

# KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNDE BAĞIMSIZ DENETİME HAZIRLANMA SÜRECİ\*

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÖZYİĞİT\*\*

Prof. Dr. Suat YILDIRIM\*\*\*

Araştırma Makalesi / *Research Article*

Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi  
Haziran 2022, 24(2), 365-391

## ÖZ

Bu çalışma, bağımsız denetime tabi olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik model önerisi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın hedef kitlesini; Türkiye’de faaliyette bulunan imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Model önerisinin geliştirilmesinde; nitel araştırma kapsamında sözel model yöntemi kullanılmıştır. Araştırmalar sonucunda, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasına yönelik, tavsiye niteliğinde yedi aşama ve bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken önemli hususlar belirlenerek model önerisi geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin aşamalarına yönelik açıklamalar yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, Bağımsız Denetim, Model Önerisi

**JEL Sınıflandırması:** G32, M42

## INDEPENDENT AUDIT PREPARATION PROCESS IN ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM: A MODEL PROPOSAL

### ABSTRACT

This study aims to develop a model proposal for companies to establish their risk management systems as a part of their independent audit processes. The target audience consists of enterprises subject to independent audit in the manufacturing sector in Turkey. The verbal method within the

\*Makale Geliş Tarihi (Date of Submission): 13.04.2021; Makale Kabul Tarihi (Date of Acceptance): 07.12.2021  
Bu çalışma, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanan “Bağımsız Denetime Hazırlanma Sürecinde Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Oluşturulması: İmalat İşletmelerine Yönelik Model Önerisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, [huseyinozyigit@erzincan.edu.tr](mailto:huseyinozyigit@erzincan.edu.tr), [orcid.org/0000-0002-0632-7931](https://orcid.org/0000-0002-0632-7931)

\*\*\* Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [syildirim@erzincan.edu.tr](mailto:syildirim@erzincan.edu.tr), [orcid.org/0000-0001-9665-863X](https://orcid.org/0000-0001-9665-863X)

**Atf (Citation):** Özyiğit, H. ve Yıldırım, S. (2022). Kurumsal Risk Yönetim Sisteminde Bağımsız Denetime Hazırlanma Süreci. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 24(2), 365-391. <https://doi.org/10.31460/mbdd.915334>

scope of qualitative research is used in developing the model proposal. The resulting model proposed for the establishment of an independent-audit-oriented enterprise risk management system includes seven advisory stages and the important points to be considered in these stages. Suggestions are also made while explaining the stages of the model proposal.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Independent Auditing, Model Proposal

**JEL Classification:** G32, M42

## **EXTENDED SUMMARY**

### **PURPOSE AND MOTIVATION**

We found only a limited number of studies in the literature search on the subject of independent-audit-oriented enterprise risk management systems. In this context, the aim of this study is to present a model proposal for enterprises subject to independent audit in the manufacturing sector, to help them establish an enterprise risk management system in tandem with their independent audit processes. It is expected that the study will set an example for similar or more comprehensive studies in corporate risk management applications in different sectors.

### **METHODOLOGY**

The target audience of the study consists of Turkish companies subject to independent audit in the manufacturing sector. The reason why manufacturing sector companies are used in the study is that they provide the largest possible sample among all the sectors that disclose information on the Public Disclosure Platform. Manufacturing companies also disclose more information, which allows us to conduct an adequate analysis and obtain enough data on their independent audit and corporate risk management processes in creating our verbal model. We examine the data disclosed by 173 manufacturing industry enterprises on the Public Disclosure Platform for the years 2018 and 2019, to develop a verbal model proposal within the scope of qualitative research. Models are tools that provide a better understanding of real systems. The purpose of creating a model is not merely to show all the features of a real-life situation, but rather to determine the important components of the system and the relationships within it. Guidance documents and comparisons with existing practices can be used to provide a reasonable level of assurance in verbal models, which can only be validated with approximate qualitative expressions and explanations. Only limited validity can be assured in all types of technical and verbal models. Verbal models verbalize real systems or processes. In such models, components and relationships are described in words. The model proposal for the enterprise risk management system, within the scope of an independent audit, is a tool used to find answers to certain questions about the system, without developing an experimental application. For this purpose, the enterprise risk management system sample structures and documents are examined within the scope of

the existing independent audit; concise and sequential steps in terms of theory and practice are determined from the literature review; and a model proposal is developed in accordance with these steps.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

Within the scope of our model of independent-audit-oriented enterprise risk management system, seven advisory stages are developed and these stages and the activities that need attention are explained. This assessment is based on the “COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework-Executive Summary Framework (2004)”, “COSO Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)”, “COSO Embracing Enterprise Risk Management (2011)”, “PwC- A Practical Guide to Sources such as Risk Assessment (2008)”, and the financial reports of manufacturing companies that disclose information on the Public Disclosure Platform. Research has been conducted on the theoretical and practical components necessary to set up the best corporate risk management practices, focused on independent audits in manufacturing enterprises in Turkey. For this purpose, the sample structures and documents of the enterprise risk management systems are examined within the scope of independent audits. Then, concise and sequential steps are determined in terms of theory and practice, through a comprehensive literature review. As a result of research conducted using the verbal model method, seven advisory stages for the establishment of an independent-audit-oriented enterprise risk management system and the important points to be considered in these stages are determined and a model proposal is developed. The developed model is a general application structure proposal that can be used in all sectors.

## **CONCLUSION AND IMPLICATION**

Generally, the stages of enterprise risk management models may differ according to the structure, needs, operational processes, targets, and product and service diversity of the enterprise. The important point to be considered is that an enterprise should construct its enterprise risk management application process that is suitable for its own structure and the main principles and stages to be implemented in the process should be carried out in accordance with the determined objectives. When this study is evaluated in terms of its theoretical implications, mainly based on international literature and the independent-audit-oriented enterprise risk management model proposal, we expect that it will contribute significantly to the attenuation of the void in the literature in this area of research. The institutional identification and effective management of the risks within the scope of independent audit processes are of great importance in achieving the objectives of independent audits. It is expected that this study can be used in corporate risk management applications in different sectors, by setting an example for similar or more comprehensive studies.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte risk yönetiminin, özellikle finansal krizler esnasında önemi daha çok artmıştır. Küreselleşen dünyada şirketler arasındaki hızlı etkileşim, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve ticari sınırların olmaması işletmeler arasında yoğun rekabet ortamının oluşmasına, işletmelerin karşılaşabileceği risklerin çeşitlenmesine ve risklerin daha kapsamlı olmasına sebep olmuştur. İşletmeler, rekabet ortamında güçlü olmak ve faaliyetlerini hedefleri doğrultusunda sürdürmek için karşılaşabileceği riskleri etkin bir şekilde yönetmelidirler. Son zamanlarda işletmelerin kurumsal itibarı hem yöneticiler hem de akademisyenler için önemli bir hale gelmiştir. Kurumsal itibar, işletme paydaşlarının çıkarlarını korumak ve beklentilerini yerine getirmektir. Finansal performans, risk, mülkiyet yapısı ve yönetim kurulunun özellikleri gibi kurumsal itibarın çeşitli belirleyicileri vardır. Kurumsal risk yönetimi-KRY (Enterprise Risk Management-ERM) sistemi ne kadar etkili olursa, bir şirketin karşılaşacağı kriz sayısı ve kurumsal itibarı kaybetme riski o kadar az olacaktır. Bu nedenle iyi bir kurumsal risk yönetimi sistemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. İşletme yönetimi, hedeflerine ulaşmayı etkileyen belirsizliklerle karşı karşıyadır. Kurumsal risk yönetimi, işletme yönetiminin bu belirsizliklere kapsamlı, bütünlük ve kurum genelinde yaklaşmasını sağlayan bir süreçtir.

Kurumsal risk yönetimi; birçok işletme tarafından stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda tüm risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, ekonomik belirsizlikler karşısında dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmek amacıyla artarak benimsenmektedir. Kurumsal risk yönetiminde anahtar nokta, belirsizlikler içindeki fırsatları teşhis etme yoluyla riskten yararlanmaktır. Bu bütünsel ve sistematik yaklaşım, risklerin ve fırsatların teşhisi ile yönetsel karar almada destek niteliği taşımakta, böylelikle belirsizlik yönetimini geliştirmektedir. Kurumsal risk yönetimi ile yönetsel kararların etkinliği ve verimliliği geliştirilebilmektedir. Böylece işletmenin tüm risklere yönelik etkisinin, bütünsel resmi elde edilebilmektedir. Kurumsal risk yönetimi yöneticileri, risklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, risklerin barındırdığı fırsatları ortaya çıkarmak için alternatif şartlar oluşturmaya çalışmaktadır.

