kimseler, idarenin hayata geçirdiği risk süreçlerinin etkinliğini ve yeterlilik durumunu mercek altına alarak, gözden geçirerek, raporlayarak ve önerilerde bulunarak idareye yardımcı olmaktadır. Kurumun ya da kuruluşun kontrol faaliyetleri ve risk yönetiminden sorumlu olan birim üst yönetimdir. Fakat bir danışma olarak görev alacak olan iç denetimde görevli bireyler de risklerin belirlenmesi, gruplandırılması, önlemlerin önerilmesi ve uygulaması hususlarında yetkinliğe sahiptirler (Madendere, 2005b).

Bir firmada iç denetim sisteminin bulunmaması ya da yalnızca dokümanlar üzerinde var olması firmanın değerlerinin kayıp olmasına, idarenin hatalı ve eksik çıkarımlar yapmasına ve kar, müşteri, verimlilik ve benzeri kayıpların oluşmasına sebep olabilir. İç denetim sisteminin işleyişi artış gösterdikçe, söz konusu risklerin düşüş göstermesi, görevlilerin yükümlülüklerini gerçekleştirmesi ve amaçlara ulaşılması olası hale gelmektedir (Aksoy, 2005). Fakat iç denetim sistemi ile etkinliğin gerçekleştirilmesi eksikliklerin ve hataların tam manası ile yok edildiği veya sonraki dönemde buna benzer durumlarla karşı karşıya gelinmeyeceği anlamını barındırmadığından denetimin sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Ayrıca iç denetim etkinlikleri, firmadaki iç kontrol sisteminin atladığı hile, hat ve usulsüzlüklerin saptanmasında ve önüne geçilmesinde etkili bir araç olarak ifade edilmektedir. Günümüz piyasalarında iç denetim kavramı yalnızca finansal süreçlerin kapsamından çıkıp idare faaliyetlerine doğru da bir atılım yapmakta olup, iç denetim anlayışının iki adımdan meydana geldiği ifade edilebilir. Birinci adım iç denetim kavramının temel fonksiyonu ve iç kontrol sisteminin etkin oluşu göz önünde bulundurularak idareye ekonomik etkinliğin kazandırılması ve kontrol sisteminin entegre edilmesidir. Bu adımın tanımına göre hali hazırda üst yönetim kademelerinde olan kontrol fonksiyonunun da kontrolü durumu söz konusu olmaktadır. İkinci adımda ise idarenin üzerinde sistemsel olarak var olan sorumlulukların yoğunluğunun azaltılması ve firma yönetim ve üretim süreçlerini risk faktörlerinden arındıracak önerilerin geliştirilmesi söz konusudur (Acar ve Şahin, 2009).

İç denetimin gerekliliğini ifade eden bu açıklamalardan sonra çalışmada tarım ürünleri ve sulama sistemleri konusunda faaliyet gösteren kurumsal yapıda olan fakat iç denetim sistemi bulunmayan bir firmanın birimleri mercek altına alınmış, ilgili birimlerin yöneticilerine birimleri ile ilgili risk etmenleri hakkında sorular sorulmuş ve risk değerlendirme tablosu oluşturulmuştur. Birim yöneticilerine sorulan sorulardan yola çıkarak oluşturulan risk skorları tablosunda yüksek risk grubunda olan etmenlerin değerlendirilmesi yapılarak iç denetimin kurumsal risk yönetimi üzerindeki gerekliliği vurgulanmıştır. Birimlerin yöneticilerinin değerlendirilmelerinden yola çıkılarak risk etmenleri, nedenleri ve olası sonuçları bulgular kısmında genişçe incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmanın soruları arasında yer alan kurumsal risklerin idari, operasyonel ve satış odaklı birimlere yansımaları aşağıdaki bölümlerde gruplandırılarak yine araştırmanın bir başka sorusu olan iç denetim mekanizmasının olmaması durumunda ortaya çıkabilecek kurumsal riskler bu gruplar altında ifade edilmiştir.

"Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin idari birimlere (insan kaynakları, mali işler, bilişim teknolojileri) olan yansımaları nelerdir?"

