T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE ISO 31000:2018 RİSK YÖNETİMİ: BİR UYGULAMA

Selin TÜRKER

Danışman
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

2024

T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE ISO 31000:2018 RİSK YÖNETİMİ: BİR UYGULAMA

Selin TÜRKER

Danışman
Prof. Dr. Fatma TEKTÜFEKÇİ

İZMİR- 2024

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kurumsal Risk Yönetimi ve ISO 31000:2018 Risk Yönetimi: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2024
Selin TÜRKER

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kurumsal Risk Yönetimi ve ISO 31000:2018 Risk Yönetimi: Bir Uygulama

Selin TÜRKER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Muhasebe Programı

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, işletmelerin risklerini artırmış ve bu risklerle başa çıkmak için etkili bir risk yönetimi mekanizması gerektirmiştir. ISO 31000 standardı, uluslararası alanda kabul görmüş bir risk yönetimi kılavuzudur. Bu standart, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasına ve stratejik hedeflerine ulaşmasına olanak tanır. ISO 31000 çerçevesinde, işletmeler riskleri belirleyebilir, önceliklendirebilir ve uygun risk yönetimi stratejileri geliştirebilirler. Bu süreç, işletmelerin zamanın gerekliliklerine adapte olabilmesini ve stratejik hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmesini sağlar.

Bu bağlamda, risk yönetiminin etkinliği sadece risklerin tanımlanması ve yönetilmesi ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sürekli bir gözden geçirme ve iyileştirme döngüsünü de içerir. ISO 31000, işletmelere bu dinamik süreçleri yönetme konusunda bir çerçeve sunar, böylece organizasyonlar, risklerin doğasına göre stratejik kararlar alabilir ve esnek bir risk yönetimi yaklaşımı geliştirebilirler.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal risk yönetiminin genel çerçevesi ve önemi ele alınmıştır. İkinci bölümde, ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Standardı ve bu standardın uygulama aşamaları incelenmiştir. Son bölümde ise, kurumsal risk yönetimi ile ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Standardı'nın uygulandığı bir üretim işletmesi üzerinden teorik bilginin uygulamaya yansıması değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi, ISO 31000:2018

ABSTRACT

Master's Thesis

Corporate Risk Management and ISO 31000:2018 Risk Management: An Application

Selin TÜRKER

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Accounting Program

Technological developments and globalization have increased the risks of enterprises and required an effective risk management mechanism to cope with these risks. The ISO 31000 standard is an internationally recognized risk management manual. This standard allows enterprises to adapt to changing conditions and achieve their strategic goals. Within the framework of ISO 31000, enterprises can identify risks, prioritize them and develop appropriate risk management strategies. This process ensures that enterprises can adapt to the requirements of the time and successfully achieve their strategic goals.

In this context, the effectiveness of risk management is not limited only to the identification and management of risks, but also includes a continuous cycle of review and improvement. ISO 31000 provides businesses with a framework for managing these dynamic processes, so that organizations can make strategic decisions based on the nature of risks and develop a flexible risk management approach.

The study consists of three main parts. In the first part, the general framework and importance of corporate risk management are discussed. In the second part, the ISO 31000:2018 Risk Management Standard and the implementation stages of this standard are examined. In the last section, the reflection of theoretical knowledge on practice through corporate risk management and a production enterprise where the ISO 31000:2018 Risk Management Standard is applied has been evaluated.

Keywords: Risk Management, Corporate Risk Management, ISO 31000:2018

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE ISO 31000:2018 RİSK YÖNETİMİ: BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii
YEMİN METNİ iii
ÖZET iv
ABSTRACT v
İÇİNDEKİLER vi
KISALTMALAR xi
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiv
EKLER LİSTESİ xv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

1.1. RİSK VE RİSKİN SINIFLANDIRILMASI 2
1.1.1. Operasyonel Riskler 3
1.1.2. Finansal Riskler 3
1.1.3. Stratejik Riskler 4
1.1.4. Çevre Riskleri 4
1.2. RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ 5
1.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ 6
1.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI 8
1.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI 10
1.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ 12
1.7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ 14

İKİNCİ BÖLÜM
ISO 31000:2018 RİSK YÖNETİMİ

2.1. ISO 31000 17
2.2. ISO 31000: 2018 STANDARDINDA YER ALAN ÖNEMLİ TERİMLER VE TANIMLAR 19
2.2.1. Risk 20
2.2.2. Risk Yönetimi 21
2.2.3. Paydaş 21
2.2.4. Risk Kaynağı 22
2.2.5. Olay 23
2.2.6. Sonuç 23
2.2.7. Olasılık 24
2.2.8. Kontrol 25
2.3. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ İLKELERİ 25
2.3.1. Birleşik/Entegre 26
2.3.2. Yapılandırılmış ve Kapsamlı 27
2.3.3. Uyarlanmış / Uyarlanabilirlik 28
2.3.4. Kapsayıcı/Kapsayıcılık 28
2.3.5. Dinamik 29
2.3.6. Mevcut En İyi Bilgi 30
2.3.7. İnsanla İlgili Kültürel Etkenler 31
2.3.8. Sürekli İyileştirme 32
2.4. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ 33
2.4.1. Liderlik ve Bağlılık 35
2.4.2. Entegrasyon 36
2.4.3. Tasarım 38
2.4.3.1. Kuruluşu ve Bağlamını Anlama 39
2.4.3.1.1. Kuruluşun Yapısı ve İşlevleri 39
2.4.3.1.2. Hedefler ve Stratejiler 40
2.4.3.1.3. Dış Çevre Faktörleri (Dış Dinamikler) 41
2.4.3.1.4. İç Çevre Faktörleri (İç Dinamikler) 42
2.4.3.2. Risk Yönetimi Taahhüdünün Bildirilmesi 42

2.4.3.2.1. Bir Kuruluşun Risk Yönetimi Taahhüdünü Oluştururken Dikkate Alması Gereken Temel Unsurlar 43
2.4.3.2.1.1. Üst Yönetim Taahhüdü 43
2.4.3.2.1.2. Risk Yönetim Politikası 44
2.4.3.2.1.3. Kaynak Tahsisi ve Destek 44
2.4.3.2.1.4. İletişim ve Eğitim 45
2.4.3.2.1.5. Performans İzleme ve İyileştirme 46
2.4.3.2.1.6. Hedef Belirleme ve Ölçüm 47
2.4.3.2.1.7. Risk Kültürünün Geliştirilmesi 48
2.4.3.3. Kurumsal Görevler, Yetkiler, Sorumluluklar ve Hesap Verebilirliğin Atanması 49
2.4.3.3.1. Kaynakların Tahsis Edilmesi 50
2.4.3.3.2. İletişim Kurma ve Danışma Yaklaşımının Belirlenmesi 51
2.4.3.3.2.1 İletişim Stratejisinin Belirlenmesi 51
2.4.3.3.2.2 Danışma Yaklaşımının Belirlenmesi 51
2.4.4. Uygulama 52
2.4.5. Değerlendirme 53
2.4.6. İyileştirme 54
2.4.6.1. Uyarlama 54
2.4.6.2. Sürekli İyileştirme 54
2.5. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİM SÜRECİ 55
2.5.1. İletişim ve Danışma 56
2.5.2. Kapsam Bağlam ve Kriterler 57
2.5.2.1. Kapsamın Tanımlanması 58
2.5.2.2. Dış ve İç Bağlam 59
2.5.2.2.1. Dış ve İç Bağlamın Stratejik Yönetimdeki Rolü: Rekabet Avantajı Elde Etme ve Sürdürülebilirlik İçin Anahtar Faktörler 60
2.5.2.2.1.1. Rekabet Analizi 61
2.5.2.2.1.2. Çevresel Değişkenlerin İzlenmesi 61
2.5.2.2.2. Kurumsal Kimlik ve Değerlerin Benimsenmesi 62
2.5.2.2.3. Stakeholder Yönetimi 63

2.5.2.3. Risk Kriterlerinin Tanımlanması 64
2.5.3. Risk Değerlendirmesi 65
2.5.3.1. Risk Tanımlaması 66
2.5.3.2. Risk Analizi 67
2.5.3.3. Risk Değerlendirmesi 69
2.5.4. Risk İyileştirmesi 69
2.5.5. İzleme ve Gözden Geçirme 70
2.5.6. Kaydetme ve Raporlama 71
2.6. ISO 31000 RİSK YÖNETİMİ STANDARDININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI 72
2.6.1. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardının Avantajları 72
2.6.2. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardının Dezavantajları 74
2.7. ISO 31000:2009 STANDARDI 78
2.7.1. ISO 31000: 2009 Risk Yönetimi Standardında Yer Alan Önemli Terimler 80
2.7.2. ISO 31000:2009 ve ISO 31000:2018 Standardı'nın Karşılaştırılması 80
2.8. ISO 31000:2018 VE COSO:2017 RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVELERİ KARŞILAŞTIRMASI 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ: BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ 85
3.2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE TEKNİK 86
3.3. ARAŞTIRMA DÖNEMİ VE KISITLARI 86
3.4. ARAŞTIRMA BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ 87
3.4.1. X Üretim İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler 87
3.4.2. X Üretim İşletmesi Yönetim Sistemleri ve Sürdürülebilirlik Politikaları 89
3.4.3. X Üretim İşletmesi Ekosistem Haritası 92
3.4.4. X Üretim İşletmesi Risk ve Fırsat Analizi 93
3.4.5. X Üretim İşletmesi ISO 31000:2018 Aksiyon Planı 94
3.4.6. X Üretim İşletmesi İç Denetim Prosedürü 97

3.4.7.X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Planlanan ve Gerçekleşen Yıllık Denetimleri 99
3.4.8.X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Prosedürü 101
3.4.9. X Üretim İşletmesi PESTLE Analizi 106
3.4.10. X Üretim İşletmesi SWOTAnalizi 109
3.4.11. X Üretim İşletmesi Risk Analiz Prosedürü 111
3.4.12. X Üretim İşletmesi Risk Yönetimi Görev Tanımlamaları 112
3.4.13. X Üretim İşletmesi Risk Yönetim Süreci ve Uygulamaları 113
3.4.14. X Üretim İşletmesi İzleme ve Gözden Geçirme Süreci 120
3.4.15. X Üretim İşletmesi Kaydetme ve Raporlama Süreci 121
3.4.16. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci 124
3.4.16.1. X Üretim İşletmesi Kaplumbağa Diyagramı 124
3.4.16.2. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Akış Şeması 124
3.4.16.3. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk ve Fırsat Analizi 127

SONUÇ 132
KAYNAKÇA 134
EKLER

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
EYS	Entegre Yönetim Sistemi
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis (Hata Tür ve Etki Analizi)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslararası Standart Organizasyonu)
İK	İnsan Kaynakları
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
KGF65	Aksiyon Takip Formu
KPI	Key Performance Instructor (Anahtar Performans Göstergeleri)
KR	Hedefi Gerçekleştirmek İçin Yapılan Aksiyonlar
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
Md.	Madde
OKR	Objective Key Results (Ana Hedef Anahtar Sonuçları)
s.	Sayfa
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
PESTLE	Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal, Environmental (Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal, Çevresel)
TDK	Türk Dil Kurumu
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YGG	Yönetimi Gözden Geçirme
YK	Yönetim Kurulu

YYS Yetkilendirilmiş Yükümlülük Statü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Yararlar s.16
Tablo 2: Liderlik ve Taahhüt Görevleri s.36
Tablo 3: İletişim ve Danışma Amaçları ile Rollerinin Karşılaştırılması s.57
Tablo 4: ISO 31000:2009 Risk Yönetimi Standardında Yer Alan Önemli Terimler s.80
Tablo 5: ISO 31000:2009 ve ISO 31000: 2018 Standardı'nın Karşılaştırılması s.81
Tablo 6: Temel Kurumsal Risk Yönetimi Çerçeveleri COSO 2017 ve ISO 31000:2018 Karşılaştırılması s.83
Tablo 7: X Üretim İşletmesi ISO 31000:2018 Aksiyon Planı s.95
Tablo 8: X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Yıllık Planlanan ve Gerçekleşen Denetimler s.100
Tablo 9: X Üretim İşletmesi Oran Çarpan Tablosu s.103
Tablo 10: X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Tablosu s.103
Tablo 11: X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Örneği s.105
Tablo 12: X Üretim İşletmesi PESTLE Analizi s.108
Tablo 13: X Üretim İşletmesi SWOT Analizi s.110
Tablo 14: X Üretim İşletmesi Risk Önem Derecesi Hesaplama Tablosu s.116
Tablo 15: X Üretim İşletmesi Etki Değerlendirme Basamakları s.117
Tablo 16:X Üretim İşletmesi Olasılık Değerlendirme Basamakları s.118
Tablo 17: X Üretim İşletmesi Risk Analizi Takip Tablosu s.119
Tablo 18: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreç Akış Şeması s.125
Tablo 19: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci İlgili Taraf İhtiyaç ve Beklentileri Belirleme Tablosu s.126
Tablo 20: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk ve Fırsat Analizi s.128
Tablo 21: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk Analizi-Aksiyon Planı-Risk Puanı s.130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yıllar Itibariyle Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Gelişim Süreci s.7
Şekil 2: Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Değere Etkisi s.9
Şekil 3: ISO 31000:2018 Risk Tanımlaması s.20
Şekil 4: Kaynak-Olay-Etki İlişkisi s.23
Şekil 5: Risk, Risk Kaynağı, Olay ve Sonuç İlişkisi s.24
Şekil 6: ISO 31000: 2018 İlkeler s.26
Şekil 7: ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Çerçevesi s.34
Şekil 8: ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Süreci s.56
Şekil 9: Kapsam Tanımlaması s.59
Şekil 10: X Üretim İşletmesinin Organizasyon Şeması s.88
Şekil 11: X Üretim İşletmesi Ekosistem Haritası s.93

EKLER LİSTESİ

EK 1: X Üretim İşletmesi TSE Risk Doğrulama Belgesi ek s.1
EK 2: X Üretim İşletmesi Detaylı Risk ve Fırsat Analizi ek s.2
EK 3: X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Detaylı Yıllık Planlanan ve Gerçekleşen Denetimleri ek s.6
EK 4: X Üretim İşletmesi Detaylı Oran Çarpan Tablosu ek s.10
EK 5: X Üretim İşletmesi Hususlar Matris Listesi ek s.12
EK 6: X Üretim İşletmesi Detaylı Risk Analiz Takip Tablosu ek s.14
EK 7: X Üretim İşletmesi Yönetiminin Gözden Geçirme Prosedürü ek s.20
EK 8: X Üretim İşletmesi Döküman ve Kayıtların Kontrolü Prosedürü ek s.26
EK 9: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Detaylı Kaplumbağa Diyagramı ek s.30
EK 10: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Detaylı Risk ve Fırsat Analizi ek s.31

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, işletmeler karmaşık ve dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Teknolojik gelişmelerin hız kazanması, küreselleşme sürecinin derinleşmesi ve pazar koşullarındaki sürekli değişimler, işletmeleri çeşitli belirsizliklerle ve risklerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Risk yönetimi, işletmelerin bu belirsizliklerle başa çıkabilmesi ve potansiyel fırsatları değerlendirebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Uluslararası Standart Organizasyonu (International Organization for Standardization-ISO) 31000 Risk Yönetimi Standardı, işletmelerin risk yönetimi süreçlerini standartlaştırmak ve iyileştirmek amacıyla geliştirilmiş uluslararası bir rehberdir. Bu standart, işletmelere risk yönetimi konusunda kapsamlı bir çerçeve sunmakta ve risk yönetim süreçlerini etkin bir şekilde uygulamalarına olanak tanımaktadır.

Tez çalışmamız, üç bölümden oluşmakta olup ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı'nın teorik temellerini ve pratik uygulamalarını ele almayı amaçlamaktadır. Tezin ilk bölümünde, risk kavramı genel olarak tanımlanacak, kurumsal risk yönetiminden ve kurumsal sürdürülebilirlikten bahsedilecektir. İkinci bölümde ISO 31000 Standardı'nın tanımı, kapsamı ve süreci detaylı bir şekilde incelenecektir. Üçüncü ve son bölümde ise, ISO 31000'in işletmelerde nasıl uygulandığı, hangi süreçleri içerdiği ve işletmeler üzerindeki etkisi örnek X üretim işletmesi üzerinden açıklanarak değerlendirilecektir.

Bu çalışma, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları ve stratejik hedeflerine ulaşmaları için etkin risk yönetimi süreçlerinin nasıl oluşturulabileceği konusunda önemli bir katkıda bulunacaktır. ISO 31000'in teorik çerçevesi ile pratik uygulamalarının birleştirilmesi, işletmelerin riskleri daha iyi anlamalarını ve yönetmelerini sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Birinci bölümde; Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) kavramı geniş bir perspektiften ele alınacaktır. İlk olarak, risk ve riskin sınıflandırılması konularına değinilecek; operasyonel, finansal, stratejik ve çevre risklerinin özellikleri açıklanacaktır. Ardından, risk yönetimi ve kurumsal risk yönetimi kavramları tanımlanarak, KRY'nin gelişim süreci ve işletmeler açısından önemi incelenecektir. Bölümde ayrıca KRY'nin temel amaçları ve sağladığı avantajlar tartışılacak, kurumsal sürdürülebilirlik ile KRY'nin bu bağlamdaki rolü değerlendirilecektir. Son olarak, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarının işletmelerin uzun vadeli başarı ve toplumsal katkı sağlama süreçlerine nasıl entegre edilebileceği üzerinde durulacaktır.

1.1. RİSK VE RİSKİN SINIFLANDIRILMASI

Risk, Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre "*zarara uğrama tehlikesi*" anlamına gelmektedir. Almanca'da 'risiko', İtalyanca'da 'risco', İngilizce'de ise Türkçe'de de olduğu gibi 'risk' olarak kullanılmaktadır. Dilimize başta 'riziko' olarak geçmiş olsa da zamanla günümüzdeki kullanım şeklini almıştır (Alkin ve diğerleri, 2001: 97).

ISO 31000:2018 Md. 3.2'de risk yönetimi '*kuruluşu risk açısından yönlendirme ve kontrol etme amaçlı koordinasyonlu faaliyetler'* şeklinde tanımlanmıştır.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO'ya göre KRY, bir kuruluş için makul seviyede güvence sağlayan ve kurumun operasyonel veya stratejik açıdan etkilenebilecek potansiyel durumları tanımlayarak bu riskleri kurumun risk iştahı çerçevesinde yöneten bir süreçtir. Bu süreç, kurum içindeki tüm tarafların (yöneticiler vd. çalışanlar) etkilendiği ve katıldığı bir süreç olarak işler (Kadayıf, 2024: 24).

Risklerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Risk yönetimi standartları, rehberler ve iş dünyası literatürü incelendiğinde, risk tiplerinin

çeşitli sınıflandırmalarla ele alındığı görülmektedir. Bu çeşitlilik, kurumun sektöründe, organizasyonel yapısında veya iş süreçlerindeki özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (sertifikaliicdenetci.wordpress.com). Pratik uygulamalarda yaygın olarak kullanılan sınıflandırmalar arasında finansal, operasyonel, stratejik ve uyum kategorileri bulunmaktadır. (Kadayıf, 2024: 27).

1.1.1. Operasyonel Riskler

Operasyonel risk, yönetim ve personelin günlük iş süreçlerini ve uygulamalarını işletirken karşılaştıkları riskler olarak tanımlanmaktadır (Pehlivanlı, 2020:28). Tanımdan hareketle operasyonel risk, işletmenin temel faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek çeşitli riskleri içermektedir. Teknolojik başarısızlıklar, sistem hataları ve aksaklıkları, çalışan kaynaklı hatalar, çalışanların etik dışı davranışları operasyonel risklere örnek olarak verilebilir. Bu tür riskler, iş sürekliliğini ve verimliliği etkileyebilir, operasyonel maliyetlere yol açabilir ve kurumun itibarını zedeleyebilir. Dolayısıyla, operasyonel risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi işletmeler için önemli bir gerekliliktir (Kızılboğa, 2012: 22).

Operasyonel risklerin kökeninde, özellikle insan faktörü etkili olmaktadır. Çalışanların kasıtlı olarak hile veya yolsuzluk gibi eylemlerde bulunması operasyonel risklerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra, personelin kasıtsız hataları da operasyonel risklerin oluşmasına neden olabilir. Örneğin, yetersiz bilgi ve becerilere sahip olma veya dikkatsizlik nedeniyle özen gösterememe durumları bu tür risklere yol açabilir (Bagherzadeh ve Jöehrs, 2015: 8).

1.1.2. Finansal Riskler

Finansal riskler, faiz oranları, döviz kurları, hisse senedi fiyatları ve emtia fiyatları gibi faktörlerdeki belirsizliklerle ilişkilendirilerek tanımlanmaktadır (Chance ve Brooks, 2010: 1). Bu riskler, piyasa riski, kur riski, faiz riski, enflasyon riski, kredi riski, likidite riski ve bütçe sapması gibi çeşitli türlerde ortaya çıkabilmektedir. (Pehlivanlı, 2020: 29).

Finansal risklerin varlığı, şirketler, yatırımcılar ve hissedarlar için küresel ölçekte önemli bir endişe kaynağı oluşturmaktadır (Noor ve Abdalla, 2014: 97). Bu riskler, planlama, tahminleme ve bütçeleme süreçlerindeki hatalardan, likidite sıkıntılarından, ve izleme ile raporlama faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülememesinden kaynaklanabilmektedir (Pehlivanlı, 2020:2 9).

Özellikle şirketlerde, finansal riskler; ilgili tarafların taahhütlerini yerine getirememesi, gelirlerin belirli taraflara yoğunlaşması, finansal kaynakların likit varlıklara dönüşümünde gecikmeler veya şirketin operasyonel faaliyetlerini yürütebilmesi için gereken yabancı para kaynaklarına erişim zorlukları gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Noor ve Abdalla, 2014: 99).

1.1.3. Stratejik Riskler

Stratejik riskler, işletmelerin belirledikleri iş stratejilerini gerçekleştirme yeteneklerini olumsuz etkileyen beklenmedik olaylar veya koşullardır. Bu riskler genellikle yönetim hataları, yanlış kararlar (örneğin hissedarlara, tedarikçilere veya müşterilere karşı), veya pazar dinamiklerinin yeterince analiz edilememesi gibi nedenlerle ortaya çıkar. Stratejik riskler, bir kurumun uzun vadeli performansını ve stratejik hedeflerini doğrudan etkileyen kritik unsurlardır (Roberts ve diğerleri, 2003: 5).

Stratejik risklerin temelinde, kurumun kaynak tahsis süreçlerini doğru yönetememesi, stratejik planlama süreçlerini etkili bir şekilde yürütememesi, marka bilinirliği veya büyüme stratejilerini doğru şekilde belirleyememesi veya kurumsal stratejik öncelikleri doğru şekilde saptayamaması gibi faktörler bulunmaktadır. Bu tür risklere maruz kalan kurumlar, belirledikleri stratejik hedeflere ulaşma yeteneklerini zayıflatabilir, planlanan stratejiler hedeflenen zamanda hayata geçmeyebilir veya uygulanabilirliklerini kaybedebilir (Kadayıf, 2024: 30).

1.1.4. Çevre Riskleri

Çevre riskleri, işletmenin faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkabilen ancak işletmenin kararlarına bağlı olarak işletmeyi etkileyebilen risklerdir (Akçay,

2011: 27). Bu tür riskler genellikle doğal afetler, müşteri trendlerindeki değişimler, rakiplerde ve sektörde yaşanan gelişmeler, yasal düzenlemeler ve politik değişiklikler gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Çevre riskleri, işletmelerin stratejik planlamalarını yaparken dikkate almaları gereken önemli unsurlardır. Örneğin; doğal afetler gibi beklenmedik olaylar, işletmenin tedarik zinciri üzerinde ciddi etkilere yol açabilir veya pazar trendlerindeki değişiklikler, işletmenin ürün ve hizmetlerini yeniden şekillendirmesini gerektirebilir.Ayrıca, yasal düzenlemelerdeki veya politik çerçevedeki değişiklikler, işletmenin operasyonel stratejilerini ve finansal performansını önemli ölçüde etkileyebilir.Bu nedenle, işletmeler çevre risklerini belirleyip yönetmek için etkin bir risk yönetimi stratejisi geliştirmelidirler.Bu strateji, riskleri azaltmak için proaktif adımlar atmayı, kriz yönetimi planları oluşturmayı ve iş sürekliliği önlemleri uygulamayı içermelidir.Bu yaklaşım, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini güçlendirmesini sağlayacaktır (TÜSİAD, 2006: 15).

1.2. RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi, organizasyonların karşılaştıkları belirsizliklerle başa çıkmak için kullandıkları stratejik bir süreçtir. Bu süreçte, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve uygun önlemlerle kontrol altına alınması amaçlanır (cdn.anadolu.edu.tr). Riskler, finansal dalgalanmalardan doğal afetlere, piyasa değişikliklerinden yasal düzenlemelere kadar birçok farklı alanda ortaya çıkabilir. Bu nedenle risk yönetimi, bir organizasyonun varlığını sürdürmesi, büyümesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rol oynar.

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ise risk yönetimini daha kapsamlı bir çerçevede ele alır. KRY, sadece belli başlı risk türlerine odaklanmak yerine, bir kurumun karşılaşabileceği tüm riskleri sistematik ve entegre bir yaklaşımla yönetmeyi hedefler. Bu sistem, finansal, operasyonel, stratejik, çevresel ve uyum risklerini kapsar. Kurumsal risk yönetimi, organizasyonun genel stratejik hedefleri doğrultusunda risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine odaklanır ve bu sayede kurumun uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekler (www.adenyum.com).

KRY, organizasyonların sürdürülebilirliğini artıran ve belirsizliklerle daha etkin bir şekilde başa çıkmalarını sağlayan bütüncül bir yaklaşımdır. KRY, sadece risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesiyle kalmaz, aynı zamanda kurumsal stratejilerin hayata geçirilmesine de destek olur. Risklerin entegre bir şekilde yönetilmesi, kurumun her düzeyde olası tehditlere karşı hazırlıklı olmasını ve fırsatları daha etkin değerlendirmesini sağlar. Böylece KRY, kurumların uzun vadeli başarısını güvence altına alırken, stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran kritik bir yönetim aracıdır (Özer ve Erdem, 2022: 64-65).

1.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

Kurumsal risk yönetimi, zaman içinde önemli gelişmeler geçirmiş ve geleneksel risk yönetiminden ayrılarak öne çıkmış bir yaklaşımdır. Risk yönetimi faaliyetleri, ilk olarak 1950'li yıllarda başlamış olup, o dönemde riskler genellikle zarar odaklı olarak ele alınmış ve sigortalama gibi yöntemlerle kontrol edilmeye çalışılmıştır (Manab ve diğerleri, 2010: 239).

Geleneksel risk yönetimi ise, riskleri genellikle mikro düzeyde ele alarak her bir risk türünü ayrı birimler tarafından yönetme yaklaşımını benimsemiştir. Bu anlayış, riskleri bütünsel bir envanter içinde değerlendirmek yerine mikro bakış açısıyla minimize etmeye odaklanmıştır (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 39). Ayrıca, geleneksel risk yönetimi kurumun ilişkili olduğu iç ve dış paydaşlar nezdinde değer yaratma ilkesini yeterince göz önünde bulundurmamıştır (Kızılboğa, 2012: 303).

1963 yılında Robert I. Mehr ve Bob Hedges tarafından yapılan bir çalışmada ise risk yönetiminin amacı, kurumun üretken verimliliğini maksimize etmek olarak tanımlanmıştır (Aktaran D'arcy ve Brogan, 2001: 3). Bu dönemde işle ilgili hastalıklar ve kazaları içeren koşullu planlama faaliyetleri geliştirilmiştir. 1975 yılında Amerikan Sigorta Derneği'nin adının 'Risk ve Sigorta Yönetim Topluluğu' olarak değiştirilmesi, riskin sadece sigortacılıkla değil, geniş kapsamlı yönetim anlayışıyla ele alınmaya başlandığının bir işareti olmuştur (Kadayıf, 2024: 26). 1990'lı yılların sonunda KRY yaklaşımı önemli bir gelişim sürecine girmiştir.

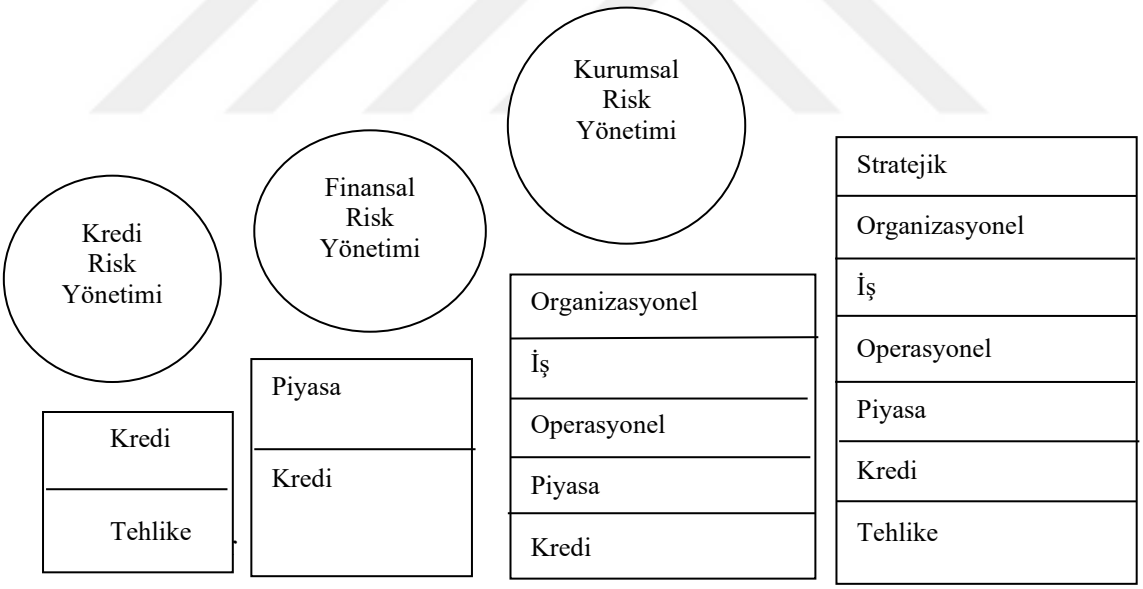
KRY yaklaşımı, önceki risk yönetimi metodolojilerinden önemli ölçüde ayrışmaktadır. Öncelikle kurumsal risk yönetimi kurumun sadece finansal veya tehlike

kategorisindeki riskleri değil, aynı zamanda maruz kaldığı tüm riskleri (operasyonel, stratejik, uyum vb. gibi) dikkate almaktadır. İkinci olarak, kurum, bu riskleri bağımsız olarak yönetmek yerine tüm iş birimleri arasında uyumlu ve bütünsel yöntemler kullanarak riskleri konsolide bir şekilde değerlendirmektedir (Bromiley ve diğerleri, 2016: 10).

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve finansal krizler gibi faktörlerin etkisiyle, kurumsal risk yönetimi giderek daha önemli hale gelmiş ve organizasyonların sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik bir unsura dönüşmüştür (Lundqvist, 2015: 442).

Risk yönetimi ve kurumsal risk yönetiminin yıllar içindeki gelişimi, Şekil 1'de görüldüğü üzere daha sistematik ve bütünsel bir yaklaşım benimsenerek zamanla olgunlaşmıştır.

Şekil 1: Yıllar İtibariyle Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetiminin Gelişim Süreci



Kaynak: Kızıldağ, 2011: 41 ve Yerekapan, 2019:30'dan yararlanılarak uyarlanmıştır.

KRY gelişim sürecine kısaca değinildikten sonra KRY amaçları ele alınabilir.

1.4. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

KRY'nin dayandığı temel gerekçe, her türlü kurumun, kâr amaçlı işletmelerden kamu kuruluşlarına kadar, ortakları için değer yaratma amacı taşımasıdır. Her kurum, faaliyet gösterdiği ortamda belirsizliklerle karşı karşıyadır. Yönetim, bu belirsizlikleri yöneterek ve kontrol altına alarak, ortak değeri artırmaya çalışır. Belirsizlik, hem riskleri hem de fırsatları içinde barındırır. Bu durum, kurumun değerinin azalma veya artma potansiyelini taşır. KRY, kurumun bu belirsizlikleri nasıl değerlendireceği ve nasıl yöneteceği konusunda stratejik bir yaklaşım sunar, böylece hem risklerin en aza indirilmesi hem de fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesi sağlanır (COSO, 2004/1: 1).

KRY, yönetim tarafından belirsizliklerle birlikte riskleri ve fırsatları etkin bir şekilde yöneterek, değer oluşturma kapasitesini artırmayı sağlayan bir yapı sunmaktadır. İşletmeler 21. yüzyıla girildiğinden bu yana, daha önce hayal edilemeyen çeşitli risk türleriyle karşı karşıya kalmışlardır. Örneğin, e-ticaret alanı hızla genişlemiş ve teknoloji, iş modellerini yıllar değil aylar içinde yenilemektedir. İyi yönetilen işletmelerin başarılı bir kurumsal risk yönetimine sahip oldukları, artık genel olarak kabul görmüş bir gerçek haline gelmiştir (Walker ve diğerleri, 2002: 1-4).