Bağımsız denetim, finansal tablolarda yer alan bilgilerin önceden belirlenmiş kriterlere uygun bir şekilde sunulup sunulmadığına ilişkin değerlendirmelerde bulunmak üzere yapılan bir denetim türüdür. Finansal tablo denetiminde bağımsız denetçi, finansal tabloların önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği hakkında doğru bir yargıya ulaşabilmek için gerekli olan denetim testlerini uygular. Bağımsız denetimin amacı, işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları finansal nitelikteki bilgilerin doğru, dürüst ve gerçeğe uygun olduklarının denetim yoluyla saptanması ve bilgi kullanıcılarına bir raporla sunulması, onlar üzerinde makul bir güvence yaratılmasıdır. Bağımsız denetim sürecinde, işletmenin iç kontrol ve muhasebe sistemleri

incelenmekte, aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilmektedir. Bu nedenle bağımsız denetim, finansal bilgi kullanıcılarına karar almada yardımcı olmak amacıyla sağlanan bilgilerin kalitesini arttırdığından, iş çevresinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi odaklı bağımsız denetim, işletme kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması ve finansal raporlamada başarıya ulaşılması için işletme genelinde risklerin değerlendirilip yönetilmesini içeren sistematik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi, işletme genelinde uygulanmakta olan finansal tablolara ilişkin risk yönetim etkinliğinin, bağımsız denetçiler aracılığıyla makul güvence verilerek tespit edilmesini ve sistemin kurulum ve uygulanma aşamasında, bağımsız denetçilerin danışmanlık hizmetinde bulunmasını gerektirmektedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminde bağımsız denetim, üzerinde düşünülmesi ve açıklık getirilmesi gereken güncel bir süreçtir. İşletmeler büyüdükçe ve işletmeler arasındaki işlemler karmaşıktıkça, sağlanan finansal bilgilerin doğruluğunu saptamak güçleşmektedir. Bu durum bağımsız denetimi daha önemli bir noktaya getirmektedir. Bağımsız denetim sürecinin, işletmelere ve finansal bilgi kullanıcılarına sağladığı faydalar da dikkate alındığında, kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması esnasında bağımsız denetimin öncelikle göz önünde bulundurulması gereken faaliyetler arasında yer alması gerekmektedir.

Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulması konusu üzerine yapılan literatür araştırmasında, kısıtlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, bağımsız denetime tabi olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi sunmaktır. Çalışmanın, benzer ya da daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil ederek farklı sektörlerdeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarında da kullanılabileceği öngörülmektedir. Bu çalışmada imalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetim odaklı en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli teorik ve uygulama bileşenlerine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bu amaçla bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür taraması ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenmiştir. Sözel model yöntemi kullanılarak yapılan araştırmalar sonucunda, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasına yönelik, tavsiye niteliğinde yedi aşama ve bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenerek model önerisi geliştirilmiştir. Araştırmada geliştirilen model, genel uygulama yapısı önerisi olup, tüm sektörlerde kullanılabilecek bir özellik taşımaktadır. Geliştirilen modelin aşamalarına yönelik açıklamalar yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmayla ilgili olarak kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar incelenerek kronolojik sıra ile sunulmuştur. Literatür taramasında, “bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması” konusuna yönelik kısıtlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir.

Gramling ve Myers (2006), anket yöntemini kullanarak kurumsal risk yönetimi sürecinde iç denetim departmanının üstlenebileceği sorumlulukları ve rolleri değerlendirmiştir. Çalışmanın sonuçları, Birleşik Krallık İç Denetim Enstitüsü tarafından yayınlanan kurumsal risk yönetimi sürecinde şartlı olarak üstlenilebilecek görevler, üstlenilmemesi gereken görevler ve iç denetimin temel görevleri şeklinde ele alınan sınıflandırmaya paraleldir.

Marsh (2008), New York'ta “Financial Executives International” (FEI) (Uluslararası Finansal Yöneticiler) ve “Risk and Insurance Management Society” (RIMS) (Risk ve Sigorta Yönetimi Topluluğu) ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; kurumsal risk yönetimi yeterli derecede dikkate alınmamasına rağmen risk yönetimiyle ilgilenen her altı yöneticiden dördü risklere karşı daha kurumsal bir risk stratejiyle yaklaşılması gerektiğini düşünürken, sadece on yöneticiden ikisinin bunu gerçekleştirebildiğini tespit etmiştir.

Deloitte (2009), aktif büyüklükleri 19 milyon \$ olan bireysel ve ticari bankalar ile diğer finansal kuruluşlardan 111 tanesine anket uygulamıştır. Anket sonucuna göre risk yönetim departmanlarının; %15'inin risk komitesine, %15'inin finansal işler müdürüne, %52'sinin yönetim kuruluna, %53'ünün icra kurulu başkanına, %78'inin ise denetim komitesine veya risk komitesine veya icra kurulu başkanına raporlama yaptıkları tespit edilmiştir.

Hoyt ve Liebenberg (2011), ABD sigorta sektörü üzerine 1998-2005 dönemine ait verilerle yaptığı çalışmada, KRY belirleyicileri modeli ve KRY'nin firma değeri üzerine etkisini, Tobin's Q modelini kullanarak araştırmıştır. Firmalara ait büyüklük, kaldıraç, maddi olmayan duran varlıklar, kurumsallaşma, reasürans ve piyasa değer artışı değişkenlerinin, KRY uygulaması ile önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişler ve KRY kullanımı ile firma değeri arasında pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır.

Ghosh (2013), Hindistan'daki halka açık 100 işletme üzerinde kurumsal risk yönetimi varlığına ilişkin yaptığı araştırmada, işletmelerde kurumsal risk yönetimine yapılan yatırımın rekabetçi üstünlük yarattığına dair bir düşünce oluşturması durumunda, kârlılık oranı yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda, kârlılık oranı yükseldikçe kurumsal risk yönetimine yapılan yatırımın arttığı belirtilmiştir.

Eckles vd. (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 kârlılığının (aktif kârlılığı/hisse getirilerindeki dalgalanma) KRY uygulamaları sonrasında arttığı görülmüştür.

Grace vd. (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.

Jeffrey vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada; KRY ile finansal raporlama süreci arasındaki bağlantı kapsamında 11 tane kamu kuruluşunun denetim komiteleri ve finans grubu başkanları incelenmiştir. KRY ile finansal raporlama süreci arasında güçlü bir bağlantı olduğu görülmüştür. Denetim komitesi üyeleri ve finans grubu başkanlarının, finansal raporlama sürecinde kurumsal risk yönetimi sistemini yeterince kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Florio ve Leoni (2017), aktif kârlılık ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi, İtalya'daki işletmelerin kurumsal yönetim raporlarını inceleyerek kurumsal risk yönetimi uygulamalarının mevcut olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda kurumsal risk yönetimi ile aktif kârlılık arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ve işletmelerin kurumsal risk yönetimini uygulamaları gerektiğini tespit etmişlerdir.

Yavuz ve Özyiğit (2018) tarafından yapılan çalışmada; çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak, KRY sisteminin bankaların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak; KRY sistemi ile bankaların performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve KRY sisteminin bankaların performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Vivian vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada; denetim firmalarının denetimlerini gerçekleştirdiği 500 tane işletmenin 2004-2010 dönemlerine ait denetim komitelerinin ve yönetim kurullarının kurumsal risk yönetimine etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak yönetim kurulunun özellikle de denetim komitesinin, şirketlerin riskten korunma kararlarında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Malik vd. (2020), 260 tane şirketin Londra Borsası'ndaki 2012-2015 yıllarına ait faaliyet raporlarını inceleyerek bütüncül risk yönetimi, entegre risk yönetimi, kurumsal risk komitesi, kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk sorumlusu gibi süreçlerin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda; kurumsal risk yönetiminin firma performansına önemli ölçüde olumlu katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Genel olarak literatür taraması değerlendirildiğinde, kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar; iç denetim, farkındalık, firma değeri, kârlılık, firma performansı ve risklerin yönetilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Araştırmanın daha önce yapılan çalışmalardan;

- Kurumsal risk yönetimi sistemi oluştururken bağımsız denetim paralelinde planlama yapılması,

- Kurumsal risk yönetimi sistemi için bağımsız denetim odaklı model geliştirilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında bağımsız denetimin gerekliliğinin tespit edilmesi,
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risklerin değerlendirilmesi
- Kurumsal risk yönetiminin bağımsız denetim alanıyla bağdaştırılması gibi farklılıkları bulunmaktadır.