Firmanın insan kaynakları birimi için yapılan risk değerlendirmesinde maddi/manevi çıkar karşılığı araç araması yapmamak, yetkisiz kişilerin fabrika bölgesine girmesine izin vermek ve görevini tam manasıyla yapmamak suretiyle yolsuzluk faaliyetinin yapılması ve maaş bordrolarında usulsüzlük yapılarak çıkar sağlanması olasılığının bulunduğu ortaya çıkmıştır. Yolsuzluk faaliyetleri pek çok kurum ve kuruluş için öncelikle önüne geçilmesi gereken hususlardan bir tanesidir. Güvenlik zafiyetleri oluşturularak ya da güvenlik tedbirlerinin aşılmasına müsaade gösterilerek doğabilecek yolsuzluk faaliyetlerinin firmayı maddi ve manevi olarak kayba uğratabilir, firmanın varlığını sorgulatabilir. Bu durumun önüne geçilmesinde güvenlik prosedürlerinin takibinin yapıldığından emin olunması gerekmektedir. Güvenlik yalnızca firma içerisindeki güvenlik birimine bırakılabilecek bir faaliyet olmamakla birlikte iç denetim mekanizması ile de denetlenen bir sürece sahip olunmalıdır. Bunun dışında insan kaynakları birimi için bir başka yüksek risk unsuru olan maaş bordrolarında usulsüzlük yapılarak çıkar sağlama olasılığının önüne geçilmesi adına firma bünyesinde bir kontrol yönteminin olmadığı açık olarak belirtilmiştir. Firmanın risk faktörünü önemli dereceye çıkaran bu etmen çalışmamız sırasında belirlenmiş olup, yöneticinin dikkatine sunulmuştur. İşten ayrılmış birinin çıkışının yapılmaması, çalışan herhangi birine fazladan ödeme yapılması, var olmayan birini işe almış gibi gösterilmesi gibi yüksek risk faktörü olan durumların kontrolü yalnızca birim çalışanlarının ve yöneticisinin inisiyatifine bırakılmış olup, firma için prestij ve finansal kayıplara sebep olacak bu durumların ortadan kaldırılması için bir iç denetim mekanizmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Gelir, gider, mal ve hizmetlerle ilgili işlem ve süreçlerin doğruluğunun, tabloların güvenilir oluşunun ve mali sistemin sağlamlığının değerlendirilmesi mali denetim olarak ifade edilmektedir (Aytaç, 2005). Firmanın mali işler birimi için yapılan değerlendirmelerde nakit yönetiminin efektif bir şekilde yapılamaması gibi yüksek bir risk durumu söz konusu olduğu bulunmuştur. Firmanın finansal temellerinin ve süreçlerinin kontrol edilebilmesi firmanın sürdürülebilirliği açısından kritik önem arz etmektedir. Faiz/kur ve vade süreleri her ne kadar küresel ve ulusal çaptaki finansal ve politik olaylardan etkilense de firmanın ulusal ve global süreçleri takip edecek bir sisteminin ve yönetiminin olması, meydana getirilecek takip sistemlerinin kontrolü de iç denetim mekanizması ile yapılabilecektir. Firma yönetiminin hedeflerine uygun olarak bilgi sistemlerinin ve bu sistemlerle ilgili kontrol mekanizmalarının yeterli oluşuna dair gerçekçi bir güven oluşturmak amacıyla bilgi teknolojilerine ait

sistemlerin gözaltında tutulması, analiz edilmesi ve sonuçların belirtilmesi bilgi teknolojileri denetimi ile ilgili olan bir tanımdır (Ceyhan,2010).

Firmanın bilişim teknolojileri birimi için yapılan değerlendirmelerde müşteri ve tedarikçilerin kişisel verilerinin üçüncü şahıslarla paylaşılmasına dair bir risk unsurunun devam ettiği görülmüştür. Firmanın paydaşlarına, yatırımcılarına ve müşterilerine karşı olan sorumlulukları arasında ilgili tüzel ya da gerçek kişilerin ticari bilgilerini bir başkası ile paylaşmamak da yer almaktadır. Bu durumun muhafaza edilmesi firmanın temas halinde olduğu piyasa unsurlarına güven verdiği anlamına da gelmektedir. Firmanın menfaat karşılığında müşteri veya tedarikçilerin kişisel bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmaması konusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan ve bu durumun kontrolü iç denetim mekanizmasına entegre edildikten sonra bu unsura ait risk skorunda düşme olması düşünülmektedir.

"Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin operasyonel birimlere (operasyon, satın alma, dış işlemler) olan yansımaları nelerdir?"

Firmanın dış işlemler biriminde risk skorlarının yüksek olduğu durumlar, birimin yapmış olduğu işlerin neticesinde çalışanlara menfaat sağlanması, beyannamelerin mevzuata aykırı, yanlış ve eksik şekilde doldurulması ihtimali ve çalışanların eksik ya da hatalı operasyonel faaliyet yürütme durumları olarak belirtilmiştir. Çalışanların maddi olarak hak etmedikleri bir şekilde menfaat sağlama durumları firmadaki makul düzenini sürdüren çalışanlar için adalet duygusu yitimine ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilirken, aynı zamanda maddi menfaatin firmanın kaynaklarından da eksilttiği de akıldan çıkarılmamalıdır. Yine benzer şekilde beyannamelerin yanlış doldurması ya da çalışanların eksik ya da hatalı operasyonel faaliyetler yürütmesi planlanan süreçlerin sektöre uğramasına sebep olabileceği gibi firmanın prestij kaybı için olumsuz bir etmen olacaktır. Her ne kadar çalışanlar menfaat sağlama olasılığının düşürülmesi için bazı prosedür ve dokümanlar oluşturulsada ilgili risk skorunun düşmediği ve düzeyini koruduğu gözlemlenmiştir. Bu doküman ve prosedürlere uyumlu çalışılıp çalışılmadığının kontrolü ve iç denetim mekanizması ile sürecin takip edilmesi sonucunda menfaat sağlama olasılığının önüne geçilmiş olacaktır. Mevzuata aykırı, yanlış veya eksik şekilde beyannamelerin doldurulması riskinin azıtılması adına her ay 3 beyannamenin kontrol edildiği bildirilse de bu kontrol faaliyetlerinin kontrolünün hangi şekilde yapıldığına dair belirlenimci bir yaklaşım gözlemlenmemiştir. YYS belgesi hükümlerine uyum konusunda önceden yapılan dokümantasyon çalışmalarının tüm birimler tarafından yapılarak ve uyulmaya