KRY'nin amaçları genellikle şu başlıklar altında sıralanabilmektedir (Küçük Yılmaz, 2007: 90);

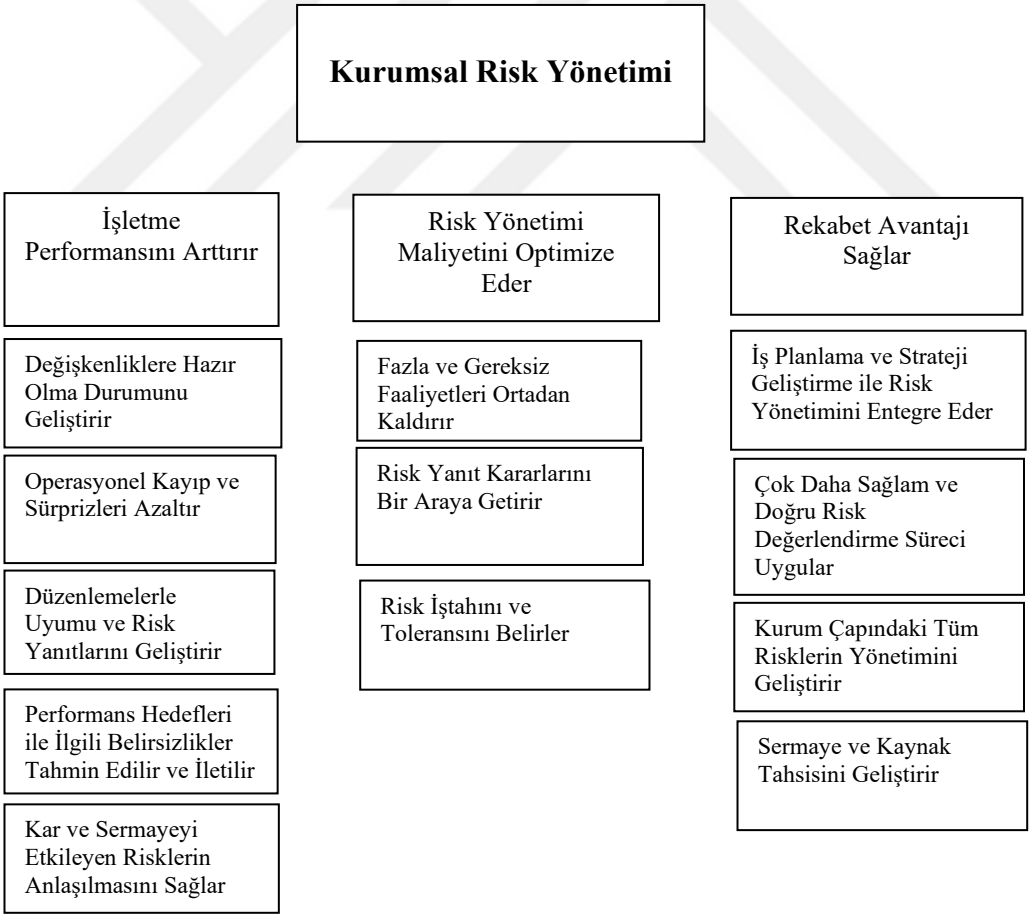
- En etkili stratejik planlama ve karar alma süreçlerine risklerin entegre edilmesi,
- Operasyonlarda maliyet kontrolünün en iyi şekilde sağlanması,
- Raporlama ve uyumun etkin bir şekilde yönetilmesi,
- İşletme değerinin korunması ve artırılması için fırsatların artırılması ve kayıpların minimize edilmesi,
- Kurumsal kültüre kurumsal risk yönetiminin doğru şekilde entegre edilmesi,
- Kurumsal amaçların başarısını etkileyen risklerin belirlenmesi ve bu riskler arasındaki ilişkilerin ortaya konması,
- Değer yaratma veya koruma potansiyeline sahip olan risklerin önceliklendirilerek yönetilmesi,
- Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi için geliştirilen araç ve yöntemlerin kullanılması,

- Risk yönetimi için en uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- İç kontrol ve denetim faaliyetleriyle uyumlu bir şekilde koordinasyonun sağlanması,
- Yönetim yaklaşımlarının ve çabalarının KRY perspektifiyle bütünleştirilerek kurumsal amaçların desteklenmesi.

Bu amaçlar, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmak için risklerin yönetilmesini ve optimize edilmesini sağlayacak yapısal bir çerçeve sunmaktadır.

KRY'nin, kurumların sürdürülebilir başarısı ve uzun vadeli değer yaratma süreçleri üzerindeki rolünü daha iyi anlayabilmek için, bu etkinin kurumsal değere nasıl yansıdığını incelemek gerekmektedir. Bu kapsamda, Şekil 2'de kurumsal risk yönetiminin kurumsal değere etkisi detaylı olarak ele alınmaktadır.

Şekil 2: Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Değere Etkisi



Kaynak: COSO, 2004/1: 34.

Şekil 2'de, KRY'nin işletmelere sağladığı temel yararlar ve kurumsal değere olan etkileri özetlenmektedir. KRY; işletme performansını artırarak değişkenlere hazırlıklı olmayı, operasyonel kayıpları azaltmayı ve belirsizlikleri daha iyi tahmin etmeyi sağlar. Aynı zamanda, risk yönetimi maliyetlerini optimize eder; gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırarak risk cevap kararlarını bir araya getirir ve risk iştahını belirler. Son olarak rekabet avantajı sağlayarak stratejik planlamaya entegre olur, sermaye ve kaynak tahsisini geliştirir, marka imajını korur ve işletmenin uzun vadeli değerini artırır.

1.5. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI

KRY, günümüzde işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, işletmelerin gelecekte karşılaşabilecekleri belirsizlikleri öngörmelerine, derinlemesine analiz etmelerine ve etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Bu süreç, işletmelerin potansiyel riskleri en aza indirirken aynı zamanda fırsatları da en iyi şekilde değerlendirme imkanı sunar.

KRY'nin işletmeler için sağladığı önemli yararlar, risklerin sistematik ve disiplinli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Önceki risk yönetimi yaklaşımları genellikle fiziksel ve finansal varlıkların etrafındaki belirsizlikleri yönetmeye odaklanırken, KRY kurumsal amaçlara ulaşma konusunda makul bir güvence sağlamakta ve yararların kapsamını genişletmektedir (Kardovic, 2022: 80). Temel KRY'nin yararları arasında kurumsal yaklaşımın güçlendirilmesi, organizasyonel verimliliğin artırılması, proaktif bir risk yönetimi tutumu benimseme, etkin raporlama süreçleri, iç denetim fonksiyonlarının güçlendirilmesi, iş performansının iyileştirilmesi ve kurumsal yönetim standartlarının yükseltilmesi yer almaktadır.Bu yararların elde edilmesi, ancak doğru bir KRY yapısının oluşturulması ve etkin KRY uygulamalarının hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır.İşletmelerin bu stratejik yaklaşımı benimsemesi, sadece risklerin yönetilmesinde değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir başarı ve büyüme hedeflerine ulaşmalarında da kritik bir rol oynamaktadır (Küçük Yılmaz, 2007: 94).

KRY'nin sağladığı avantajların detaylı bir şekilde açıklanması önem arz etmektedir. Bu avantajlar, sistematik yaklaşım, kurumsal amaçlara ulaşma güvencesi,

organizasyonel verimlilik, iç denetim fonksiyonlarının güçlendirmesi ile iş performansının güçlendirilmesini içermektedir (Seuamsothabandith, 2004: 4). Bunlar;

- *Sistematik Yaklaşım:* KRY, işletmelerin riskleri sistemli ve disiplinli bir şekilde yönetmelerini sağlar. Bu sayede işletmeler, belirsizlikler karşısında daha hazırlıklı olabilir ve kriz durumlarını minimize edebilirler (Walker ve diğerleri, 2002: 1-10).
- *Kurumsal Amaçlara Ulaşma Güvencesi:* KRY, işletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşma sürecinde güvence sağlar. Doğru bir şekilde yapılandırılmış KRY sistemi, işletmelerin stratejik hedeflerine odaklanırken karşılaşılabilecek riskleri öngörmelerini ve yönetmelerini kolaylaştırır (Kadayıf, 2024: 47).
- *Organizasyonel Verimlilik:* Risk yönetimi süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanması, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırır. Risklerin önceden belirlenmesi ve yönetilmesi, operasyonel sürekliliği sağlamak için kritik bir rol oynar (Yılmaz, 2007: 95).
- *İç Denetim Fonksiyonlarının Güçlendirilmesi:* KRY'nin bir diğer önemli yararı, iç denetim fonksiyonunun beklenen gelişimine katkı sağlamasıdır. KRY uygulamaları, iç denetçilere işletmelerin risk profili hakkında önemli bilgiler sağlayarak iç denetim süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirir. Bu yaklaşım, iç denetçilerin riskleri daha iyi anlamalarını ve bu riskleri önceliklerine göre sıralayarak yönetmelerini mümkün kılar (Walker ve diğerleri, 2002: 55).

Geleneksel yöntemlerle, iç denetçiler için yüksek kalitede bilgi elde etmek zor olabilir. Ancak KRY'nin sağladığı veriler sayesinde, iç denetim fonksiyonu işletmenin risklerini daha derinlemesine analiz edebilir ve bu risklerle başa çıkabilmek için uygun stratejiler geliştirebilir. KRY olmadan, iç denetim süreçlerinin güçlendirilmesi ve risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi zorlaşabilir. Bu yöntemlerin birleştirilmesiyle, işletmeler iç kontrol mekanizmalarını güçlendirerek operasyonel riskleri minimize edebilir ve aynı zamanda uygunluk standartlarına uyum sağlamada daha başarılı olabilirler. KRY'nin iç denetim fonksiyonuna sağladığı bu destek, işletmelerin risk yönetiminde daha proaktif ve etkili bir yaklaşım benimsemelerine yardımcı olur (Seuamsothabandith, 2004: 7).

- *İş Performansının İyileştirilmesi:* KRY'ni benimseyen işletmeler, genellikle performanslarında önemli gelişmeler elde etmektedirler. Bu yaklaşımın sağladığı yararlar, işletmelerin temel yönetim kararlarını desteklemede kritik rol oynamaktadır. Örneğin, kaynak yönetimi, ürün / hizmet geliştirme, fiyatlandırma stratejileri, ortaklıklar, satın almalar ve birleşmeler gibi stratejik adımlar, KRY'nin portföy yaklaşımıyla tüm risklere bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak gerçekleştirilir (Güneş, 2009: 85).

KRY'nin doğru bir şekilde uygulanmasıyla, işletmeler riskler arasındaki bağlantıları yönetir, sermaye ve karlılık ilişkilerini optimize eder ve risk transfer stratejilerini modernize ederler. Bu yaklaşım, iş süreçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilmesine olanak tanır ve sonuç olarak işletmelerin genel iş performanslarını artırmasına yardımcı olur. Risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir (Yılmaz, 2007: 95).

1.6. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ

Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), işletmelerin karşı karşıya kaldığı riskleri sistematik bir şekilde tanımlamak, değerlendirmek ve yönetmek amacıyla oluşturulan bir çerçevedir. KRY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, organizasyon içerisinde iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının güçlü bir şekilde kurulmuş olması gereklidir. KRY, risk odaklı iç kontrol ve iç denetim süreçleri ile entegre bir yapıya sahiptir ve bu süreçler birbirini tamamlar niteliktedir.

KRY, türünün ne olduğu fark etmeksizin maruz kalınan tüm risklerin ve bu risklerin aralarındaki ilişkilerin bir bütün olarak yönetilmesi sürecini ifade etmektedir (Poroy Ersoy ve Bora, 2015: 38). KRY, şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tespit etmek, riskleri şirketin kurumsal risk alma iştahına uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir güvence sağlamak amacıyla oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, şirketin tümünde uygulanan sistematik bir süreçten ibarettir. KRY dönüşüm süreci; risklerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi, risklerin önceliklendirilmesi, risklere uygun

çözümlerin belirlenmesi ve uygulamaları, sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi, iletişim ve danışma olarak oluşturulmuştur (Kardeş Selimoğlu ve Özbek, 2014: 35-36).

İç kontrol, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek riskleri azaltmaya yönelik politika, prosedür ve uygulamaları ifade eder (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 98-99). İç kontrol ve risk yönetimi madalyonun iki yüzüne benzetilebilir. Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin işletmeye yerleşmiş olması gerekmektedir. İşletmenin varlığının nedeni belirli hedeflere ulaşmaktır. İç kontrol bunu başarmak için işletmeye rehberlik eder ve risk yönetimi de işletmenin hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek işletmenin rotasından çıkmasını önlemektedir (Kardeş Selimoğlu ve Ertan, 2015: 80).

İç kontrol, risklerin yönetilmesi için birinci savunma hattını oluşturur ve KRY'nin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesine destek sağlar. İç kontrol sistemleri, KRY'nin öngördüğü risklerin doğru ve zamanında yönetilmesine yönelik araçlar sunar. Bu süreç, özellikle operasyonel, finansal ve stratejik risklerin kontrol altına alınması için hayati bir rol oynar. İyi yapılandırılmış bir iç kontrol sistemi, işletmelerin karşılaşabileceği olası riskleri minimize ederek risk yönetim süreçlerini destekler. Kısacası iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetimin kurumsal yönetimdeki rolü açısından kurumsal yönetimin üç aşamalı savunma mekanizmaları olarak birinci derece savunma: iç kontrol sistemi, ikinci derece savunma: KRY ve üçüncü derece savunma: iç denetim sistemi görülmektedir (Alp ve Kılıç, 2004: 205-210).

İç denetim ise, iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendiren ve bu sistemlerin sürekli iyileştirilmesi için öneriler sunan bir süreçtir (Kıral, 2014: 322). İç denetim, KRY'nin işleyişinin sağlıklı olup olmadığını gözlemleyerek, risk yönetim sürecinin doğru uygulandığını garanti altına alır. Aynı zamanda, KRY'nin stratejilerinin işlevselliğini ve bu stratejilerin hedeflere ulaşıp ulaşmadığını denetler. İç denetim sayesinde, risk yönetimi süreçlerinde ortaya çıkabilecek eksiklikler veya hatalar erken dönemde tespit edilir ve düzeltici önlemler alınır (Türedi vd. 2015: 63-67).

Bu ilişki doğrultusunda, KRY, iç kontrol ve iç denetim süreçleri ile sürekli bir etkileşim içindedir. İç kontrol mekanizmaları risklerin proaktif bir şekilde yönetilmesini sağlarken, iç denetim bu mekanizmaların işlerliğini ve uygunluğunu

denetler (Bozkurt, 2010: 24). Sonuç olarak KRY; iç kontrol ve iç denetim işlevlerinin etkinliği ile güçlendirilir ve işletmenin sürdürülebilir bir başarıya ulaşması için kritik bir yapı taşını oluşturur.

Türkiye'de denetim şirketlerini ortak bir çalışma için bir araya getiren ilk doküman olma özelliğini taşıyan Haziran 2024'te yayımlanan "Sürdürülebilirlik Güvence-Denetim Rehberi" kapsamında risk odaklı denetim açısından ISO 31000 bağlantılı söz etmek yararlı olacaktır. Bu bağlamda Rehberde;

> *"ÇSY güvence süreci, şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetişim risklerini daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olur. Bu süreçte, bağımsız denetim firmaları çeşitli teknikler kullanarak riskleri değerlendirmektedir. Denetçiler, şirketin risk yönetim süreçlerini ve iç kontrollerini değerlendirir, zayıf noktaları belirler ve iyileştirme önerileri sunar. Bu kapsamlı değerlendirme, şirketlerin operasyonel ve finansal risklerini azaltmalarına olanak tanır. Ayrıca, şirketlerin risk yönetim stratejilerini ve politikalarını uluslararası standartlara (örneğin, ISO 31000 Risk Yönetimi Standartları) uyumlu hale getirmelerine yardımcı olur."*

şeklinde yer almaktadır.

1.7. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

KRY; işletmelerin karşılaşabileceği çeşitli riskleri sistematik bir şekilde belirleme, analiz etme ve bu risklere karşı stratejiler geliştirme sürecidir (Tepe Küçükoğlu, 2020: 2129). Riskler, finansal dalgalanmalardan çevresel felaketlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsar ve etkileri, kısa vadeli mali kayıplardan uzun vadeli itibar zedelenmelerine kadar değişebilir (Kidd, 1992: 7). Risk yönetiminin temel amacı, bu risklerin etkilerini minimize etmek ve işletmelerin sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamaktır.

Bu bağlamda, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve kurumsal sürdürülebilirlik, risk yönetiminin önemli parçaları olarak öne çıkar. KSS, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin ötesine geçerek toplumsal ve çevresel etkilerini göz önünde bulundurarak sorumlu davranmalarını ifade eder. İşletmeler, KSS uygulamaları aracılığıyla toplumsal refahı artırmayı, çevresel etkileri azaltmayı ve etik iş uygulamalarıyla toplumsal güveni sağlamayı hedefler (Argüden, 2002: 11-13). KSS projeleri, sosyal kimlik kazandırır, rekabet avantajı sağlar, çalışan bağlılığını artırır ve marka değerini güçlendirir (Çakmak, 2024: 35). Ayrıca, sosyal sorumluluk projelerine

katılım, iş gücü kalitesini ve müşteri sadakatini artırarak finansal performansa olumlu katkılar sağlar.

Kurumsal sürdürülebilirlik ise, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Dişli Bayraktar ve Ayyıldız, 2021: 190-191). Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin karlılıklarını artırırken finansal istikrarlarını da korumalarını gerektirir. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların korunması, karbon ayak izlerinin azaltılması ve çevresel etkilerin minimize edilmesi üzerine odaklanır (Pothong ve Ussahawanitchakit, 2011:1). Sosyal sürdürülebilirlik ise, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum genelinde etik ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi içerir (Çakmak, 2024: 36). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlar ve sürdürülebilirlik stratejilerinin iyi yönetilmesi, paydaş güvenini artırır, maliyetleri düşürür ve yenilikçiliği teşvik eder (Udeh ve Ezejifor, 2018: 227).

KRY, KSS ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler, işletmelerin stratejik yönetiminde kritik bir rol oynar. KSS uygulamaları, toplumsal ve çevresel riskleri yönetmenin yanı sıra, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olur (Tüm, 2014: 60; Özdemir ve Pamukçu, 2016: 15). Kurumsal sürdürülebilirlik ise, ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflerin entegrasyonu yoluyla uzun vadeli riskleri minimize etmeye katkı sağlar (Kayahan, 2014: 59; Baumgartner ve Ebner, 2010: 87). Bu nedenle, işletmelerin bu kavramları bütünleşik bir şekilde ele alarak, hem toplumsal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmeleri hem de uzun vadeli ekonomik başarılarını sürdürebilmeleri önemlidir.

KSS kavramının işletmeler ve tüm paydaşlar için sağlayacağı yararlar aşağıda yer alan tablo 1'de özetlenmiştir:

Tablo 1: KSS'nin İşletmeye ve Paydaşlarına Sağlayacağı Yararlar

İşletmeye Sağlayacağı Yararlar	
Hisse senetlerinde değer artışı	Yeni pazarlara girme kolaylığı
Etkin risk yönetimi	Rekabet avantajı
Kârlılıkta artış	Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık
Marka değeri oluşturma	Faaliyetlerde etkinlik
İtibar sağlama	Verimlilik ve kalite artışı
Kurumsal imajın artması	İşbirliklerinin gelişimi
Paydaşlara Sağlayacağı Yararlar	
Kurum İçi Paydaşlar	**Kurum Dışı Paydaşlar**
Yöneticilere; Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha fazla güven Trendlere uygun hareket Çalışanlarca işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi Yaratıcı düşünce ve uygulamalar	**Müşterilere;** Satın alma sürecinde bilgi temini Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözümlenme **Hükümete;** Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek İstihdam
Hissedarlara; Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini İşletme değerindeki artış Sermaye temininde kolaylık	**Rakiplere;** Bilgilendirme ve kıyaslama örneği Adil rekabet, dürüst reklam
Çalışanlara; Güvenli çalışma ortamı Etkin insan kaynakları politikaları Şirket içi iletişimin ve verimlilik artışı İşçi standartlarında iyileşme	**Tedarikçilere;** Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek
	Topluma; İnsan haklarının geliştirilmesi Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım Sürdürülebilirliğe olan katkı

Kaynak: Aktan, 2007: 21.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, genel bir perspektiften KRY kavramının temelleri, işletmelere sağladığı yararlar ele alınmış, iç kontrol ve iç denetim ilişkisi, KSS ve kurumsal sürdürülebilirlik ilgisi de incelenmiştir. ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Standardı'nın detaylı incelendiği ikinci bölüme geçilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM
ISO 31000:2018 RİSK YÖNETİMİ

İkinci bölümde, ISO 31000:2018 Risk Yönetimi standardı kapsamlı olarak ele alınacaktır. Bölümde, ISO 31000'in tanımı, temel kavramları, ilkeleri, süreç ve aşamaları açıklanacak, ayrıca standardın işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar incelenecektir. Son olarak, ISO 31000:2009 ve ISO 31000:2018 güncellemeleri karşılaştırılacak ve ISO ile COSO risk yönetimi çerçeveleri değerlendirilecektir.

2.1. ISO 31000

ISO 31000, uluslararası alanda kabul görmüş bir standart olarak, risk yönetiminin etkin bir biçimde yönetilmesi, izlenmesi ve geliştirilmesi için Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu ISO tarafından geliştirilmiştir. Rehber, iş dünyasının ve örgütlerin pazarın gelişimi ve karşılaştığı yeni zorlukları göz önünde bulundurarak 15 Şubat 2018 tarihinde yayınlanmıştır (Tranchard, 2018: 2). Her bir bölüm, anlaşılabilirliği artırmak ve tüm paydaşlar için erişilebilirlik sağlamak amacıyla daha basit bir dil kullanılarak gözden geçirilmiştir. Bu durum standardın açıklık ilkesini daha da güçlendirmiştir (Uysal, 2021: 58). Bu standart, organizasyonlara risk yönetimi konusunda kapsamlı bir rehberlik sunarak, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerinde rehberlik etmektedir.

ISO 31000 standardı, aynı zamanda risk yönetimi ve kurumsal yönetişim ilkeleri arasındaki ilişkiyi de açıklamakta ve sürdürülebilirliklerine katkıda bulunacak bir risk yönetimi yaklaşımının benimsenmesini teşvik etmektedir. Günümüzde, işletmelerin sürekliliğinin güvencesi olarak kabul edilen kurumsal yönetişim, şirketlerin kötü yönetimlerine son vermek amacıyla ortaya atılmış bir anlayıştır (Atamer, 2006: 9). Kurumsal yönetişim; yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarını bir araya getirerek ‘birlikte yönetme’ anlamını taşımaktadır (Şenturan, 2006: 50). Risk yönetimi ise, bir organizasyonun karşılaşabileceği belirsizlikleri tanımlama, analiz etme, cevaplama, izleme ve kontrol etme sürecidir. Bu süreç, organizasyonun

belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek potansiyel etkileri minimize etmeyi amaçlamaktadır. Standart, kurumsal yönetişim ve risk yönetimi arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, organizasyonların kurumsal yönetişim standartlarıyla uyumlu bir şekilde risk yönetimi süreçlerini entegre etmesine olanak tanımaktadır (Altınbaş, 2017: 44).

ISO 31000, performans yönetimi ve risk yönetiminin bütünleştirilmesi konusunda da kapsamlı bilgi sunmaktadır. Bu sayede organizasyonların belirlenmiş hedeflerine ulaşma sürecindeki belirsizlikleri minimize etmeye yönelik stratejik planlama ve izleme süreçlerinde bilinçli ve etkili adımlar atmasına yardımcı olmaktadır. Organizasyonların riskleri etkin bir şekilde tanımlamasını, analiz etmesini ve yönetmesini sağlayarak, sürekli iyileştirme ve öğrenme süreçlerini desteklemektedir (Shenkir ve Walker, 2018: 8-9).

ISO 31000, organizasyonların risk yönetimi süreçlerinin nasıl yapılandırılacağı, hedeflerinin belirlenmesi, prensiplerinin tanımlanması, süreçlerin izlenmesi gibi konularda uluslararası standartlar çerçevesinde klavuz olmaktadır. Bu standart, risk yönetimi ve performansına ilişkin bilgileri içeren bir performans yönetimi sistemi oluşturulmasına da rehberlik etmekte ve organizasyonların risk yönetimi stratejilerini, performanslarını izleyecek ve geliştirecek şekilde yapılandırmalarına yardımcı olmaktadır (Hutchins, 2018: 196).

Ülkemizde ISO 31000 gibi uluslararası standartlara uygun belgelendirme süreçleriyle öne çıkan birçok şirket bulunmaktadır. Örneğin, Assan Alüminyum ve Petkim gibi öncü kurumlar ülkemizde bu belgelere sahip ilk yedi kurum arasında yer almakta ve üretim sektöründe lider konumda bulunmaktadırlar (www.assanaluminyum.com).

Doğal gaz dağıtımı alanında SOCAR Türkiye, ISO 10002, ISO 31000 ve ISO 45001 gibi önemli yönetim standartlarına uygun belgeleri alan ilk şirket olarak öne çıkmaktadır. Bu başarılarının yanı sıra Türkiye genelinde yaygın bir teşkilat yapısına sahip olduklarını da vurgulamaktadırlar (www.socar.com.tr).

Tarım ve kalkınma alanında faaliyet gösteren Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) ISO 31000 Risk Yönetimi Doğrulama Belgesi'ni alan ilk kamu kurumu olarak sektördeki önemli bir adım atmış durumdadır (www.tkdk.gov.tr).

Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası (TSO) ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi Belgesi'ni alan ilk oda olma özelliği taşımaktadır. Bu da kurumun etkin risk yönetimi ve uluslararası rekabet gücü kazanmasına katkı sağlamaktadır (www.corlutso.org.tr).

Uğur Soğutma ise ISO 31000 risk yönetimi sertifikasıyla küresel bir şirket olma hedefine önemli bir adım atmıştır. Bu da şirketin uluslararası arenada tanınırlığını artırmaktadır (www.basinodam.com). Bu başarılar, Türkiye'deki kuruluşların uluslararası standartlarda rekabet edebilme kabiliyetlerini ve kalite yönetim sistemlerine verdiği önemi göstermektedir.

Sonuç olarak; ISO 31000, organizasyonlara risk yönetimi konusunda uluslararası standartlar çerçevesinde rehberlik etmekte aynı zamanda organizasyonların riskleri etkin bir şekilde tanımlamasını, analiz etmesini, yönetmesini ve sürekli olarak geliştirmesini destekleyerek sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmaktadır (Kara ve diğerleri, 2023: 1760). Aynı zamanda uzun vadeli başarıların teminatı olarak organizasyonların risk yönetimi süreçlerini entegre etmelerine yardımcı olmaktadır. ISO 31000, organizasyonların gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlamakla beraber stratejik bir biçimde hareket etmelerini teşvik ederek riskleri fırsatlara dönüştürmelerine olanak taımaktadır.

2.2. ISO 31000: 2018 STANDARDINDA YER ALAN ÖNEMLİ TERİMLER VE TANIMLAR

ISO 31000:2018 standardında yer alan önemli terimler, risk yönetimi kavramıyla ilgili genel anlayışın oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu terimler; organizasyonların risk yönetimi sürecini tanımlama, analiz etme, ölçme, izleme ve raporlama konularında temel bir yönlendirme sağlamaktadır. Terimlerin her biri, ISO 31000:2018 standardında belirli bir anlam ve kapsama sahip olup, organizasyonların risk yönetimini daha etkili ve tutarlı bir şekilde uygulamalarına olanak tanımaktadır. Bu da hem finansal hem de itibari açıdan olası zararları en aza indirmekte, aynı zamanda fırsatların daha iyi değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı, risk yönetim sürecini kapsamlı bir şekilde ele almakta ve bu terimler ve tanımlar organizasyonlar arasında risk yönetimi konusunda genel bir

anlayış oluşturarak etkin bir risk yönetimi kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda ISO 31000, risk yönetimi konusunda küresel anlamda kabul görmüş standartlardan biri olarak organizasyonlara rehberlik etmektedir.

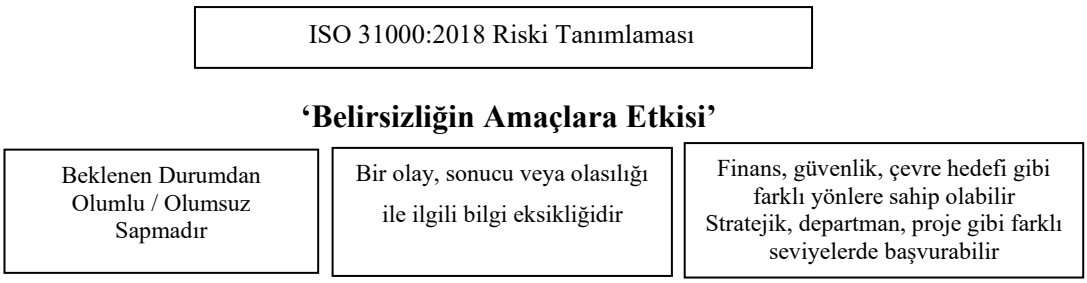
ISO 31000:2018 standardında yer alan bazı önemli terimler ve tanımlar alt başlıklarda detaylı olarak incelenecek ve risk yönetimi süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu terimler, riskin tanımı, risk yönetimi ilkeleri, paydaşlar, risk kaynağı, olay ve sonuç gibi başlıca kavramları içermektedir.

2.2.1. Risk

ISO 31000:2018: Md. 3.1'de *"Risk, belirsizliğin amaçlara etkisi"* olarak tanımlanmıştır. Herhangi bir kararın veya olayın sonucunda ortaya çıkabilecek belirsizlikle ilişkili olumlu veya olumsuz etkilerin olasılığını ifade etmektedir (Topçu ve Keskin, 2023:113). Bu durum, aynı zamanda beklenen bir sonucun gerçekleşip gerçekleşmeme potansiyelini de temsil etmektedir. Olumlu etkiler, beklenen sonuçlardan daha iyi bir durumu ifade ederken olumsuz etkiler ise beklenen sonuçlardan daha kötü bir durumu işaret etmektedir. Risk, aynı zamanda belirsizlikle birlikte gelebilecek fırsatların veya tehditlerin potansiyelini de içermektedir. Bu nedenle risk yönetimi, hem belirsizliklerin azaltılması hem de fırsatların değerlendirilmesi için önemli bir araçtır. (ISO 31000:2018: Md. 3.1).

Risk yönetiminin temel ilkelerini daha iyi anlamak için, ISO 31000:2018 standardında risklerin 'belirsizliğin amaçlara etkisi' olarak tanımlandığı Şekil 3'te aşağıda gibi yer almaktadır.

Şekil 3: ISO 31000:2018 Risk Tanımlaması



Kaynak: Thongsiri ve Plueksawan, 2010: 24'ten yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.2. Risk Yönetimi

ISO 31000:2018: Md. 3.2'de *"Risk yönetimi; kuruluşu risk açısından yönlendirme ve kontrol etme amaçlı koordinasyonlu faaliyetler"* olarak tanımlanmıştır.

Organizasyonun karşılaştığı potansiyel etkileri anlama, bu etkilerle ilgili bilinçli kararlar alma ve belirlenen risk toleransı çerçevesinde sonuçları etkili bir şekilde yönetme sürecini ifade etmektedir.Bu süreç, organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek veya destekleyebilecek unsurları değerlendirmektedir.Risk yönetimi; organizasyonun stratejik, operasyonel, finansal ve diğer hedeflerine etki edebilecek belirsizlikleri tanımlamakta, ölçmekte, izlemekte, raporlamakta ve kontrol etmektedir (Güneş, 2009: 16). Bu yaklaşım, riskleri kabul edilebilir düzeyde tutmakta ve organizasyonların fırsatları değerlendirmesine ve olumsuz etkileri minimize etmesine imkan tanımaktadır. Ayrıca risk yönetimi, organizasyonun güvenilirliğini, itibarını ve uzun vadeli başarısını güvence altına almak için entegre ve sürekli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Emhan, 2009: 212-213).