### 3. ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Genel olarak bakıldığında araştırmanın amacı, bağımsız denetime tabi olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi sunmaktır. Bu bağlamda tespit edilen soruları cevaplamak ve istenilen amaca ulaşabilmek için;

- Bağımsız denetime hazırlanırken hangi etmenlerin önemli olduğu,
- Bağımsız denetime hazırlanırken ve denetimler gerçekleştirilirken önemli risklerin neler olduğu,
- Bağımsız denetim kültürü,
- Risklere yönelik farkındalık durumu,
- Karar alma işlemlerinde risklerin önemi,
- Hangi alanlarda risk değerlendirme faaliyetleri yürütüldüğü,
- Hem kurumun hem de kişilerin riskler karşısındaki tutumu,
- Bağımsız denetçilerin kurumsal risk yönetimi sistemindeki rolleri,
- Risk değerlendirme ve tanımlama çalışmalarının kimler tarafından yapıldığı,
- Kurumsal risk yönetimi sisteminin gerekliliği,
- Geliştirilen model için kullanılabilir yöntemler gibi hususlar dikkate alınmıştır.

Araştırmada aşağıda belirtilen sorulara yanıt verilmeye çalışılmıştır:

- İmalat işletmeleri, bağımsız denetim için kurumsal risk yönetimi ihtiyacını ve organizasyonunu nasıl oluşturmalıdır?
- Kurumsal risk yönetimi oluşturulurken bağımsız denetim kapsamında dikkate alınacak riskler nelerdir?
- Bağımsız denetim sürecinde, imalat işletmeleri kurumsal risk yönetiminde nelere dikkat etmelidir?



- Bağımsız denetimin, kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında değerlendirilmesinin imalat işletmelerine katkısı nelerdir?

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın hedef kitlesini; Türkiye’de faaliyette bulunan, bağımsız denetime tabi olan imalat sanayi şirketleri oluşturmaktadır. İmalat sanayi şirketlerinin tercih edilmesinin sebebi; sözel model oluşturulurken bağımsız denetim ve kurumsal risk yönetimine ilişkin yeterli seviyede inceleme yapmak ve veri elde etmek için Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda bilgi paylaşımı yapan sektörler arasında en çok sayıya sahip olmaları ve daha fazla bilgi paylaşımı yapmalarıdır. 173 tane imalat sanayi işletmesinin 2018 ve 2019 yıllarına ait Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda paylaştığı veriler incelenmiştir. Çalışmada; nitel araştırma kapsamında sözel model önerisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Modeller, gerçek sistemlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan araçlardır (Küçük, 2007). Model yapmanın amacı, salt gerçek durumun tüm özelliklerinin gösterimi olmayıp, daha çok sistemin önemli bileşen ve ilişkilerini belirlemeye yöneliktir.

Sözel (verbal) modellerde makul bir oranda güvencenin sağlanması için de rehber dokümanlar ve mevcut uygulamalarla kıyaslamalar kullanılabilir. Sözel modellerde doğrulamalar ancak yaklaşık olarak, nitel ifade ve açıklamalarla sağlanabilmektedir. Teknik ve sözel tüm model türlerinde geçerlilik sınırlı bir şekilde elde edilmektedir (Xue-Zhong et al., 2013). Sözel modeller, gerçek sistem ya da süreçleri sözle anlatırlar. Bu tür modellerde bileşenler ve ilişkiler sözcüklerle tanımlanmaktadır. Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi için model önerisi, deneysel bir uygulama yapmaksızın sisteme dair sorular hakkında cevaplar bulmak için kullanılan bir araçtır. Bu amaçla mevcut bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür incelemesi ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenmiş ve bunlar paralelinde model önerisi oluşturulmuştur. Modelinin kurulmasına yönelik algoritma (Xue-Zhong et al., 2013) sırasıyla imalat sanayi işletmelerine göre;

1. Aşama: İmalat işletmelerinin faaliyetleri konusunda araştırma yapılarak kurumsal risk yönetimi ve bağımsız denetim kapsamında, sistemdeki bileşenlerin ve bileşenler arası ilişkilerin belirlenmesi,
2. Aşama: Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen kurumsal risk yönetimi ve bağımsız denetim odaklı bilgilerden yararlanarak modelin aşamalarının belirlenmesi,
3. Aşama: Modelin anlık olarak ve zaman doğrusunda sınanması kapsamında, imalat işletmelerinde modelin ilgili aşamalarına yönelik yapılması gereken faaliyetlerin açıklanması,
4. Aşama: Modelin bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemini, doğru ve yeterli yansıtması durumunda uygulanmaya konması şeklinde ele alınarak oluşturulmuştur.

İmalat sanayi işletmelerine yönelik model önerisinin geliştirilmesinde yukarıda açıklanan algoritma izlenmiştir. Oluşturulan model önerisi, risk ve işletme yöneticilerinin sistemi doğru ve eksiksiz yansıtması bakımından da değerlendirilmiştir. İmalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetime hazırlanma sürecinde kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması bakımından;

- Finansal raporların incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Faaliyet raporlarının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Sorumluluk beyanının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi örnek uygulamalarının analizi,
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik en iyi uygulamaların kıyaslanması,
- Dünya genelindeki imalat işletmelerinin, mevcut kurumsal risk yönetimi uygulamalarının incelenmesi,
- Süreli yayınların ve internetteki kaynakların incelenmesi,
- Yerli ve yabancı literatürün incelenmesi gibi verilerden elde edilen bilgiler bütünleştirilerek model önerisi oluşturulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Model Önerisi

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Amerika'daki beş büyük profesyonel finans kuruluşu (The American Institute of Certified Public Accountants, The American Association, The Institute of Management Accountants, The Financial Executives Institute ve The Institute of Internal Auditors ve) tarafından desteklenen gönüllü bir özel sektör kuruluşudur. COSO, etkili bağımsız denetim, kurumsal yönetim ve iş etiği ile finansal raporların kalitesini artırmaya odaklanmıştır (Arthur, 2009). COSO; işletmelerin kurumsal risk yönetimini oluşturmak, değerlendirmek, iyileştirmek ve işletme yönetimi tarafından kolayca kullanılacak bir model çerçevesi geliştirmek amacıyla Pricewaterhousecoopers bağımsız denetim firmasını görevlendirmiştir [COSO, 2004]. Pricewaterhousecoopers tarafından yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal risk yönetimi modelinin uygulanması kapsamında sırasıyla (PwC, 2008);

- Temel misyon ve program hedeflerini düzgün bir şekilde belirlemek,
- Kurum risk iştahını belirlemek,
- Risk yönetim çerçevesi dahil olmak üzere uygun bir iç ortam oluşturmak,
- Kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyen olası tehditleri tanımlamak ve risk evreni oluşturmak,
- Olasılık ve etki kapsamında riskleri değerlendirmek,

- Risk tutumlarına karar vermek ve uygulamak,
- Kontrol ve diğer tepki faaliyetlerini yürütmek,
- Süreklilik temelinde kurumun her seviyesinde risklerle ilgili bilgi alışverişi sağlamak,
- Risk yönetim süreci ve çıktılarının merkezi izleme ve koordinasyonunu sağlamak,
- Risklerin etkili yönetildiğine dair güvence sunmak,
- Danışmanlık ve bağımsız nesnel güvence sağlamak,
- Mevcut sistemlerle (iç denetim, iç kontrol, dış denetim,) kurumsal risk yönetimi sistemini entegre etmek gibi temel faaliyetler belirlenmiştir.