devam edilerek önüne geçildiği bildirilse de risk skorunun orta seviyede olmasının önüne geçememiştir. Dokümantasyon takibinin gerektiği gibi yapılmadığı ve bu takibin yapıldığına dair kontrolün yöneticilerin inisiyatifinde olduğu değerlendirildiğinde iç denetim sistemi ile yöneticilerin üzerinde bulunan bu sorumluluğun paylaşılması risk skorunda düşme sağlayacağı ifade edilebilir. Firmalarda fiziki varlıkları zimmete geçirmeye, amacı dışında kullanılmaya ve tahrip edilmeye açık konumdadır. Yönetimin bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak adına kontrol mekanizmalarını devreye sokmak durumunda olduğu, iç kontrol mekanizmasına bu noktada ihtiyaç duyduğu Köroğlu (2006) tarafından bildirilmiştir.

İşletmelerin fiziksel varlıkları çalınmaya, yanlış kullanılmaya ve tahribata uygun durumdadır. Yönetim bu olumsuzlukları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol yapısının temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Firmanın operasyon birimi için yapılan değerlendirmelerde öne çıkan risk faktörlerinin öneminin fazlalığı sebebiyle makinelerin arıza yapma olasılıkları ve üretim için gerekli olan hammaddenin yurtdışından temin edildiği durumlarda açık hammadde kullanımında yola çıkan hammadde miktarı ile fabrikaya teslim edilen hammadde miktarı arasında oluşabilecek farkların tespit edilememesi olasılığı olduğu ifade edilebilir. Operasyonel anlamda üretimi gerçekleştiren hatların, bu hatlardaki çeşitli motor, makine ve donanımların periyodik bakım ve tutumlarının yapılması beklenmeyen arızaların ortaya çıkışını engelleyecek ve üretimin durması ve üretim kayıplarına sebep olabilecektir. Buna çözüm olarak operasyon birimi yöneticisi makinelerin dış ortamla temasının kesildiği bildirilmiş, fakat risk skorunun yüksek dereceli olmasının önüne geçilememiştir. Firma bünyesindeki her türlü makinenin bakım ve onarımlarının zamanında yapılması makinelerle ilgili bir problemin ortaya çıkmasının önüne geçecek ve makinelerin çalışma performansını artıracaktır. Ayrıca makinelerin nem ve benzeri gibi dış etmenlerden korunması aşınmaları ve paslanmaları engelleyecektir. Kritik öneme sahip makine muhafazası için risk skorunun hala yüksek çıkması konu ile ilgili prosedürlerin takip edilmediğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Prosedürlerin takibinin de iç denetim sistemi ile yapılması önerilmektedir. Operasyon birimini ilgilendiren bir başka risk unsuru olan üretim için gerekli olan hammaddenin yurtdışından temin edildiği durumlarda açık hammadde kullanımında yola çıkan hammadde miktarı ile fabrikaya teslim edilen hammadde miktarı arasında oluşabilecek farkların tespit edilmesi durumunun önüne geçmek için anlaşmalar gereği % tolerans aralığı kabul edilmiş ve eksilmeler bu aralıktaysa kabul sınırında yer aldığı ifade edilmiştir. Operasyon birimi yöneticisi tolerans aralığı dışındaki miktarlar ile ilgili bir değerlendirmede bulunmamış olup, bunun ile ilgili bir eylem planının varlığından

bahsetmemiştir. Burada üretim tesisine ulaşan hammaddenin miktarının tolerans değeri arasında olup olmadığının denetlenmesi iç denetim sistemine dahil edilerek firmanın ücretini ödediği miktarların altındaki miktarın firmaya kabullerinin önüne geçilebilecektir. İç denetim firmanın etkinliklerinin sürdürülebilir olmasını gerçekleştirmekte ve yatırımcı değerini üst düzeye çıkarmak hedefine de erişilmesini kolay hale getirmektedir. İdaresel ve operasyonel risklerin doğru bir biçimde yönetilmesinin teminatı olan iç denetim, ilksel bir risk yönetim vasıtası olarak da önemli bir işlevi yapmaktadır. Çünkü risk yönetimi yalnızca finansal manada düşünülmemelidir. Süreçlerin uygunluğunun denetim altına alınması mevcut işleyiş sisteminin geleceğinin de başarısı anlamına gelmektedir (Aras, 2006).

"Kurumsal yapıda faaliyet gösteren bir firmada oluşan kurumsal risklerin satış odaklı birimlere (pazarlama, satış, AR-GE, ihracat) olan yansımaları nelerdir?"