2.2.3. Paydaş

Paydaş; ISO 31000:2018 (Md. 3.3) *"bir kararı veya etkinliği etkileyebilen, bunlardan etkilenebilen veya bunlardan etkilendiğini düşünen kişi veya kuruluş"* olarak tanımlanmıştır. Başka bir ifadeyle paydaşlar bir organizasyonun faaliyetlerinden etkilenebilecek, bu faaliyetlere etki edebilecek veya etkilendiğini düşünen kişi ve kuruluşlar olmaktadır. Organizasyonlar, faaliyetleri sırasında ve sonucunda çeşitli paydaş gruplarıyla etkileşimde bulunmakta ve bu paydaşlar organizasyonun kararlarını, politikalarını veya faaliyetlerini etkileyebilmektedirler (Kadayıf, 2009: 24). Paydaşlar genellikle iç ve dış paydaşlar olarak kategorize edilmektedir (Ozan ve Yolcu, 2022: 986). İç paydaşlar, organizasyonun direkt olarak içinde bulunan çalışanlar, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarlar gibi gruplar iken, dış paydaşlar ise tedarikçiler, müşteriler, toplum, medya, hükümet ve endüstri kuruluşları gibi dışarıdan etkili grupları içermektedir (Ertuğrul, 2008: 200-201). Paydaşlar bilgi

kullanıcılarıdır. Paydaşların ihtiyaçları, beklentileri ve endişeleri organizasyonlar için önemli olmaktadır çünkü bu bilgiler organizasyonun uygun stratejileri belirlemesinde ve sürdürülebilir ilişkiler kurmasında kritik bir rol oynamaktadır

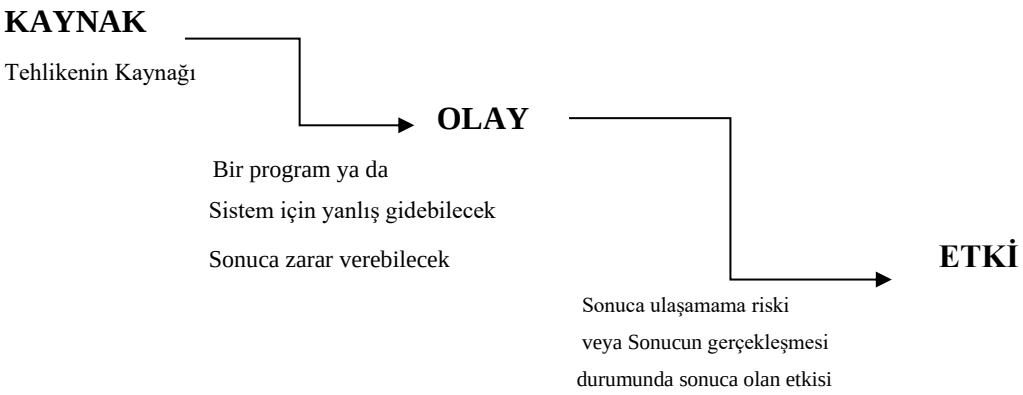
Organizasyonlar; paydaşların beklentilerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini dikkate alarak, stratejilerini ve faaliyetlerini buna göre şekillendirmekte ve bu şekilde daha uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için gerekli adımlar sağlanmış olmaktadır (Clarkson, 1995: 105).

2.2.4. Risk Kaynağı

Risk kaynağı, riskin kökenini belirleyen temel bir faktördür. Risk kaynağının tanımlanması, riskin oluşmasını engellemek için kritiktir. Çünkü risk kaynağı bilindiğinde, riskin meydana gelmesine yol açabilecek davranışlar önceden engellenebilir ve bu sayede riskin ortaya çıkması önlenebilir. Bir riski tanımlamak için, öncelikle riskin kaynağı, ardından etkileyici olaylar ve bu olayların sonuçları belirlenmelidir. ISO 31000:2018 Md. 3.4'te göre, risk kaynağı *"tek başına veya başka bir unsur ile birlikte bir riskin ortaya çıkmasına neden olan unsur*" olarak tanımlanmıştır. Bu unsurlar, tek başına etkili olabileceği gibi başka faktörlerle bir araya gelerek riskin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Bu tanım, organizasyonların karşılaştığı çeşitli olumsuz senaryoların kökenlerini anlama ve yönetme konusunda yol gösterir. Risk kaynaklarının tespiti ve anlaşılması, etkili risk yönetiminin temelini oluşturur ve organizasyonların gelecekteki belirsizlikleri daha iyi analiz etmelerine yardımcı olur (Acar ve Özgür,2004.21). Bu sayede, organizasyonlar riskleri en aza indirebilir ve hedeflerine ulaşmak için daha güvenli bir yol haritası oluşturabilirler (Fıkırkoca, 2003: 23-43). Bu süreci daha iyi açıklamak için Şekil 4'te, riskin kaynağı, etkileyici olaylar ve sonuçları arasındaki ilişkiyi gösteren bir kaynak-olay-etki diyagramı yer almaktadır.

Şekil 4: Kaynak-Olay-Etki İlişkisi



Kaynak: Fıkırkoca, 2003: 23-43.

2.2.5. Olay

Olay, ISO 31000:2018: Md. 3.5'de "*belirli şartların meydana gelmesini veya değişmesi"*ni ifade etmektedir. Bu değişim veya ortaya çıkış, birden fazla neden veya sonuçla ilişkilendirilebilir. Ayrıca, beklenen bir durumun gerçekleşmemesi veya beklenmeyen bir durumun meydana gelmesi şeklinde tanımlanabilir. Olaylar, risk yönetimi açısından önemli bir unsurdur. Çünkü beklenmeyen durumlar veya değişiklikler organizasyonlar için potansiyel risk kaynakları oluşturabilir (Usta, 2018: 92).

Olayların tanımlanması, incelenmesi ve yönetilmesi, organizasyonların gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Bu süreç, organizasyonların riskleri analiz etmelerine, tanımalarına ve sonuçlarını değerlendirmelerine yardımcı olarak etkili bir risk yönetimi stratejisi oluşturmalarına yardımcı olur (Institut de L'AuditInterne ve diğerleri, 2005: 7; Autoritedes Marches Financiers, 2010: 4-5).

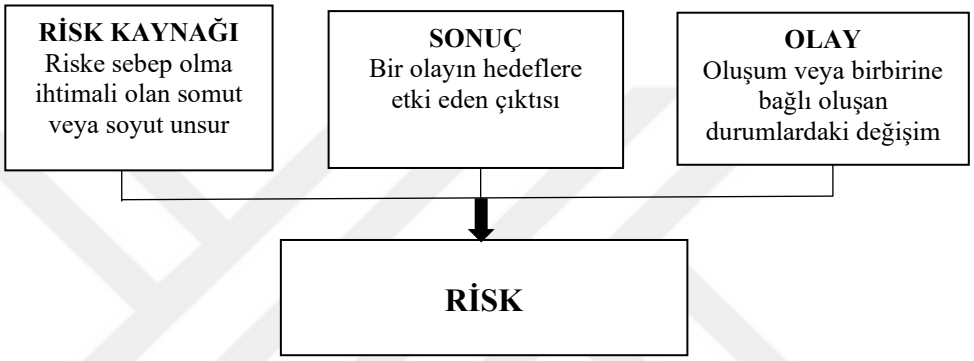
2.2.6. Sonuç

ISO 31000:2018: Md. 3.6'da sonuç, "*olayın amaçları etkileyen çıktısı"* olarak ifade edilmiştir. Bu çıktılar belirli veya belirsiz olabilir. Sonuçlar amaçları doğrudan veya dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, sonuçlar kümülatif etkilerle büyüyebilir ve nitel veya nicel olarak ifade edilebilir. Bu durumlar,

organizasyonların hedefleri ve amaçları etrafında ortaya çıkan olayların sonuçlarının değerlendirilmesi ve yönetilmesinde önemli bir rol oynar. Sonuçların değerlendirilmesi, organizasyonların performanslarını anlamalarını ve gelecekteki stratejilerini yönlendirmelerini sağlar. Ayrıca, olumlu veya olumsuz sonuçların belirlenmesi, organizasyonların etkili bir şekilde riske karşı tedbir alarak olumsuz etkileri minimize etmelerine yardımcı olur.

Risk, riskin kaynağı, olay ve sonuç ilişkisi şekil 5'teki gibi şematize edilebilir.

Şekil 5: Risk, Risk Kaynağı, Olay ve Sonuç İlişkisi



Kaynak: Belluz, Del Bel, 2009: 291'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.2.7. Olasılık

Standarda göre olasılık, (ISO 31000:2018: Md. 3.7) '*bir şeyin meydana gelme ihtimali*' olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle olasılık, risk yönetimi terminolojisinde ölçülen veya belirlenen bir durumun meydana gelme ihtimalini ifade etmektedir.

Bu terim, nesnel ya da öznel, nitel ya da nicel olarak tanımlanabilir ve genellikle olasılık veya belirli bir zamanda meydana gelme sıklığı şeklinde ifade edilir. İngilizcedeki 'likelihood' terimi bazı dillerde kesin bir karşılığı olmasa da, genellikle 'probability' terimiyle eş anlamlı olarak kullanılır. Risk yönetimi terminolojisinde, 'probability' kelimesinin İngilizce dışındaki dillerdeki geniş anlamına karşılık olması amacıyla 'likelihood' terimi tercih edilir. Türkçedeki 'olasılık' kelimesi ise matematiksel terimiyle beraber genel ifadelerle meydana gelme ihtimalini kapsar. Bu kapsamda, 'olasılık' terimi, risklerin analiz edilmesinde ve değerlendirilmesinde

önemli bir rol oynar. Çünkü belirli bir olayın veya durumun gerçekleşme olasılığını net bir şekilde ifade etmeye imkan tanır (ISO 31000:2018: Md. 3.7 Kayda ait not 1-2).

2.2.8. Kontrol

ISO 31000:2018: Md. 3.8' de Kontrol, *"Riskin mevcut durumunu koruyan ve/veya değiştiren tedbir"* olarak tanımlamaktadır.

Kontrol, riski etkileyebilecek süreçleri, politikaları, cihazları, uygulamaları ve diğer koşulları veya eylemleri kapsar. Ancak her zaman planlanan veya beklenen etkiyi yaratmayabilir (ISO 31000:2018: Md.3.8 Kayda ait not 2). Kontrollerin amacı, riskin kabul edilebilir seviyede kalmasını sağlamak veya azaltmaktır. Bu nedenle, kontrol stratejileri risk yönetimi sürecinde kritik bir rol oynar. Çünkü risklerin etkilerini minimize etmeye veya kabul edilebilir seviyede tutmaya yardımcı olur. Kontrolün etkin bir şekilde uygulanması, riskin yönetilmesi ve organizasyonun hedeflerine güvenle ilerlemesi için önemlidir (Türedi ve Koban, 2016: 159).

ISO 31000:2018 standardında yer alan önemli terimler ve tanımlamalardan sonra ilkeleri detaylı ele alınarak incelenebilir.

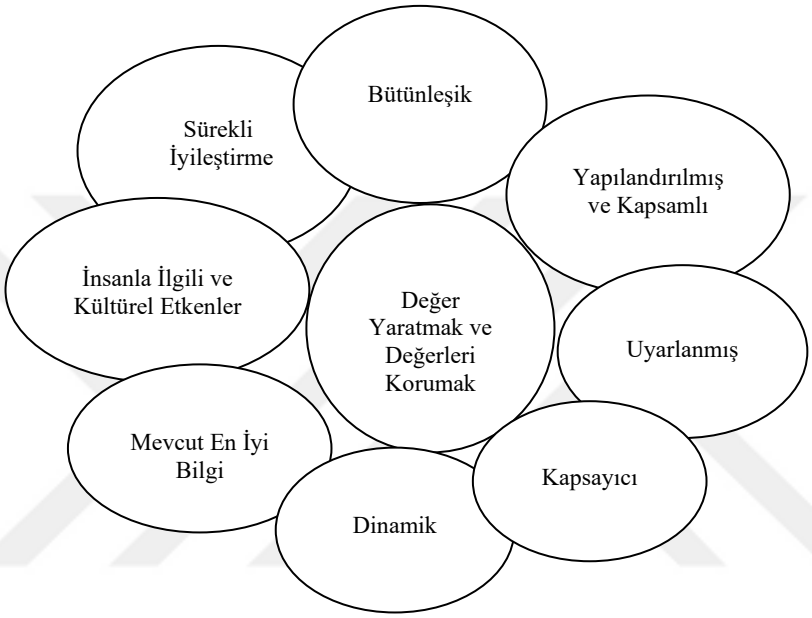
2.3. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ İLKELERİ

Risk yönetiminin asıl amacı, organizasyonlarda değer yaratmayı sağlamak ve mevcut değerleri korumaktır. Etkin bir risk yönetimi, organizasyonun performansını arttırır, yeniliği teşvik eder ve hedeflerin gerçekleştirilmesine destek olur. Bu nedenle, ISO 31000:2018'de belirtilen ve aşağıdaki Şekil 6'da özetlenen sekiz ilke, etkin ve verimli bir risk yönetimi için kılavuzluk sağlar. Bu ilkeler, risk yönetiminin temelini oluşturur ve organizasyonların risk yönetimi çerçevesini ve süreçlerini oluştururken göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, bu ilkeler organizasyonların belirsizlik etkilerini başarılı bir şekilde yönetebilmesini sağlar (ISO 31000:2018).

ISO 31000:2018 standardı, risk yönetiminin asıl amacının değer yaratmak ve korumak olduğunu belirtir ve bu amacı gerçekleştirebilmek için gerekli olan ilkeleri detaylı bir şekilde açıklar. İlk beş ilke, bir risk yönetimi sisteminin nasıl tasarlanması gerektiğine dair rehberlik sağlarken, altı, yedi ve sekizinci ilke, risk yönetimi sürecinin

işleyişiyle ve organizasyonun amaçlarına nasıl katkı sağladığıyla ilgilenir. Bu ilkelere uygun olarak yapılan risk yönetimi, organizasyonların belirsizlikleri etkin bir biçimde yönetmelerini ve hedeflerine güvenle ilerlemelerini sağlar. ISO 31000:2018 standardının risk yönetimi süreçlerinde benimsenmesi gereken temel ilkeler, Şekil 6'da açıklanmıştır.

Şekil 6: ISO 31000: 2018 İlkeler



Kaynak: ISO 31000, 2018: Md. 4.

Söz konusu sekiz ilke, her birinin kapsamı ve uygulama detaylarıyla birlikte, alt başlıklar halinde ayrı ayrı ele alınabilir ve incelenebilir.

2.3.1. Birleşik/Entegre

Şekilde 'Bütüncül' olarak yer alan "Birleşik Entegre" ilkesi standarda göre '*Risk yönetimi, kuruluşun tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır*' (ISO 31000:2018: Md. 4/a) Başka bir ifade ile entegre yaklaşım, risk yönetiminin önemli bir unsuru olarak, organizasyonun tüm faaliyetlerine bütünsel ve koordineli bir şekilde entegre edilmesini ifade etmektedir. Bu, risklerin sadece belirli bir departmanın veya sürecin sorumluluğunda olmadığını, aksine organizasyonun her seviyesinde ve her işlevinde dikkate alınması gerektiğini vurgular (Aksoy, 2019: 31).

Entegre bir risk yönetimi yaklaşımı, organizasyonun stratejik hedefleri, performans yönetimi, operasyonel süreçler ve karar alma süreçleri ile birlikte ele alınarak, risklerin geniş kapsamlı bir şekilde göz önünde bulundurulmasını gerektirir (Kardovic, 2022: 21). Bu, organizasyonun bütününü kapsayan bir risk kültürünün gelişmesine yardımcı olur ve risk yönetiminin sadece bir süreç olmanın ötesinde, organizasyonun temel bir unsuru haline gelmesini sağlar. Entegre yaklaşımın benimsenmesi, organizasyonun çeşitli faaliyetlerinin ve süreçlerinin risk odaklı bir bakış açısıyla entegre edilmesini sağlayarak, organizasyonun daha etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Bu nedenle, risk yönetiminin entegre bir yaklaşımla ele alınması, organizasyonun karar alma süreçlerinden, operasyonel süreçlere kadar her düzeyde daha etkin bir şekilde yönetilmesine ve organizasyonun başarılı olmasına katkıda bulunur (Uysal, 2020: 39).

2.3.2. Yapılandırılmış ve Kapsamlı

ISO 31000:2018: Md. 4/b'ye göre "Yapılandırılmış ve Kapsamlı" ilkesi *'Risk yönetimine yapılandırılmış ve kapsamlı bir yaklaşım uygulanması, tutarlı ve karşılaştırılabilir sonuçların elde edilmesine katkı sağlar'.* Bu yaklaşım, risk yönetiminin tüm düzenin içine entegre edilmesi anlamına gelir ve risk yönetiminin sadece belirli bir departmanın sorumluluğunda değil, tüm organizasyonun her düzeyinde ve süreçlerinde dikkate alınmasını gerektirir.Entegre yaklaşım, risklerin bütüncül bir şekilde ele alınmasını desteklerken aynı zamanda organizasyonun tüm paydaşlarına yönelik bir ortak anlayışın oluşturulmasına da katkıda bulunur. Böylece, organizasyon içinde risk yönetimine sistematik bir şekilde yaklaşmak, verimlilik ve tutarlı sonuçlar elde etmede yardımcı olur aynı zamanda organizasyonun genel performansını etkileyen risklerin erken tanımlanmasını ve azaltılmasını sağlar (Aksoy, 2019: 32).

Risk yönetimi, organizasyonun üretkenlik ve etkinliğini sürdürmek için izlenecek olan yönergeler ve prosedürlerle yapılandırılmıştır. Bu sayede, organizasyon risklere karşı daha iyi hazırlanabilir ve hedeflerine daha güvenli bir şekilde ilerleyebilir. Bu yapılandırılmış yaklaşım aynı zamanda risk yönetiminin organizasyon kültürüyle iç içe geçmesini sağlayarak, risk yönetiminin sadece bir süreç olmaktan

çıkıp, organizasyonun temel bir unsuru haline gelmesine de katkı sağlar (Lacroix, 2007: 14).

2.3.3. Uyarlanmış / Uyarlanabilirlik

ISO 31000:2018 Md.4/c'de yer alan "Uyarlanmış" ilkesi, '*Risk yönetimi çerçevesi ve süreci, kuruluşun amaçlarına ilişkin iç ve dış konu bağlamına orantılı olarak özelleştirilir*'. şeklinde ifade edilmektedir. Bu ilke, kuruluşların risk yönetimini benimserken, standart yaklaşımların dışında kendi özel gereksinimlerine ve bağlamına göre uyarlamalar yapmalarını teşvik eder. Kuruluşların dinamik iş ortamlarında faaliyet gösterdiği ve sürekli değişen risklere maruz kaldığı göz önüne alındığında, bu ilke oldukça önemlidir.

Uyarlanabilirlik ilkesi; risk yönetimi süreçlerinin, organizasyonun ölçeğine, faaliyet alanına, varlık yapısına, stratejik hedeflerine ve risk toleransına göre esnek bir şekilde adapte edilmesini sağlar. Kuruluşların benzersiz risk profillerine ve risk algılarına uyum sağlamasına imkan tanır. Böylece, herhangi bir kuruluş risk yönetimi uygulamalarını, iç ve dış çevresel faktörleri de dikkate alarak esnek bir biçimde uyarlayabilir (Ağgül, 2022: 246).

Bu ilke ayrıca, risk yönetiminin sadece belirli bir sürecin dışında kalan bir aktivite olmadığını, aksine organizasyonun tüm süreçlerine entegre bir şekilde uyarlanabileceğini belirtir (Uysal, 2021: 65). Bu da risk yönetiminin, kuruluşun genel stratejik hedeflerine katkıda bulunmasını ve performansını arttırmasını sağlar. Uyarlanabilirlik ilkesi, organizasyonların risk yönetimi süreçlerini esnek bir şekilde uyarlayarak, dönüşen iş ortamlarında etkin bir şekilde yönetmelerine ve değişen koşullara hızlıca adapte olmalarına olanak tanır. Bu sayede, risk yönetim süreçleri daha etkin hale gelir ve organizasyonların dayanıklılığını artırır.

2.3.4. Kapsayıcı/Kapsayıcılık

ISO 31000:2018 Md. 4/d' de yer alan "Kapsayıcı" ilkesi '*Paydaşların uygun ve zamanlı bir şekilde dâhil edilmesi, onların bilgi birikimlerinin, bakış açılarının ve algılarının dikkate alınabilmesini sağlar. Bu da farkındalığın artmasını ve risk*

yönetiminin bilinçli uygulanmasını sağlar' şeklinde ifade edilmektedir. Bu ilkeye göre, risk yönetimi sadece belli bir departmanın veya kişinin sorumluluğunda olan bir süreç değildir. Aksine organizasyonun tüm seviyelerinde ve işlevlerinde gerekli olan bir yaklaşımdır (Altınbaş, 2017: 59).

Kapsayıcılık ilkesi, risklerin organizasyonun stratejik hedefleri, operasyonel faaliyetleri, projeleri, karar verme süreçleri ve performansını etkilediği gerçeğine dayanmaktadır. Bu ilke, risk yönetiminin organizasyonun tüm iş birimlerine ve süreçlerine entegre edilmesini gerektirir (Uysal, 2021: 61). Yani risk yönetimi, sadece belirli bir departman veya fonksiyonun tek başına ele alabileceği bir konu değildir. Bunun yerine tüm organizasyonun riskleri bir bütün olarak ele almasını ve bu risklere karşı ortak bir yaklaşım benimsemesini öngörür (Kızıldağ, 2011: 112).

Bu ilke, organizasyonun farklı sektörlerindeki paydaşlarını, dış çevresel faktörleri ve değişkenleri, yasal düzenlemeleri, etik standartları ve toplumun beklentilerini de dikkate alarak risk yönetimi sürecini geniş kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlar. (Ağgül, 2022: 146). Bu sayede organizasyon riskleri daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alır ve buna uygun kararlar alabilmektedir. Ayrıca risk yönetiminin organizasyonun kültürüne entegre edilmesini ve paydaşlar arasında ortak bir anlayışın oluşturulmasını teşvik eder. Böylece, risklerle ilgili bilgi paylaşımı ve işbirliği artar, risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanır. Kapsayıcılık ilkesi, risk yönetiminin organizasyonun performansını artırmasını ve uzun vadeli sürdürülebilirlik için katkıda bulunmasını hedefler (ISO 31000:2018).

2.3.5. Dinamik

Risk yönetimi dinamiktir ve değişen koşullara cevap vermektedir. Günümüz işletmeleri, rekabetin yoğun olduğu ortamda ayakta kalabilmek için aktif bir şekilde çevresel değişimlere karşı esnek olmayı, değişikliklere cevap vermeyi ve uyum sağlamayı hedeflemektedir. Benzer şekilde, risk yönetimi de işletmelerin dinamik bir şekilde risklere duyarlı olmasını ve onlara karşı etkin bir şekilde tepki göstermesini gerektirmektedir. İşletmeler; iç ve dış çevrelerindeki gelişmelere, içerik ve bilgi değişikliklerine, izlenecek veya gözden geçirilecek olaylara, yeni risklerin ortaya çıkmasına, mevcut risklerin değişmesine veya ortadan kaybolmasına tepki

göstermektedirler. İşletme stratejilerinde, planlarında, programlarında veya yapılarında kaçınılmaz olan değişiklikler, aynı şekilde risk yönetim çerçevesi ve süreçlerinde de yaşanmaktadır (Kızıldağ, 2011: 115).

ISO 31000:2018 standardında "Dinamik" İlke, olarak adlandırılan prensip *"Kuruluşun iç ve dış konu bağlamı değiştikçe yeni riskler ortaya çıkabilir, mevcut riskler değişebilir veya ortadan kalkabilir. Risk yönetimi ile bu ele alınır*" şeklinde ifade edilmektedir (ISO 31000:2018: Md.4/e)

Bu ilkenin bir sonucu olarak, organizasyonlar risk değerlendirmesi, risk izleme, risk yönetimi stratejileri ve kontrol mekanizmaları gibi risk yönetimi süreçlerini (Institut de L'AuditInterne ve diğerleri, 2005: 7; Autoritedes Marches Financiers, 2010: 4-5) düzenli olarak gözden geçirip güncellemelidir. Böylece organizasyonlar, mevcut ve potansiyel riskleri daha iyi tanımlayabilir, yeni risklerin ortaya çıkmasını önleyebilir ve değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilmektedir. Ayrıca organizasyonların risk yönetimi süreçlerini teknolojik, ekonomik, çevresel, politik ve sosyal değişkenler gibi dış etmenlere de adapte etmesini gerektirir. Bu sayede organizasyonlar, dış çevresel faktörlerin etkilerini de göz önünde bulundurarak risk yönetimi süreçlerini güncel ve etkin bir şekilde tutabilir.

Sonuç olarak "Dinamik" ilke, risk yönetiminin esnekliği, sürekli izlenebilirliği ve hızlı adapte olabilirliği gerektirdiğini vurgular (Ocak, 2011: 40). Bu ilke, organizasyonların değişkenliklere karşı daha hazırlıklı olmasını ve risk yönetimi süreçlerinin organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunmasını sağlar (Ağgül, 2022: 146).

2.3.6. Mevcut En İyi Bilgi

Risk yönetimi, güncel ve en doğru bilgiye dayalı olarak yürütülmektedir. Bu süreçte, özellikle risklerin tanımlanması aşamasında güncel ve ilgili bilgilerin dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir (Aksoy, 2019: 19). Risk yönetimiyle ilgili verilerin değerlendirilmesi sırasında, veri kısıtlamaları, kullanılan modeller veya uzman görüşleri arasındaki farklılıklar gibi faktörler göz önünde bulundurulmalı ve en doğru bilgiye ulaşılmalıdır. İşletmenin erişebileceği bilgilerin sınırlı, maliyetli ve eksik olabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Bu nedenle, etkili bir risk yönetimi süreci için

birden fazla kaynaktan bilgi edinmeye çalışılmalıdır. Bu süreçte, geçmiş veriler, edinilmiş deneyimler, paydaşlardan gelen geri bildirimler, gözlemler, tahminler ve uzman görüşleri gibi çeşitli bilgi kaynakları değerlendirilmelidir (Kızıldağ, 2011: 114).

ISO 31000 standardına göre "Mevcut En İyi Bilgi" *Risk yönetiminin girdileri, geçmiş ve mevcut bilgilere ve ayrıca gelecek beklentilerine dayanır. Risk yönetiminde bu bilgiler ve beklentilerle ilgili tüm sınırlamalar ve belirsizlikler açık bir şekilde göz önünde bulundurulur'*şeklinde betilmektedir (ISO 31000:2018: Md. 4/f). Bilgiler zamanında ve net bir şekilde ilgili paydaşların kullanımına hazır olmalıdır. risk yönetimi sürecinde kullanılan bilgilerin en güncel, doğru ve kullanılabilir hale getirilmesi gerektiğini vurgular. Bu ilke, risk yönetiminin temelinde yatan bilgi akışının hem nitelik hem de zaman açısından optimal düzeyde olmasının önemli olduğunu belirtir.

Bu ilkenin amacı, risk yönetiminin yapılanması ve etkin bir şekilde uygulanmasına temel teşkil eden bilgilerin sağlamlığını ve güvenilirliğini güvence altına almak ve böylece daha sağlam kararlar alınmasını sağlamaktır (Frigo ve Anderson, 2011: 86).

Sonuç olarak, "Mevcut En İyi Bilgi" ilkesi, risk yönetimi süreçlerinde kullanılan bilgilerin nitelik ve süreklilik açısından en üst düzeyde olmasını sağlayarak, organizasyonların risklere karşı daha etkin ve güvenilir bir şekilde hareket etmelerine olanak tanımaktadır.

2.3.7. İnsanla İlgili Kültürel Etkenler

Risk yönetimi; sadece finansal, rekabetçi, çevresel, politik, yasal ve stratejik faktörlerle sınırlı değildir. Aynı zamanda insani ve kültürel faktörleri de dikkate alır. Bu, risk yönetiminin sadece somut ve belirgin unsurlarla değil, aynı zamanda işletmenin iç ve dışındaki insanların davranışları, yetenekleri, algıları ve kültürel dinamikleri gibi daha soyut unsurları da kapsadığı anlamına gelir. Dolayısıyla, risk yönetimi süreci, işletmenin tüm boyutlarını ve insan etkileşimlerini göz önünde bulundurarak bütünsel bir yaklaşım benimser. Risk yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran veya engelleyen insani ve kültürel faktörleri dikkate alır.

(Kızıldağ, 2011: 114). Bu faktörler, hem riskin kaynağı olabilir hem de risk yönetiminde kritik bir rol oynayabilir. Dolayısıyla, işletmedeki veya dışındaki insanların yetenekleri, algıları ve niyetleri, risk yönetimi boyutları içinde değerlendirilir. Bu yaklaşım, risk yönetimi faaliyetlerinin işletme için daha uygun hale gelmesini sağlar.

ISO 31000:2018: Md.4/g'ye göre "İnsanla İlgili Kültürel Etkenler" ilkesi '*İnsan davranışı ve kültür, risk yönetiminin tüm boyutlarını her bir düzeyde ve aşamada önemli ölçüde etkiler*' şeklinde açıklanmıştır.

"İnsanla İlgili ve Kültürel Etkenler" İlkesi, organizasyonların risk yönetimi süreçlerinde çalışanların katılımını teşvik etmeleri gerektiğini belirtir. Çünkü çalışanların sahip oldukları deneyim ve içgörüler, risklerin daha iyi tanımlanmasına, değerlendirilmesine ve yönetilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, organizasyon kültürü de risk yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi için kritik öneme sahiptir (Anıl Keskin, 2010: 38-39)

Sonuç olarak, "İnsanla İlgili ve Kültürel Etkenler" İlkesi, risk yönetimi süreçlerinde insan faktörünün ve organizasyon kültürünün önemini anlar ve bu unsurların risk yönetimi süreçlerinin başarısına etkisini dikkate alarak, organizasyonların bu süreçleri daha etkili bir şekilde yönetmesine yardımcı olur.

2.3.8. Sürekli İyileştirme

ISO 31000 standardında yer alan "Sürekli İyileştirme" İlkesi, '*Risk yönetimi, öğrenme ve tecrübe yoluyla sürekli iyileştirilir'* şeklinde yer almaktadır (ISO 31000:2018: Md.4/h).

Sürekli iyileştirme, kuruluşların performanslarını artırmak ve operasyonel etkinliklerini optimize etmek amacıyla süreçlerini izleyip gerektiğinde iyileştirmeler yapma felsefesidir. Risk yönetimi, bu süreçlerin önemli bir parçası olarak kuruluşların risklerini tanımlamak, değerlendirmek ve yönetmek için bir çerçeve sunar. Aynı zamanda, risk yönetimi kuruluşların iç ve dış çevresindeki değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bu sürekli iyileştirme çabaları, kuruluşların daha esnek hale gelmelerine, fırsatları daha iyi değerlendirmelerine ve risk yönetim yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunur (Kızıldağ, 2011: 115).

Sonuç olarak, bu ilke organizasyonların risk yönetimi süreçlerini statik bir şekilde değil, sürekli olarak gözden geçirmelerini, geliştirmelerini ve etkinliklerini artırmak için fırsatları değerlendirmelerini teşvik eder (Göbbels ve Jonker, 2003: 54-58). Bu ilke, organizasyonların risk yönetimi süreçlerini sürekli olarak uyum sağlayabilir, güçlü ve esnek hale getirir.

ISO 31000'deki ilkeler, risk yönetiminde organizasyonlara kılavuzluk ederek önemli bir rehberlik sağlar (Kadayıf, 2024: 43). Bu ilkeler, risk yönetimi süreçlerini kapsamlı bir şekilde ele almayı ve sürekli iyileştirme, mevcut en iyi bilgiye erişim, insan faktörleri ve kültürel etkenlerin dikkate alınması gibi kritik unsurları içermeyi vurgular. Bu bütüncül yaklaşım, risk yönetiminin daha etkin, tutarlı ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün kılar.

Standartın temel ilkeleri açıklandıktan sonra, bu ilkelerin uygulanabilirliğini ve etkinliğini sağlamak amacıyla standardın çerçevesi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme, standardın kapsamını, hedeflerini, yöntemlerini ve uygulama süreçlerini kapsamlı bir biçimde ele alarak, işletmelerin risk yönetimi ve denetim yaklaşımlarının nasıl şekilleneceğini belirlemeye yönelik kapsamlı bir değerlendirme sağlamaktadır.

2.4. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVESİ

ISO 31000: 2018, risk yönetim süreçlerine rehberlik eden uluslararası bir standarttır. Bu standart, organizasyonların risk yönetimi çerçevesi, ilkeleri ve süreçlerini verimli bir biçimde oluşturmaları, uygulamaları, izlemeleri, gözden geçirmeleri ve sürekli olarak geliştirmeleri için bir model sunmaktadır. ISO 31000, organizasyonların risk yönetimine yaklaşımlarını standardize ederken, entegre ve esnek bir yapı sağlayarak değişen iç ve dış koşullara adapte olmalarına yardımcı olmaktadır. Standart aynı zamanda risk yönetim sürecinin, risk yönetimi faaliyetlerinin nasıl entegre edileceğini, organizasyonların risk yönetimini stratejik hedeflerle ve genel yönetim süreçleriyle uyumlu hale getirilmesi için yapılması gerekenleri açıklamaktadır. Ayrıca organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmek, risklerini etkili bir şekilde yönetmek ve fırsatları daha iyi değerlendirmelerini sağlayabilmek adına bir yol haritası oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların

risk yönetimini stratejik bir seviyeye taşımakla kalmayıp aynı zamanda iş sürekliliğini ve başarıyı sağlamlaştırmak için gereken adımları net bir şekilde belirlemektedir.

> *ISO 31000:2018: Md. 5.1'de 'Risk yönetimi çerçevesinin amacı, risk yönetiminin önemli faaliyetlere ve işlevlere entegre edilmesinde kuruluşa destek olmaktır. Risk yönetiminin etkinliği, risk yönetim süreçlerinin (karar verme dâhil) kuruluşun yönetimine entegre edilmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek için başta üst yönetim olmak üzere tüm paydaşların desteği gerekir. Çerçeve geliştirme süreci, risk yönetiminin kuruluşun tamamında entegre edilmesini, tasarlanmasını, uygulanmasını, değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini kapsar* şeklinde açıklanmıştır.