Kurumsal risk yönetiminde işletme yönetimi ilk olarak, stratejik hedefleri belirler ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejileri seçer (Hardy, 2015). Daha sonra hedeflere ulaşmayı engelleyen riskler, riskleri azaltıcı kontrol sistemleri ve sorumluluklar belirlenir. Hedeflere ulaşılmasını etkileyecek olaylar düzenli olarak gözden geçirilir, riskler yeniden değerlendirilir ve gerekli durumlarda yeni risk tutumları saptanır (COSO 2004, 39). Bu disiplinli ve sistematik yaklaşım; kurumun stratejik, uygunluk, raporlama ve finansal risklerini azaltmak amacıyla faaliyetleri planlar, yürütür ve kontrol eder (Razali ve diğerleri, 2011). COSO; iç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetim gibi süreçlerin, işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine entegre edilmesine yönelik model önerisi sunmaktadır. Bu model önerisinin faaliyetleri (COSO, 2004; COSO, 2011; COSO, 2012);

- Mevcut iç kontrol sisteminin ve iç denetimin etkinliğini değerlendirmek,
- İşletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri açıklamak ve buna göre risk/getiri ilişkilerini tanımlamak,
- Bağımsız denetim sürecini değerlendirmek,
- Aşamalar şeklinde risk yönetimini oluşturmak,
- Risk yönetimini örgütün iş yapısına göre oluşturmak,
- Risk yönetimine uygun liderleri belirlemek,
- Riskleri daha iyi yönetebilmek için uygun kontrol düzeylerini belirlemek,
- Risklerin önemliliğini belirlemek ve değerlendirmek,
- İşletmenin mevcut durumu ile stratejik amaçları arasında karşılaştırma yapmak,
- Paydaşlarla sürekli iletişim halinde olmak,
- Mevcut risk yönetimi faaliyetlerini geliştirmek,
- Riskleri en aza indirebilmek için uygun yöntemler kullanmak,
- Doğru, dürüst ve gerçeğe uygun olmak,
- Risk raporlamasını geliştirmek şeklinde belirtilmiştir.

COSO tarafından yayınlanan kaynaklar, yeni bir yaklaşım olan kurumsal risk yönetimi sistemi modelinin kurulum ve uygulanma sürecini ayrıntısıyla açıklamakta ve bu kapsamda ortak bir dil

oluşturulması sürecine hizmet etmektedir. Bu kaynaklar ayrıca şu anda kabul edilen kurumsal risk yönetimi çözüm yollarını kurum için kıyaslama aracı olarak değerlendirmede ve kurumsal risk yönetimi model uygulaması için doğru bir yol haritası çizmede temel kaynak olma niteliği taşımaktadırlar (Tonello, 2007). Buna bağlı olarak COSO'nun, uluslararası standartları belirleyen tüm düzenleyici meslek otoritelerine ve çoğu ülkenin yasal mevzuatına temel teşkil etmiş olduğu söylenebilir (Gönen, 2009).

Çalışmada, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik model kapsamında, tavsiye niteliğinde yedi aşama oluşturulurken; aşamalara yönelik bilgileri ve dikkat edilmesi gereken faaliyetleri açıklayan; “COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework-Executive Summary Framework (2004)”, “COSO Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)”, “COSO Embracing Enterprise Risk Management (2011)”, “PwC A Practical Guide to Risk Assessment (2008)” gibi kaynaklar ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda bilgi paylaşımı yapan imalat işletmelerinin finansal raporları temel alınmıştır. COSO çerçevesinin temel alınarak çalışmanın model önerisinin oluşturulmasının sebebi, Türk Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol alanında ön mali kontrol, iç kontrol, iç denetim ve bağımsız denetim konularında COSO standartlarının tercih edilmiş ve uygulanıyor olmasıdır (Kızılboga, 2013). Bu da model önerisinin; işletmelerde uygulanabilirlik seviyesini arttırarak uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi için Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda bilgi paylaşımı yapan imalat işletmelerinin finansal raporlarında yer alan; risk yönetimi, risk ve denetim komiteleri, kurumsal risk yönetimi varlığı, kilit denetim konuları, muhasebe politikaları, kurumsal yönetim ilkeleri, finansal raporlama bilgileri, stratejik hedefler, organizasyon yapıları, iç kontrol mekanizması, sorumluluklar, bağımsız denetçi bilgileri gibi konular incelenmiştir. İncelemeler neticesinde imalat işletmelerinde;

- Kurumsal risk yönetimi varlığının birkaç işletme dışında çoğu işletmede yer almadığı,
- Kilit denetim konularının aynı kalmayıp işletmeden işletmeye ve yıllara göre farklılık gösterdiği,
- Bağımsız denetim sürecinin kurumsal risk yönetimi kapsamında sürdürülmediği,
- Risk yönetim faaliyetlerinin bazı işletmelerde risk komitesi bazılarında ise riskin erken saptanması komitesi olarak sürdürüldüğü,
- Kurumsal risk yönetimi komitesinin hiçbir işletmede yer almadığı,
- İşletmelerde risk yönetimi ve bağımsız denetim süreçleri için kişilere tanımlanan sorumlulukların farklılık gösterdiği,
- İşletmelerin çoğunun bağımsız denetim faaliyetlerini Big Four (Deloitte, Ernst & Young, KPMG ve PricewaterhouseCoopers) firmalarının yaptığı,

- İşletmeler arasında iç kontrol sürecinin, denetim komitesinin, kurumsal yönetim ilkelerinin, finansal raporlama bilgilerinin, stratejik hedeflerin, organizasyon yapılarının ve muhasebe politikalarının değişiklik gösterdiği ve birbirinden farklı bilgiler sunduğu gibi bulgular tespit edilmiştir.

Tespit edilen bu bulgular ve oluşturulan model önerisi, Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer alan imalat işletmeleriyle paylaşılarak, modelin uygulanabilirliği ve bulguların tespiti üzerinde mutabık kalınmıştır. Ancak imalat işletmelerinin organizasyon kültürlerinin farklı olması ve oluşturulan model önerisinin genel uygulama yapısı önerisi olmasından dolayı, modelin uygulanma süreci imalat işletmeleri arasında farklılık gösterecektir. Bu bağlamda oluşturulan model önerisi imalat işletmelerinin tabi oldukları düzenlemelere, kanunlara ve standartlara uygun olarak geliştirilmiştir. Bu da geliştirilen model önerisinin; imalat işletmelerine uyumunu kolaylaştırmakta ve imalat işletmeleri tarafından uygulanabilirlik seviyesini arttırmaktadır. Model önerisini oluşturmak amacıyla, imalat işletmelerinin yapısı ve işleyişi bakımından yapılan incelemeler neticesinde, imalat işletmelerinin faaliyet dönemi içerisinde gerçekleştirdiği finans ve muhasebe alanına ait, belirli ölçüde bağımsız denetim kapsamına giren birçok işlem olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tespit edilen bu işlemlerden bazıları;

- Kurum için belirlenen finansal, ticari ve idari kararların yürütülmesini ve koordinasyonunu sağlamak,
- Maliyetlere ilişkin yapılan analizleri değerlendirmek,
- Kurum bünyesindeki tüm kişiler, birimler ve bölümler arasındaki mali işlemleri denetlemek ve bu işlemlerin belirlenen hedef ve standartlar doğrultusunda yapılmasını temin etmek,
- Tedarikçiler, finansal ve resmî kurumlar arasındaki mali ilişkileri ve yasal sorumlulukları, kurumun temel ilkeleri doğrultusunda sürdürmek,
- Finansal tabloların gerçeğe uygun, zamanında ve doğru bir şekilde sunulmasını sağlamak,
- Ödemeleri, vadeleri, sevkiyat hareketlerini ve stok envanter kayıtlarını kurumun belirlenen ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Satın alma evrak kayıt işlemlerini belirlenen ilkeler ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Satın alma, depo, lojistik, satış ve ilgili bölümler arasındaki ilişkilere yönelik mali işlem kayıtlarını doğru şekilde kayıt altına almak,
- Mali işler ve bilgi işlem bölümlerinin ilgili tüm işlemlerini zamanında kayıt altına almak ve bu bölümlerin raporlama süreçlerini doğru bir şekilde yapmalarını sağlamak,
- Bankalar başta olmak üzere tüm finansal kuruluşlarla ilişkilerin belirlenen hedefler, yasal ilkeler, etik kurallar ve kurumun menfaatleri doğrultusunda yürütülmesini gerçekleştirmek,
- Stok sayımları ile envanter kayıtlarının uyumlu olması için gerekli tedbirleri sağlamaktır.