Çalışmamızda pazar ve pazar geliştirme bölümü için risk skoru yüksek çıkan faktörler arasında başlatılan Ar-Ge çalışmalarının sonuç alınmadan sonlandırılması durumu tespit edilmiş, buna önlem olarak planlanan şekliyle denemelerin yapıldığı ve sunum olarak sonuçların satış pazarlama toplantısında tüm ekibe aktarıldığı ifade edilmiştir. Firmanın piyasada sürdürülebilirliği ile ilgili adımları uzun süreli ve uğraşlı da olsa atabileceği temel birimlerden bir tanesinin Ar-Ge birimi olduğu düşünüldüğünde bir inovasyon için öne sürülen fikirlerin ve projelerin tamamlanabilmesi önemlidir. Şayet Ar-Ge kapsamında üretilen ve geliştirilen fikir uygulamaya konulamayacaksa bunun gerekçelerinin de finansal, sosyal, politik gerekçelerle ifade edilmesi gereklidir. Firma kendisini geliştirebilmesi, piyasadaki rakipleri ile mücadelesini sürdürebilmesi için kendi iş sahası ile ilgili yeniklere açık olmalı ve sürekli deneme çalışmaları yapmalıdır. Ar-Ge birimce hazırlanan ve geliştirilen ve pazarlama departmanınca uygulanması planlanan proje ve faaliyetlerin firmanın tüm birimlerince paylaşıldığından emin olunması gerektiğinden bu güvenin iç denetim sistemi ile sürdürülebileceği düşünülmektedir.

Firmanın Ar-Ge birimi için en yüksek risk unsurları arasında Ar-Ge'nin talep ettiği ürünlerin pazar talep çalışmalarının efektif olarak yapılamaması yer almaktadır. Bu durumu önleyici faaliyet olarak aylık yapılan toplantılarla pazar tahmin durumunun görüşüldüğü, ürünün çalışılıp çalışmadığına karar verildiği belirtilmiştir. Firma için sağlıklı bir pazar araştırması bünyesinde yer alan Ar-Ge çalışmaları çıkış noktasını oluşturmaktadır. Buna göre Ar-Ge'nin araştırılması için talep ettiği ürünün pazar takibinin yapılma durumunu kontrol eden bir mekanizmanın denetimi iç denetim sisteminin güvencesi altında sağlıklı bir şekilde

ilerleyebilir. Aksi durumda Ar-Ge biriminin işletme bünyesinde yer almasının firma menfaatleri açısından bir anlamı olmayacaktır. Ar-Ge birimi ile ilgili olarak ortaya çıkan bir başka risk unsuru da proje satın alım operasyonlarında termin problemi ile karşılaşma riski bulunmaktadır. Birim yöneticisi tarafından bu riskin ortadan kaldırılması üzerine verilen yanıt proje başlangıcında alternatif firmaların tespit edildiği ve mevcut doküman yapısıyla takibin yapıldığı şeklindedir. Firmanın pek çok prosedüründe olduğu gibi proje satın alımlarında da sürecin mevcut doküman yapısı ile takip edildiği belirtilmiş ve mevcut doküman yapısının söz konusu risk skorunu etkisiz dereceye indirmediği çıkarımı yapılmıştır. Proje başlangıcında alternatif firmalar belirlenip mevcut doküman yapısıyla süreç takip edilse de satın almalarındaki paydaşlar ile iletişimde aksamaların olması ve takip denetiminin de yapıyor olması gerekmektedir. Mevcut doküman sistemi ile bu takibin efektif olmadığı ve takip dokümanlarının da geliştirilerek de süreci denetleyen bir iç denetim sisteminin kurulması proje satın almalarında termin problemini ortadan kaldıracaktır. Ar-Ge birimi ile ilgili bir başka risk unsuru da proje satın alımında yanlış ya da eksik sabit kıymetlerin alımı durumunun oluşması olarak belirlenmiş ve bu durumun önüne geçilebilmesi adına proje başlangıcında alternatif firmaların belirlendiği, denemeler yapıldığı ve sonrasında mevcut doküman yapısı ile takibin gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Söz konusu bu sürecin de başlangıç aşamasından işleyiş aşamasına geçilmesinde alternatif tekliflerin değerlendirilmesi sonucunun etkili olduğu belirtilse de, sürecin sonraki dönem takiplerinin mevcut doküman yapısı ile takibinin yapıldığı belirtilmiştir. Mevcut doküman yapısının takibine dair olan belirsizlik probleminin iç denetim sistemi ile aşılabileceği öngörülmektedir.

Firmanın satış birimi için yapılan değerlendirmede pazar penetrasyonlarında kur farkının olumsuz yansımaları hakkında firma bayilerinin ve satış personelinin pazar durumunu sürekli kontrol etmeleri sonucunda bilgi edinildiği ve bu durumun olumsuz yansımaları hakkındaki risk unsurunu sürdürdüğü görülmüştür. Bayilerin ve satış personelinin bu değişimleri takip edebilecek yeterlilikte oldukları varsayılsa dahi takip inisiyatifinin bayilere ve satış personeline kontrolsüz olarak bırakılması risk skorunu yükseltmektedir. Bu sebeple oluşturulacak bir iç denetim sistemi ile bayi ve satış personelinin pazar takibini etkin olarak yapma durumları daha kesinleştirilmiş olacaktır. Satış birimi için öne çıkan risk faktörlerinden bir tanesinin de rakip firmaların fiyat stratejilerinin takibinin yakından takip edilememe olasılığından kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna karşın alınan önlem olarak bayiler ve satış personeline takibinin yapıldığı ve olası ani değişimlere karşın tedbir alındığı şeklinde belirtilmiştir. Rakiplerin uygulamış oldukları fiyat stratejilerinin takibinin sahada bayiler ve

satış personellerince yapılması inisiyatifi firma merkezinden çıkararak daha alt düzeydeki sistemlere yüklenmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple firmanın rakiplerinin fiyat stratejilerinden emin olması gerektiği düşünülmektedir. Rakip firmalarının fiyat stratejilerini takip edecek bir mekanizmanın kurulması, bu işlemin yalnızca satış elemanlarına ve bayilere bırakılmaması ve toplam mekanizmanın iç denetim sistemi ile denetlenip sürekliliğinin sağlanması önerilebilir.