Bu noktada, liderlik ve bağlılık arasındaki etkileşimleri ve ilişkileri daha detaylı bir şekilde göstermek amacıyla ISO 31000:2018 Risk Yönetim Çerçevesi Şekil 7'deki gibi sunulmuştur.

Şekil 7: ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Çerçevesi



Kaynak: ISO 31000:2018 Md.5 Şekil 3

Risk Yönetimi Çerçevesi, detaylı bir şekilde ele alınmış ve her bir kısım, ilgili alt başlıklar altında sistematik olarak incelenmiştir. Bu yaklaşım, çerçevenin çeşitli bileşenlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri daha net ve anlaşılır bir biçimde ortaya koymaktadır.

2.4.1. Liderlik ve Bağlılık

ISO 31000:2018 standardına göre; risk yönetimi çerçevesinin oluşturulmasında liderlik ve bağlılık önemli bir rol oynamaktadır. Çerçeve, risk yönetiminin organizasyon genelinde etkin bir şekilde uygulanması için gerekli olan unsurları ve yönergeleri içermektedir. Bu unsurların doğru bir şekilde hayata geçirilmesi ve uygulanması, risklerin etkili bir şekilde yönetilmesine ve organizasyonun genel stratejik hedefleriyle uyumlu bir şekilde ele alınmasına olanak tanımaktadır (ISO 31000:2018: Md. 5.2).

Risk yönetimi, organizasyonların sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, bu sürecin etkin bir şekilde uygulanması, üst yönetimin ve Yönetim Kurulu'nun güçlü liderlik ve taahhüt göstermesiyle mümkün olmaktadır. Bu desteğin temel öğeleri arasında, risk yönetiminin organizasyon kültürüne tam olarak entegre edilmesi, sürekli iyileştirme ve öğrenme süreçlerinin desteklenmesi, paydaşların sürece aktif katılımının teşvik edilmesi, ve gerekli kaynakların sağlanması yer almaktadır (Kara ve diğerleri, 2023: 1764). Bu unsurların doğru bir şekilde uygulanması, risklerin etkili bir şekilde yönetilmesini ve organizasyonun genel stratejik hedeflerine bütünsel bir biçimde odaklanmasını sağlar (Kızıldağ, 2011: 121-122). ISO 31000:2018 standardının belirlediği ilkeler çerçevesinde; liderlik ve taahhüt, risk yönetiminin organizasyon içindeki önemini vurgulayan ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan kilit unsurlardan biridir. Üst yönetim ve gözlem organları, risk yönetimi süreçlerini kuruluşun tüm faaliyetlerine entegre etmek ve etkin bir şekilde uygulamakla sorumludur (ISO 31000:2018: Md.5.2). Bu çerçevede, liderlik ve taahhüt, Tablo 2'de belirtilen görevleri yerine getirmek için önemli bir rol oynar.

Tablo 2: Liderlik ve Taahhüt Görevleri

Liderlik ve Taahhüt	Gözetim ve Uygulama Organları
Risk yönetimini kuruluşun amaçları, stratejisi ve kültürüne uyarlamak ve bu yönde destek sağlamak	Kuruluşun amaçları belirlenirken risklerin uygun bir şekilde dikkate alınmasını sağlamak
Tüm yükümlülükleri ve isteğe bağlı taahhütleri anlamak ve bunlarla ilgilenmek	Kuruluşun, amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken karşılaşacağı riskleri anlamak
Risk kriterlerinin kuruluşa ve paydaşlarına iletilmesini sağlayarak gelişimlerine yön vermek	Bu riskleri yönetmeye yönelik sistemin uygulanmasını ve etkili bir şekilde işlemesini sağlamak
Alınabilecek ve alınamayacak risk miktarını ve türünü belirlemek	Bu risklerin kuruluşun amaçları bağlamında uygun olduğunda emin olmak
Risklerin sistematik olarak izlenmesini desteklemek	Risklere ilişkin bilgilerin ve bu bilgilerin yönetiminin uygun bir şekilde kuruluş geneline bildirilmesini sağlamak

Kaynak: ISO 31000:2018 M.d 5.2'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıda yer alan tablo 2, liderlik ve taahhüt ile gözetim ve uygulama organlarının kapsamlarını ve birbirleriyle olan ilişkilerini detaylı bir şekilde sunmaktadır.

2.4.2. Entegrasyon

ISO 31000:2018 Md.5.3'te yer alan Entegrasyon başlığı, risk yönetimi süreçlerinin organizasyonun genel işleyişine ve karar alma süreçlerine nasıl entegre edileceğini belirtmektedir. Bu kısım, risk yönetiminin organizasyonun stratejik hedeflerine ve operasyonel faaliyetlerine entegre edilmesini sağlayan ilkeleri ve yönergeleri içermektedir.

Entegrasyon, risk yönetiminin organizasyonun tüm seviyelerine ve fonksiyonlarına yayılmasını ifade etmektedir. Entegrasyon başlığı ile ilişkili bazı kavramlar aşağıda yer almaktadır;

a) Stratejik Uyum

Risk yönetimi, organizasyonun stratejik hedeflerine ve amaçlarına uyumlu olmalıdır. Bu; risk yönetiminin, organizasyonun uzun vadeli vizyonuyla uyumlu olarak şekillendirilmesini gerektirir (Paylı, 2017: 48).

b) Operasyonel Entegrasyon

Risk yönetimi süreçleri, organizasyonun günlük operasyonel faaliyetlerine entegre edilmelidir. Bu; risklerin belirlenmesi, analizi ve yönetiminin organizasyonun iş süreçlerine doğrudan dahil edilmesi anlamına gelmektedir (Özer ve Çam, 2018: 148).

c) Karar Alma Süreçlerine Entegrasyon

Risk yönetimi, organizasyonun karar alma süreçlerine entegre edilmelidir. Bu, risklerin dikkate alınması ve karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmesi gerektiği anlamına gelir. Karar alma süreçleri, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile güçlendirilir (Tunç, 2014: 103-108).

d) Kültürel Entegrasyon

Risk yönetimi kültürü, organizasyonun her seviyesine yayılmalı ve çalışanların risk bilincini geliştirmeye yönelik çabalara destek olmalıdır. Bu, risk yönetiminin sadece bir süreç olmaktan öte, organizasyonun bir parçası haline gelmesini sağlar (Şahinyan, 2011: 17-19).

Risk yönetiminin entegrasyonu, bir kuruluşun başarılı olabilmesi ve uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu entegrasyon, kurumsal yapılar, amaçlar ve işleyiş hakkında derin bir anlayışı gerektirir. Her kuruluşun yapısı, amacı ve karmaşıklığı farklılık gösterir ve bu nedenle risk yönetimi süreçleri ve politikaları, kuruluşun bu özelliklerine uygun olarak tasarlanmalıdır.

Risk yönetiminin kuruluşla entegrasyonu dinamik bir süreçtir ve kuruluşun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre şekillendirilmelidir (Uysal, 2021: 51). Risk yönetimi, kuruluşun amacı, yönetimi, liderliği, taahhüdü, stratejisi ve amaçlarıyla bütünleştirilmelidir. Entegrasyon, kuruluşun her seviyesinde ve fonksiyonunda risk yönetimini içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu ifade, risk yönetiminin sadece belirli bir departmanın sorumluluğu olmadığını, aksine tüm çalışanların katılımını ve işbirliğini gerektirdiğini ön plana çıkarır. Sonuç olarak, kuruluşun risk yönetimi

yaklaşımı, kültürü ve yapıları, organizasyonun başarılı olması ve uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlaması için entegre bir şekilde oluşturulmalıdır.

2.4.3. Tasarım

ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Çerçevesi'ndeki tasarım bileşeni, risk yönetimi sürecinin organize edilmesi ve planlanması için temel prensipleri ve adımları içermektedir. Bu kısım, risk yönetimi sürecinin kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi, yeterli bir yaklaşımın benimsenmesi ve risk yönetimi sürecinin sürekli iyileştirilmesi gibi konuları detaylı bir şekilde ele almaktadır. Bu sayede, kuruluşun belirlediği risk yönetimi hedeflerine ulaşması ve risklerle etkin bir şekilde başa çıkması sağlanmaktadır. Bu aşama, bir organizasyonun risk yönetimi sürecini nasıl uygulayacağına dair bir plan oluşturmayı ve bu planı hayata geçirmeyi içerir. Tasarım, risk yönetimi sürecinin başlangıcında kritik bir adımdır ve organizasyonun risklere karşı etkili bir şekilde hazırlanmasını sağlar (ISO 31000:2018: Md. 5.4).

Tasarım bileşeni organizasyonun ihtiyaçlarına, hedeflerine ve mevcut risk profiline dayanarak risk yönetimi stratejisi geliştirmeyi içerir (Fraser ve Simkins, 2010: 125). Bu strateji, organizasyonun risklerini belirlemeyi, analiz etmeyi, değerlendirmeyi ve yönetmeyi amaçlar (Karaman ve Tosuner, 2020: 104). Risk yönetimi politikaları ve prosedürleri bu aşamada belirlenir ve oluşturulur. Bu politikalar, organizasyonun risk yönetimi yaklaşımını ve amaçlarını belirleyerek, risk yönetimi sürecinin yönetilmesine rehberlik eder.

Tasarım bileşeni aynı zamanda risk yönetimi süreçlerinin nasıl planlanacağını ve uygulanacağını belirler. Süreçler, organizasyonun yapısına, büyüklüğüne ve karmaşıklığına uygun olarak tasarlanır ve belirlenir (Calp ve Akçayol, 2015: 4-5). Ayrıca, risk yönetimi için gerekli olan insan, finansal ve teknolojik kaynaklar bu aşamada tahsis edilir. Bununla birlikte, risk yönetimi sürecinde hangi rollerin ve görevlerin kimler tarafından yerine getirileceği belirlenir ve tanımlanır (Hutchins, 2018: 153).

Sonuç olarak, risk yönetimi çerçevesinde yer alan tasarım bileşeni, organizasyonun karşılaştığı riskleri belirlemek, analiz etmek ve yönetmek için kritik

bir adımdır. Böylelikle, organizasyonun risk yönetimi stratejisi netleştirilmekte ve uygulanması için bir yol haritası çizilmektedir. Tasarım, risklerin önceliklendirilmesi, tolerans seviyelerinin belirlenmesi ve risklere karşı alınacak önlemlerin planlanması gibi detaylı adımları içermektedir.

Tasarım bileşenleri başlığı altında, kuruluşun ve bağlamının anlaşılması, risk yönetimi taahhüdünün bildirilmesi, kurumsal görevler, yetkiler, sorumluluklar ve hesap verebilirliğin atanması, kaynakların tahsis edilmesi ve iletişim kurma ile danışma yaklaşımının belirlenmesi gibi unsurlar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

.

2.4.3.1. Kuruluşu ve Bağlamını Anlama

Kuruluşu ve bağlamını anlama, ISO 31000:2018 (Md 5.4/ 5.4.1) Standardı'nda risk yönetimi için kritik bir adımdır. Bu adım, bir organizasyonun işleyişini ve çevresini tam olarak kavramayı içerir.

Bu başlık altında unsurlara aşağıda alt başlıklarda yer verilmiştir.

2.4.3.1.1. Kuruluşun Yapısı ve İşlevleri

Kuruluşun yapısı ve işlevleri, bir organizasyonun temel taşlarından birini oluşturur. Bu yapı ve işlevlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, kurumsal başarının sürdürülebilirliğini sağlar. Bu başlık altında, organizasyonun organizasyon şeması, departmanlarının işlevleri ve rolleri, yetki ve sorumluluk dağılımı gibi unsurlar incelenir. Bu unsurların detaylı bir şekilde anlaşılması, organizasyonun güçlü yönlerinin belirlenmesine ve potansiyel zayıflıkların tespit edilmesine yardımcı olur. Organizasyonun yapısı genellikle bir hiyerarşi içinde düzenlenir. Bu hiyerarşi, üst düzey yöneticilerden orta düzey yöneticilere ve işçilere kadar uzanan bir yapıyı içerir. Her seviyedeki yönetici ve çalışanın belirli bir rolü ve sorumluluğu vardır. Bu yapı, organizasyonun işleyişini düzenler ve iletişim ve karar alma süreçlerini belirler. Departmanlar, organizasyonun farklı işlevlerini yerine getiren birimlerdir. Her departman, belirli bir iş alanında uzmanlaşmıştır ve organizasyonun genel hedeflerine katkıda bulunur (Çubukçu, 2018:176-177). Örneğin; muhasebe departmanı finansal işlemleri yönetirken, pazarlama departmanı ürün veya hizmetlerin tanıtımını ve

satışını gerçekleştirir. Her departmanın belirli görevleri ve hedefleri vardır ve bu hedeflere ulaşmak için belirli stratejiler ve iş süreçleri kullanılır.

Bu unsurların detaylı bir şekilde incelenmesi, organizasyonun risk yönetimi sürecinde kritik bir rol oynar. Organizasyonun yapısındaki zayıflıklar veya işlevler arasındaki uyumsuzluklar, potansiyel risklerin belirlenmesine ve etkili bir risk yönetimi stratejisinin oluşturulmasına yol açabilir. Dolayısıyla, kuruluşun yapısı ve işlevlerinin detaylı bir şekilde anlaşılması, organizasyonun sürdürülebilir başarısının sağlanmasında temel bir öneme sahiptir (ISO 31000:2018).

2.4.3.1.2. Hedefler ve Stratejiler

Hedefler ve stratejiler, bir organizasyonun başarılı olması için belirlediği net yönelimleri ve istenen sonuçları ifade eder. Bu başlık altında, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu gerçekleştirmek için belirlenen spesifik hedefler, stratejiler ve iş planları detaylı bir şekilde ele alınır. Bu belirlemeler, organizasyonun yönetim ekibi tarafından titizlikle değerlendirilir ve belirlenir ve organizasyonun tüm paydaşlarının katılımını içerebilir (Akçay, 2011: 31-32).

Hedefler, organizasyonun ulaşmak istediği belirli sonuçlar veya başarı ölçütleridir. Bu hedefler, genellikle belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmek üzere ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana bağlı olacak şekilde belirlenir (Kızıldağ, 2011: 112). Örneğin bir organizasyonun gelirini artırmak, müşteri memnuniyetini artırmak veya pazar payını genişletmek gibi hedefler belirlenebilir.

Stratejiler, organizasyonun bu hedeflere ulaşmak için belirlediği uzun vadeli planlar ve yaklaşımlardır. Stratejiler, organizasyonun iç ve dış çevresi göz önünde bulundurularak belirlenir ve genellikle organizasyonun rekabet avantajını artırmayı, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı ve hedeflere ulaşmak için uygun bir yol haritası oluşturmayı amaçlar. İş planları, belirlenen hedeflere ve stratejilere ulaşmak için belirli görevlerin ve adımların tanımlandığı detaylı plandır. İş planları, belirli projelerin veya faaliyetlerin uygulanmasını, kaynakların tahsisini, zaman çizelgesini ve performans ölçütlerini içerebilir. Hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, risk yönetimi sürecinde kritik bir adımdır. Çünkü; bu belirlemeler, organizasyonun potansiyel risklerini belirlemesine ve önceliklendirmesine yardımcı olur. Ayrıca, belirlenen hedefler ve stratejiler, risklerin yönetilmesi için bir çerçeve sağlar ve organizasyonun başarılı bir

şekilde hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, risk yönetimi sürecinde kritik bir rol oynar ve organizasyonun sürdürülebilir başarısının temelini oluşturur (Uysal, 2021: 63).

2.4.3.1.3. Dış Çevre Faktörleri (Dış Dinamikler)

Dış Çevre Faktörleri (Dış Dinamikler), bir organizasyonun faaliyet gösterdiği dış çevrenin karmaşıklığını ve çeşitliliğini anlamada önemli bir adımdır. Bu faktörler, organizasyonun etkinliklerini etkileyen politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal unsurları kapsar. Politik faktörler, yerel ve ulusal düzeydeki politik istikrar, hükümet politikaları ve düzenleyici çerçevelerle ilişkilidir. Ekonomik faktörler, küresel ve yerel ekonomik koşullar, para politikaları, enflasyon oranları ve işsizlik oranları gibi unsurları değerlendirir ve bu unsurlar organizasyonun finansal sağlığı üzerinde doğrudan bir etki yapar (Arslan, 2008: 133). Sosyal faktörler, demografik eğilimler, tüketici davranışları, kültürel normlar ve toplumun değerleri gibi insan davranışlarını şekillendiren unsurları içerir. Teknolojik faktörler ise endüstriyel yenilikler, dijital dönüşüm, yapay zeka ve otomasyon gibi teknolojik ilerlemeleri kapsar ve organizasyonun rekabet avantajını ve operasyonel verimliliğini etkiler (Derici, 2015: 13). Yasal faktörler, geçerli yasalar, düzenlemeler, vergi politikaları ve sektörel standartlar gibi hukuki düzenlemeleri içerir ve organizasyonun faaliyetlerini şekillendirir (ISO 31000:2018).

Bu faktörlerin detaylı bir şekilde analizi, organizasyonun dış çevresindeki değişen koşulları anlamak ve bu koşullara uyum sağlamak için kritik öneme sahiptir. Politik ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, organizasyonun yönetişim yapısını ve iş operasyonlarını etkileyebilir. Ekonomik dalgalanmalar, pazar talebi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir ve organizasyonun finansal durumunu etkileyebilir. Sosyal trendler ve teknolojik ilerlemeler, organizasyonun ürün ve hizmet portföyünü ve müşteri ilişkilerini yeniden şekillendirebilir. Bu nedenle, dış çevre faktörlerinin titizlikle analiz edilmesi, organizasyonun stratejik yönetim sürecinde temel bir rol oynar. Bu analiz, organizasyonun gelecekteki zorluklara karşı hazırlıklı olmasını sağlar ve uzun vadeli başarı için uygun stratejik adımların belirlenmesine yardımcı olur.

2.4.3.1.4. İç Çevre Faktörleri (İç Dinamikler)

İç çevre faktörleri (İç Dinamikler) olarak, bir organizasyonun iç yapısını ve işleyişini anlama sürecindeki kritik faktörler incelenir. Bu unsurlar, organizasyonun kültürü, iş süreçleri, kaynakları ve operasyonel yapısı gibi içsel dinamikleri etkilerOrganizasyonun kültürü, çalışanların değerleri, inançları ve işyerindeki genel atmosferi belirleyen temel unsurları kapsar. İş süreçleri, organizasyonun faaliyetlerini yürütmek için benimsediği yöntemler, prosedürler ve rutinlerdir (Kardovic, 2022: 41). Kaynaklar, organizasyonun maddi ve manevi varlıkları, finansal kaynakları ve insan kaynaklarını içerir. Operasyonel yapısı ise organizasyonun işlevsel birimleri, departmanları ve bu birimler arasındaki ilişkileri tanımlar (ISO 31000:2018: Md. 5.4/5.4.1). İç dinamiklerin detaylı bir şekilde anlaşılması, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine ve içsel risk faktörlerini tanımlamasına yardımcı olur. Örneğin; organizasyonun kültürü ve iş süreçleri, çalışanların motivasyonunu ve iş performansını doğrudan etkileyebilir. Kaynakların etkin bir şekilde yönetilmemesi veya operasyonel yapının eksiklikleri, organizasyonun rekabet gücünü ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

İç dinamiklerin anlaşılması ayrıca organizasyonun stratejik planlama sürecinde ve risk yönetimi pratiğinde kritik bir adımdır. Bu analiz, organizasyonun güçlü yönlerini vurgulayarak fırsatları değerlendirmesine ve zayıf yönlerini tanımlayarak risklere karşı önlemler almasına olanak tanır. Bunun yanında organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturur (Erkan, 2010: 84).

2.4.3.2. Risk Yönetimi Taahhüdünün Bildirilmesi

Risk yönetimi, kuruluşların geleceğe yönelik belirsizlikleri tanımlamalarını, değerlendirmelerini ve yönetmelerini sağlayan kritik bir işlevdir. ISO 31000: Risk Yönetimi standardı, kuruluşların risk yönetimini sistematik ve etkili bir şekilde uygulamalarına rehberlik eder. Bu standart, bir kuruluşun risk yönetimi taahhüdünü belirlemesini ve bildirmesini önerir. Risk yönetimi taahhüdü, kuruluşun üst yönetimi tarafından resmi bir şekilde açıklanan ve desteklenen bir beyanattır. Bu taahhüt,

kuruluşun risk yönetimi sürecine katılımını, ilgili politikalara olan desteğini ve sürekli iyileştirmeye olan bağlılığını ifade eder.

Üst yönetim, risk yönetiminin önemini anlar ve kuruluşunun risk yönetimi sürecine aktif olarak katılır. Bu katılım, risk yönetimi politikalarının belirlenmesi ve stratejilerinin oluşturulmasında kilit bir rol oynar. Üst yönetim ayrıca, risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanması için gerekli kaynakları tahsis eder ve bu sürece destek sağlar (ISO 31000:2018: Md. 5.4/ 5.4.2).

Risk yönetimi taahhüdü ayrıca, kuruluş içinde risk yönetimi kültürünün geliştirilmesini ve sürdürülmesini teşvik eder. Bu kültür, risk yönetiminin kuruluşun her seviyesinde kabul görmesini ve uygulanmasını sağlar. Üst yönetimin, risk yönetimi sürecinin etkinliğini izlemesi ve düzenli olarak gözden geçirmesi, sürecin sürekli iyileştirilmesini sağlar (Ağgül, 2022: 152-153).

2.4.3.2.1. Bir Kuruluşun Risk Yönetimi Taahhüdünü Oluştururken Dikkate Alması Gereken Temel Unsurlar

Risk yönetimi, kuruluşların belirsizliklerle başa çıkma ve sürdürülebilir başarılarını sağlama konusundaki kararlılıklarını ve taahhütlerini ifade etmek için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, bir kuruluşun risk yönetimi taahhüdünü oluştururken dikkate alması gereken temel unsurlar alt başlıklarda açıklanabilir.

2.4.3.2.1.1. Üst Yönetim Taahhüdü

Bir kuruluşun risk yönetimi sürecine olan üst düzey yöneticilerin katılımı ve taahhüdü, kuruluşun başarılı bir risk yönetimi stratejisi uygulamasında kritik bir rol oynar. Bu taahhüt, kuruluşun en üst düzey yöneticilerinin (CEO, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yöneticiler vb. gibi) risk yönetimi sürecine aktif olarak katılacağını ve bu sürecin başarısını destekleyeceğini belirtir (Aksoy, 2019: 20-21). Bu katılım, üst yönetimin risk yönetimi politikalarını belirlemesine, stratejilerini oluşturmasına ve risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamasına yardımcı olur. Üst yönetim taahhüdü, risk yönetimi kültürünün kurulması ve sürdürülmesi konusunda önemli bir rol oynar (Kardovic, 2022: 25). Üst düzey yöneticilerin risk yönetimine olan güçlü taahhüdü, çalışanlara risk yönetiminin kuruluşun değerleri ve hedefleriyle

uyumlu olduğu mesajını iletmekte ve bu kültürün geliştirilmesini teşvik etmektedir. Bu da, risk yönetiminin kuruluşun her seviyesinde kabul görmesini ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Sonuç olarak, üst yönetim taahhüdü, bir kuruluşun risk yönetimi sürecine olan kararlılığını ve taahhüdünü resmi olarak ifade eder. Bu taahhüt, kuruluşun risk yönetimi kültürünün oluşturulmasına, politikalarının belirlenmesine ve risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanmasına önemli bir katkı sağlar.

2.4.3.2.1.2. Risk Yönetim Politikası

Bir kuruluşun risk yönetimi politikası, risk yönetimine ilişkin temel ilkelerin ve yönergelerin resmi olarak belirlenmesini ve açıklanmasını içerir. Bu politika, kuruluşun risk yönetimi yaklaşımını, hedeflerini ve taahhütlerini net bir şekilde tanımlar. Kuruluşun risk yönetimi politikası, genellikle üst düzey yönetim tarafından onaylanır ve tüm paydaşlara açık bir şekilde iletilir. Risk yönetimi politikası, kuruluşun risk toleransı, risk iştahı ve risk kabul kriterlerini belirler. Ayrıca, risk yönetimi sürecinin nasıl uygulanacağını, sorumlulukların ve rollerin nasıl dağıtılacağını ve risk değerlendirmesi, risk analizi ve risk izleme gibi süreçlerin nasıl gerçekleştirileceğini de tanımlar. Bu politika, kuruluşun risk yönetimini stratejik hedeflerine, operasyonel gereksinimlerine ve yasal düzenlemelere uygun bir şekilde yönetmesine imkan sağlamaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2006: 22-23).

Risk yönetimi politikası, kuruluş içinde bir risk yönetimi kültürünün oluşturulmasına da katkıda bulunur (Cendrowski ve Mair, 2009: 22). Politikanın açık bir şekilde iletilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, risk yönetiminin her seviyede kabul görmesini sağlar. Ayrıca, politikanın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde güncellenmesi, kuruluşun değişen risk ortamına uyum sağlamasını ve sürekli olarak etkili bir risk yönetimi pratiği benimsemesini kolaylaştırır.

2.4.3.2.1.3. Kaynak Tahsisi ve Destek

Risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanması, yeterli kaynakların tahsis edilmesi ve bu sürece gerekli destek sağlanması gerektirir (Kardovic, 2022: 23).

Bu kapsamda, bir kuruluşun risk yönetimi taahhüdü, kaynak tahsisi ve destek sağlanmasıyla güçlendirilir (Türedi ve Koban, 2016: 160-161).

Kaynak tahsisi, risk yönetimi sürecinde kullanılacak insan, finansal ve teknolojik kaynakların belirlenmesini ve tahsis edilmesini içerir. Bu kaynaklar, risk değerlendirmesi, analizi ve izleme gibi süreçlerin yürütülmesi için gereklidir. Ayrıca, risk yönetimi eğitimleri ve bilgi teknolojisi altyapısı gibi destekleyici unsurlar da kaynak tahsisinin bir parçası olabilir. Destek sağlanması ise, risk yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan ortamın oluşturulmasını içerir. Üst yönetimin sürece olan katılımı ve desteği, risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, çalışanlara risk yönetimi konusunda eğitim ve rehberlik sağlanması da sürecin etkinliğini artırır (Ağgül, 2022: 154).

Kaynak tahsisi ve destek, kuruluşun risk yönetimi sürecine olan bağlılığını ve kararlılığını gösterir. Bu, risk yönetiminin kuruluşun stratejik hedeflerine ve uzun vadeli başarısına olan katkısını güçlendirir. Ayrıca, sürecin etkin bir şekilde uygulanmasıyla risklerin azaltılması ve fırsatların değerlendirilmesi konusunda kuruluşun daha güçlü bir konuma gelmesine yardımcı olur (ISO 31000:2018: Md. 5.4/5.4.2).

2.4.3.2.1.4. İletişim ve Eğitim

Risk yönetimi süreciyle ilgili bilgilerin çalışanlara etkili bir şekilde iletilmesi ve gerekli eğitimlerin sağlanması, bir kuruluşun risk yönetimi kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi açısından kritik öneme sahiptir (Kardovic, 2022: 22). Bu süreç, kuruluşun risk yönetimi politikası ve sürecine ilişkin temel ilkelerin ve prosedürlerin çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmesini içerir (Akçay, 2011: 17).

İletişim, risk yönetimi sürecine ilişkin bilgilerin tüm çalışanlara ulaştırılmasını sağlar. Bu, risk yönetimi politikasının ve sürecinin amaçlarının ve öneminin anlatılması, çalışanların risklere karşı duyarlı hale gelmelerini sağlar. Ayrıca, risk yönetimi sürecindeki rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi de iletişimin bir parçasıdır (Akçakanat, 2012: 40-42). Eğitim ise, çalışanların risk yönetimi sürecini etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için gereken bilgi ve becerilerin sağlanmasını içerir. Bu eğitimler, risk değerlendirmesi tekniklerini, risk analizini,

riskleri raporlama süreçlerini ve riskle ilgili diğer konuları kapsar. Eğitimlerin düzenli aralıklarla tekrarlanması ve güncellenmesi, çalışanların risk yönetimi sürecine uyum sağlamasını ve sürekli olarak güncel bilgilere sahip olmalarını sağlar (Güneş, 2009: 89).

İletişim ve eğitim, kuruluş içinde bir risk yönetimi kültürünün oluşturulmasına önemli katkılar sağlar. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla, risk yönetimi sürecine olan katılımın artırılması ve risk yönetiminin kuruluşun her seviyesinde kabul görmesi sağlanır. Bu da, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesini ve kuruluşun uzun vadeli başarısının desteklenmesini sağlar (Ozan ve Yolcu, 2023: 799).

Sonuç olarak, iletişim ve eğitim, bir kuruluşun risk yönetimi sürecine olan taahhüdünün somut bir göstergesidir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla, çalışanların risk yönetimi sürecine aktif olarak katılımı sağlanır ve kuruluşun risk yönetimi performansı artırılır.

2.4.3.2.1.5. Performans İzleme ve İyileştirme

İzleme, bir organizasyonun belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaştığının sürekli olarak değerlendirilmesi ve takip edilmesidir (Karaman ve Tosuner, 2020: 109). Organizasyonun performansı ölçülür, elde edilen sonuçlar analiz edilir ve varsa gerekli düzeltici önlemler alınır. İzleme, organizasyonun stratejik planlamasının etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için kritik bir araç olarak kullanılır.

Risk yönetimi sürecinin etkinliğinin izlenmesi ve düzenli olarak gözden geçirilmesi de önemlidir (İncesu, 2010: 6). Bu da bir kuruluşun risk yönetimi politikası ve sürecinin belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığını değerlendirmeyi içerir ve süreçte iyileştirmeler yapılmasını sağlar. Organizasyon, risk yönetimi sürecinin sürekli olarak geliştirilmesiyle risklerle daha etkin bir şekilde başa çıkabilir ve stratejik hedeflerine daha güvenli bir şekilde ilerleyebilir (GAO, 2001: 57).

Performans izleme, risk yönetimi sürecinde kullanılan ölçütlerin ve göstergelerin belirlenmesini ve sürecin bu ölçütlerle izlenmesini içerir. Bu ölçütler, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerini kapsar. İzleme süreci, risk yönetimi sürecinin etkinliğini değerlendirmek ve performansın hedeflenen sonuçlarla uyumlu olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Güneş, 2009: 50). Performans izleme ve iyileştirme, kuruluşun risk yönetimi sürecine olan taahhüdünü

ve sürekli gelişim çabalarını gösterir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla, risk yönetimi sürecinin kalitesi artırılır, risklerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanır ve kuruluşun uzun vadeli başarısı desteklenir.

Sonuç olarak, performans izleme ve iyileştirme süreci, bir kuruluşun risk yönetimi sürecine olan kararlılığını ve taahhüdünü resmi olarak ifade eder. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla, kuruluşun risk yönetimi performansı artırılır ve uzun vadeli başarı için uygun bir risk yönetimi çerçevesi sağlanır (Türedi ve Koban, 2016: 161).

2.4.3.2.1.6. Hedef Belirleme ve Ölçüm

Risk yönetimi sürecinin etkin yönetimi ve performansının değerlendirilmesi için belirlenen hedeflerin ve bu hedeflerin başarısının ölçülmesi, kuruluşun risk yönetimi stratejisinin temelini oluşturur. Bu da, bir kuruluşun risk yönetimi stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve sürekli iyileştirilmesini sağlayan kritik bir adımdır.

Hedef belirleme, kuruluşun risk yönetimi sürecinde ulaşmayı amaçladığı sonuçların net bir şekilde tanımlanmasını içerir. Bu hedefler, kuruluşun risk profiline, stratejik hedeflerine ve faaliyet alanına göre belirlenir. Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması, risk yönetimi sürecinin başarısını ölçmek için temel bir referans noktası sağlar (Narinoğlu, 2009: 358).

Hedeflerin belirlenmesini takiben, başarının ölçülmesine geçilir. Bu aşamada, belirlenen hedeflere ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesi için uygun ölçme ve değerlendirme yöntemleri kullanılır. Risk yönetimi sürecinin etkinliğini ölçmek için çeşitli performans göstergeleri ve ölçüm kriterleri kullanılabilir. Bu ölçümler, risklerin azaltılması, fırsatların değerlendirilmesi ve kuruluşun risk yönetimi yetkinliğinin geliştirilmesi gibi alanlarda odaklanabilir (Akçay, 2011: 31-33).

Hedef belirleme ve ölçüm, kuruluşun risk yönetimi performansını artırmak için kritik bir rol oynar. Risk yönetimi stratejisiin etkinliğini değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmak için bir çerçeve sağlar. Ayrıca, kuruluşun risk yönetimi sürecindeki başarıları ve zorlukları tanımlamak için önemli bir araçtır ve sürecin sürekli olarak geliştirilmesine olanak tanır (Tunç, 2014: 7-10).

Sonuç olarak, hedef belirleme ve ölçüm, bir kuruluşun risk yönetimi taahhüdünün somut bir göstergesidir. Bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla, kuruluşun risk yönetimi performansı artırılır ve uzun vadeli başarı için uygun bir risk yönetimi çerçevesi sağlanır.

2.4.3.2.1.7. Risk Kültürünün Geliştirilmesi

Risk yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması için, kuruluş içinde bir risk yönetimi kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi son derece önemlidir. Bu süreç, kuruluşun risk yönetimi sürecine olan bağlılığını ve risklere karşı etkin bir şekilde hareket etme yeteneğini artırmayı hedefler (Farrell ve Hoon, 2009: 2).