Kurumsal risk yönetimi model önerisi yapıları; farklı aşamalar ve çeşitli açıklamalardan oluşabilmektedir. Burada önemli olan model önerisinin, imalat işletmelerinin kurumsal risk yönetimi sistemi bakımından uygulanabilir olmasıdır. Bu durum kurumsal risk yönetimi üzerine rehber ve rapor yayınlamış olan örgütlerce de desteklenmektedir. Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda yer alan imalat işletmelerine yönelik araştırma yapılmış olsa da model önerisi tüm sektörlerde uygulanabilecek bir nitelik taşımaktadır. Araştırmalar neticesinde model önerisine ait aşamalar ve aşamalarda dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir. Modele ait aşamalar ve açıklamaları uygulama sırasına göre aşağıda yer almaktadır.

### *1. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Uygulama Adımlarının Belirlenmesi*

Kurumsal risk yönetimi sisteminde algılanan engellerden biri, kurumsal risk yönetiminin aşırı karmaşık olduğu ve uygulanması için büyük ve maliyetli bir çaba gerektirdiğidir. Bu algıyla ilgili olarak imalat işletmelerinin, kurumsal risk yönetimi sisteminin tüm bileşenlerini uygulaması ve işletmeye somut bir değer getirmesi için yoğun bir çaba sarf etmesi gerekir. Bazı imalat işletmeleri, uluslararası piyasalarda büyük bir girişimde bulunmak yerine zaman içinde daha kurumsal bir kimlik kazanmak için, risk yönetimi kapasitelerini basamak basamak artırmaya yönelik bir yaklaşımla, kurumsal risk yönetiminde istedikleri başarıya ulaşmışlardır. Yani işletmeler kurumsal risk yönetimini tam olarak uygulamak için kuantum sıçraması yapmak yerine adım adım ilerlemeyi tercih etmektedirler. İmalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi uygulaması için bir eylem planı ve bu eylem planının temel adımları belirlenmelidir (COSO, 2011). Birinci aşamada yer alan;

- i. Yönetim Kurulunun ve Üst Yönetimin Katılımı ve Gözetimi,
- ii. Kurumsal Risk Yönetiminden Sorumlu Bir Liderin Seçilmesi,
- iii. Risk Yönetim Komitesi veya Çalışma Grubunun Kurulması,
- iv. İşletme Genelinde Risk Değerlendirmesi Yapılması ve Eylem Planının Oluşturulması,
- v. Mevcut Risk Yönetimi Uygulamalarının Envanteri,
- vi. Risk Raporlamasının Geliştirilmesi,
- vii. Gelecek Dönemdeki Eylem Planlarının ve İletişim Aşamalarının Oluşturulması şeklinde belirlenen eylem planı temel adımları sırasıyla uygulamaya konulurken imalat işletmeleri tarafından doğru değerlendirilip dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

### *2. İmalat İşletmeleri Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi*

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi sistemi, her biri önemli sorumluluklara sahip olan kurul, komite ve ilgili yetkililer tarafından sürdürülmektedir. İmalat işletmelerindeki tüm çalışanlar, kurumsal risk yönetimi sistemi için belirli bir seviyede sorumluluğa sahiptirler. En büyük sorumluluk sahiplerinden biri icra kurulu başkanıdır. Kurumun diğer yöneticileri risk yönetimi felsefesini destekler, risk iştahına uyumu teşvik eder ve risk toleransları ile tutarlı olan sorumluluk alanlarında

riskleri yönetir. Diğer personeller, protokol ve direktiflere uygun olarak kurumsal risk yönetimi sistemini sürdürmekten sorumludur. Yönetim kurulu (doğrudan veya komiteler aracılığıyla), üst yönetim, risk yetkilileri, finansal yetkililer, iç denetçiler ve diğer işletme personeli risk yönetimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Düzenleyici kurumlar ve dış denetçiler gibi diğer taraflar, bazen risk değerlendirmesi ve iç kontrol sistemi ile ilişkilendirilir. Ancak diğer tarafların, doğrudan veya dolaylı olarak işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması, onların işletmelerin risk yönetiminin bir parçası veya sorumlusu olduğu anlamına gelmemektedir (Soin & Collier, 2013). İkinci aşamada yer alan;

- Yönetim Kurulu,
- Üst Yönetim,
- Risk Yetkilileri,
- Finansal Yetkililer,
- İç Denetçiler,
- Diğer İşletme Personeli için yetki ve sorumluluklar belirlenirken imalat işletmeleri tarafından detaylı ve kapsamlı bir değerlendirme yapılmalıdır.

### *3. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Sürecinin Oluşturulması*

İmalat işletmelerinde herhangi bir yöneticinin, kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik karar vermesini desteklemek ve karar vermesine yardımcı olmak amacıyla kurumsal risk yönetimi süreci oluşturulmaktadır. Kurumsal risk yönetimi süreci; risk yönetimine ait kararlar ve faaliyetler için aşamaları belirler, riskleri tanımlar, riskleri analiz eder, riskleri değerlendirir, risklere karşılık verir, risklere karşı olumlu sonuçların olasılığını artırır, risklere karşı olumsuz sonuçları tolere eder, riskli işlemlerin izlenmesini ve gözden geçirilmesini sağlar, riskin etkisini azaltmak için uygulanan kontrolleri yakından takip eder, paydaşların katılımını sağlar ve risklerin en iyi şekilde yönetilmesi için iletişimin sürekliliğini sağlar. İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi süreci; çeşitli risklere, risk bağlamlarına ve risk yönetimi kararlarına göre şekillenmektedir. Kurumsal risk yönetimi süreci oluşturulurken (Saeidi et al., 2019);

- Yasalara ve otoritelere uygun olması,
- Risk değerlendirme hiyerarşisinin oluşturulması ve riske karşılık verme seviyesinin belirlenmesi,
- Risk finansmanına, acil durum kontrollerine, risk iştahına, ihtiyati yaklaşımlara ve esneklik politikalarına yönelik tanımların yapılması,
- Kurumsal risk yönetiminin ve risk kontrolünün durum tespitinin yapılması,
- Risklere yönelik iletişim ve danışma faaliyetlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi,

- Geçmişteki riskli alanlara yönelik yapılan tüm çalışmalardan faydalanarak risk değerlendirmesinin yapılması,
- Verilerin kullanılabilirliği ve verileri elde etme maliyetlerinin değerlendirilmesi,
- Organizasyondaki riskli alanlara yönelik mevcut bilgilerin toplanarak incelenmesi gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi sürecinin oluşturulmasına yönelik üçüncü aşamada yer alan;

- i. Ortamın Oluşturulması,
- ii. Risklerin Tanımlanması,
- iii. Risklerin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi,
- iv. Risklere Karşılık Verme Stratejileri,
- v. Risklerin İzlenmesi ve Kontrolü,
- vi. İletişim ve Danışma gibi kurumsal risk yönetimi süreci adımları sırasıyla imalat işletmeleri tarafından iyi bir şekilde analiz edilmeli ve dikkatli bir şekilde oluşturulmalıdır.

#### *4. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bağımsız Denetim Odaklı Komitelerin Oluşturulması*

Küreselleşen dünya ekonomisinde yaşanan krizler neticesinde yatırımlarını sürdürmek için güvenli liman arayan imalat işletmeleri, kendi şirketlerinin finansal durumu ve riskleri konusunda daha şeffaf ve açıklayıcı bilgi alma taleplerini arttırmışlardır. Bu talepler doğrultusunda birçok ülke finansal işlemlerin iyileştirilmesi ve şirketlerin karşı karşıya kaldıkları risklerin iyi yönetilebilmesi için yeni standartlar, mekanizmalar ve komiteler oluşturmuştur. Bu bağlamda imalat işletmeleri, risk oluşturabilecek alanlarla ilgili, üst düzey yöneticilerden oluşan risk yönetim komiteleri kurmaktadır. Genellikle, kurumsal risk yönetimi paralelinde oluşturulan bu komitelerin (Ping & Muthuveloo, 2015);

- Riski belirlemek, değerlendirmek, karşılık vermek ve raporlamak için kurumsal risk yönetimi sürecinin genel sorumluluğunu almak,
- Kurumsal hedefler, risk iştahı ve risk toleransı seviyelerini belirlemek,
- İşletmenin risk profilini incelemek,
- Risk yönetim sürecini CEO'ya ve yönetim kuruluna iletmek,
- Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetimi için iş birimlerine politikalar, çerçeveler, metodolojiler ve araçlar sağlamak,
- Riskler için performans ölçüm hedefleri ve temel risk göstergeleri belirlemek,
- Sermaye tahsisi ve sermaye planlamasını incelemek,
- Üst yönetim ve yönetim kademesinde tanımlanan rol ve sorumlulukları incelemek gibi konulara dikkat etmesi gerekmektedir.



İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik oluşturulan komiteler, risk veya riskin erken saptanması komitesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dördüncü aşamada denetim ve risk odaklı oluşturulan;

- Denetim Komitesi,
- Risk Komitesi veya Riskin Erken Saptanması Komitesi gibi komiteler imalat işletmeleri tarafından ihtiyaca uygun ve alanında uzmanlaşmış kişilerin komitelerde yer alacağı şekilde oluşturulmalıdır.

##### 5. *İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Finansal Raporlamayla İlgili Değerlendirmelerin Yapılması*

İmalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi sistemi ile finansal raporlama süreci arasındaki bağlantı çok önemlidir çünkü kurumsal risk yönetimi tarafından belirlenen riskler ile birlikte finansal raporların, işletmenin finansal durumunu doğru bir şekilde göstermesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi ile finansal raporlama, iç kontrol ve bağımsız denetim arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir. İmalat işletmelerinin, strateji ve operasyon risklerini doğru bir şekilde yönetememesi durumunda ortaya çıkabilecek; varlıkların yanlış değerlendirilmesi, isabetsiz tahminlerin yapılması ve gerçek dışı risk açıklamalarının yapılması gibi işlemlerin, finansal raporlara olumsuz etkisi vardır. Kurumsal risk yönetimi sistemi etkinliğinin zayıf olması, beraberinde finansal raporlamanın gerçekliğini ve kalitesini düşürmektedir. İmalat işletmelerinin denetim komitesi, finans departmanı müdürü ve bağımsız denetçiler, finansal raporlama sürecinin değerlendirilmesine yönelik riskleri ve bu risklerin stratejik faaliyetlere uygunluğunu inceler. İmalat işletmeleri, bağımsız denetim ve kurumsal risk yönetimi sistemi odaklı finansal raporlama sürecinde karşılaşılabileceği riskleri en aza indirmek ve değerlendirmek için;

- Finansal tabloları etkileyen iş süreçlerini dikkate almak,
- Finansal raporların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun olduğunu incelemek,
- Finansal raporlama sürecine dahil olan personelin yetkinliğini değerlendirmek,
- Bilgi teknolojisi altyapısı ve süreçlerini değerlendirmek,
- Finansal raporlama hedeflerine ulaşmada iç ve dış faktörleri dikkate almak,
- Finansal raporlama hedeflerini etkileyebilecek değişiklikler meydana geldiğinde, riskleri yeniden değerlendirmek için kriterler oluşturmak,
- Varlık, borç, gelir ve gider kalemlerinin muhasebe ilkelerine uygun olarak kaydedildiğini değerlendirmek,
- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları gerekliliklerini yerine getirmek için hangi verilere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek,

- Dahili raporlama ve iletişim gereksinimlerini netleştirmek,
- Yönetim sorumluluklarındaki değişimi göz önünde bulundurmak,
- Veri taşıma parametreleri oluşturmak,
- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın temel kayıtlar üzerindeki etkisini belirlemek,
- Önemlilik kavramını dikkate almak,
- Finansal tablo kalemlerini uygun bir şekilde tanımlamak, sıralamak ve sınıflandırmak,
- Finansal tablolardaki dipnotların açık ve anlaşılabilir olduğunu değerlendirmek gibi işlemlere önem vermektedir.

Beşinci aşama uygulamaya konulurken imalat işletmeleri tarafından;

- İç Kontrol Sistemi Faaliyetleri,
- Faaliyet Gösterilen Sektör,
- Karmaşık, Zorlu ve Riskli Alanlar,
- Önemlilik Derecesi,
- Muhasebe Politikaları,
- Muhasebe Tahminleri,
- Finansal Raporlama Süresi Boyunca Meydana Gelen Önemli Değişiklikler,
- İlişkili Taraf İşlemleri,
- Ara Dönem Finansal Tablolar,
- Kamuoyunun Aydınlatılmasında Şeffaflık gibi finansal raporlamayla ilgili işlemler dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

#### 6. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Kilit Denetim Konularına İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması

Kilit denetim konuları ve bunlara karşılık uygulanan prosedürler, bağımsız denetim sürecinde imalat işletmelerinin herhangi bir problem yaşamaması için değerlendirilmesi gereken önemli bir noktadır. Kilit denetim konularının beklenen faydaları gerek düzenleyici kurumlara gerekse de imalat işletmelerine önemli geribildirimler sağlamaktadır. İmalat işletmelerinin üst yönetiminden sorumlu olanlara bildirilen bir konunun nispi öneminin ve bu konunun kilit denetim konusu olup olmadığının belirlenmesinde ([www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr));

- Hedef kullanıcıların bir bütün olarak finansal tabloları anlaması bakımından konunun önemi ve özellikle finansal tablolar açısından önemliliği,
- Konuya dayanak teşkil eden muhasebe politikasının niteliği veya sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, yönetimin uygun görüp seçtiği politikanın subjektifliği veya karmaşıklığı,
- Denetim konusuyla ilgili hata veya hile kaynaklı biriktirilen ve düzeltilmemiş yanlışlıkların nitelik veya nicelik bakımından önemliliği,

- Aşağıdakileri içerecek şekilde, konunun ele alınması için gereken bağımsız denetim çalışmasının niteliği ve kapsamı:
  - Konunun ele alınmasına yönelik denetim prosedürlerinin uygulanması veya bu prosedürlerin sonuçlarının değerlendirilmesi için gerekli uzmanlık beceri veya bilgilerinin kapsamı,
  - Konuyla ilgili olarak denetim ekibi dışındaki kişilerle yapılan istişarelerin niteliği,
- Denetim prosedürlerinin uygulanmasında, sonuçlarının değerlendirilmesinde ve denetçi görüşüne dayanak teşkil eden ilgili ve güvenilir kanıtların elde edilmesinde karşılaşılan zorlukların niteliği ve ağırlığı,
- Konuyla ilgili tespit edilmiş kontrol eksikliğinin ciddiyeti ve
- Konunun birden fazla ayrı ve fakat ilişkili denetim değerlendirmesini içerip içermemesi gibi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır.

İmalat işletmelerinin finansal raporlarına yönelik yapılan incelemeler neticesinde; kilit denetim konularının işletmeden işletmeye benzerlik ya da farklılık gösterebileceği ve işletmelerin kilit denetim konularının sabit kalmayıp gelecek dönemlerde değişebileceği tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapılarak; imalat işletmelerinin kilit denetim konuları paralelinde, bağımsız denetim sürecinde sorumlu olduğu önemli hesaplar aşağıda yer almaktadır;

- Hasılat,
- Vergi/Ertelenmiş Vergi,
- İşletme Birleşmeleri,
- Stoklar,
- Ticari ve Finansal Alacaklar,
- Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller,
- Finansal Yatırımlar,
- Maddi Duran Varlıklar,
- Bilgi Teknolojileri,
- Türev Araçlar,
- Durdurulan Faaliyetler ve Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar,
- Finansal Borçlar,
- Ticari Borçlar,
- Şerefiye,
- Canlı Varlıklar,
- Çalışanlara Sağlanan Faydalar,
- Karşılıklar ve Koşullu Borçlar,
- Nakit Akış Riskinden Korunma İşlemleri,