Firmanın ihracat birimi için yapılan değerlendirmede öne çıkan risk gruplarının kullanılan sistemler nedeni ile satış siparişlerinin son dakika değişikliklerine onay süreci nedeniyle uyum sağlamada gecikme yaşanması, gümrük işlemleri esnasında gümrük müşavirinin hatalı ya da eksik işlem yapma olasılığı ve satış tahmininin eksik ya da hatalı yapılması olasılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Kullanılan sistemler nedeni ile satış siparişlerinin son dakika değişikliklerine onay süreci nedeniyle uyum sağlamada gecikme yaşanması durumuna karşın bir eylem planının olduğu ifade edilse de bu plana uyulma hazırlıklarının tamam olmasının kontrolünün birim yetkililerince tam sağlanamamasından dolayı risk skorunun yüksek olduğu ve bu plana olan hazırlığın iç denetim sistemi tarafından kontrol edilmesinin risk skorunu aşağıya çekebileceği düşünülmektedir. Aksi halde satış siparişlerindeki son dakika değişikliklerine müdahalenin yapılamaması finansal kayıplara yol açabilecektir. Gümrük işlemleri esnasında gümrük müşavirinin hatalı ya da eksik işlem yapma olasılığının ortadan kaldırılması için mevcut doküman yapısının takip edildiği belirtilse de riskin azaltılması için doküman takibinin risk skorunu da iyileştirmediği gözlemlenmiştir. Gümrük müşavirlerinden kaynaklanacak olan hatalar devlete karşı olan vergi ve beyan yükümlülüklerinin sekteye uğramasına bunun sonucunda da hukuki problemlerin doğmasına sebep olabilecektir. İç denetim mekanizmasının doküman takip sisteminin etkin kontrolüne olanak tanınmasından dolayı gümrük müşavirlerinin de üzerinde bir denetim baskısı oluşacağı düşünülerek firmanın hukuki süreçlerle karşılaşmaması adına gümrük müşavirlerinin doküman takiplerini denetleyen iç denetim mekanizmasının etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir. İhracat birimi ile ilgili bir başka yüksek risk faktörü olan satış tahmininin eksik ya da hatalı yapılması olasılığının ortadan kaldırılması için müşterilerle iletişim halinde bulunduğu o seneye ait olan tahminlerin alındığı ve geçmiş ile kıyas edilerek revizelerin yapıldığı belirtilmiştir. Satış tahminlerinin yapılması konusundaki referansın müşteriler olduğu birim yöneticisinin ifadelerinden anlaşılmakta fakat sürecin kontrolüne dair bir uygulamanın olmadığı gözlemlenmektedir. Firma için satış tahminleri, finansal tabloların belirlenmesinde ve çeşitli yatırımların yapılmasında ve yapılmamasında kritik öneme sahip olduğu

düşünüldüğünde müşterilerden alınacak olan verilerin işleme sürecinin dokümantasyonla sağlanması ve bu dokümanların sürece dahil edildiğine dair iç denetim sisteminin kurulmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre iç denetim sistemine sahip olmayan kurumsal firmalara ve iç denetim sisteminin gerekliliği ile ilgili çalışmalar yürütecek araştırmacılara yönelik araştırmacı tarafından öneriler sunulmuştur. Buna göre;

- Güvenlik zafiyetleri oluşturularak ya da güvenlik tedbirlerinin aşılmasına müsaade gösterilerek doğabilecek yolsuzluk faaliyetlerinin firmayı maddi ve manevi olarak kayba uğratabileceği düşünülerek, güvenlik prosedürlerinin takibinin yapıldığından emin olunması ve bu durumun kontrolünün iç denetim sistemine bırakılması önerilmektedir.
- İşten ayrılmış birisinin çıkışının yapılmaması, çalışan herhangi birine fazladan ödeme yapılması, var olmayan birini işe almış gibi gösterilmesi gibi yüksek risk faktörü olan durumların kontrolü yalnızca birim çalışanlarının ve yöneticisinin inisiyatifine bırakılmamalı, bir iç denetim mekanizması ile bu adımların hangi takip edildiğine dair kontrollerin yapılması önerilmektedir.
- Firmanın menfaat karşılığında müşteri veya tedarikçilerin kişisel bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılmaması konusunda gerekli düzenlemeler yapılmalı ve bu durumun kontrolü iç denetim mekanizmasına entegre edilmelidir.
- Mevzuata aykırı, yanlış veya eksik şekilde beyannamelerin doldurulması riskinin azalması adına YYS belgesi hükümlerine uygun hareket edildiğine dair kontrollerin iç denetim sistemi ile yöneticilerin üzerinde bulunan bu sorumluluğun paylaşılması önerilmektedir.
- Firma bünyesindeki her türlü makinenin bakım ve onarımlarının zamanında yapılması makinelerle ilgili bir problemin ortaya çıkmasının önüne geçecek ve makinelerin çalışma performansını artıracaktır. Kritik öneme sahip makine muhafazası için risk skorunun hala yüksek çıkması konu ile ilgili prosedürlerin takip edilmediğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Prosedürlerin takibinin de iç denetim sistemi ile yapılması önerilmektedir.