Risk kültürünün geliştirilmesi, kuruluş içinde risk yönetimi değerlerinin ve prensiplerinin benimsenmesini içerir. Bu, risklere karşı farkındalığın artırılması, risklerin tanımlanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi için bir ortamın oluşturulmasını içerir. Ayrıca, risk alma kültürünün teşvik edilmesi ve risk yönetiminin kuruluşun her seviyesinde önemli bir rol oynaması sağlanır (Görmen, 2018: 121-122).

Risk kültürünün desteklenmesi, kuruluşun üst yönetimi tarafından liderlik edilir. Üst düzey yöneticilerin risk yönetimine olan taahhüdü ve katılımı, risk yönetiminin kuruluş kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlar. Ayrıca, açık iletişim kanalları ve etkili eğitim programları aracılığıyla risk yönetimi kültürünün yaygınlaştırılması ve güçlendirilmesi teşvik edilir (Hopkin, 2010: 281-283). Risk kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi, kuruluşun risk yönetimi sürecinin etkinliğini artırır. Bu süreç, risklerin daha etkili bir şekilde tanınmasını ve yönetilmesini sağlar. Ayrıca, risk yönetimi kültürü sayesinde kuruluş, değişen iş ortamına daha iyi uyum sağlayabilir ve uzun vadeli başarı için güçlü bir temel oluşturabilir.

Sonuç olarak, risk kültürünün geliştirilmesi ve desteklenmesi, kuruluşun risk yönetimi taahhüdünün somut bir göstergesidir. Etkin bir şekilde uygulanmasıyla, kuruluşun risk yönetimi performansı artırılabilir ve uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturulabilir.

2.4.3.3. Kurumsal Görevler, Yetkiler, Sorumluluklar ve Hesap Verebilirliğin Atanması

ISO 31000:2018 Md. 5.4/5.4.3 standardındaki 'Kurumsal Görevler, Yetkiler, Sorumluluklar ve Hesap Verebilirlik Atanması' başlığı, bir kuruluş içinde risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için önemli bir kavramı açıklar. Standartta bu başlık altında yer alan kavramlar, kuruluşun risk yönetimi sürecinin sorunsuz ve verimli bir şekilde işlemesini sağlayacak bir yapı oluşturmayı amaçlar. Bunlar;

- *Kurumsal Görevler:* Bu kısım, risk yönetimi sürecinde yer alan farklı rollerin ve görevlerin tanımlanmasını içerir. Hangi departmanların veya birimlerin risk yönetimi sürecinde hangi rolleri üstleneceği, kimin hangi alanlarda sorumlu olacağı gibi konular burada ele alınır. Örneğin; risk yönetimi komitesi, risk yönetimi birimi veya risk yönetimi lideri gibi pozisyonlar bu kapsamda belirlenir.
- *Yetkiler:* Bu kısımda, risk yönetimi sürecindeki farklı görevlerin gerektirdiği yetkilerin tanımlanması ve atanması işlenir. Kimin hangi kararları alabileceği, hangi düzeyde onay ve izin gerektiği gibi konular yetkilerin belirlenmesiyle netleştirilir. Bu, risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması için gereklidir.
- *Sorumluluklar:* Kurumsal görevlerle birlikte, belirlenen rollerin ve pozisyonların hangi alanlarda sorumlu olduğu açıklanır. Her bir görevin hangi aktivitelerden sorumlu olduğu, hangi aşamalarda ne gibi işlemleri gerçekleştireceği gibi konular sorumlulukların belirlenmesiyle netleştirilir. Bu sayede, risk yönetimi sürecinin her aşamasında kimin ne yapması gerektiği açık bir şekilde ortaya konur.
- *Hesap Verebilirlik:* Bu kısım, risk yönetimi sürecinde yer alan bireylerin ve birimlerin hangi kararları aldıklarını ve hangi faaliyetleri gerçekleştirdiklerini rapor etme ve açıklama yükümlülüğünü belirtir. Hesap verebilirlik, risk yönetimi sürecinin şeffaflığını ve güvenilirliğini artırmaya yardımcı olur ve kuruluşun risk yönetimi sürecinin daha iyi bir şekilde izlenmesini sağlar.

Bu başlık altında yer alan kavramlar, bir kuruluşun risk yönetimi sürecini daha etkin bir şekilde yönetmesine ve uygulamasına yardımcı olur. Bu yapılandırma, risklerin daha iyi tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve yönetilmesini sağlayarak kuruluşun uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

2.4.3.3.1. Kaynakların Tahsis Edilmesi

ISO 31000:2018 Md.5.4/5.4.4 bir kuruluşun risk yönetimi sürecinde gereken kaynakların belirlenmesi, tahsis edilmesi ve kullanılmasını içerir. Standartta bu başlık altında yer alan kavramlar, risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan insan, finansal, teknolojik ve diğer kaynakların yönetilmesini sağlar. Bunlar;

- *Kaynakların Belirlenmesi:* İlk olarak, risk yönetimi süreci için gerekli olan kaynaklar belirlenir. Bu kaynaklar, insan kaynağı, finansal kaynaklar, bilgi teknolojileri, eğitim ve diğer destekleyici kaynaklar gibi çeşitli alanlarda olabilir. Bu aşamada, risk yönetimi sürecinin kapsamı ve hedefleri doğrultusunda hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu netleştirilir (Kerman ve diğerleri, 2012: 90).
- *Kaynakların Tahsis Edilmesi:* Belirlenen kaynaklar, risk yönetimi sürecinde kullanılmak üzere tahsis edilir. Bu aşamada, hangi bölümlerin, departmanların veya birimlerin hangi kaynaklara ihtiyaç duyduğu belirlenir ve bu kaynaklar bu birimlere atanır. Bu süreçte, kaynakların doğru bir şekilde dağıtılması ve kullanılabilirliğinin sağlanması önemlidir (Yalçınkaya, 2010: 42-43).
- *Kaynakların Kullanılması:* Tahsis edilen kaynaklar, risk yönetimi sürecinde kullanılmak üzere etkin bir şekilde kullanılır. Bu aşamada, belirlenen görevlerin ve aktivitelerin gerçekleştirilmesi için gereken kaynaklar kullanılır. Kaynakların doğru bir şekilde kullanılması, risk yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar (Uslu ve diğerleri, 2022: 1508-1513).

2.4.3.3.2. İletişim Kurma ve Danışma Yaklaşımının Belirlenmesi

ISO 31000:2018 Md.5.4/5.4.4 "İletişim Kurma ve Danışma Yaklaşımı"nda iletişim ve danışma stratejilerinin nasıl oluşturulacağını ve arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlamak için gerekli olan yaklaşımların belirlenmesini içerir. Organizasyon, risk yönetimi sürecinde iletişim ve danışma yaklaşımının belirlenmesinde ve uygulamasında yer alan önemli unsurlar aşağıdaki gibi alt başlıklarda ele alınabilir.

2.4.3.3.2.1 İletişim Stratejisinin Belirlenmesi

İlk olarak, bir kuruluş risk yönetimi sürecinde etkin iletişimi sağlamak için bir iletişim stratejisi oluşturur. Bu strateji, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi süreçlerinde kimin ne zaman, nasıl ve hangi araçlarla iletişim kuracağını belirler. Bu strateji, paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için özel olarak tasarlanır (Tunç, 2014: 90).

2.4.3.3.2.2 Danışma Yaklaşımının Belirlenmesi

Bir kuruluş, risk yönetimi sürecinde danışma ve işbirliğini teşvik etmek için bir danışma yaklaşımı belirler. Bu yaklaşım, iç ve dış paydaşlar arasında etkin bir danışma sürecinin nasıl yürütüleceğini ve kimin hangi konularda ne zaman danışılacağını belirler. Danışma yaklaşımı, paydaşların risk yönetimi sürecine katılımını artırarak daha kapsamlı ve bilgiye dayalı kararlar alınmasını sağlar (Kara ve diğerleri, 2023: 1764).

"İletişim ve Danışma Araçlarının Belirlenmesi"nde iletişim ve danışma stratejisinin bir parçası olarak, uygun iletişim ve danışma araçları belirlenir. Bu araçlar, toplantılar, raporlar, e-postalar, web siteleri, sosyal medya platformları ve diğer iletişim kanallarını içerebilir. Seçilen araçlar, iletişim ve danışma sürecinin etkinliğini artırmak için paydaşların ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun olarak seçilir (Süllü, 2010: 163).

"Uygulama ve Değerlendirme"de belirlenen iletişim ve danışma yaklaşımı uygulanır ve sürekli olarak değerlendirilir. İletişim ve danışma stratejisinin etkinliği değerlendirilir ve gerektiğinde iyileştirmeler yapılır. Bu sayede, iletişim ve danışma sürecinin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sağlanır (Uzun, 2009: 52).

Bu başlık altında yer alan kavramlar, bir kuruluşun risk yönetimi sürecinde paydaşlar arasında etkili iletişim ve iş birliğini sağlamak için gerekli olan stratejilerin ve yaklaşımların belirlenmesini içerir. Bu sayede, risk yönetimi sürecinin etkinliği artırılır ve kuruluşun uzun vadeli başarısı desteklenir.

2.4.4. Uygulama

ISO 31000:2018 standardı, risk yönetimi için uluslararası kabul görmüş bir çerçeve sunar. Bu çerçeve, kuruluşların riskleri etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için genel ilkeler, kavramlar ve yönergeler sağlar. Bu standart, risk yönetimi sürecinin uygulanmasında adımların belirlenmesi ve yönetilmesi için bir rehberlik sunar. ISO 31000:2018' in 5.5 numaralı maddesi, uygulama ile ilgili aşağıdakileri içermektedir:

- *Uygun bir plan hazırlama:* Risk yönetimi sürecinin başarılı olması için zaman ve kaynakları içeren bir plan hazırlanması gereklidir. Bu plan, risk yönetimi faaliyetlerinin nasıl yapılacağını, sorumlulukların ne olduğunu ve zaman çizelgesini kapsamalıdır.
- *Karar verme süreçlerini tanımlama:* ISO 31000, çeşitli kararların nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından verileceğini tanımlamayı teşvik eder. Bu, karar verme süreçlerinin şeffaf ve tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlar.
- *Mevcut süreçlerin değiştirilmesi:* Gerektiğinde, mevcut karar verme süreçlerinin ve risk yönetimi uygulamalarının gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gerekebilir. ISO 31000, esneklik sağlayarak kuruluşların değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olur.
- *Düzenlemelerin anlaşılabilirliğini ve uygulanmasını sağlama:* ISO 31000, kuruluşların risk yönetimi düzenlemelerini açık bir şekilde belirlemelerini ve bu düzenlemelerin tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasını ve

uygulanmasını teşvik eder. Bu, risk yönetiminin kuruluş kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlar.

Çerçevenin uygulama bileşenleri, kuruluşların risk yönetimini entegre etmesi ve sürekli iyileştirme sağlaması için esneklik sağlayan önemli adımları içerir. Bu çerçeve, belirsizliklerle başa çıkmak için kuruluşlara rehberlik eder ve risk yönetiminin sadece operasyonel bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj olmasını destekler.

2.4.5. Değerlendirme

Risk yönetimi sürecinin etkinliğini sağlamak için, düzenli olarak değerlendirme yapılması önemlidir. Değerlendirme, risk yönetimi çerçevesinin uygulanmasının etkinliğini değerlendirmeyi ve gerekli iyileştirmelerin belirlenmesini içerir.

Değerlendirme, risk yönetimi hedeflerinin ve stratejilerinin ne kadar başarılı bir şekilde uygulandığını ve risklerin nasıl yönetildiğini anlamak için gerçekleştirilir. Bu bileşen, risk yönetimi sürecinin doğru bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı, belirlenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığı ve sürecin herhangi bir zayıflığı veya eksikliği olup olmadığı değerlendirilir (ISO 31000:2018).

Değerlendirme, belirli bir zaman aralığında veya belirli bir olayın gerçekleşmesi üzerine yapılabilir. Burada; risk yönetimi sürecinin tüm bileşenleri, politikalar, prosedürler, yöntemler ve kaynaklar gözden geçirilir. Değerlendirme sonuçları, risk yönetimi sürecinin güçlü yönlerini ve zayıf yönlerini belirlemek ve gelecekteki risk yönetimi faaliyetlerini yönlendirmek için kullanılır (Andaç, 2002: 14-17). Değerlendirme, paydaşlar arasında iletişimi teşvik etmek ve risk yönetimi sürecine olan güveni artırmak için önemlidir. Ayrıca, sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek risk yönetimi sürecinin sürekli olarak geliştirilmesini sağlar.

Sonuç olarak, değerlendirme, bir kuruluşun risk yönetimi sürecinin etkinliğini ve uygunluğunu değerlendirmek için önemli bir araçtır. Doğru bir şekilde planlandığında ve uygulandığında, değerlendirme süreci, kuruluşun risk yönetimi hedeflerine ulaşmasına ve uzun vadeli başarısını sürdürmesine yardımcı olabilir (Ağgül, 2022: 156).

2.4.6. İyileştirme

Risk yönetimi sürecinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak için, sürekli iyileştirme çabaları önemlidir (Tunç, 2014: 152). İyileştirme bileşeni, risk yönetimi çerçevesinin uygulanmasının sonuçlarını değerlendirir ve süreçteki eksiklikleri veya iyileştirme fırsatlarını belirler.

İyileştirme, paydaşlar arasında işbirliğini teşvik etmek ve risk yönetimi sürecine olan güveni artırmak için önemlidir. Ayrıca, risk yönetimi sürecinin sürekli olarak güncellenmesini ve iyileştirilmesini teşvik eder. Bu iyileştirme çabaları, risk yönetiminin etkinliğini artırarak kuruluşun risklere daha iyi hazırlanmasını sağlar.

2.4.6.1. Uyarlama

Uyarlama ISO 31000:2018 M.d.5.7.1'de '*Kuruluş, risk yönetimi çerçevesini sürekli izlemeli ve risk yönetimi çerçevesini iç ve dış değişiklikleri ele alacak şekilde uyarlamalıdır. Böylelikle kuruluş, değerini artırabilir*.'şeklinde ifade edilmektedir. Risk yönetimi çerçevesinin etkinliğini sürdürmek ve güncel kalmak için kritik bir adımdır.

Uyarlama, bir kuruluşun iç ve dış çevresindeki değişiklikleri dikkate alır. Uyarlama da paydaşlar arasında işbirliğini teşvik etmek ve risk yönetimi sürecine olan güveni artırmak için önemlidir. Doğru bir şekilde planlandığında ve uygulandığında; uyarlama, kuruluşun risklere daha iyi hazırlıklı olmasını sağlar ve uzun vadeli başarısını destekler.

2.4.6.2. Sürekli İyileştirme

'*Kuruluşlar, risk yönetimi çerçevesinin uygunluğu, yeterliliği ve etkinliğini sürekli olarak gözden geçirmeli ve geliştirmelidir. Bu, risk yönetimi sürecinin entegrasyonunun ve uygulanma şeklinin sürekli olarak iyileştirilmesini gerektirir'* (ISO 31000:2018: Md.5.7/5.7.2).

Bu sürekli iyileştirme çabaları, risk yönetimi sürecinin etkinliğini artırmayı ve kuruluşun risklere daha etkin bir şekilde cevap vermesini sağlamayı amaçlar. Kuruluş, bu iyileştirme fırsatlarını belirledikçe, uygun planlar ve görevler geliştirmeli ve bunları uygulamadan sorumlu kişilere atamalıdır.

İyileştirme çabalarının uygulanması, risk yönetimi sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Sürekli iyileştirme, risk yönetimi sürecinin daha etkin ve verimli hale gelmesini sağlar, böylece kuruluş risklere daha iyi hazırlıklı olur ve uzun vadeli başarısını sürdürme olasılığını artırır (Tunç, 2014: 148-154).

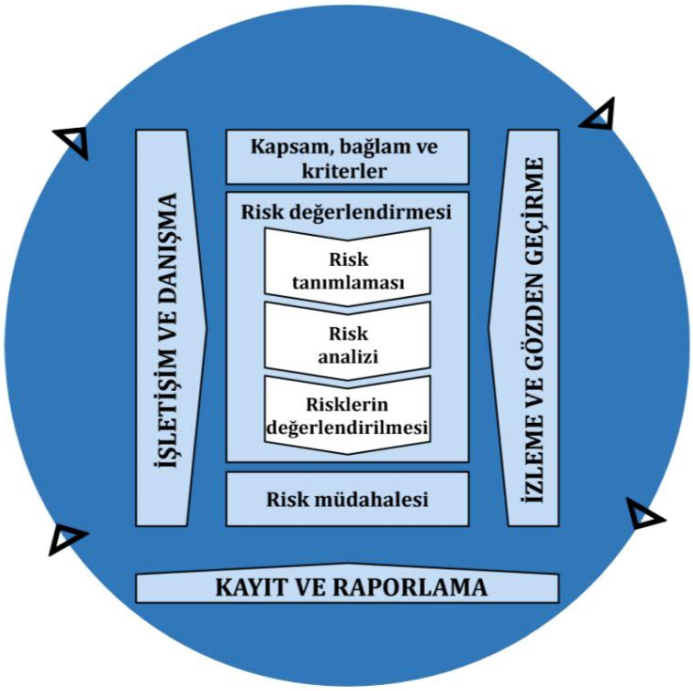
2.5. ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİM SÜRECİ

ISO 31000:2018, risk yönetimi alanında genel kabul gören ilkeler ve rehberlikler sunarak organizasyonların riskle ilgili süreçleri etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olan kapsamlı bir standarttır. Bu standart, risk yönetimi süreçlerine entegre bir yaklaşım sunarak organizasyonların belirsizliklerle başa çıkmasını ve hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.

ISO 31000:2018'in temel prensipleri, risk yönetiminin organizasyonun stratejik hedefleri ile bütünleşmesi, riskin proaktif bir şekilde ele alınması, açıklık ve şeffaflığın sağlanması, risk yönetiminin sürekli iyileştirilmesi ve organizasyon içinde risk bilincinin arttırılmasıdır. Bu prensipler, organizasyonların risk yönetimi süreçlerini etkili bir şekilde uygulamalarına rehberlik etmektedir. ISO 31000:2018 standardında belirtilen risk yönetim süreci, organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşırken karşılaşabilecekleri belirsizlikleri etkili bir şekilde tanımlamalarını, analiz etmelerini ve yönetmelerini sağlamaktadır. Bu standart, organizasyonların sürdürülebilirliklerini ve başarılarını desteklemek üzere risk yönetimi süreçlerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Risk yönetimi süreci, İletişim ve Danışma, Kapsam Oluşturma, Risk Değerlendirme, Risk İyileştirme, İzleme ve Gözden Geçirme, Kaydetme ve Raporlama temel süreçlerinden oluşmaktadır. Süreç, standartta Şekil 8'deki gibi şematize edilmiştir.

Şekil 8: ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Süreci



Kaynak: ISO 31000:2018: Md.6 Şekil 4

Sürecin aşamaları, her bir basamağın detaylı bir şekilde incelenmesiyle, sürecin işleyişi ve etkinliği hakkında daha kapsamlı bir anlayış sağlanabilir.

2.5.1. İletişim ve Danışma

ISO 31000'deki iletişim ve danışma, risk yönetimi sürecinde bilgi paylaşımının ve paydaş katılımının önemini vurgulayarak, organizasyonların daha etkili ve dirençli risk yönetimi stratejileri geliştirmesine olanak tanır.

ISO 31000'e göre, iletişim ve danışma başlığı altında şu unsurlar yer alır:

- ✓ *İletişim:* Risk yönetimi sürecinde etkili iletişim, paydaşların doğru bilgiye erişimini sağlar. Bu, risklerin tanımlanması, analizi ve değerlendirilmesi süreçlerinde önemlidir. Doğru iletişim, paydaşların riskler hakkında bilgi sahibi olmalarını ve risk yönetimi stratejilerine katkıda bulunmalarını sağlar. Aynı zamanda, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için paydaşlar arasında güvenilir bir bilgi akışı sağlar (Neef, 2005: 112-115)

- ✓ *Danışma:* Danışma, risk yönetimi sürecinde karar alma sürecini destekler. Bu, uzman görüşlerinden yararlanmayı ve paydaşların farklı bakış açılarını dikkate almaktır. Danışmanlık, risklerin doğru bir şekilde tanımlanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için gereken bilgi ve uzmanlığı sağlar. Ayrıca, risklerle başa çıkmak için uygun stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunabilir (Ağgül, 2022: 159)

Bu unsurlar, risk yönetimi sürecinde iletişimin ve danışmanın önemini vurgular ve organizasyonların daha etkili risk yönetimi stratejileri geliştirmesine olanak tanır.

İletişim ve danışma amaçları ve rollerinin karşılaştırılması aşağıdaki tablo 3'de yer almaktadır:

Tablo 3: İletişim ve Danışma Amaçları ile Rollerinin Karşılaştırılması

	İletişim	**Danışma**
Genel Amaç	Paydaşların doğru bilgiye erişimini sağlamak	Uzman görüşlerinden ve farklı bakış açılarından yararlanarak karar alma sürecini desteklemek
Katkıları	Riskler hakkında bilgi sahibi olmak Güvenilir bilgi akışını sağlamak	Risklerin doğru tanımlanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için bilgi sağlamak
Süreçteki Rolü	Risk yönetimi sürecinde paydaşlar arasında etkili bir bilgi akışı sağlamak	Uzman görüşlerini ve paydaşların bakış açılarını toplamak ve bu bilgilerle karar almaya katkıda bulunmak
Sonuçlara Etkisi	Daha etkili risk yönetimi stratejileri geliştirmeye olanak sağlamak	Daha iyi kararlar alınmasını ve risklerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak

Kaynak: ISO 31000:2018 Md.6.2'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3, iletişim ve danışmanın amaçlarını ve rollerini netleştirerek, risk yönetimi sürecindeki katkılarını daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

2.5.2. Kapsam Bağlam ve Kriterler

Risk yönetimi süreci, organizasyonların belirlenen hedeflerine ulaşırken karşılaşabilecekleri belirsizlikleri tanımlama, analiz etme, değerlendirme ve yönetme

aşamalarıdır. Bu aşamalar, ISO 31000 standartları çerçevesinde belirlenen adımları izler. İlk olarak, risk yönetimi faaliyetlerinin amacını ve kapsamını tanımlamakla başlar. Bu adım, organizasyonun risk yönetimi sürecinden beklentilerini netleştirir ve sürecin hangi alanları kapsadığını belirler. Ardından, organizasyon için dış ve iç bağlamın belirlenmesi gelir. Bu adım, organizasyonun faaliyet gösterdiği çevresel faktörleri, iç ve dış etkileşimleri, stratejik hedefleri ve değerlerini anlamayı içerir. Üçüncü adım, kabul edilebilir risk miktarı ve türünü belirterek risk kriterlerinin tanımlanmasıdır. Bu adım, organizasyonun risk toleransını, risk kabul edilebilirlik kriterlerini ve risk yönetimi sürecinde kullanılacak ölçütleri belirleyerek risk yönetimine daha yapısal bir yaklaşım sağlar. Son olarak, riskin önemini değerlendirme ve karar vermeyi desteklemek için kriterlerin tanımlanması gelir. Bu adım, risklerin önceliklendirilmesini, değerlendirilmesini ve uygun tepkilerin belirlenmesini sağlar. ISO 31000 standartlarına uygun olarak yürütülen bu süreç, organizasyonların risklere daha etkin bir şekilde yaklaşmalarını, belirsizlikleri azaltmalarını ve sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini desteler. Bu sayede, organizasyonlar stratejik hedeflerine ulaşmak için daha sağlam bir temel oluşturabilir ve değişen koşullara daha iyi adapte olabilirler (www.theirm.org).

2.5.2.1. Kapsamın Tanımlanması

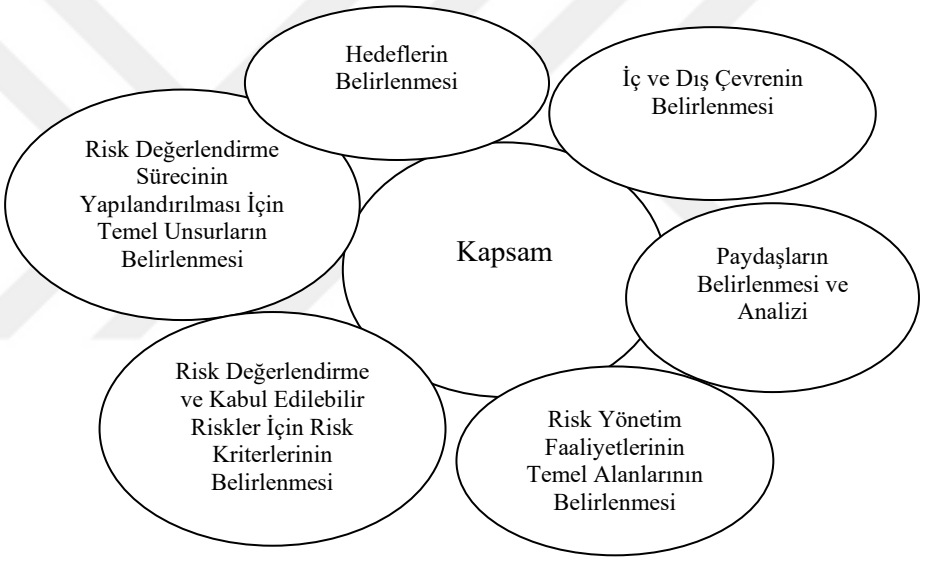
"Kapsamın Tanımlanması", risk yönetimi sürecinin ilk adımını oluşturur ve organizasyonun hangi alanlarının risk yönetimine tabi olacağını belirlemeyi amaçlar. Bu adım, organizasyonun faaliyetleri, işlevleri, sürecin aşamaları ve işbirlikçilerini içeren geniş bir değerlendirmeyi gerektirir. Öncelikle, organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejik hedefleri göz önünde bulundurularak risk yönetiminin kapsamı belirlenir. Bu, organizasyonun ne tür risklerle karşılaşabileceğini ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamak için temel bir adımdır. Daha sonra, organizasyonun yapısı, büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektör ve pazar gibi faktörler dikkate alınarak risk yönetimi kapsamı daha da daraltılabilir. Özellikle, organizasyonun operasyonel süreçleri, stratejik projeleri ve kritik varlıkları gibi risk yönetimine tabi tutulacak öncelikli alanlar belirlenir. Risk yönetimi kapsamının belirlenmesi ayrıca organizasyonun risk yönetimi kültürünü ve kabul edilebilir risk toleransını da göz

önünde bulundurur. Bu, organizasyonun risk algısını ve risk yönetimine olan yaklaşımını anlamak için önemli bir adımdır (ISO 31000:2018: Md. 6.3/6.3.2).

Sonuç olarak, 'Kapsamın Tanımlanması' adımı, organizasyonların risk yönetimini etkili bir şekilde uygulamalarına yardımcı olmak için önemli bir başlangıç noktasıdır. Bu adımın doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi, organizasyonların belirsizlikleri azaltmasına, kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmesine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.

Şekil 9' da kapsam oluşturma sürecine dair ayrıntılar görsel olarak sunulmuştur.

Şekil 9: Kapsam Tanımlaması



Kaynak: Thongsiri, ve Plueksawan, 2015: 42; Kızıldağ, 2011: 147.

Bu nedenle, sürecin temel bileşenlerini ve uygulama adımlarını daha iyi anlamak için bu şekli dikkatlice incelemeniz önerilmektedir.

2.5.2.2. Dış ve İç Bağlam

ISO 31000 standartlarına göre, dış ve iç bağlam, bir organizasyonun etkileşimde bulunduğu çevresel faktörleri tanımlar. Dış bağlam, organizasyonun faaliyetlerini etkileyen küresel, ulusal veya sektörel düzeydeki politik, ekonomik,

sosyal ve teknolojik faktörleri içerirken iç bağlam, organizasyonun kendi iç yapısı, iş süreçleri, kültürü ve stratejik hedefleri gibi iç unsurları kapsar. Bu bağlamın doğru bir şekilde anlaşılması, risk yönetimi sürecinin temelini oluşturur çünkü organizasyonun karşılaştığı riskler, bu iç ve dış faktörlerden kaynaklanabilir (ISO 31000:2018: Md.6.3/6.3.3; Hutchins, 2018: 195-196).

Bağlamın anlaşılması, risk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde uygulanması için hayati öneme sahiptir. Zira risk yönetimi, organizasyonun stratejik hedefleri ve operasyonel faaliyetleri ile risk yönetimi sürecinin başarısı ise, organizasyonun iç ve dış bağlamını anlamak ve buna uygun bir şekilde tepki vermekle yakından ilişkilidir. Organizasyonun iç dinamikleri ve dış çevredeki değişimler, potansiyel risk kaynakları oluşturabilir ve bu nedenle risk yönetimi sürecinin amacı ve kapsamı, organizasyonun genel hedefleri ve faaliyetleri ile uyumlu olmalıdır. Bu yaklaşım, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşırken karşılaşabilecekleri belirsizlikleri azaltmalarına ve daha sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine yardımcı olur.

2.5.2.2.1. Dış ve İç Bağlamın Stratejik Yönetimdeki Rolü: Rekabet Avantajı Elde Etme ve Sürdürülebilirlik İçin Anahtar Faktörler

Dış ve iç bağlamın anlaşılması, bir organizasyonun faaliyet gösterdiği çevresel faktörlerin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Bu değerlendirme, organizasyonun karşılaştığı risklerin doğru bir şekilde tanımlanması ve yönetilmesi için temel bir adımdır. Ancak, dış ve iç bağlamın anlaşılması sadece risk yönetimi sürecini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonların stratejik kararlar almasına ve rekabet avantajı elde etmesine de katkı sağlar. Bu çerçevede, dış ve iç bağlamın derinlemesine incelenmesi, organizasyonların iş stratejilerini daha etkili bir şekilde şekillendirmelerine ve pazardaki fırsatları daha iyi değerlendirmelerine olanak tanır. Bu giriş, dış ve iç bağlamın önemini vurgulayarak, organizasyonların rekabetçi bir avantaj elde etmeleri için kritik bir adım olarak ön plana çıkar.

Sağlayacağı ek yararlardan bazıları alt başlıklarda açıklanabilir:

2.5.2.2.1.1. Rekabet Analizi

Rekabet Analizi, bir organizasyonun dış çevresini ve endüstriyel peyzajı anlayarak rakiplerini, pazarlarını ve endüstri trendlerini sistematik bir şekilde değerlendirme sürecidir (Swayne ve diğerleri, 2006: 229). Bu analiz, organizasyonların rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadeli başarılarını sürdürmek için stratejik kararlar almasını destekleyen önemli bir araç olmakla beraber öncelikle organizasyonların pazar koşullarını detaylı bir şekilde incelemesini gerektirir. Bu, pazarın boyutu, büyüme hızı, tüketici tercihleri, talep değişiklikleri ve endüstriyel dinamikler gibi faktörlerin anlaşılmasını içerir. Bu analiz, organizasyonların mevcut pazarlarını daha iyi anlamalarını ve potansiyel pazar fırsatlarını belirlemelerini sağlar. Bunun yanı sıra, rekabet analizi organizasyonların rakiplerini değerlendirmelerine olanak tanır. Bu, rakip organizasyonların stratejik hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri, operasyonel etkinlikleri ve finansal performansları gibi faktörlerin incelenmesini içerir. Bu değerlendirme, organizasyonların kendi konumlarını ve rekabet avantajlarını daha iyi anlamalarına ve stratejilerini buna göre şekillendirmelerine yardımcı olur. Rekabet Analizi organizasyonların endüstri trendlerini izlemelerini sağlar. Bu, teknolojik gelişmeler, piyasa talebi değişiklikleri, tedarik zinciri dinamikleri ve düzenleyici değişiklikler gibi faktörlerin analizini içerir. Bu bilgi, organizasyonların gelecekteki pazar fırsatlarını belirlemelerine ve riskleri öngörmelerine yardımcı olur (Şenel,2018:48).

Sonuç olarak, "Rekabet Analizi" organizasyonların stratejik kararlar almasını destekleyen kritik bir süreçtir. Bu analiz, organizasyonların pazarlarını, rakiplerini ve endüstri trendlerini daha iyi anlamalarını ve bu bilgiyi rekabet avantajı elde etmek için stratejik kararlar almalarını sağlar. Bu nedenle, "Rekabet Analizi" organizasyonların uzun vadeli başarılarını etkileyen önemli bir araçtır.