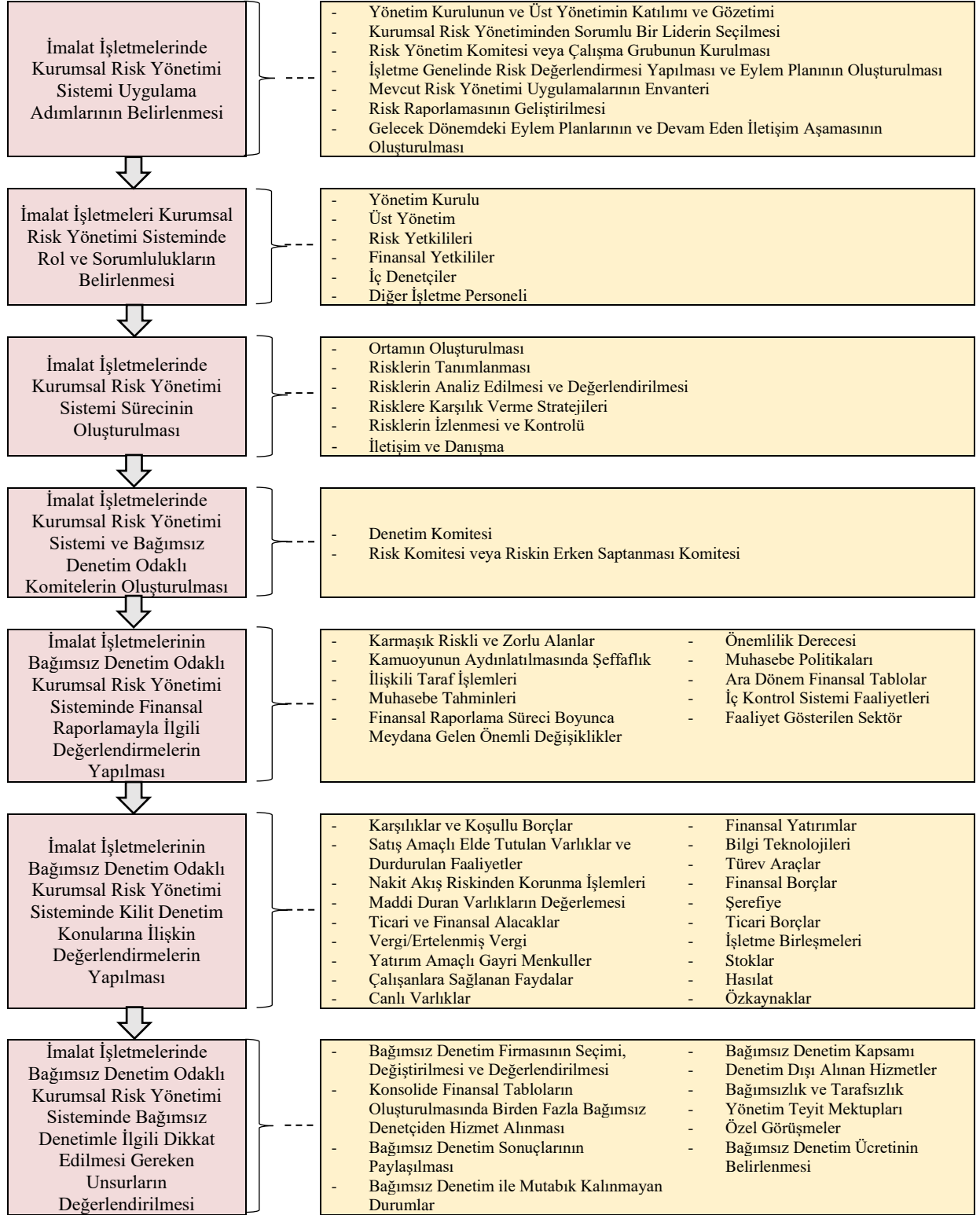
- Özkaynaklar gibi 6. aşamada yer alan önemli hesaplar imalat işletmeleri tarafından titiz bir şekilde değerlendirilmeli ve doğru bir şekilde kayıt altına alınmalıdır.

#### *7. İmalat İşletmelerinde Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Bağımsız Denetimle İlgili Dikkat Edilmesi Gereken Unsurların İncelenmesi*

İmalat işletmelerinde, finansal raporlama sürecinin en önemli parçalarından biri bağımsız denetim faaliyetinin kontrol edilmesidir. Türkiye’de SPK’nın Seri X, No. 22 Tebliği’nin 2. kısım, 25. maddesinde bağımsız denetimden sorumlu komitelerin görev ve amaçları tanımlanmıştır. Tebliğ’de denetimden sorumlu komitenin; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi, ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin gözetimini yapacağı belirtilmiş, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarının denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleşeceği belirtilmiştir (Bozkurt, 2011). Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminde, bağımsız denetim firması seçiminde imalat işletmeleri tarafından dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda yer almaktadır;

- Bağımsız Denetim Firmasının Değerlendirilmesi,
- Bağımsızlık ve Tarafsızlık,
- Bağımsız Denetim Kapsamı,
- Bağımsız Denetim Ücretinin Belirlenmesi,
- Bağımsız Denetim Sonuçlarının Paylaşılması,
- Yönetim Teyit Mektupları,
- Özel Görüşmeler,
- Bağımsız Denetim ile Mutabık Kalınmayan Durumlar,
- Bağımsız Denetim Dışı Alınan Hizmetler,
- Konsolide Finansal Tabloların Oluşturulmasında Birden Fazla Bağımsız Denetçiden Hizmet Alınması gibi yedinci aşamada yer alan unsurlar imalat işletmeleri tarafından kapsamlı bir şekilde analiz edilmeli ve değerlendirilmelidir.

İmalat sanayi işletmelerinde uygulanmak üzere oluşturulan, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemi model önerisi, Şekil 1’de gösterildiği gibi yedi aşamadan ve bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken hususlardan oluşmaktadır.



Şekil 1. Bağımsız Denetime Hazırlanma Sürecinde İmalat İşletmelerine Yönelik Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Model Önerisi

#### 4. SONUÇ

Bağımsız denetim, finansal tablolarda yer alan bilgilerin önceden belirlenmiş kriterlere uygun bir şekilde sunulup sunulmadığına ilişkin değerlendirmelerde bulunmak üzere yapılan bir denetim türüdür. Bağımsız denetimde, bağımsız denetçi, finansal tabloların önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği hakkında sağlam bir yargıya ulaşabilmek için gerekli olan denetim testlerini uygular. Bağımsız denetimin amacı, işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları finansal nitelikteki bilgilerin açık ve şeffaf olduklarının denetim yoluyla saptanması ve bilgi kullanıcılarına bir raporla sunulması, onlar üzerinde makul bir güvence yaratılmasıdır. Bağımsız denetim, işletme tarafından düzenlenmiş finansal tabloların güvenilirliğini arttırmaktadır.

Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulması konusu üzerine yapılan araştırmalarda kısıtlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Genel olarak literatür taraması değerlendirildiğinde, kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar; iç denetim, farkındalık, firma değeri, kârlılık, firma performansı ve risklerin yönetilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Çalışmada amaç, bağımsız denetime tabi olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi geliştirerek, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine katkı sağlamaktır. İmalat sanayi şirketlerinin tercih edilmesinin sebebi; sözel model oluşturulurken bağımsız denetim ve kurumsal risk yönetimine ilişkin yeterli seviyede inceleme yapmak ve veri elde etmek için Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda bilgi paylaşımı yapan sektörler arasında en çok sayıya sahip olmaları ve daha fazla bilgi paylaşımı yapmalarıdır. Çalışmada, imalat sektörüne yönelik araştırma yapılmış olsa da model önerisi tüm sektörlerde uygulanabilecek bir niteliktedir.

İmalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetim odaklı en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli teorik ve uygulama bileşenlerine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür araştırması ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenmiş ve bunlar paralelinde model önerisi geliştirilmiştir. Modelin kurulmasına yönelik; sistemdeki bileşenlerin ve bileşenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi, modelin aşamalarının belirlenmesi, modelin aşamalarına yönelik yapılması gereken faaliyetlerin açıklanması ve modelin uygulanmaya konulması şeklinde bir algoritma izlenmiştir.

Genellikle kurumsal risk yönetimi modellerine ait aşamalar; işletmelerin yapısına, ihtiyaçlarına, faaliyet süreçlerine, hedeflerine, ürün ve hizmet çeşitliliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmelerin kendi yapılarına uygun olan kurumsal risk yönetimi uygulama sürecini kurgulayabilmesi ve süreçte yer alacak ana ilkelerin ve uygulanması gereken aşamaların belirlenen hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülebilmesidir. Çeşitli risklerle karşı karşıya

olan işletmeler, bu riskleri kurumsal düzeyde ele alarak yönetmelidir. Kurumsal risk yönetimi odaklı bağımsız denetim, kurum kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması ve finansal raporlamada başarıya ulaşılması için kurum genelinde risklerin değerlendirilip yönetilmesini içeren sistematik bir süreçtir. Sistematik süreç, işletmelerde kurulacak olan bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi için ana kuralları ve anlayışı gösteren bir rehber özelliğindedir. Modelin uygulanması sonucunda işletmeler tarafından elde edilebilecek önemli faydaların olduğu öngörülmektedir. Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik oluşturulan model önerisinin işletmelere sağlaması beklenen temel faydalar;