- Firmanın kendisini geliştirebilmesi, piyasadaki rakipleri ile mücadelesini sürdürebilmesi için kendi iş sahası ile ilgili yeniklere açık olmalı ve sürekli deneme çalışmaları yapmalıdır. Ar-Ge birimce hazırlanan ve geliştirilen ve pazarlama departmanınca uygulanması planlanan proje ve faaliyetlerin firmanın tüm birimlerince paylaşıldığından emin olunması gerektiğinden bu güvenin iç denetim sistemi ile sürdürülebileceği düşünülmektedir.
- Firmanın kur farkının olumsuz yansımaları hakkında firma bayilerinin ve satış personelinin pazar durumunu sürekli kontrol etmeleri sonucunda bilgi edinildiği ve bu durumun olumsuz yansımaları hakkındaki risk unsurunu sürdürdüğü görüldüğünden inisiyatifinin bayilere ve satış personeline kontrolsüz olarak bırakılması risk skorunu yükselttiği düşünülmüş olup, bu sebeple bir iç denetim sistemi oluşturulması bayi ve satış personelinin pazar takibini etkin olarak yapmaları için tavsiye edilmektedir.
- Firmanın ilgili birimlerinde yüksek çıkan risk skorları ile ilgili hususlara verilen cevaplar mevcut prosedürün, mevzuatın, dokümanların takip edildiği şeklinde olmuştur. Firmanın kurumsal yapısı gereği her birimin takibini yaptığı dokümanları bulursa da bunların takip edildiğine dair kontrol eksikliklerinin olduğu ifade edilebilir. Bu durumda kurumsal kimliğin gereği de sahip olunan mevzuatların ve prosedürlerin takibinin yapılıp yapılmadığı bağımsız iç denetim mekanizması ile mümkün olabileceği düşünüldüğün iç denetim mekanizmasının gerekliliği belirtilebilir.
- Bu araştırma kurumsal kimliği olan fakat iç denetim mekanizmasına sahip olmayan bir firma üzerinde yapılmış olup, bundan sonraki çalışmalar için aynı ya da benzer risk unsurlarda iç denetime sahip olan ve olmayan kurumsal firmalar arasında karşılaştırma yapılması tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, İ. A. ve. Şahin, E.A.(2009). Plan ve bütçe ilişkisi açısından iç denetim, *Maliye Dergisi*, 156, 83-103.
- Akçay, G. (2011). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü Ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler. *Denetişim*, (7), 25-46.
- Aksoy, T. (2005). Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal Ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi. *Mali Çözüm Dergisi*, Ekim-Kasım-Aralık, Sayı 73, 168-202.
- Aktaş, R. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi. *TOBB Üniversitesi Ders Notları*.
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları Ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 83-97.
- Alpman, G. (2009). *İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması*.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., & Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Andersen, T. J., Garvey, M., & Roggi, O. (2014). *Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking*, Oxford University Press.
- Aras, G. (2006). İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim, *İç Denetim Dergisi*, 16, 4.
- Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications* (Vol. 16). Springer Science & Business Media.
- Aven, T. (2015). *Risk Analysis*. John Wiley & Sons.
- Aydın, E.V. (2007). *Basel II Standartları ve KOBİ'lere Etkileri*, Gmak Baskı, 1. Baskı, İstanbul.
- Aygören, H., & İlem, M. (2010). Türkiye’de Özelleştirme Sonrası Araç Muayene İstasyonları Sermaye Bütçelemesinin Monte Carlo Simülasyon Yöntemi İle Analizi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (48), 75-88.

- Aytaç, F. (2005). *Gerekçeli-Açıklamalı Belediye ve Büyükşehir Belediyesi Kanunu*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bartsiotas, G. (2008). An Expanding Role. *Internal Auditor*, 36.
- Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., & Yezegel, A. (2013). Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. *Contemporary Accounting Research*. 30(4), 1264-1295.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis Of Factors Associated With The Extent Of Implementation. *Journal Of Accounting Public Policy*. 24, 521-531.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., & Gardenal, G. (2013). The Effect of The Enterprise Risk Management Implementation on The Firm Value of European Companies, *Working Paper Series*.
- Bolak, M. (2004). *Risk ve Yönetimi*, Birsen Yayınevi, İstanbul, 3-36.
- Bolgün, K. E., & Akçay, M. B. (2009). *Risk Yönetimi: Gelişmekte Olan Türk Finans Piyasasında Entegre Risk ölçüm ve Yönetim Uygulamaları*, İstanbul: Skala Yayıncılık.
- Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetim*, (4), 17-30.
- Cangemi, M. P., & Singleton, T. (1996). *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide* (Vol. 3). Wiley.
- Ceyhan, İ. F (2010). İç Denetim ve Kurusallaşma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Civan, M. (2010). *Sermaye Piyasası Analizleri ve Portföy Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Application Techniques*. Jersey City. U.S.A..
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management Framework. COSO Executive Summary.