2.5.2.2.1.2. Çevresel Değişkenlerin İzlenmesi

"Çevresel Değişkenlerin İzlenmesi", bir organizasyonun dış dünyayı takip etme ve anlamadır. Bu süreç, politika, ekonomi, toplum ve teknoloji gibi çeşitli alanlardaki değişiklikleri gözlemleyerek organizasyonun pazarı ve iş ortamını

anlamasına yardımcı olur (Birinci,2020:254). Politik değişkenler, bir ülkenin hükümet politikaları, yasal düzenlemeleri ve uluslararası ilişkilerini içerir. Örneğin; vergi politikaları veya ticaret anlaşmaları gibi politik kararlar, organizasyonların iş yapma şeklini ve maliyetlerini etkileyebilir. Ekonomik değişkenler ise iş dünyasını etkileyen faktörleri içerir. Faiz oranları, enflasyon, işsizlik ve genel ekonomik büyüme gibi değişkenler, tüketici harcamaları, talep seviyeleri ve işletme maliyetleri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Sosyal değişkenler ise toplumdaki değişen değerler, yaşam tarzları ve demografik yapıyı ifade eder. Tüketici taleplerindeki değişimler veya demografik trendler, organizasyonların ürün ve hizmetlerini nasıl pazarlayacakları konusunda önemli ipuçları sağlayabilir. Teknolojik değişkenler, teknolojideki ilerlemeleri, yenilikleri ve dijital dönüşümü kapsar. Yeni teknolojilerin benimsenmesi veya rekabetçi avantaj sağlayan yenilikler, organizasyonların iş süreçlerini ve ürünlerini şekillendirebilir. Bu faktörler, organizasyonların stratejik kararlarını şekillendirirken dikkate alınmalıdır ve risk yönetimi süreçlerinin oluşturulmasında kritik bir rol oynar.

Sonuç olarak, "Çevresel Değişkenlerin İzlenmesi", organizasyonların dış dünyadaki değişimleri ve trendleri anlamalarına ve buna göre stratejilerini ayarlamalarına yardımcı olur. Bu bilgi, organizasyonların gelecekteki riskleri öngörmelerine ve fırsatları değerlendirmelerine olanak tanır.

2.5.2.2.2. Kurumsal Kimlik ve Değerlerin Benimsenmesi

"Kurumsal Kimlik ve Değerlerin Belirlenmesi", bir organizasyonun stratejik yönetim sürecinde kritik bir rol oynaR ve kurumun iç yapısını temellendirerek dış dünyaya yönelik bir kimlik oluşturur. Misyon; organizasyonun varoluş amacını, temel işlevlerini ve topluma olan taahhütlerini açıkça tanımlar. Bu, organizasyonunun temel değerlerini yansıtan bir ifade olup, faaliyetlerinin nedenini ve hedeflerini paydaşlara iletmek için kullanılır. Misyon, organizasyonun bir bütün olarak yol haritasını belirler ve stratejik kararların alınmasında rehberlik sağlar. Vizyon; organizasyonun uzun vadeli hedeflerini, ideallerini ve gelecekteki konumunu belirler. Bu, organizasyonun kendisini nerede gördüğünü ve nasıl başarılı olmayı hedeflediğini netleştirir. Vizyon, organizasyonun sürdürülebilir büyüme ve başarı için bir motivasyon kaynağı sağlar ve çalışanların enerjisini ve çabalarını birleştirir (Çakmak, 2024: 48). Temel değerler,

organizasyonun karakterini ve kültürünü belirleyen inançlar ve prensiplerdir. Bu değerler, organizasyonun etik standartlarını, iş yapma tarzını ve paydaşlarla olan ilişkilerini şekillendirir. Temel değerler, organizasyonun tüm faaliyetlerinde rehberlik sağlar ve kurumsal kimliğin bir parçası olarak algılanır." Kurumsal Kimlik ve Değerlerin Belirlenmesi" risk yönetimi sürecinde önemli bir rol oynar. Organizasyonun misyonu, vizyonu ve değerleri, risk yönetimi politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesinde kritik bir rol oynar. Bu, organizasyonun risk toleransını ve risk yönetimi yaklaşımını şekillendirir ve risklere karşı daha etkili bir şekilde hazırlıklı olmasını sağlar (Derici ve diğerleri, 2007: 155).

Sonuç olarak, "Kurumsal Kimlik ve Değerlerin Belirlenmesi", bir organizasyonun stratejik yönetim sürecinde temel bir adımdır. Bu süreç, organizasyonunun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini netleştirerek kurumsal kimliğini güçlendirir ve organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunur. Ayrıca, risk yönetimi politikalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar ve organizasyonun risklere karşı daha dirençli olmasını sağlar.

2.5.2.2.3. Stakeholder Yönetimi

"Stakeholder Yönetimi", organizasyonların iç ve dış çevrelerini anlamak ve bu çevrelerdeki değişikliklere uygun şekilde tepki vermelerini sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. İç paydaşlar, organizasyonun içinde doğrudan etkili veya etkilenen kişiler veya gruplar olarak tanımlanır. Çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar ve iş birliği yapan kuruluşlar gibi iç yapıya odaklanan bu gruplar, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol oynarlar. Dış paydaşlar ise organizasyonun faaliyetlerinden dolaylı olarak etkilenen kişiler veya gruplardır. Müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar, regülatörler ve endüstri paydaşları gibi dış yapıya odaklanan bu gruplar, organizasyonun dış etkilere karşı nasıl konumlandığını ve bu etkileri nasıl yönettiğini belirleyebilirler (medium.com).

Stakeholder Yönetimi, bu iç ve dış paydaşların beklentilerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamayı içerir. Bu bilgi, organizasyonun risk yönetimi sürecinde kritik bir rol oynar. Paydaşların beklentileri ve endişeleri, organizasyonun karşılaştığı risklerin doğru bir şekilde belirlenmesine ve önceliklendirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, bu bilgi, uygun risk yönetimi stratejileri ve tepki planlarının geliştirilmesinde

rehberlik sağlar. Dolayısıyla, Stakeholder Yönetimi, organizasyonların iç ve dış etkilerini doğru bir şekilde değerlendirerek sürdürülebilir başarıya ulaşmalarını destekleyen önemli bir yönetim pratiğidir. İyi yönetilen bir Stakeholder Yönetimi, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olabilir ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırabilir (Ertuğrul, 2008: 199-223).

2.5.2.3. Risk Kriterlerinin Tanımlanması

"Risk kriterlerinin Tanımlanması", ISO 31000 standardında öngörülen risk yönetimi sürecinin önemli bir adımını oluşturmaktadır. Bu kriterler, organizasyonların belirli risklerle ilgili olarak kabul edilebilirlik düzeylerini belirlemek ve risk yönetimi politikalarını yönlendirmek için kullanılan ölçütlerdir. Risk kriterleri, organizasyonun stratejik hedefleri, operasyonel gereksinimleri ve paydaşların beklentileri gibi faktörlerin yanı sıra, endüstri standartları, yasal düzenlemeler ve etik prensipler gibi dış faktörler de dikkate alınarak belirlenir. Bu kriterler, genellikle belirli bir riskin kabul edilebilir seviyesini tanımlar. Örneğin; bir finansal kuruluş için bir risk kriteri, belirli bir işlem veya yatırımın potansiyel kayıp miktarının belirli bir sınırın altında kalması gerektiğini belirleyebilir. Benzer şekilde, bir sağlık kuruluşu için bir risk kriteri, belirli bir tedavi yönteminin yan etki riskinin belli bir orandan düşük olması gerektiğini belirtebilir. Risk kriterlerinin belirlenmesi süreci, organizasyonun risk yönetim stratejilerini ve kültürünü şekillendirir. Bu kriterler, risklerin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve yönetilmesi süreçlerinde kullanılır ve karar alma süreçlerinde kılavuzluk eder (strateji.iyte.edu.tr)

Sonuç olarak, risk kriterlerinin tanımlanması, organizasyonların risk yönetimi sürecinin temelini oluşturur ve organizasyonların risklerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlar. Bu kriterler, risklerle ilgili karar alma süreçlerinde kullanılarak, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarına ve uzun vadeli başarılarını sürdürmelerine katkıda bulunur.

Risk kriterlerini belirlerken dikkate alınması gereken birkaç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar;

- *Organizasyonun Hedefleri ve Stratejileri:* Risk kriterleri, organizasyonun belirlediği hedeflere ve stratejilere uygun olmalıdır. Bu nedenle, risk

kriterleri belirlenirken organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejik planları göz önünde bulundurulmalıdır (Erkan, 2010: 101).

- *Endüstri Standartları ve Yasal Düzenlemeler:* Risk kriterleri, ilgili endüstri standartları ve yasal düzenlemelerle uyumlu olmalıdır. Belirli bir sektörde kabul edilen en iyi uygulamalar ve yasal gereklilikler, risk kriterlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar.
- *Paydaş Beklentileri ve Endişeleri:* Organizasyonun paydaşlarının beklentileri ve endişeleri dikkate alınarak risk kriterleri belirlenmelidir. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve diğer paydaşların bakış açıları ve öncelikleri göz önünde bulundurulmalıdır (kalite.klu.edu.tr).
- *Risk Toleransı:* Organizasyonun risk toleransı, belirlenen risk kriterlerinin belirlenmesinde belirleyici bir faktördür. Risk toleransı, organizasyonun belirli bir risk seviyesini kabul edebileceği maksimum düzeyi ifade eder ve risk kriterleri bu tolerans çerçevesinde belirlenmelidir (Kuyucular ve Sezer, 2021: 5403).
- *Gelecek Beklentileri ve Değişen Koşullar:* Risk kriterleri, organizasyonun gelecekte karşılaşabileceği potansiyel riskleri ve değişen koşulları da dikkate almalıdır. Bu, pazar trendlerinin, teknolojik gelişmelerin ve diğer dışsal faktörlerin analizini içerir.
- *İç ve Dış Çevrenin Analizi:* Organizasyonun iç ve dış çevresinin detaylı bir analizi, risk kriterlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. İç çevre analizi, organizasyonun mevcut durumunu ve kapasitesini değerlendirirken, dış çevre analizi ise organizasyonu etkileyebilecek dışsal faktörleri belirler (Kandemir ve diğerleri, 2013: 2-3).

Bu faktörler, risk kriterlerinin etkili bir şekilde belirlenmesine ve risk yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur. Organizasyonlar, bu faktörleri dikkate alarak kendi özel risk kriterlerini belirleyebilir ve risklerle daha etkin bir şekilde başa çıkabilirler.

2.5.3. Risk Değerlendirmesi

"Risk Değerlendirmesi", bir organizasyonun faaliyetlerini yürütürken karşılaşabileceği belirsizlikleri ve potansiyel tehlikeleri sistematik bir şekilde

tanımlama, analiz etme ve yönetme sürecidir. Bu süreç, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını engelleyebilecek veya etkileyebilecek her türlü olası olayı değerlendirir ve uygun önlemler alınmasını sağlar (ISO 31000:2018: Md.6.4/6.4.1). Risk değerlendirmesi, kuruluşların risk toleranslarını belirlemelerine, risklerin önceliklendirilmesine ve uygun risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanır. Ayrıca, potansiyel risklerin belirlenmesi ve analizi, organizasyonların etkin kararlar almasına ve operasyonlarını daha güvenli ve sürdürülebilir hale getirmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, risk değerlendirmesi, organizasyonların gelecekteki belirsizliklerle başa çıkmasına ve uzun vadeli başarılarını sağlama konusundaki önemli bir adımdır (Türedi ve Koban, 2016: 155-177).

"Risk değerlendirmesi", risk tanımlaması, risk analizi ve risk değerlendirmesi olarak alt başlıklar altında detaylı bir şekilde incelenebilir.

2.5.3.1. Risk Tanımlaması

"Risk tanımlaması", ISO 31000 Risk Yönetimi standardına göre, bir organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek potansiyel belirsizliklerin ve tehlikelerin resmi bir şekilde belirlenmesini ifade eder. Bu süreç, organizasyonun karşılaşabileceği her türlü olası olayın, hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyebilecek veya etkileyebilecek nitelikte olduğunu içerir. Risk, bir organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasını tehdit eden veya engelleyebilecek bir olasılık veya tehlike olarak tanımlanır. Bu nedenle, risk tanımlaması, organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek tüm potansiyel riskleri belirlemek ve anlamak için kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. Bu süreç, organizasyonun iç ve dış çevresini dikkate alarak gerçekleştirilir. İç çevre, organizasyonun kendi yapısı, iş süreçleri, kültürü ve operasyonel faaliyetleri gibi iç unsurlarını içerirken, dış çevre organizasyonun etkileşimde bulunduğu küresel, ulusal veya sektörel düzeydeki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörleri içerir. Bu çevresel faktörlerin dikkate alınması, organizasyonun karşılaşabileceği risklerin kapsamını ve doğasını anlamak için önemlidir. Aynı zamanda potansiyel riskler belirlenir ve bunların olasılıkları ve etkileri değerlendirilir. Bu değerlendirme, organizasyonun risk profili ve risk toleransı belirlemesine yardımcı olur. Sonuç olarak, risk tanımlaması, organizasyonların

risklerle başa çıkma stratejilerini geliştirmesi ve uygulaması için temel bir adımdır. Bu süreç, organizasyonların faaliyetlerini daha güvenli, daha sürdürülebilir ve daha başarılı hale getirmek için önemli bir araçtır (Kara ve diğerleri, 2023: 1764-1766).

Risk tanımlaması yapılırken aşağıda belirtilen etkenler ve bu etkenler arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulmalıdır (ISO 31000:2018: Md.6.4/6.4.2):

- Maddi ve maddi olmayan risk kaynaklar;
- Nedenler ve olaylar;
- Tehditler ve fırsatlar;
- Zayıflıklar ve kabiliyetler;
- Dış ve iç bağlamdaki değişiklikler;
- Ortaya çıkan yeni risklere dair göstergeler;
- Carlıkların ve kaynakların niteliği ve değeri;
- Sonuçlar ve bunların amaçlara etkileri;
- Bilgi birikimi sınırlamaları ve bilginin güvenilirliği;
- Zamana bağlı etkenler;
- Sürece dâhil olanların ön yargıları, varsayımları ve inanışları.

Risk değerlendirmesi sürecinde, risk tanımlaması tamamlandıktan sonra, bir sonraki aşama olarak risk analizine geçilebilir.

2.5.3.2. Risk Analizi

Risk analizi, bir organizasyonun karşılaşabileceği potansiyel tehlikeleri ve belirsizlikleri anlama sürecidir. Risklerin niteliğini, özelliklerini ve uygun olduğunda risk düzeyini belirlemeyi amaçlar. Detaylı bir değerlendirme yaparak, risk kaynaklarını, olası sonuçları, gerçekleşme olasılıklarını, olayları ve senaryoları göz önünde bulundurur (Cadaoğlu, 2000: 11-12). Bir olayın birden fazla nedeni ve sonucu olabilir. Bu nedenle, risk analizi olayın karmaşıklığını ve ilişkilerini anlamak için kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. Analiz, organizasyonun hedeflerine, mevcut bilgiye ve erişilebilir kaynaklara bağlı olarak çeşitli detay seviyelerinde ve yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Risk analizinde göz önünde bulundurulması gereken faktörler arasında, olayların ve sonuçların olasılığı, sonuçların niteliği ve şiddeti, karmaşıklık ve ilişkililik, zamanın etkisi, mevcut kontrollerin etkinliği, hassasiyet ve güven

düzeyleri bulunmaktadır (Özcan, 2018: 21). Ayrıca, analizin yapılmasına etki eden görüşlerin, ön yargıların ve risk algılarının dikkate alınması önemlidir. Risk analizi, organizasyonlar için kritik öneme sahiptir. Çünkü riskleri anlamak, etkili risk yönetimi stratejileri oluşturmak ve uygulamak için temel bilgiler sağlar. Elde edilen sonuçlar, organizasyonların risklere karşı daha iyi hazırlıklı olmalarını ve stratejik kararlar almalarını sağlar.

Risk analizinin bazı temel özellikleri aşağıda yer almaktadır:

- *Sistematik Yaklaşım:* Risk analizi, belirlenmiş bir süreç ve yöntemler kullanılarak sistematik bir şekilde gerçekleştirilir. Bu, risklerin eksiksiz bir şekilde belirlenmesini, değerlendirilmesini ve yönetilmesini sağlar (Felekoğlu ve Özmehmet Taşan, 2017: 777-793).
- *Çoklu Değerlendirme Teknikleri:* Risk analizi için çeşitli teknikler ve araçlar kullanılabilir. Bu teknikler arasında SWOT analizi (Emhan, 2009: 214), Hata Tür ve Etki Analizi (Failure Mode and Effects Analysis-FMEA), ve olasılık/etki matrisi gibi yöntemler bulunur. Bu çeşitlilik, farklı risk türlerini ve karmaşıklıklarını ele almak için esneklik sağlar.
- *İşbirliği ve Katılım:* Risk analizi, farklı departmanlardan ve paydaşlardan gelen bilgi ve görüşlerin bir araya getirilmesini gerektirir. Bu dadaha kapsamlı bir risk değerlendirmesini sağlar ve risklerin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar.
- *Belirsizlikleri Yönetme:* Risk analizi, gelecekteki belirsizlikleri tahmin etmek ve bu belirsizliklerle etkili bir şekilde başa çıkmak için kullanılır. Bu süreç, organizasyonların potansiyel tehlikeleri ve fırsatları daha iyi kavramalarına yardımcı olur.
- *Sürekli İyileştirme ve Güncelleme:* Risk analizi süreci, organizasyonların değişen koşullara ve çevresel faktörlere uyum sağlaması için sürekli olarak güncellenmelidir. Bu, risklerin sürekli olarak gözden geçirilmesini, yeni risklerin belirlenmesini ve risk yönetimi stratejilerinin iyileştirilmesini mümkün kılar.

Bu özellikler, risk analizi sürecinin etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar ve organizasyonların daha sağlam bir risk yönetimi altyapısı oluşturmasına yardımcı olur.

2.5.3.3. Risk Değerlendirmesi

"Risk Değerlendirmesi", belirlenen risklerin niteliğini, şiddetini ve olasılığını belirlemek için çeşitli yöntemler kullanır. Bu yöntemler arasında SWOT analizi, FMEA (Hata Tür ve Etki Analizi), olasılık/etki matrisi ve risk puanlama modelleri gibi teknikler bulunur. Bu teknikler, organizasyonların risklerini objektif bir şekilde değerlendirmesine ve önceliklendirmesine yardımcı olur. Ayrıca organizasyonların risk toleransını belirlemelerine ve riskleri kabul edilebilir seviyelere indirmek için uygun kontrol önlemlerini geliştirmelerine olanak tanır (Köse ve Bekçi, 2017: 12-23). Bu aşama, organizasyonların risklerle başa çıkmak için etkin stratejiler oluşturmasına ve uygulamasına rehberlik eder.

Sonuç olarak, risk değerlendirmesi organizasyonların gelecekteki belirsizlikleri daha iyi anlamasına ve yönetmesine yardımcı olur. Bu süreç, organizasyonların daha sağlam bir risk yönetimi yaklaşımı benimsemesine ve sürdürülebilir bir başarı elde etmesine katkıda bulunur.

2.5.4. Risk İyileştirmesi

ISO 31000:2018: Md.6.5/6.5.1'de "*Risk iyileştirmesinin amacı, riskleri ele alma seçeneklerini seçmek ve uygulamaktır.*" şeklinde ifade edilmektedir. Standartta risk iyileştirmesi, aşağıda sıralanan sürekli ve döngüsel bir süreci içeren aşamadır:

a) *Risk İyileştirme Seçeneklerinin Sistematik Olarak Belirlenmesi ve Seçilmesi:* İlk aşamada, riskleri azaltmak veya ortadan kaldırmak için çeşitli iyileştirme seçenekleri sistematik bir şekilde belirlenir ve değerlendirilir. Bu seçeneklerin her biri, risklerin etkisini minimize etme potansiyeline göre analiz edilir.

b) *Risk İyileştirmesi Planlaması ve Uygulanması:* Seçilen iyileştirme seçenekleri detaylı bir şekilde planlanır ve uygulanır. Bu aşamada, iyileştirme stratejilerinin nasıl hayata geçirileceğine dair adımlar belirlenir ve gerekli kaynaklar tahsis edilir.

c) *Risk İyileştirmesi Etkinliğinin Değerlendirilmesi:* İyileştirme uygulamalarının etkinliği düzenli olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme, iyileştirmelerin riskleri ne kadar başarılı bir şekilde azalttığını veya ortadan kaldırdığını belirlemeye yardımcı olur.

d) *Kalan Risklerin Kabul Edilebilirliğinin Karar Verilmesi:* İyileştirmeler sonrasında kalan risklerin kabul edilebilir olup olmadığına karar verilir. Kalan risklerin organizasyon için ne derece kabul edilebilir olduğu, belirlenen kriterlere göre değerlendirilir.

e) *Ek İyileştirmeler Gerekiyorsa Uygulanması:* Eğer kalan riskler kabul edilebilir seviyede değilse, ek iyileştirme tedbirleri alınır. Bu ek tedbirler, risklerin daha da azaltılmasını veya ortadan kaldırılmasını sağlamayı amaçlar.

Bu aşama, sürekli bir döngü içinde uygulanarak, risklerin etkili bir şekilde yönetilmesini ve organizasyonun güvenlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.

2.5.5. İzleme ve Gözden Geçirme

ISO 31000:2018: Md.6.6'da "*İzleme ve gözden geçirmenin amacı, süreç tasarımı, uygulaması ve sonuçlarının kalitesini ve etkinliğini güvenceye almak ve iyileştirmektir*." şeklinde ifade edilmektedir. Risk yönetimi sürecinin etkinliği, sürekli izleme ve düzenli gözden geçirme faaliyetleriyle sağlanmalıdır. Bu faaliyetler, risk yönetimi sürecinin planlı bir parçası olarak, tüm aşamalarda gerçekleştirilmeli ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalıdır.

Standarda göre izleme ve gözden geçirme aşaması, risk yönetiminin her aşamasında yer almalı ve aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:

- ✓ *Planlama:* İzleme ve gözden geçirme faaliyetleri önceden planlanmalıdır.
- ✓ *Bilgi Toplama ve Analiz Etme:* Sürecin performansını değerlendirmek için gerekli bilgiler toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- ✓ *Sonuçların Kaydedilmesi:* Elde edilen bulgular sistematik bir şekilde kaydedilmelidir.

- ✓ *Geri Bildirim Sağlanması:* Sonuçlar ile ilgili geri bildirimler sağlanmalı ve bu geri bildirimler sürecin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

İzleme ve gözden geçirmenin sonuçları, kuruluşun performans yönetimi, ölçüm ve raporlama süreçlerinde kullanılmalı ve bu süreçlerin etkinliğini artıracak şekilde değerlendirilmelidir.

2.5.6. Kaydetme ve Raporlama

ISO 31000:2018: Md.6.7'de Kaydetme ve Raporlama *"Risk yönetimi süreci ve sonuçları uygun mekanizmalarla dokümante edilmeli ve raporlanmalıdır."* şeklinde ifade edilmektedir.

Standarda göre kaydetme ve raporlama aşaması, aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir:

- *Risk Yönetimi Faaliyetlerinin ve Sonuçlarının İletilmesi:* Risk yönetimi süreçlerinin ve elde edilen sonuçların kuruluşun tüm bölümlerine aktarılmasını sağlar.
- *Karar Verme için Bilgi Sağlama:* Yönetim ve ilgili paydaşlar için gerekli bilgilere erişim sağlayarak, karar alma süreçlerini destekler.
- *Risk Yönetimi Faaliyetlerinin İyileştirilmesi:* Risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırmak için gereken iyileştirmeleri belirler ve uygular.
- *Paydaşlarla Etkileşim Destekleme:* Risk yönetimi faaliyetlerinden sorumlu kişilerin yanı sıra diğer paydaşlarla etkili iletişimi teşvik eder.

Dokümante edilmiş bilginin oluşturulması, saklanması ve işlenmesine ilişkin kararlarda, bilginin kullanımı, hassasiyeti ve iç-dış bağlamı göz önünde bulundurulmalıdır.

Raporlama, kuruluşun yönetiminin ayrılmaz bir parçası olup, paydaşlarla iletişimin kalitesini artırmayı ve üst yönetim ile gözetim organlarına sorumluluklarını yerine getirmede destek olmayı amaçlar. Raporlamanın etkinliğini sağlamak için dikkate alınması gereken faktörler şunlardır:

- ▪ *Paydaşların Bilgi İhtiyaçları ve Gereklilikleri:* Farklı paydaşların özel bilgi ihtiyaçları ve gerekliliklerinin karşılanması.

- *Raporlamanın Maliyeti, Sıklığı ve Zamanlaması:* Raporlamanın finansal ve operasyonel maliyetleri, ne sıklıkta yapılacağı ve zamanlaması.
- *Raporlama Yöntemi:* Bilgilerin sunulma yöntemi ve formatı.
- *Kurumsal Amaçların ve Karar Vermenin Anlamlılığı:* Raporların kurumsal hedeflere katkısı ve karar alma süreçlerinde sağladığı anlam.

Bu unsurlar, raporlama süreçlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayarak, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.

2.6. ISO 31000 RİSK YÖNETİMİ STANDARDININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

ISO 31000:2018 Risk Yönetimi standardının avantajları ve dezavantajları ayrı ayrı ele alınarak açıklanabilir. Bu yaklaşım, standardın organizasyonlara sunduğu yararları ve karşılaşılabilecek olası zorlukları daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmenizi sağlar.

2.6.1. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardının Avantajları

ISO 31000 standardının organizasyonlara bir dizi avantaj sağladığı bir gerçektir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi yer almaktadır (www.tse.org.tr):

Risk Yönetiminin Geliştirilmesi: ISO 31000, organizasyonların riskleri daha etkin bir şekilde tanımlamasına, analiz etmesine, yönetmesine ve sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olarak risk yönetimi süreçlerini iyileştirmektedir. Ayrıca bu standart, risk yönetimi uygulamalarının sürekli olarak geliştirilmesi için kapsamlı bir rehberlik sunmaktadır. Bu sayede organizasyonlar, risklerle ilgili stratejilerini daha etkili, kapsamlı ve dinamik bir şekilde ele alarak değişen koşullara daha iyi uyum sağlama imkanı bulmaktadır.

Sürdürebilirlik Katkısı: ISO 31000 standardının, organizasyonların sürdürülebilirliklerine önemli katkıları bulunmaktadır. Standart, kuruluşların risklerini daha etkili bir şekilde tanımlamalarına, analiz etmelerine ve yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların uzun vadeli başarılarına destek olmaktadır. Böylece, ISO 31000 standardının uygulanması,

organizasyonların sürdürülebilirlikleri için güçlü bir temel oluşturmakta ve gelecekteki belirsizliklere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Bu da organizasyonların uzun vadeli büyüme ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır

Belirsizliklerle Başa Çıkma Yeteneğinin Güçlendirilmesi: ISO 31000 standardı, organizasyonlara belirsizlikle başa çıkma konusunda rehberlik ederek önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu standart, organizasyonların riskleri değerlendirmelerine, tanımlamalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olarak, değişen koşullara daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Belirsizliklerle başa çıkma yeteneğinin güçlendirilmesi, organizasyonların daha esnek, adaptif ve dirençli hale gelmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin gelecekte karşılaşabilecekleri belirsizlikleri daha iyi anlamalarına ve buna göre stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Risklerin Fırsatlara Dönüşümü: ISO 31000 standardı, organizasyonlara risk yönetimi süreçlerinde kapsamlı bir rehberlik sunarak riskleri fırsatlara dönüştürme konusunda önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu standart, risklerin etkin bir şekilde tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesi ile birlikte, risklerin fırsatlara dönüştürülmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesini teşvik eder. ISO 31000, işletmelere risk yönetimi süreçlerini iyileştirme ve riskleri sadece olumsuz faktörler olarak görmek yerine, potansiyel fırsatlar olarak değerlendirme yeteneği kazandırır. Ayrıca bu standart, organizasyonların pazardaki hızlı değişimlere ve belirsizliklere daha iyi uyum sağlamalarını mümkün kılacak esnekliği kazanmalarına olanak tanır. Bu esneklik, işletmelerin stratejik kararlarını daha dinamik bir şekilde alabilmelerine ve değişen pazar koşullarına hızlıca adapte olabilmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, organizasyonlar risk yönetimini sadece bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda rekabet avantajı elde etme ve uzun vadeli başarının sağlanması için bir fırsat olarak değerlendirme imkanına sahip olmaktadırlar (www.a-belge.com).

Yönetim Stratejilerinin İyileştirilmesi: Organizasyonlar için risk yönetimi sürecinin iyileştirilmesi kritik öneme sahiptir. ISO standartları, bu alandaki rehberlikleriyle işletmelerin risk yönetimi süreçlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, ISO standartları sayesinde organizasyonlar, riskleri daha

etkili bir şekilde yönetebilir ve bu süreçleri mevcut stratejik hedeflerine daha uyumlu hale getirebilmektedirler. Bu da işletmelerin sürdürülebilirliklerini arttırarak rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. ISO standartlarının bu entegrasyonu ayrıca işletmelerin daha tutarlı ve öngörülebilir bir stratejik yönetim anlayışı oluşturmalarına da yardımcı olmaktadır. Buda işletmelerin hem kısa hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırarak şeffaflık ve etkinliklerini artırmaktadır. Böylece işletmeler, piyasadaki değişimlere daha hızlı adapte olabilmekte ve rekabetçi bir konumda kalabilmektedirler. ISO standartları ayrıca işletmelerin risklerle başa çıkma yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve bu da uzun vadede sürdürülebilir büyümeyi desteklemektedir.

Bu avantajlar, organizasyonların rekabet güçlerini arttırarak uzun vadede sürdürülebilir bir yapıya kavuşmalarına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda işletmelerin başarılı bir biçimde yönetilmesine de katkıda bulunmaktadır.

2.6.2. ISO 31000 Risk Yönetimi Standardının Dezavantajları

ISO 31000 Risk Yönetim Standardının potansiyel dezavantajlarından bazıları şunlardır (Aven ve Renn 2010:443-444):

Fazla Bürokrasi: ISO 31000 standartlarının gereklilikleri, belgeleme ve prosedürlerin artışını beraberinde getirmektedir. Bu standartlar, risk yönetimi süreçlerinin detaylı bir şekilde belgelendirilmesini ve bu süreçler için spesifik prosedürlerin oluşturulmasını gerektirir. Bunun sonucu olarak, organizasyon içinde ek belgeleme işlemleri ve yönetimsel prosedürler artar, bu da iş akışlarında karmaşıklık ve zaman kaybına yol açabilir. Ayrıca, idari yükümlülüklerin artması ve kaynakların bu idari işlemlere ayrılması, bürokrasinin ve yönetimsel yükümlülüklerin artmasına neden olabilir. Risk yönetimi standartlarının belgeleme gereklilikleri, iş akışlarını karmaşıklaştırabilir ve yönetim üzerinde ek yük oluşturabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, standartların esnek bir şekilde uygulanmasını sağlayacak iş süreçleri oluşturmalı ve aşırı bürokrasiden kaçınmalıdır.

Uygulama Maliyeti: Standartların gerekliliklerini yerine getirmek genellikle organizasyonlar için ek maliyet oluşturmaktadır. Özellikle küçük işletmeler, standardın gerekliliklerini karşılamak için ek kaynaklara ve iş gücüne ihtiyaç

duymaktadırlar. Bu durum, doğrudan finansal maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Örneğin; eğitim, danışmanlık, sertifikasyon, uyumluluk denetimleri gibi ekstra harcamalar gerekebilmektedir. Bu da küçük işletmeler için ek bir yük oluşturmaktadır. Aynı şekilde, standartlara uyum sağlamak için gerekli altyapı, teknoloji veya süreç değişiklikleri gerekebilmektedir. Bu da ek maliyetlere yol açmaktadır. Dolayısıyla, standartların gerekliliklerini sağlamak organizasyonlar için ek maliyetleri beraberinde getirebilmekte ve özellikle küçük işletmeler için bu ek yükün önemli bir etkisi olmaktadır. Bu durumda organizasyonlar, standartlara uyum sağlayabilmek için ek maliyetleri göz önünde bulundurmak zorunda kalmakta ve kaynaklarını bu ihtiyaçlara göre planlamaktadırlar.

Esnekliğin Azalması: Bazı durumlarda standartların hayata geçirilmesi organizasyonların esnekliğini azaltabilir ve inovasyonu sınırlayabilir. Örneğin; belirli süreçleri standartlara uygun hale getirmek için belirli prosedürlerin ve yönergelerin izlenmesi gerekmektedir. Bu durum, organizasyonların hızlı karar almasını veya yeni fikirleri denemelerini engelleyebilmektedir. Esnekliğin azalması, özellikle hızlı değişen pazar koşullarında veya rekabetçi bir ortamda, organizasyonların rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar standartları yerine getirmek için gerekli prosedürleri uygularken aynı zamanda inovasyona ve esnekliğe de odaklanarak denge sağlamaları gerekmektedir.

Yanlış Odaklanma: Standartlar genellikle belirli ayrıntıları, prosedürleri ve gereksinimleri belirlemektedirler. Ancak bu durum, organizasyonların gereksiz ayrıntılara odaklanarak asıl riskleri gözden kaçırmasına yol açabilmektedir. Örneğin, bir standart prosedürün detaylarına odaklanırken, asıl tehlikeli olan bir durum gözden kaçırılarak önemsenmeyebilmektedir. Bundan dolayı organizasyonlar asıl risklerle ilgilenmek yerine, standartlara uygunluğu sağlama amacıyla gereksiz detaylara odaklanarak gereksiz yere kaynak harcayabilmektedirler ve asıl risklerin göz ardı edilmesi, gelecekte ciddi sorunlara neden olmaktadır. Bundan dolayı standartlar belirlenirken ve uygulanırken organizasyonların asıl risk konularını gözden kaçırmayacak şekilde uygun dengeyi sağlaması büyük önem taşımaktadır.