- Bağımsız denetime hazırlanırken dikkat edilmesi gereken konuların doğru bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Bağımsız denetim odaklı; stratejilerin geliştirilmesi, amaçların belirlenmesi, amaçlara etki edebilecek mevcut ve potansiyel risklerin tespit edilmesi ve uygulanan yönetim yaklaşımlarından birbirini destekler nitelikte sonuçlar alınması,
- Rekabet yoğun ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, model önerisi doğrultusunda vizyon ve misyonu ile uyumlu hedefler belirlenmesi,
- Bağımsız denetim esnasında karşılaşılabilecek risklerin en aza indirilmesi,
- Finansal raporlamanın güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Bağımsız denetim sürecinde doğru ve zamanlı bilgi ve iletişimin sağlanması,
- Bağımsız denetim odaklı önemli komitelerin doğru bir şekilde belirlenmesi,
- Bağımsız denetim kapsamında rol ve sorumlulukların ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi,
- Bağımsız denetim odaklı belirlenen hedeflere ulaşma olasılığının geliştirilmesi,
- Yasalara, yönetmeliklere ve prosedürlere uygun bir şekilde hareket edilmesi,
- Bağımsız denetimle ilgili daha kaliteli ve kapsamlı bilgilere ulaşılması,
- Bağımsız denetim paralelinde acil eylem planlarına duyulan ihtiyaçların azalması,
- Bağımsız denetim sürecindeki belirsizliklerin azalması,
- Bağımsız denetimle ilgili risklerin ve fırsatların önceden belirlenerek yönetilmesi şeklinde sıralanabilir.

Kurumsal risk yönetimi sistemi, birçok işletme tarafından stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda tüm risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, karşılaşılan ekonomik belirsizlikler paralelinde dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmek amacıyla artarak benimsenmektedir. Kurumsal risk yönetiminde anahtar nokta, belirsizlikler içindeki fırsatları teşhis etme yoluyla riskten yararlanmaktır. Çalışmadan elde edilen veriler dikkate alınarak, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi ile ilgili işletmelere yönelik geliştirilen başlıca öneriler aşağıdaki gibidir:

- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için model en üstten en alt kademeye kadar tüm personelce sahiplenmelidir.
- İşletmelerin bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin ne olduğu ile ilgili doğru bir yargıya sahip olması, modelin doğru bir şekilde uygulanmasının önemli bir adımıdır.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi, modelin etkin bir şekilde uygulanması ve kurum genelinde kabul görmesinin temel şartıdır.
- Oluşturulan modele yönelik ön yargıların giderilmesi ve modelin uygulanma süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla pilot uygulamalar kullanılabilir.
- Gerekli görüldüğü takdirde modelin ana aşamalarında veya alt aşamalarında işletmelerin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda değişiklik yapılabilir.
- Üst düzey yöneticiler bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelini sahiplenerek modelin uygulanma sürecini kolaylaştırıcı önlemler alabilir.
- Oluşturulan model, iç kontrol ve bağımsız denetime yönelik bugüne kadar yapılan uygulamalardaki eksiklikleri ve hataları belirleyerek bu sorunlara çözüm üretebilir.
- İşletmelerdeki kurumsal yapı, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin etkin bir şekilde sürdürülmesi için uygun hale getirilebilir.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin sürdürülmesi aşamasında karşılaşılabilecek her türlü soruna çözüm üretebilecek uzman personel tahsis edilebilir.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin kurulum ve uygulanma sürecinde etkili olacak olan komite ve yetkililer, modelin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için üst yönetim tarafından her zaman desteklenmelidir.

Bu çalışma, ağırlıklı olarak uluslararası literatür kaynaklı teorik açıklamaları ve işletmelere yönelik geliştirilen bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi bakımından değerlendirildiğinde, literatürde bu alandaki eksikliğin giderilmesine önemli derecede katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bağımsız denetim kapsamındaki risklerin, kurumsal olarak belirlenmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin bağımsız denetime yönelik amaçlarına ulaşma noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın, benzer ya da daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil ederek farklı sektörlerdeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarında da kullanılabileceği öngörülmektedir.



## YAZARLARIN BEYANI

Bu çalışmada, Araştırma ve Yayın Etiğine uyulmuştur, çıkar çatışması bulunmamaktadır ve bu çalışma için finansal destek alınmamıştır.

## AUTHORS' DECLARATION

This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support.

## YAZARLARIN KATKILARI

Çalışma Konsepti/Tasarım- HÖ, SY; Yazı Taslağı- HÖ, SY; İçeriğin Eleştirel İncelemesi- HÖ, SY; Son Onay ve Sorumluluk- HÖ, SY.

## AUTHORS' CONTRIBUTIONS

Conception/Design of Study- HÖ, SY; Drafting Manuscript- HÖ, SY; Critical Revision of Manuscript- HÖ, SY; Final Approval and Accountability- HÖ, SY.

---

## KAYNAKÇA

- Arthur, J. G. (2009). Road to Implementation ERM for Colleges and Universities. <https://www.odu.edu/content/dam/odu/offices/risk-management/DOCS/erm-road-toimplementation-universities.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.03.2021).
- Bozkurt, N. (2011). Muhasebe Denetimi. 5. Baskı. Alfa Yayınevi. İstanbul.
- Coso, (2011). Embracing Enterprise Risk Management. *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.02.2021).
- Coso, (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework-Executive Summary Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 10.02.2021).
- Coso, (2012). Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite. *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*. <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>, (Erişim Tarihi: 09.02.2021).
- Eckles, D. L., Hoyt, R. E. & Miller, S. M. (2014). The Impact of Enterprise Risk Management on The Marginal Cost of Reducing Risk: Evidence Firm The Insurance Industry. *Journal of Banking & Finance*, 43, 247-261.

- Florio, C. & Leoni, G. (2017). Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74.
- Ghosh, A. (2013). An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management in India. Working Paper Series, 1-22.
- Gönen, S. (2009). İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 11, 189-217.
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D. & Shimpi, P. (2015). The Value of Investing in Enterprise Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316.
- Gramling, A. A. & Myers, P. M. (2006). Internal Auditing's Role in ERM. *Internal Auditor*, 1-25.
- Hardy, K. (2015). Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk And Insurance*, 78(4), 795-822.
- [https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_701.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_701.pdf), (Erişim Tarihi: 30.03.2021).
- <https://www2.deloitte.com/global/en.html>, (Erişim Tarihi: 08.01.2021).
- Jeffrey, C., Ganesh, K. & Arnold, W. (2016). Enterprise Risk Management and The Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs and External Auditors. *Contemporary Accounting Research*, 1-53.
- Kızıllboğa, R. (2013). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. Marmara Belediyeler Birliği Yayını, İstanbul.
- Küçük, Y. A. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Malik, M., Zaman, M. & Buckby, S. (2020). Enterprise Risk Management and Firm Performance: Role of the Risk Committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16, 1-20.
- Marsh, M. (2008). Kurumsal Risk Yönetimi: Risk Yönetiminde Daha Stratejik Yaklaşım Arayışları. [http://www.Marsh.Com.Tr/Documents/Press\\_Release\\_ERM.Pdf](http://www.Marsh.Com.Tr/Documents/Press_Release_ERM.Pdf), (Erişim Tarihi: 02.03.2021).
- Ping, T. A. & Muthuveloo, R. (2015). The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Malaysia. *Asian Social Science*, 11(22), 149-159.

- PwC, (2008). A Practical Guide to Risk Assessment. <https://www.pwc.co.uk/services/audit.html>, (Erişim Tarihi: 01.01.2021).
- Razali, A. R., Yazid, A. S. & Tahir, I. M. (2011). The Determinants of Enterprise Risk Management Practices in Malaysian Public Listed Companies. *Journal of Social and Development Sciences*, 5, 202-207.
- Saeidi, P., Parisa, S., Sofian, S., Parastoo, S., Hashim, A., Business, I., et al. (2019). The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82.
- Soin, K. & Collier, P. (2013). Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.
- Tonello, M. (2007). Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management. The Conference Board, Inc. Research Report R-1398-07-WG, 1-99.
- Vivian, W., Yi-Hsun, L. & Tung-Hsiao, Y. (2018). The Role of The Board and The Audit Committee in Enterprise Risk Management. *The North American Journal of Economics and Finance*, 1-36.
- Xue-Zhong, H., Gian, I. B., Carl, C. & Iryna, S. (2013). *Global Analysis of Dynamic Models in Economics and Finance*, Springer.
- Yavuz, S. ve Özyiğit, H. (2018). Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. 1. Uluslararası Bankacılık Kongresi, 769-778.