- COSO. (2014). Risk Framework: A Reference for Internal Control – Transition from COSO I to COSO II, IAS Conference, EC Europa.
- COSO. (2017). Applying COSO's *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. COSO.
- Çakmakçı, E. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB'de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi): İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deloitte. (2015). *Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstrisinde Risk Zekâsı, Kurumsal Risk Yönetimi Kıyaslama Anketi*. Deloitte Report.
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. *SSRN*, 180-182.
- Demireli, E., & Taner, B. (2009). Risk Yönetiminde Riske Maruz Değer Yöntemleri ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(3), 127-148.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1995). Transforming Qualitative Research Methods. *Journal of Contemporary Ethnography*, 24(3), 349–358.
- Duckert, G. H. (2011). *Practical Enterprise Risk Management: A Business Process Approach*. John & Wiley Sons. Inc. New Jersey. U.S.A..
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2014). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity, *The Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.
- Fraser, J. R. S., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2015). *Implementing Enterprise Risk Management: Cases Studies and Best Practices*. John & Wiley Sons. Inc., New Jersey. U.S.A..
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, ABD.

- Gacar, A., & Semra, Ö. N. C. Ü. (2017). Kurumsal Risk Yönetiminin Belirleyicileri: Sanayi İşletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 299-321.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise Risk Management and Firm Performance: A Contingency Perspective, *J. Accounting Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Görener, Ö. (2010). Risk Odaklı İç Denetim: Olasılık-Etki Analizi Çerçevesinde Bir Uygulama.
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The Value of Investment in Enterprise Risk Management, *The Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316.
- Griffiths, P. (2016). *Risk-based Auditing*. Routledge.
- Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 157-184.
- Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama* (Doctoral Dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Gürsakal, S. (2007). Hisse Senedi ve Döviz Piyasası Risklerinin Riske Maruz Değer Yöntemi ile Karşılaştırılması. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 61-76.
- Haimes, Y. Y. (2015). *Risk Modeling, Assessment, and Management*. John Wiley & Sons.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A.P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*. 78 (4), 795-822.
- IMA. (2007). *Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation*. The Association of Accountants and Financial Professionals in Business.
- ISO 37001, (2016). *Anti-Bribery Management Systems — Requirements with Guidance for Use*. ISO.

- İnal, E. E. (2018). *İç Denetimin Risk Yönetimine Etkisi* (yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi).
- Kıykaç, B. (2017). Otel Çalışanlarının Ağırlandmasının Denetimle İlişkisi: Kuşadası Bölgesinde Dört Ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Kishali, Y., & Pehlivanlı, D. (2006). Risk Odaklı İç Denetim Ve İMKB Uygulaması. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (30), 75-87.
- Klinke, A., & Renn, O. (2002). A New Approach to Risk Evaluation and Management: Risk-Based, Precaution-Based, and Discourse-Based Strategies 1. *Risk Analysis: An International Journal*, 22(6), 1071-1094.
- Koldere Akın, Y., & Akdoğan, U. (2012). Finansal Piyasalarda Risklerin Belirlenmesinde Riske Maruz Değer Yöntemine İlişkin Uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(1), 225-236.
- Korkmaz, T., & Ceylan, A. (2007). *Sermaye Piyasası ve Menkul Değerler Analizi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Köroğlu, Ç., & Uçma, T. (2006). İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi, *Mevzuat Dergisi*, 8, (3),2.
- KPMG. (2013). Risk Esaslı Denetim Planlaması Ve Raporlaması. *İstanbul: Hakan AYTEKİN Sunum*.
- Kurnaz, N., & Çetinoğlu, T. (2010). *İç Denetimde Güncel Yaklaşımlar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Küçük Yılmaz, A. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Li, Q., Wu, Y., Ojiako, U., Marshall, A., & Chipulu, M. (2014). Enterprise Risk Management and Firm value within China's Insurance Industry. *Acta Commercii*, 14(1), 1-10.

- Liebenberg, A., & Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from The Appoinment of Chief Risk Officers, *Risk Management and Insurance review*, 6(1), 37-52.
- Madendere, M. A. (2005). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetim Rolü, (Çeviri/Derleme), *TİDE Dökümanı*, 45-50.
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk management Increase firm Value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 26 (14), 641-658.
- Memiş, M. & Kayahan, T. Ü. M. (2011). Sürekli Denetim Süreci ve İç Denetim İle İlişkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 145-162.
- Merna, T., & Al-Thani, F. (2008). *Corporate Risk Management*, 2nd Edition, John Wiley & Sons.
- Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2011). *Corporate risk management*. John Wiley & Sons.
- Meulbroek, L.K. (2002). "Integrated Risk Management for the Firm: a Senior Manager's Guide": SSRN.
- Moeller, R. R., (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk and Compliance Processes*, 2. Baskı. John & Wiler Sons. Inc. New Jersey. USA.
- Molak, V. (1997). *Fundamentals of Risk Analysis and Risk Management*. CRC Press, Inc. USA.
- Olson, D. L., & Wu, D. (2010). *Enterprise Risk Management Models*, Springer, New York. USA.
- Onder, Ş., & Ergin, H. (2012). Determiners of Enterprise Risk Management Applications in Turkey: An Empirical Study with Logistic Regression Model on The Companies Included in ISE (İstanbul Stock Exchange). *Business and Economic Horizons*. 7 (1), 19-26.
- Ostrom, L. T., & Wilhelmsen, C. A. (2012). *Risk Assessment : Tools, Techniques and Their Applications*. 1. Basım. John Wiley & Sons Inc. New Jersey. USA.