Uygulama Zorlukları: Standart gerekliliklerini anlama ve uygulama süreci, organizasyonlar için çeşitli zorluklar ve engeller ortaya çıkarabilir. Bu süreç, genellikle organizasyonların mevcut yapılarına, iş süreçlerine ve kaynak yönetimlerine bağlı

olarak karmaşıklık ve uyumsuzluk yaratabilir. İlgili standartların gerektirdiği detaylı ve kapsamlı prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonların çeşitli zorluklarla karşılaşmasına neden olabilir. Bu zorluklar arasında şunlar bulunabilir:

Karmaşık ve Teknik Detaylar: Standartlaşmış prosedürlerin ve gereksinimlerin detaylı bir şekilde açıklanmasını ifade etmektedir. Organizasyonlar için bu detayları anlamak önemlidir çünkü standartlar genellikle spesifik gereklilikleri ve yönergeleri içermektedir. Bununla birlikte, bu detaylar organizasyonların mevcut süreçleriyle nasıl uyumlu hale getirileceğini belirlemelerini zorlaştırabilmektedir. Örneğin, belirli bir endüstri standardı belgede görülen teknik terimleri içerebilmektedir. Bu terimleri anlamak ve uygulamada nasıl kullanılacaklarını belirlemek, uzmanlık gerektirmektedir. Bu karmaşık ve teknik detaylarla başa çıkmak için organizasyonlar genellikle uzmanlardan destek almakta, eğitim programları düzenlemekte ve süreçleri kademeli olarak güncellemektedirler. Böylece, standartlara uyum sağlamak için gerekli teknik ve karmaşık detayları anlamak ve uygulamak daha kolay hale gelmektedir.

Değişen Standartlar: Standartlar zaman içinde revize edilebilmektedir. Genellikle teknolojik gelişmeler, endüstri standartlarının değişmesi veya daha etkili prosedürlerin geliştirilmesi gibi nedenlerle bu değişiklikler meydana gelmektedir. Bu durumda organizasyonlar, güncel kalmak ve standartlara uyum sağlamak için sürekli olarak mevcut süreçleri ve uygulamaları gözden geçirmek zorunda kalabilmektedirler. Bununla birlikte, sürekli düzenlenen yasal yönetmelikler veya endüstri standartları, organizasyonları sürekli olarak mevzuata uyum sağlama konusunda zorlayabilmektedir. Dolayısıyla, organizasyonların sürekli olarak standartları takip etmeleri, süreçleri gözden geçirmeleri ve uygulamalarını revize etmeleri gerekmektedir. Sonuç olarak, organizasyonlar standartların sürekli değişen doğasına uyum sağlamak için sürekli olarak mevcut süreçleri ve uygulamaları gözden geçirmek zorunda kalabilmektedir.

Uyum Sorunları: Standartlara uyum sağlamak genellikle organizasyonlar için ek kaynaklar, eğitim ve süreç değişikliklerine neden olabilmektedir. Uyum sorunları, organizasyonların mevcut süreçleri ve uygulamaları, belirlenen standartlara uygun hale getirmek zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, organizasyonlar bunu başarmak adına ek kaynaklar ayırmak zorunda

kalabilmektedirler. Örnek vermek gerekirse bu ek kaynaklar yeni ekipmanların alımı, yazılım güncellemeleri veya danışmanlık hizmetleridir. Ayrıca, standartlara uyum sağlamak için çalışanların eğitim alması gerekebilmektedir ve bundan dolayı dışarıdan gelecek eğitim uzmanlarına ihtiyaç duyulabilmektedir. Diğer bir zorluk ise, süreç değişikliklerinin gerekliliği olmaktadır. Standartlara uyum sağlamak için organizasyonların mevcut süreçleri gözden geçirip değiştirmesi gerekebilmektedir. Bu durum, bazı durumlarda ek zaman, önceden yapılan planlama ve dikkatli bir uygulamanın gerekliliğini ortaya çıkarabilmektedir.

Belirsizlik: Belirsizlik durumu, standartların gerekliliklerinin tam olarak açık olmadığı veya yeterince net olmadığı durumlarda meydana gelebilmektedir. Bu durumda, organizasyonlar standartlara uyum sağlama konusunda kararsızlık yaşayabilmekte ve uygulamayı aksatabilmektedirler. Özellikle belirsizlik, organizasyonların uyum sağlaması gereken standartların gerekliliklerinin belirsiz veya yetersiz anlaşılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu belirsizlik, planlama süreçlerini etkileyebilmekte ve organizasyonların uyum sağlama planlarını oluştururken belirsizlik nedeniyle kararsız kalmalarına yol açabilmektedir. Ayrıca, belirsizlik durumu organizasyonların standartların belirsiz gereklilikleri hakkında yeterli eğitimi almadıkları veya rehberlik alamadıkları durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Belirsizlik durumunu aşmak ve standartların gerekliliklerini netleştirmek için standart kuruluşlarıyla veya uzmanlarla iletişime geçmektedirler. Ayrıca, daha önce benzer bir belirsizlikle karşılaşmış olan diğer organizasyonlardan bilgi ve deneyim sağlayarak belirsizlik durumunu aşabilme imkanına sahip olabilmektedirler.

Sonuç olarak, standartların gerekliliklerinin belirsiz olduğu durumlarda organizasyonların karar vermekte zorlanabileceği ve uygulama süreçlerini aksatabileceği unutulmamalıdır. Bundan dolayı belirsizlik durumlarının üstesinden gelmek için netleştirme çabaları ve uzman görüşlerinden yararlanma, organizasyonların uyum sürecini daha etkili hale getirebilmektedir.

Kaynak Yetersizliği: Kaynak yetersizliği, organizasyonların standartlara uyum sağlamak için gereken finansal, fiziksel veya insan kaynaklarına sahip olmaması durumunda meydana gelmektedir. Örneğin, uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan ekipman, teknoloji veya uzman personel gibi kaynaklar organizasyonun mevcut

durumunda zaman zaman yeterli olmamakla beraber bu durum, organizasyonların standartlara uyum sağlama sürecini geciktirebilmekte veya zorlaştırabilmektedir. Ekipman eksikliği, gereken teknolojinin olmaması veya uygun uzman personelin bulunmaması, organizasyonları standartlara uyum sağlama konusunda kısıtlı hale getirebilmektedir. Ayrıca mevcut kaynakların yetersizliği nedeniyle organizasyonlar, standartlara uyum sağlama sürecinde ek maliyetlerle karşılaşabilmektedirler. Sonuç olarak, kaynak yetersizliği, organizasyonların standartlara uyum sağlama sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar kaynak planlaması yaparak mevcut kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalı, gerektiğinde dış kaynaklardan destek almalı ve stratejik yaklaşımlarla kaynak yetersizliği sorununu aşmaya çalışmalıdır.

Bu tür zorluklar, organizasyonların standartlara uyum sağlama sürecini ciddi şekilde etkileyebilmekte ve mevcut süreçlerde aksamalara neden olabilmektedir. Örneğin, kaynak yetersizliği nedeniyle gerekli ekipman veya uzman personel eksikliği, sürecin yavaşlamasına veya hatta tamamen durmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde, belirsizlik durumunda, standartların gerekliliklerinin tam olarak anlaşılamaması organizasyonları karar vermekte tereddütte bırakarak süreci geciktirebilmektedir. Bu nedenle, organizasyonların standartları anlama, uygulama ve takip etme sürecinde bu tür zorlukları önceden göz önünde bulundurarak uygun stratejiler geliştirmeleri kritik önem taşımaktadır. Belirsizlik durumlarında, standartların gereklilikleri hakkında netleştirme çalışmaları yaparak tüm paydaşların aynı doğrultuda hareket etmesini sağlamak önemli olmaktadır. Sonuç olarak, karşılaşılan bu zorluklar, organizasyonların standartlara uyum sağlama sürecini etkileyebilmekte ve mevcut süreçlerin aksamalarına neden olmaktadır. Bundan dolayıdır ki, organizasyonların standartları anlama, uygulama ve takip etme sürecinde zorlukları göz önünde bulundurarak uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

2.7. ISO 31000:2009 STANDARDI

ISO 31000, uluslararası bir standard olan ISO tarafından yayınlanan ve risk yönetimi konusunu ele alan bir rehberdir. İlk olarak 2009 yılında yayımlanmış olup, risk yönetimi alanında genel kabul görmüş bir çerçeve sunar. ISO 31000 standardı, her

türlü organizasyon için risk yönetiminin prensiplerini, çerçevesini ve sürecini tanımlar ve uygulama rehberliği sağlamaktadır.

ISO 31000 standardı, risk yönetimi konusunda uluslararası bir referans noktası olarak kabul edilir ve dünya genelinde birçok organizasyon tarafından kullanılmaktadır. ISO 31000:2009 standardının temel özellikleri ve genel bilgileri aşağıda yer almaktadır (Kızıldağ, 2011: 95-105):

(1) *Amaç:* ISO 31000, organizasyonların risk yönetimi süreçlerini iyileştirmelerine ve etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Risk yönetimini kurumsal strateji ve hedeflerle uyumlu hale getirerek organizasyonların uzun vadeli başarılarını destekler.

(2) *Kapsam:* ISO 31000, her türlü organizasyon için geçerlidir; büyük veya küçük, kâr amacı güden veya kâr amacı gütmeyen, kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren her türlü işletme veya kuruluş risk yönetimi süreçlerinde bu standarttan yararlanabilir.

(3) *Yaklaşım:* Standardın temel yaklaşımı, risk yönetiminin organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir araç olarak görülmesidir. Risk yönetimi, organizasyonların risklere karşı kararlılık kazanmalarına, fırsatları değerlendirmelerine ve risklerle başa çıkmalarına olanak tanır.

(4) *Prensipler:* ISO 31000, risk yönetiminin temel prensiplerini belirler. Bu prensipler arasında proaktif yaklaşım, entegre yönetim, sürekli iyileştirme, doğal ve insan kaynaklarının korunması gibi konular bulunur.

(5) *Uygulama:* Organizasyonlar, ISO 31000 standardını kendi risk yönetimi süreçlerine entegre edebilirler. Standardın esnek yapısı, organizasyonlara risk yönetimini kendi ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına olanak tanır.

(6) *Güncellemeler:* ISO standartları periyodik olarak gözden geçirilir ve gerektiğinde güncellenir.

İlk olarak bu standart, ISO 31000:2009 olarak yayımlanmıştır. Daha sonra ISO 31000:2018 olarak güncellenmiştir. Bu tez çalışmasında ISO 31000:2018 esas alınmıştır.

2.7.1. ISO 31000: 2009 Risk Yönetimi Standardında Yer Alan Önemli Terimler

ISO 31000:2009 Risk Yönetimi Standardında yer alan önemli terimler, Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: ISO 31000:2009 Risk Yönetimi Standardında Yer Alan Önemli Terimler

Risk	Risk Yönetimi	Risk Yönetim Süreci
Risk Tutumu	Risk Yönetimi Çerçevesi	Risk Değerlendirme
Risk Sahibi	Risk Yönetimi Politikası	Risk Tanımlama
Risk Kaynağı	Risk Yönetim Planı	Risk Analizi
Olay	Kapsam Oluşturma	Risk Kriterleri
Sonuç	Dış Kapsam	Risk Seviyesi
İhtimal	İç Kapsam	Risk Değerleme
Risk Profili	Paydaş	Risk İyileştirme
Artık Risk	Risk Sahibi	Kontrol
		İzleme
		Gözden Geçirme
		İletişim ve İstişare

Kaynak: Kızıldağ, 2011:106.

Tablo 4'ten de görüldüğü gibi, ISO 31000:2009 Risk Yönetimi Standardında temel terimler genellikle risk ve risk yönetimi odaklıdır. Bu terimler, risklerin tanımlanması ve yönetilmesi süreçlerinde esas alınan temel kavramları yansıtmaktadır.

2.7.2. ISO 31000:2009 ve ISO 31000:2018 Standardı'nın Karşılaştırılması

ISO 31000:2009, ISO 31000:2018 olarak önemli güncellemeler geçirmiştir. Bu güncellemeler, risk yönetimi pratiği ve organizasyonların karşılaştığı yeni zorluklar göz önüne alınarak yapılmıştır. Karşılaştırması tablo 5'teki gibidir:

Tablo 5: ISO 31000:2009 ve ISO 31000:2018 Standardı'nın Karşılaştırılması

ISO 31000:2009	ISO 31000:2018
Risk Yönetimi İlkeleri; Değer oluşturma Organizasyonel süreçlere entegre Karar almanın parçası Belirsizliği net bir şekilde dikkate alma Sistematik, yapılandırılmış ve zamanlamalı Var olan en iyi bilgiye dayanan İhtiyaca ve duruma uygun İnsani ve kültürel faktörler Şeffaf ve kapsayıcı Dinamik, yinelenen, değişimlere cevap verme Organizasyonu sürekli iyileştirme ve geliştirme	**Risk Yönetimi İlkeleri;** Entegre Yapılandırılmış ve geniş kapsamlı Özelleştirilmiş Kapsayıcı Dinamik Mevcut en iyi bilgi İnsani ve kültürel faktörler Sürekli iyileştirme
Risk Yönetimi Çerçevesi; Emir/yetki ve taahhüt Çerçevenin tasarımı Uygulama İzleme ve gözden geçirme Sürekli iyileştirmesi	**Risk Yönetimi Çerçevesi;** Liderlik ve taahhüt Entegrasyon Tasarım Uygulama Değerlendirme İyileştirme
Risk Yönetim Süreci; İletişim ve Danışma Bağlamın kurulması Risk değerlendirmesi Risk iyileştirme İzleme ve Gözden geçirme	**Risk Yönetim Süreci;** İletişim ve Danışma Bağlamın kurulması Risk değerlendirmesi Risk iyileştirme İzleme ve Gözden geçirme Kaydetme ve Raporlama

Kaynak: Burca, 2018.

Tablo 5'ten görüldüğü gibi risk yönetimi ilkeleri gözden geçirilmiş, risk yönetimi çerçevesinde entegrasyona odaklanılmış, risk yöntim sürecine kaydetme ve raporlama dahil edilmiştir.

ISO ve COSO Risk Yönetimi Çerçevelerini de kısaca karşılaştırmak yararlı olacaktır.

2.8. ISO 31000:2018 VE COSO:2017 RİSK YÖNETİMİ ÇERÇEVELERİ KARŞILAŞTIRMASI

Risk yönetimi, günümüzün dinamik ve karmaşık iş ortamında işletmeler için kritik bir gerekliliktir. ISO ve COSO gibi uluslararası standartlar, işletmelerin bu zorlu ortamda etkin bir şekilde riskleri tanımlamalarına, değerlendirmelerine ve yönetmelerine rehberlik etmektedir.ISO 31000: Risk Yönetimi Rehberi, 2009 yılında yayınlanmasının ardından 2018 yılında gözden geçirilerek güncellenmiştir. Bu güncelleme, küresel ekonomik sistemlerin karmaşıklığı ve dijital dönüşüm gibi yeni tehditlerle başa çıkmak üzere yapılmıştır. ISO 31000, işletmelere risk yönetimi süreçlerini daha şeffaf ve erişilebilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Yeni versiyon, işletmelerin değer yaratma, koruma ve performanslarını artırma hedefleri doğrultusunda riskleri etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

COSO, Kontrol Üzerine Entegre Çerçeve ise ilk olarak 1992 yılında yayınlanmış olup, 2004 yılında önemli bir revizyondan geçmiştir. Daha sonra 2017 yılında bir yenileme daha yapılarak çerçevenin adı ve yapısı değiştirilmiştir. COSO 2017, strateji, risk ve performans arasındaki ilişkiyi vurgulayan helezon şeklinde bir gösterimle tasarlanmıştır. Bu çerçeve, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirirken karşılaşabilecekleri riskleri etkin bir şekilde yönetmelerine odaklanır (Köse ve Bekçi, 2017: 12-23).

Her iki standart da işletmelerin risk yönetimi süreçlerini geliştirmelerine ve uluslararası en iyi uygulamaları takip etmelerine yardımcı olur. ISO 31000 ve COSO çerçeveleri, işletmelerin risk yönetimi stratejilerini güçlendirerek, değişen pazar koşullarına ve yeni teknolojilere uyum sağlamalarını destekler. Bu standartlar, işletmelerin daha şeffaf, güvenilir ve sürdürülebilir bir risk yönetimi kültürü oluşturmalarına katkıda bulunur (Uysal, 2021: 58-59).

COSO 2017 ve ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Çerçevelerinin karşılaştırması Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 67: Temel Kurumsal Risk Yönetimi Çerçeveleri COSO 2017 ve ISO 31000:2018 Karşılaştırılması

Çerçeveler	Amaç ve Kapsam	Risk Yönetim Süreci
COSO:2017	2004 yılında yayımlanan kurumsal risk yönetimi standartları, kurumsal risk yönetiminin ilerlemesini ve organizasyonların değişen iş ortamı gereksinimlerini karşılamak amacıyla risk yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesi ihtiyacını ele almaktadır. Bu güncellenmiş standartlar, organizasyonlarda kurumsal risk yönetimi uygulamalarını özetleyen kısa ve öz bir çerçeve sunarak yönetim ve paydaş güvenini artırmayı hedefler. Ayrıca, belge risklerin strateji belirleme sürecinde ve uygulama performansında dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.	Yönetişim ve Kültür Strateji ve Hedef Oluşturma Performans Gözden Geçirme ve Revizyon Bilgi, İletişim ve Raporlama
ISO31000: 2018	Bu uluslararası standart, kuruluşların risk yönetim süreçlerini kuruluşun genel yönetişim yapısına, stratejisine, planlamasına, yönetimine, raporlama süreçlerine, politikalarına, değerlerine ve kültürüne entegre etmelerini, bu süreçleri uygulamalarını ve sürekli iyileştirmelerini tavsiye eder. Risk yönetimi, herhangi bir zamanda birçok alanda ve düzeyde tüm bir kuruluşa, ayrıca belirli işlevlere, projelere ve faaliyetlere uygulanabilir. Bu standart, herhangi bir kapsam ve bağlamda sistematik, şeffaf ve güvenilir bir şekilde her türlü riskin yönetilmesine yönelik ilkeleri ve yönergeleri sağlar. Ayrıca, standart risk yönetiminin kuruluşlar arasında tutarlılığını teşvik etmeyi amaçlar.	İletişim ve Danışma Bağlamın Kurulması Risk Değerlendirmesi Risk Iyileştirme İzleme ve Gözden Geçirme Kaydetme ve Raporlama

Kaynak: Uysal, 2021: 65; Rubino, 2018:207'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

Etkin risk yönetimi için gerekli olan ilkeler ve risk yönetim sürecinin karakteristik özellikleri birlikte değerlendirildiğinde, ISO 31000 içerisinde yer alan açıklamaların güncellenen COSO ile paralel olduğu gözlemlenmektedir. Her iki düzenlemede de işletmelerde yönetimin belirsiz iş süreçlerinin amaçlar üzerindeki

etkilerini değerlendirerek uygun cevaplar geliştirmesi ve KRY'yi iç kontrol ile birlikte ele almak gerektiği belirtilmektedir (Kurt ve Uysal, 2015: 206).

Bu tez çalışmasının ikinci bölümde ISO 31000:2018 Risk Yönetimi; detaylı bir şekilde temel kavramları, ilkeleri, çerçevesi, süreç ve aşamaları, karşılaştırmalı ISO 31000:2009 ve güncel ISO 31000:2018 ile ISO ile COSO risk yönetimi çerçeveleri incelendikten sonra bir sonraki bölümde ISO 31000:2018 Risk Yönetimi uygulamasının değerlendirilmesine geçilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 31000: 2018 RİSK YÖNETİMİ: BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde, X Üretim İşletmesi'nde kurumsal risk yönetimi ve ISO 31000:2018 standardının uygulamaları detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Bu uygulama bölümünde, işletmenin yönetim sistemleri politikası, sürdürülebilirlik stratejileri, ekosistem haritası, risk ve fırsat analizi gibi unsurlar derinlemesine incelenecek, işletmenin ISO 31000:2018 eylem planı, iç denetim prosedürleri ve performans değerlendirme süreçleri üzerinde durulacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Çalışmanın uygulama kısmında, üretim işletmelerine yönelik Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde 'ISO 31000:2018 Risk Yönetimi'ne odaklanılmaktadır. Bu çalışmada, "X olarak adlandırılan tarafımızca seçilmiş bir üretim işletmesi örneği üzerinde ISO 31000:2018 Risk Yönetimi standardı uygulaması incelenmesi amaçlanmaktadır.

Uygulamada X Üretim İşletmesi'ne ait işletmece yapılmış olan politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Legal, Environmental) faktörleri içeren PESTLE ile Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) SWOT analizleri yardımıyla işletmenin risk analiz prosedürleri detaylı incelenebilmiştir. Böylelikle işletmenin karşılaşabileceği belirlenen riskler ve fırsatlar, bu risklerin derecelendirilmesi ve önceliklendirilmesi irdelenebilmiştir. Özellikle muhasebe süreçlerinde kullanılan kaplumbağa diyagramı ve süreç akış şeması gibi araçların işletmenin operasyonel ve finansal risklerini belirlemek ve fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla kullanıldıkları görülmüştür. Risk yönetimi stratejilerinin, işletmenin günlük işleyişine entegrasyonu ve bu süreçlerin sürdürülebilir bir risk yönetimi çerçevesinde nasıl sürekli iyileştirildiği açıklanmıştır. Bu kapsamda yapılan incelemeler sonucunda, işletmenin operasyonel süreçlerinde risklerin nasıl tespit edildiği, bu risklerin minimize edilmesi için hangi stratejilerin geliştirildiği ve risk

yönetimi faaliyetlerinin kurumsal yapı ile nasıl entegre edildiği detaylı bir şekilde analizi ortaya koyulmuştur. Söz konusu bu uygulamanın alan yazına değer katması açısından büyük önem taşımaktadır.

3.2.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE TEKNİK

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden "örnek olay yöntemi" seçilmiştir. Uygulama örnek olay olarak ele alınmıştır. Referansla ilgili işletmenin seçimi gerçekleştirilmiştir. 'TSE Risk Doğrulama Belgesi'ne sahip bir işletme olması tercih edilmiş olup, işletmeden araştırmaya esas oluşturacak veriler ise Kalite Kontrol Birimi yetkilileri aracılığıyla elde edilmiştir (Bkz. EK 1). Tarafımızla paylaşılan konuya ilişkin veri toplanan temel dokümanların içerik incelemesi yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA DÖNEMİ VE KISITLARI

Araştırma için öncelikle çalışma konusuna örnek oluşturacak ilgili sektör ve/veya alt sektör ile faaliyetine göre işletme seçimi hususunda ön araştırmada bulunulmuştur. Yapılan ön araştırma oldukça zaman alıcı olup yaklaşık altı aylık bir süreyi almıştır. Üretim, Hizmet ve Ticari faaliyette bulunan işletmelerden bir üretim işletmesi seçilmiştir. Bu bağlamda ISO 31000:2018 sahip olan / olmayan farklılık göstereceğinden 'TSE Risk Doğrulama Belgesi' olan işletmenin risk yönetim süreci incelenmiştir.

Araştırmanın kısıtları arasında, sadece bir işletmenin ele alınması, farklı sektör ve işletme yapılarındaki uygulamaların dikkate alınamaması önemli bir sınırlamadır. Ayrıca, araştırmanın sadece TS ISO 31000:2018 Risk Doğrulama Belgesi'ne sahip bir işletme ile sınırlı olması, belgesi olmayan işletmelerin risk yönetim süreçlerinin bu çalışmada değerlendirilememesine neden olmuştur. Bu durum, belgesi olmayan işletmelerdeki uygulamalarla kıyaslama yapma imkânını ortadan kaldırmaktadır. Araştırmanın kapsamını daraltan bir diğer faktör, çalışma süresi ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle, araştırmanın sadece belirli kriterlere sahip bir üretim işletmesiyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenle, araştırma Manisa ilinde faaliyet gösteren ve ilgili standartları karşılayan tek bir üretim işletmesi ile sınırlandırılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırma bulgu ve değerlendirmeleri kısmında, çalışmanın yapıldığı işletmeye dair genel bilgiler verildikten sonra, yapılan doküman incelemesi sonucunda tarafımızla paylaşılan tüm veriler sunulmuştur. İncelenen dokümanlar arasında, işletmenin yıllık planlanan ve gerçekleşen denetimler, muhasebe süreçleri, performans değerlendirme prosedürleri ve risk analiz takip tabloları yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda, işletmenin risk yönetim politikalarının mevcut durumu analiz edilerek, uygulanan stratejilerin işletmenin operasyonel ve finansal performansına etkisi incelenmiştir. Ayrıca, işletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin nasıl yönetildiği ve ISO 31000:2018 standardına uygunluk düzeyi değerlendirilmiştir. Bu bağlamda öncelikle seçilmiş işletme hakkında bilgi vermek, ardından bulguları değerlendirmek yararlı olacaktır.

3.4.1. X Üretim İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler

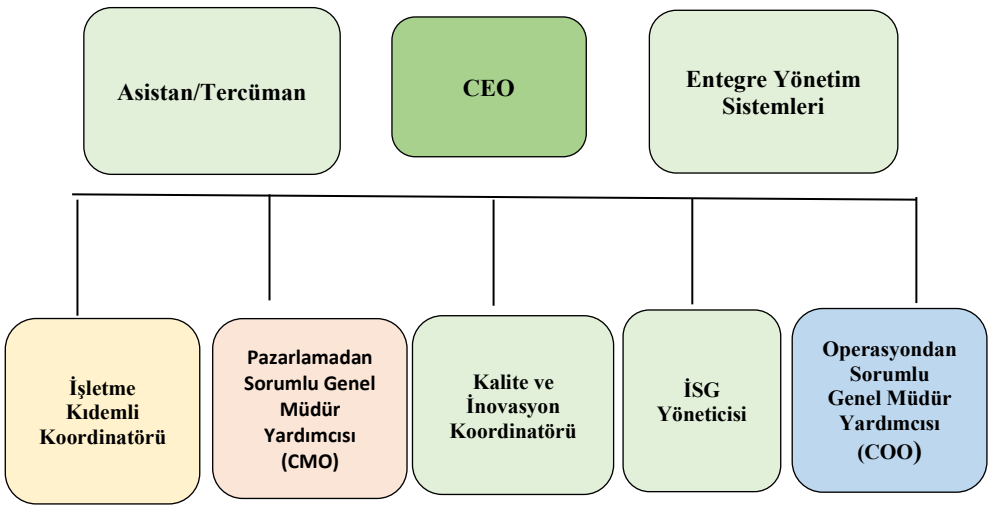
Ege bölgesi Manisa ilinde faaliyet gösteren ve kuvars yüzeylerin (kompoze taş) tasarımı ve üretimi alanında öncü bir konuma sahip olan şirket, iki modern üretim tesisiyle sektöre yön vermektedir. Toplamda 63.724 metrekarelik alanda, 38.634 metrekaresi kapalı Yeşil Bina sertifikalı alanlarda faaliyet gösteren şirket, Akıllı Fabrika teknolojik donanımı ve sıfır atık hedefiyle çevre dostu üretim süreçleri izlemektedir. 2011 yılında kurulan bu şirket, sektördeki ihtiyaçlara cevap vermek ve müşteri beklentilerini üst düzeyde karşılamak amacıyla sürekli olarak teknolojiyi ve inovasyonu geliştirmektedir. 2020 yılında devreye giren ikinci üretim tesisi ile birlikte, yıllık 2.000.000 metrekare üretim kapasitesine ulaşarak sektördeki varlığını güçlendirmiştir. Tam otomatik 3 döküm ve 4 parlatma hattıyla donatılan tesisler, yüksek kaliteli ürünlerin sürekli ve kesintisiz üretimini sağlamaktadır. Ar-Ge ve inovasyon vizyonunu kuruluş aşamasında belirleyerek, tasarımın firmanın itici gücü olduğunu kabul eden X üretim işletmesi, bu vizyon sayesinde işletmeye birçok alanda ilk olma ayrıcalığını kazanmıştır:

***2011**: Kuruluşu sonrası sektöründe ülkenin en önemli ihracatçısı ve moda belirleyeni olmuştur.*
***2014**: Plus yatırımı ile hazır işlenmiş kuvars yüzey kategorisinin ilk üreticisi ve ihracatçısı olmuştur.*
***2015**: 2. Hat yatırımı ile %100 kapasite artırımına gidilmiştir.*
***2016:** USA kökenli yatırım şirketi Darby Overseas ile ortaklık gerçekleştirilmiştir.*
***2017:** Robot kolu yatırımı ile ülkemizde ilk uzun damarlı ürünlerin üretimini yapmıştır.*
***2018**: Sektöründe, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onaylı ilk Ar-Ge Merkezi olma unvanını almıştır.*
***2019**: Lotte Chemical Group (Güney Kore) ile ortaklık gerçekleştirilmiştir.*
***2020**: Tamamlanan 3. Hat yatırımının, ikinci üretim tesisinin hizmete girişiyle, yıllık üretim kapasitesini 2.000.000 metrekareye çıkartmış ve dünyanın sayılı kuvars yüzey üreticileri arasındaki yerini almıştır.*
***2021:** Dünya'ya daha saygılı, çevreye daha duyarlı, çalışanını daha fazla düşünen global bir marka olarak, yakın gelecekte **Endüstri 5.0** konseptine geçiş için hazırlıklarını da hızla sürdürmektedir*." (www.belenco. com)

X üretim işletmesinin vizyonu *"Tasarımları ile özenilen, sürdürülebilir kalitesi ile tercih edilen dünyanın ilk üç kuvars yüzey üreticisinden biri olmak*; misyonu ise*" Doğadan aldığımız ilham ile bilim ve teknolojiyi birleştirerek müşterilerimiz için seçkin yaşam alanları oluşturmak"*. (*www.belenco.com*) olarak ifade edilmiştir.

Şirketin yapısal düzenini daha net bir şekilde kavrayabilmek amacıyla, X Üretim İşletmesi'nin organizasyon şemasını Şekil 10'daki gibidir:

Şekil 10: X Üretim İşletmesinin Organizasyon Şeması



Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

3.4.2. X Üretim İşletmesi Yönetim Sistemleri ve Sürdürülebilirlik Politikaları

İşletmenin yönetim sistemleri politikası;

Kuvars esaslı kompoze taş üretimi alanında öncü, sürdürülebilir kaynak kullanımı ile çevreye duyarlı, ürünlerinde kaliteye öncelik veren, çalışanların gelişimine önem vererek etik değerler doğrultusunda hareket eden, paydaşlarına değer veren, ulusal ve uluslararası yasal şartlara, diğer şartlara ve uygunluk yükümlülüklerine uyan, risk bakış açısı ve hedeflerle süreç yönetimi uygulayan, ilgili taraf ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çalışmayı taahhüt eden bir kuruluştur. ISO 9001 Kalite, ISO 14001 Çevre, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği, 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği, ISO 27001 Bilgi Güvenliği, ISO 27701 Kişisel Veri Güvenliği ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemlerinin gerekliliklerini sağlar ve sürekli iyileştirir (www.belenco.com).

Kalite Yönetim Sistemi;

- Müşteri merkezli, müşteri beklentilerini dikkate alan,
- Sürdürülebilir müşteri memnuniyeti,
- İleri teknoloji kullanan,
- Çevre ve toplum için saygılı ürün portföyü geliştiren.

Çevre Yönetim Sistemi;

- Çevreye saygılı ve çevre bilincini artıran,
- Kirliliği engellemeyi ve kaynağında azaltmayı hedefleyen,
- Doğal kaynakları verimli kullanan,
- Doğumdan ölüme yaşam sürecini tasarlayan.

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi;

- Tehlikeleri ve riskleri minimize etmek için çaba gösteren,
- Çalışanların fikirlerine danışan ve katılımlarını teşvik eden.

Bilgi Güvenliği ve Kişisel Veri Yönetim Sistemleri;

- Bilgi varlıklarının risklerini kontrol eden,
- Sistematik olarak geliştiren,
- Gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliği güvence altına alan,
- Bilgi güvenliği sürekliliğini sağlayan,
- Kişisel verilerin güvenliğini koruyandır.

Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi;

Ürün veya hizmet güvenliğinin, tedarik zinciri boyunca güvenlik risklerini göz önünde bulundurarak kesintisiz ve etkin bir şekilde sağlanması hedeflenmektedir.

Tedarikçilerden beklenenler aşağıdaki gibidir:

- Yasal gereklilikleri yerine getiren ve etik kurallara uygun davranan,
- Ürün ve hizmetlerinde aranan standartları sağlayan ve beklentileri karşılayan,
- Ürün ve hizmeti güvenli bir şekilde, zamanında ve eksiksiz olarak ulaştıran,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği açısından gerekli tüm standartları karşılayan,
- Topluma ve çevreye karşı sorumluluk sahibi,
- Müşteri memnuniyetine odaklanan,
- Çalışanlarına adaletli fırsatlar sunan,
- Çocuk işçiliği ve zorla çalıştırmayı engelleyen olmalarıdır.

Enerji Yönetim Sistemi;

- Enerji odaklı tüm süreçlerin strateji ve öncelikleri çerçevesinde yöneten,
- Üretim ve yardımcı işletmeler operasyonların enerji yoğunluğunu düşüren ve enerji performansının sürekli iyileştiren,
- Amaç ve hedeflere ulaştıracak bilgi kaynaklarını yaygınlaştıran ve uygulamaya alınmasını sağlayan,
- Enerji verimli ürünler ve hizmetlerden sürekli takip ederek yararlanan ve kullanan,
- Enerji ile ilgili tüm yasal ve diğer zorunluluklara uyulmasını taahhüt edendir.