- Özbek, Ç. (2003). İç Denetimde Yeni Uygulamalar. *İç Denetim Kongresi*, 29, 3.
- Özbek, C. (2005). İç Denetim Uygulamaları, *T.C. Maliye Bakanlığı Twinning Projesi*, İstanbul.
- Özden, Ü. H. (2007). Riske Maruz Değer (RMD) Hesaplama Yöntemleri: İMKB Üzerinde Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(28), 279-285.
- Özen, G. (2010). *İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi* (Master's Thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi), 53.
- Özkılıç, Ö. (2014). *Risk Değerlendirmesi: Atex Direktifleri - Patlayıcı Ortamlar, Büyük Endüstriyel Kazaların Önlenmesi ve Etkilerinin Azaltılması - Kantitatif Risk Değerlendirme*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK).
- Pagach, D., & Warr, R. (2010). "The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance", SSRN.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.
- Patır, S., & Yıldız, M. S. (2003). Talep Tahmininde Monte Carlo Simülasyonunun Uygulanması. *Ekev Akademi Dergisi*. 7(17), 327-336.
- Patton, Q. M. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newsbury Park, London, New Dehli: Sage Publications.
- Protiviti. (2008). Ten Common Risk Management Failures and How to Avoid Them. *The Bulten*. 3(6), 1-5.
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009 – Setting a New Standard for Risk Management. *Risk Analysis*. 30(6), 881-886.
- Sağlar, J., & Tuan, A. G. K. (2009). İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 343-358.
- Saka, T. & Uğural, A. (2015). Kurumsal Risk Yönetimi. *TUSİAD*.
- Saunders, M. Lewis, P and Thornhill, A., (2007), Research methods for business students, 4th,

Prentice Hall, London.

Segal, S. (2011). *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step Business Management*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.

Shad, M. K., & Lai, F-W. (2015). A Conceptual Framework for Enterprise Risk Management Performance Measure Through Economic Value Added, *Global Business and Management Research: A International Journal*, 7(2), 1-11.

Sinanlıoğlu, A. (2016). *Kurumsal Risk Yönetim Derneği Bülteni*, Sayı 2, Mart 2016.

Streubert, H. J., ve Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative Research in Nursing*. (5th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins.

Şenol, Z., & Karaca, S. S. (2017). Finansal Risklerin Firma Değeri Üzerine Etkisi: BİST Örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1), 1-18.

Tarhan Mengi, B., & Özgül, B. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik ve güvencesi: “İç Denetim”. *İstanbul: Beta Yayınevi*.

Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.

Tesla, (2006)., *Risk Management Report*., Nisan Sayısı.

Tetik, N., & Ören, V. E. (2007). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (34), 74-86.

The Institute of Internal Auditors (2009) . *The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management*’, Florida, ABD, IIA, s.1-3.

TS EN 31010. (2010). *Risk Yönetimi-Risk Değerlendirme Teknikleri*. *Türk Standardı*. Ankara: Türk Standartl

arı Enstitüsü.

Türedi, H., Zor, Ü., & Gürbüz, F. (2015). Risk Odaklı İç Denetim. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (66), 1-20.

TÜSİAD. (2006). *Kurumsal Risk Yönetimi*, Ankara .

TÜSİAD. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi. İstanbul: Yayın No. Tüsiad-T/2008-02/452.

Üzümcü, Z. (2007). *Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimde Oynadığı Rol ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi): İstanbul İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A.ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### EK 1.Görüşme Formu

## GÖRÜŞME FORMU

**DEPARTMAN:** Satın Alma Birimi  
**GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:** Müdür Yardımcısı  
**TARİH VE SAAT:** 14.03.2019 & 15.00

SORULAR	EVET/HAYIR	AÇIKLAMA
Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması olasılığı var mıdır?		
Rekabet koşullarına karşı menfaat sağlanması olasılığı var mıdır?		
Piyasa şartlarına uygun alınan bir ürünün fiyattaki değişim sonucu fiyat avantajını kaybetmesi ve satışının zorlaşması mümkün müdür?		
Yurt dışından tedarik edilen ürünün istenilen teslim zamanında getirilememesi durumunda oluşacak riski azaltıcı tedbir uygulamaları var mıdır?		
Kalitesi uygun olmayan ürün alımı yapılması söz konusu mudur?		
Satın Alma Departmanından bağımsız talep edilen numuneler operasyonel faaliyetlerde sıkıntıya yol açmakta mıdır?		
Gider bütçesinin onaysız aşılması söz konusu mudur?		
Satın alınan ürün/hizmetlerde menfaat sağlanması söz konusu mudur?		