Risk Yönetimi;

Kuruluş, sürdürülebilirlik ve başarılı kurumsal yönetim için risklerin etkin bir şekilde yönetilmesinin önemini kavramış ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir.

- Kuruluş, tüm faaliyetlerini kapsayan entegre bir risk yönetimi yaklaşımını benimsemiştir.
- Risk analizleri, detaylı, tutarlı ve karşılaştırılabilir bilgiler sunarak öne çıkar.

- Risklerin erken tespiti, doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve etkili yönetimi için tedbirler alan bu süreç, sürdürülebilirliği sağlamak için kritik öneme sahiptir.
- Amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda risk yönetimi uygulamalarına gereken önceliği veren kuruluş, uzun vadeli başarılarını sağlamak için önemli adımlar atmaktadır.
- Belirlenen risk portföyüne göre karar vermeyi alışkanlık haline getiren bu yaklaşım, kuruluşun stratejik yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır.
- Tüm çalışanların işbirliği ile süreçlerine ait risklerin belirlenmesi, ölçülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesinden ana sorumluluk sahibi olan departman, kurumun sürdürülebilir başarısı için önemli bir rol oynamaktadır.
- Risk yönetimi sisteminin kurulması, sürekli gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusundaki kararlılık ve bu yönde tüm paydaşlara olan bağlılık net bir şekilde sergilenmektedir (www.belenco.com).

İşletmenin sürdürülebilirlik politikası;

"Gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmayı, doğal ve kültürel mirasa sahip çıkmayı amaçlamaktadır. *Tüm çalışmalar "Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları"nı gözeten bir şekilde yürütmek için azami gayreti göstermektedir"* (www.belenco.com).

Bu çerçevede, şirket sürdürülebilirlik faaliyetlerini aşağıdaki temel kriterlere göre uygulamayı taahhüt etmektedir:

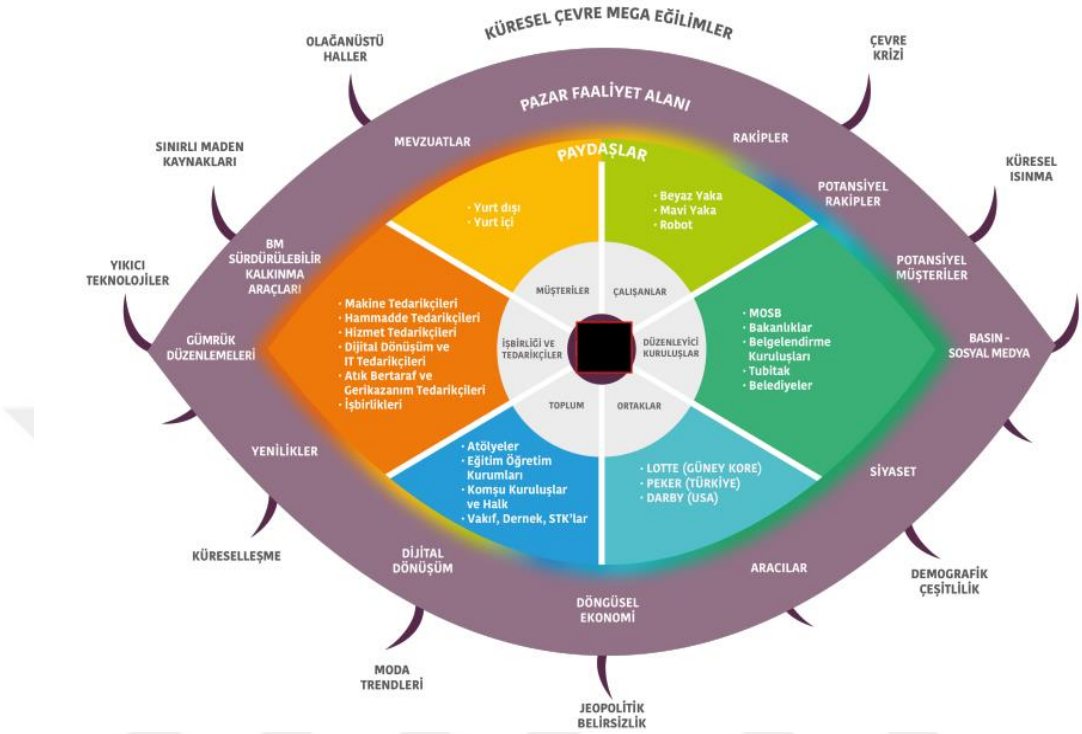
- Müşterilerimizin beklentilerini karşılayarak memnuniyetlerini en üst düzeyde tutacak kalite ve güvenlik özelliklerine sahip sürdürülebilir ürün ve hizmetler geliştirmek,
- Finansal ve operasyonel sürdürülebilir büyümeyle birlikte ülke ekonomisine ve tüm paydaşlara değer katmak,
- Enerjiyi etkin ve verimli kullanarak doğal kaynakların korunmasına, Yenilenebilir ve temiz enerjiye yönelik yatırımlar yaparak doğanın ve çevrenin korunmasına katkıda bulunmak,

- Atık yönetimi düzenlemelerine uygun olarak, ambalaj ve katı atıkların kontrolü ve imhası konularında önlemler almayı ve faaliyetlerimizden kaynaklanan atıkları minimum düzeye indirmek,
- Faaliyetleri, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda Endüstri 5.0 temelli modern uygulamalarla, ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yürütmek,
- Tüm paydaşlarımıza ilişki ağının her aşamasında şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine dayalı, iş etiğini sürekli olarak gözeten bir kurumsal yönetim anlayışıyla yönetmek,
- Tedarik zinciri başta olmak üzere tüm değer zincirinde iş etiği, kalite ve sürdürülebilirlik ilkelerini yaygınlaştıracak uygulamaları hayata geçirmek,
- Değer zincirinde bulunan paydaşların gelişimininde rol oynamak,
- Ar-Ge, inovasyon ve dijitalleşme süreçlerimizi sürekli gelişim ve iyileştirme yaklaşımıyla yöneterek performansı sürekli kılmayı; iş süreçlerinde yapay zeka uygulamalarını yaygınlaştırarak kaynakların geliştirilmesine katkı sağlamak,
- Kaynakların verimli kullanımını sağlayacak operasyonel mükemmellik projelerini kesintisiz bir şekilde hayata geçirmeyi; şirketin verimliliğine ve kârlılığına katkıda bulunmak.
- Çalışanlar ve aileleri tarafından tercih edilen bir işveren olmak,
- Çalışanların eşit koşullarda olduğu ve sürekli olarak kendilerini geliştirebilecekleri fırsatları sunmak,
- Irk, cinsiyet, medeni durum, yaş, renk, din, köken, engellilik ve diğer korunan durumlarla ilgili fırsat eşitliğini güvence altına almak,
- Evrensel insan hakları rehberliğinde, ayrımcılıkla mücadele etmeyi, zorla ve zorunlu işçiliği ile çocuk işçiliği gibi uygulamalara karşı çıkmak,
- Toplumu geliştirecek ve refahına katkı sağlayacak sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirmektir (www.belenco.com).

3.4.3. X Üretim İşletmesi Ekosistem Haritası

X Üretim İşletmesi'ne ait ekosistem haritası Şekil 11' de sunulmuştur.

Şekil 11: X Üretim İşletmesi Ekosistem Haritası



Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

Şekil 11, X Üretim İşletmesi'ne ait ekosistem haritasını detaylı bir şekilde sunmaktadır. Bu harita, işletmenin çevresindeki tüm paydaşları, süreçleri ve etkileşimleri sistematik bir biçimde görselleştirmektedir. İç paydaşlardan dış paydaşlara, finansal kaynaklardan yasal düzenlemelere kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan unsurları içeren bu harita, işletmenin operasyonel bağlamını anlamada önemli bilgiler sağlamaktadır.

3.4.4. X Üretim İşletmesi Risk ve Fırsat Analizi

X Üretim İşletmesi için yapılan Risk ve Fırsat Analizi raporunda, işletmenin karşılaşabileceği potansiyel riskler ve sağlayabileceği fırsatlar detaylı olarak ele alınmıştır. Bu rapor, işletmenin gelecekteki operasyonel ve stratejik kararlarını desteklemek amacıyla hazırlanmıştır. Riskler arasında pazar dalgalanmaları, tedarik zinciri kesintileri ve rekabetin artması gibi faktörler bulunmaktadır. Öte yandan,

işletmenin güçlü yönleri, yeni pazarlar keşfetme potansiyeli, teknolojik gelişmelerden yararlanma şansı gibi fırsatlar da belirtilmiştir. Bu analiz, X Üretim İşletmesi'nin stratejik planlamasında kritik bir rol oynamakta olup, işletme yönetiminin sağlam bir temelde karar almasını sağlamaktadır. Raporda yer alan detaylı bilgilerine EK:2'de yer verilmiştir (Bkz. EK 2).

3.4.5. X Üretim İşletmesi ISO 31000:2018 Aksiyon Planı

Tablo 7, X Üretim İşletmesi'ne ait ISO 31000:2018 standartlarına uygun olarak hazırlanan aksiyon planını göstermektedir. Bu tablo, risk yönetimi çerçevesinde belirlenen stratejik eylemleri, uygulama adımlarını ve ilgili sorumlulukları sistematik bir biçimde ortaya koymaktadır. ISO 31000:2018 standartları doğrultusunda risklerin yönetilmesine yönelik önerilen çözümler ve stratejiler, bu tabloda detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 7: X Üretim İşletmesi ISO 31000:2018 Aksiyon Planı

31000 Risk Yönetimi Aksiyon Planı	
Konu	**Açıklama**
31000 Risk Yönetimi standardın temini (31004 rehberi ve 31010 uygulama standardın alınması).	31000 Risk Yönetimi Standardı, 31004 ve 31010 standardı alınacaktır.
Risk Komitesi kurulmalıdır. Komitenin çalışma esasları oluşturulacaktır.	Komite için ana kişiler belirlenir. Liderliğinde toplanılarak süreç başlatılır. Müdürler kurulu hali hazırda risk komitesi olarak çalışmaktadır. PESTLE ve SWOT dışında risklerin tespit edilebilmesi için farklı tartışma ortamlarının yaratılması, farklı risklerin erken tespiti açısından önemli olacaktır.
Risk yönetimi sürecinin başlattıldığına dair saha çalışanlarına ve beyaz yaka personellerine duyuru yapılır.	Duyuru HR-WEB üzerinden yapılmaktadır.
Eğitimi alan her bölümden bir kişi diğer bölüm personellerine risk yönetimi kapsamında bilgilendirme eğitimi vermelidir.	Farkındalık yaratmak ve süreci etkin yürütüebilmek için eğitim verilen personeller bir araya getirilerek bilgilendirme yapılacaktır. (Online) Klavuza göre özet hazırlanarak bölümler ile paylaşılmalıdır.
Kapsam ve Tahhütlerin tanımlanması, dokümante edilmesi gerekmektedir.	Kapsam belirlenmesi için çalışmalar ve incelemeler yapılmalıdır. (Kapsam belirlendi, tahhütler tamamlanacaktır.)
Politika hazırlanmalıdır.	Mevcut politikamıza entegre edilmelidir. Politika taslağı hazırlanacak ve Yönetimi Gözden Geçirme (YGG)'de değerlendirmeye sunulacaktır.
Risk Komitesi belirlendiğinde risk ekibinin görev tanımları güncellenmelidir.	Risk maddesi tüm görev tanımlarına eklenmelidir. Çalışan katılımı önemlidir. Risk Komitesi çalışması usul ve esasları tanımlanmalıdır.
Risk yönetiminin ana konusu Değişiklik Yönetimi'dir. Değişiklik Yönetimi etkin yapılmalıdır ki gözden kaçan riskler olmamalıdır. Değişiklik kavramı netleştiğinde riskler daha net belirlenebilir.	-
Riskler belirlendikten sonra etkinliği kontrol edilmelidir. Alınan aksiyonların da etkinliğinin gözlenmesi gerekmektedir.	6 aylık periyotlarda bölüm bazlı toplantılar yapılarak riskler gözden geçirilecektir.
Risk yönetiminde iç ve dış hususlar önemlidir. Tekrar gözden geçirilecektir. Risk analizi yaparken çalışan, müşteri ve yönetim beklentileri öncelikle ele alınmalıdır.	Riskin kaynağı (iç/dış hususlar / İlgili Taraflar) gözden geçirilecektir. PESTLE ve SWOT analizine göre hususlar güncellenecektir.
Yüksek çıkan riskler için alınacak aksiyonlar doğru belirlenmelidir.	Beyin fırtınası, 5 Neden Analizleri, Balık Kılçığı gibi Kabul edilen riskler (yani risk önem derecesi hala yüksek olan riskler) incelenerek çalışma ihtiyacı olup olmadığına bakılacaktır. Hazırlanan tablo süreç iyileştirme bölümü ile paylaşılacaktır (Yüksek çıkan riskler).
Zorunlu Kayıtlar; 4.3 kapsam, 4.4 süreç tanımları, 5.2 Politika, 6.1 Risk ve fırsatlar, 6.2	Dokümantasyon yönetimi standart maddelerine göre kontrol edilecektir. (YGG Prosedürü, DF

hedefler, 8.1 operasyonel planlama, 8.2 (YGG, iç denetim, düzeltici faaliyet, eğitimler).	Prosedürü, İç Denetim Prosedürü vb. kontrol edilecektir.
Tüm paydaşlardan riskler hakkında geri bildirimler toplanmalıdır. Tesise giren ziyaretçilerden, denetçilerden, taşeronlardan, komşulardan gelecek geri bildirim toplama yöntemi belirlenmelidir. Risk analizleri için web sitesinde gördüklerini paylaş gibi alanlar tanımlanabilir. Öneri sistemine entegre edilebilir.	Bu konuda öneride bulunularak sürec için etkinlik kontrolleri sağlanacaktır. QR kod ile bildirim toplama yapılacak. (Web sitesine de konması) Tesise giriş yapılmadan önce eğitim videosunun izletilmesi
QR Kod uygulaması ile tüm belgelere erişimin sağlanması etkinliği arttıracaktır.	-
Risk analizi risk puanına göre önceliklenmelidir. Örneğin; 1. Öncelikli risk ve fırsatlar aynı gün, 2. öncelikli risk ve fırsatlar haftalık, 3. öncelikli risk ve fırsatlar YGG toplantıların da görüşülmesi gibi. Rutin faaliyetler, rutin dışı faaliyetler, acil faaliyetler risk analizinde muhakkak belirtilmelidir. Risk analizinden riskler kesinlikle silinmemelidir. Etki değişmez, olasılık değişir. Süreçte bir değişiklik varsa etkisi tekrar farklı kalemde puanlaması yapılır. Fırsatlar da önceliklendirilmelidir. Öncelikli fırsatlar ile ilgili ne yapılacağı prosedürde tanımlanmalıdır. 1.) Öncelikli Fırsat: Aynı gün ilgili yöneticiye raporlanmalıdır. 2.) Öncelikli Fırsat: 1 Hafta içinde proje fikri hazırlanıp sunulmalıdır. 3.) Öncelikli Fırsat: Çalışmalar tamamlanmalı ve karar alınmalıdır	Risk yönetimi ekibi ile prosedür gözden geçirilecektir. Önceleklendirme nasıl yapılacaktır konusu YGG de görüşülecektir.
Süreçlerin sınırları net belirlenmelidir. Dolaylı olanlar eklenmemelidir. Bir bölümün girdisi diğer bölümün çıktısı olabilir.	Risk analizine başlamadan önce öncelikle bölüm bazlı süreçler kontrol edilecektir. İç denetimlerde süreç kontrolleri yapılmıştır.
Çevre boyutlarını tüm çalışanlara doğru şekilde aktarmak ve farkındalık yaratmak önemlidir.	-
Muhakkak mali işler / finans ve bütçe bölümlerinde de iç denetim yapılmalıdır.	İç denetim planımızda var. Soru listesi Yetkilendirilmiş Yükümlülük Statü (YYS) kapsamında değerlendirilip gözden geçirilecektir.
Risk Yönetimi için ayrı hedefler konulabilir. Bu 31000'i destekler (Öneri).	Satınalma bölümü ile konu paylaşılacaktır.
Yetki matrisinde riskler ile ilgili bir tanımlama yapılabilir. (öneri)	İnsan Kaynakları (İK) ile değerlendirme yapılacaktır.
İlgili sürecin oluşturulması ve süreç etkileşim şemasına eklenmesi	Risk Yönetimi prosedür ile takip edilecektir.
Dışarı taşere ettiğimiz plakaların kesimi konusu risk analizinde değerlendirilmelidir. Dış husus olarak ele alınmalıdır.	Risk analizi kontrol edilecektir.
İş kazaları risk analizinde ele alınmalıdır.	Risk analizinde tanımlama ve sürekli personellere bu konuda bilgilendirmeler yapılacaktır.

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 7, X Üretim İşletmesi'ne ait ISO 31000:2018 standartlarına uygun olarak hazırlanmış aksiyon planını kapsamlı bir şekilde özetlemektedir. Bu plan, risk yönetimi sürecinin başlatılmasından uygulama aşamasına kadar olan tüm adımları içermekte ve risk komitesinin kurulması, eğitimlerin verilmesi, politika geliştirilmesi, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gibi kritik süreçleri kapsamaktadır. Ayrıca, risklerin izlenmesi, dokümantasyon gereklilikleri ve geri bildirim toplama yöntemleri de tabloya dahil edilmiştir. Bu şekilde, işletmenin risk yönetimini etkin ve sistematik bir şekilde yürütmesi amaçlanmaktadır.

3.4.6. X Üretim İşletmesi İç Denetim Prosedürü

X Üretim İşletmesi'nin ***iç denetim prosedürü*** aşağıdaki gibidir:

Amaç: Bu prosedürün amacı, tüm bölümlerin ISO 9001, TS-EN 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 27001, ISO 27701, ISO 28000, ISO 31000 Standartlarına, yasal şartlara ve kuruluş gerekliliklerine uygun olarak çalışmaların yapılmasının garanti altına alınması ve etkinliğinin periyodik olarak denetimi için standart bir yöntem belirlemektir.

Kapsam ve Uygulama: Prosedür denetimin planlanması, uygulanması, raporlanması, kayıt altına alınması (tespit edilen eksikliklerin düzeltilip düzeltilemediğinin kontrol edilmesi) ve ihtiyaç durumunda takip denetiminin yapılması aşamalarını kapsar.

Tanımlar:

İç Denetim: Kuruluş içinde kalite, çevre ve iş güvenliği, enerji, bilgi güvenliği yönetim sistemleri ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının, planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir.

İç Denetçi: Yönetim Sistemleri denetiminin tümünün ya da bir kısmının gerçekleştirilmesinde görev alabilecek nitelik ve yetkiye sahip kişidir.

Uygulama: İç Denetimler, Yıllık Denetim Planı Aksiyon Takip Formu (KGF)17'e göre; en az yılda bir kez yapılır. Herhangi bir bölümün bir önceki iç

denetim sonrası uygunsuzluk sayısının çok olmasından, müşteri şikâyetlerinden, dış denetim uygunsuzluk raporlarından, iş süreçlerinin karmaşık olmasından, hususlarda olan değişikliklerden etkilenmesinden ya da gerekli görülmesinden dolayı iç denetim sayısı arttırılabilir. İç denetim sonucu düzeltici faaliyet sayısının çok olmasında ya da başka herhangi bir nedenden dolayı takip denetimi yapılabilir.

Yıllık Denetim Planı KGF17'yi, Entegre Yönetim Sistemleri Sorumlusu hazırlar, son halini aldıktan sonra Entegre Yönetim Sistemleri Yöneticisinden onay alınarak tüm bölümlere denetimlerden önce bildirim yapılır.

Denetçiler, denetlenecek bölüme bağlı olmayan bölümlerden seçilir. Denetçilik yapabilmek için, ISO 9001 Standardı, TS-EN 14001 Standardı, ISO 45001, ISO 50001, ISO 28000, 31000, 27001 ve 27701 standardı eğitimi ve İç Denetçi Eğitimleri almış olmak gerekir.

Entegre Yönetim Sistemi (EYS), Çevre Yönetim Sistemi (ÇYS), İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG), Enerji Yönetim Sistemleri, Tedarik Zinciri Güvenliği, Kişisel Veri Güvenliği, Bilgi Güvenliği ve Kişisel Veri Yönetim sistemleri kapsamında mevzuata uygunluk kontrolleri de iç denetimde yapılır. Soru listelerinin hazırlanmasında uygunluk kontrolüne yönelik sorulara da yer verilir.

İç denetim soru listeleri yeni iç denetçilere yol göstermek ve uygulama kolaylığı sağlamak amacı ile oluşturulmuştur. Denetçi, denetim esnasında iç denetim soru listesinde olmayan yönetim sistemi standartlarından, yasal uygunluk ya da mevzuatlardan, kuruluş/müşteri ya da herhangi bir düzenleyici kurum gerekliliklerinden gelen herhangi bir soru sorabilir. İç denetim soru listelerinde olmayan bir soru denetim esnasında bakılmayacağı anlamına gelmez.

Denetçinin Görevleri:

- Esas alınan denetim şartlarını sağlamak,
- Denetim şartlarını ilgililere aktarmak ve açıklığa kavuşturmak,
- Verilen görevleri etkin ve akıcı biçimde planlamak ve uygulamak,
- Sonuçları rapor haline getirmek,
- Tespit edilen konular ile alakalı düzeltici faaliyet başlatmak,
- Gerektiğinde uygulanan düzeltici faaliyetlerin etkinliğini takip etmek,
- Beraberinde bulunan denetçi ile iş birliği yapmak, onu desteklemek,
- Denetleme sırasında öğrenilen bilgilerin gizli kalmasını sağlamak,

- Bulguları bir araya getirerek değerlendirmek,
- Denetim raporunu hazırlayıp, Entegre Yönetim Sistemleri birimine iletmek,
- Tarafsız ve objektif denetim yapmaktır.

Denetlenecek Bölüm Yöneticisinin Görevleri ise;

- Personelini denetimin amaç ve kapsamı konusunda bilgilendirmek,
- Denetimin amacına ulaşabilmesi için, denetçilere, gerekli ve her türlü olanağı ve gerekli dokümanlara erişmesini sağlamak,
- Denetim sonucunda belirlenen eksiklikleri gidermek için, 'Düzeltici Faaliyetleri' gerektiği şekilde kapatmaktır.

3.4.7. X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Planlanan ve Gerçekleşen Yıllık Denetimleri

Tablo 8, X Üretim İşletmesi'nin 2024 yılı için planlanan ve gerçekleşen denetimlerinin detayları sunulmuştur.

Tablo 8: X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Yıllık Planlanan ve Gerçekleşen Denetimler

Yıl:2024	Aylar																							
BÖLÜMLER	**1**		**2**		**3**		**4**		**5**		**6**		**7**		**8**		**9**		**10**		**11**		**12**	
ÜST YÖNETİM																								
ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ																								
ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ					**K2**		**K1**																	
DÖKÜM																								
PARLATMA																								
PLANLAMA																								
BAKIM	**1**																							
AR-GE																								
TASARIM& INOVASYON																								
İNSAN KAYNAKLARI																								
İDARİ İŞLER																								
Y GRUP																								
LOJİSTİK&İHRACAT OPERASYON																								

Not**:** Planlanan denetimler kırmızı ile gerçekleşen denetimler ise yeşil ile gösterilmektedir.

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

İşletmenin 2024 yılına ait planlanan ve gerçekleşen yıllık denetimler EK:3' de detaylı olarak yer verilmiştir (Bkz. EK 3). Tablo 8, X Üretim İşletmesi'nin 2024 yılı için planlanan ve gerçekleşen denetimlerin aylık bazda dağılımını göstermektedir. Tablo, her bir bölüm için yıl boyunca gerçekleştirilecek denetimlerin zamanlamasını ve sıklığını detaylandırmaktadır. Üst yönetim, Entegre Yönetim Sistemleri, Çevre Yönetim Sistemi, Döküm, Parlatma, Planlama, Bakım, Ar-Ge, Tasarım & İnovasyon, İnsan Kaynakları, İdari İşler, Y Grup ve Lojistik & İhracat Operasyonları gibi bölümler için belirlenen denetim tarihlerinin yanı sıra, bazı bölümlerde (örneğin, Çevre Yönetim Sistemi-ÇYS) belirli denetim kodları (K1, K2) da belirtilmiştir. Bu tablo, denetimlerin

düzenli ve planlı bir şekilde yürütülmesini sağlamayı ve işletme süreçlerinin izlenebilirliğini artırmayı hedeflemektedir.

3.4.8. X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Prosedürü

X Üretim İşletmesi, çalışanlarının gelişimini ve performansını değerlendirmek amacıyla 'Performans Değerlendirme Prosedürü'nü hayata geçirmiştir. Bu prosedür, Beyaz Yaka personelinin bilgi, beceri ve yeteneklerini objektif bir şekilde ölçerek, iş yapma potansiyellerini ve alışkanlıklarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, her çalışanın görev aldığı işteki performansını değerlendirerek, kişisel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Bu süreç, hem çalışan memnuniyetini artırmayı hem de işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır.

Yılın başında bölüm müdürlerinin bulunduğu şirket ana hedef (objective) ve Hedefi Gerçekleştirmek için Yapılan Aksiyonlar-KR'larını belirleme toplantısı yapılır. Her bölümüm işleyişiyle ilgili olan veya bölümler arası ortak belirlenen objective ve KR'lar Genel Müdür Yardımcısı'nın onayına sunulur. Onaylanan şirket OKR'leri (Objective Key Results) sisteme girilmesi için İnsan Kaynakları'na (İK'ye) bildirilir. Şirket objectivelerinin sayısı maximum 10, KR'lerinin sayısı ise maximum 6 olarak belirlenmiştir.

İnsan Kaynakları (İK) şirket OKR'lerini sisteme girdikten sonra bölümlerden kendi OKR'lerini belirlemeleri ve bölüm müdürlerinin/yöneticilerinin sisteme giriş yapmaları beklenir. Daha sonrasında ise diğer beyaz yaka çalışanların şirket OKR'leri ve bölüm OKR'leri ile paralel olarak hedeflerini belirlemeleri ve sisteme girmeleri gerekmektedir. Sisteme hedef girişi yaparken çalışan, bir üst yöneticisinin KR'yi kendine objective olarak belirleyebilir. Ana hedefler bireysel, takım ve gelişim hedefi olmak üzere üç gruptur. Takım hedefi yazan çalışan, hedefi gerçekleştirirken kiminle ilgiliyse o kişiye de belirlediği hedefi atamak zorundadır.

Şirket OKR'leri ile direkt ilişkili olan bölüm ve çalışan hedefleri, ilgili olan şirket hedefine linklenmelidir. Son olarak hedef termin tarihleri de belirlenerek OKR'ler kaydedilir.

Sisteme dahil olan tüm beyaz yaka çalışanlar hedef girişlerini tamamladıktan sonra İK hedefleri kontrol eder, varsa hedef kriterlerine uygun olmayanlar için çalışandan hedefi revize etmesini isteyebilir.

Hedefler üç ayda bir olmak üzere çeyreklik olarak takip edilir. Her üç ayın sonunda değerlendirme yapılması için çalışan tarafından birebir görüşme soruları cevapları bir üst yöneticiye düşer ve sonrasında takvim üzerinde yüz yüze görüşme organize edilerek çalışan ile bir üst yöneticisi bir araya gelir. Görüşme sonucuna göre karşılıklı geri bildirim yapılır ve alınacak aksiyonlar belirlenir. Hedeflerdeki ilerlemeler, revizeler, yapılması gerekenler konuşularak, KR'larla ilgili alınan aksiyonlar gerçekleştiyse sistem üzerinden o hedefte ilerleme gerçekleştirilir ve sistem üzerinden kaydı yapılır.

Yıl sonunda verilen hedeflerin gerçekleşme oranına göre, yönetici tekrar değerlendirmesini yapar ve çalışan ile sonuçları görüşür. Sisteme dahil olan tüm beyaz yaka çalışanlar hedef gerçekleşmelerini girdikten sonra İnsan Kaynakları tarafından hedeflerin konsolidasyonu yapılır ve gerçekleşme değerleri kontrol edilir. Girilen sonuçlarla ilgili İK gerekirse gerçekleşme oranları ya da terminleri ile ilgili bilgi talep edebilir.

Karşılıklı mutabakat sonucu 'Performans Değerlendirme' dönemi tamamlanır ve sistemde gerekli işlemleri yapılır.

Puan Hesaplama

Kişisel Hedefler değerlendirmesi sonucu çıkan yüzde değer= A

Yetkinlik Hedefi değerlendirmesi sonucu çıkan yüzde değer= B

Amirin kanaat değerlendirmesi sonucu verilen puan = C

Sonuç Performans Puanı =E

(A+B) x C = E (Performans Puanı)

Çalışanın, bireysel hedeflerini gerçekleştirme oranına göre, katsayı tablosunda azalan veya artan olanlarda çarpanlarla değerlendirme yapılır.

Yüzde 80 altında ve yüzde 160 üstündeki gerçekleşmeler değerlendirilmez.

Aşağıdaki Tablo 9, işletmenin oran çarpanlarını ilişkin verileri içermektedir:

Tablo 9: X Üretim İşletmesi Oran Çarpan Tablosu

ORAN ÇARPAN TABLOSU	
Gerçekleşme Oranı	Çarpan
80%-84%	0,600
85%-89%	0,700
90%-94%	0,800
95%-99%	0,900
100%-104%	1,040
105%-109%	1,090
110%-114%	1,140
115%-119%	1,090
120%-124%	1,240
125%-129%	1,290
130%-134%	1,340
135%-139%	1,390
140%-144%	1,440
145%-149%	1,490
150%-154%	1,540
155%-159%	1,590
160%	1,600

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

İşletmenin detaylı oran çarpım tablosuna EK 4'de yer verilmiştir. (Bkz. EK 4). Bireysel hedefler dışında sonuca etkisi olan bir değer de Şirket Performansı'dır. Şirket Performansı, Yönetim Kurulu (YK) tarafından her yılın Nisan ayında bir önceki yıl için açıklanır. Şirket Performansı 3 puan aralığında değerlendirilir. Şirket Performansı yüzde 80 altında gerçekleşirse, şirket performansı gerçekleşmedi sayılır ve o yıl değerlendirme yapılmaz.

Aşağıdakı Tablo 10'da, şirket performansının değerlendirilmesine ilişkin verileri sunulmuştur.

Tablo 10: X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Tablosu

%80-%89 gerçekleşmesi	0,80	Düşük Performans
%90-%110 gerçekleşmesi	1	Beklenen Performans
%111 ve üstü gerçekleşmesi	1,2	Üstün Performans

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şirket puanı, kişinin ‘Sonuç Performans Puanı’nın çarpanıdır. Yani;

Şirket Performans Puanı = F

E x F = P (Nihai Performans Puanı)

Prim Hesaplama

Kişinin Nihai Performans Puanı ile Brüt Ücreti çarpılarak elde edilir. Yani;

Brüt x P = Brüt Prim

Brüt Prim her yılın Nisan-Mayıs ayında bir önceki yıl için bordroya tahakkuk ettirilerek ödenir.

Değerlendirme Yönetici ve altı kadrolar için yapılır. Müdür ve Koordinatör kadrosu için değerlendirme formu doldurulmaz. Bu pozisyonlar bölümlerinin hedeflerinin tamamından sorumludurlar ve İcra Kurulu’nun değerlendirmesine göre prim hak edip etmedikleri, hak edilmişse oranları belirlenir.

Kurallar

- Çalışanlar işe girdikleri ay itibariyle kıst yapılarak sisteme dahil edilir.
- Deneme süresini doldurmayan sisteme dahil edilmez.
- Ekim ve sonrasında girenler o yılki sistemden yararlanamaz
- Prim ödeme döneminde, hala çalışanlara ödeme yapılır.
- Uzun rapor ve ücretsiz izin (20 gün ve üstü) vb. gibi durumlarda çalışanın şirkette bulunmadığı günler için kıst yapılır.

Sorumluluk

Bu prosedürün uygulanmasından çalışanların kendisi, yönetici kadrosu, takip ve koordinasyonundan İK Müdürlüğü sorumludur.

X Üretim İşletmesi’ne ait örnek performans değerlendirme örneği aşağıdaki Tablo 11’deki gibi sunulmuştur.

Tablo 11: X Üretim İşletmesi Performans Değerlendirme Örneği

Hedef ve Değerlendirme Formu	
Değerlendiren	
Yönetici Adı	
Ünvanı	
Sicil/Kod	
Onaylayan Yönetici	

Hedef ve Değerlendirme Formu	
Dönem ve Katsayılar	
Değerlendirme Dönemi	Etki Almamış Hedef Performans Birimi
Hedef Mutabakat Tarihi	A Kodu
Ara Görüşme Tarihi	
	Hedef %50
Değerlendirme Tarihi	
	Yetkinlik %50

Kişisel Hedefler		
Bağlantılı Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Instructor-KPI)//Geliştirme	Net Gerçekleştirilecek-Hedef	Ağırlık
	Toplam	%0,0
		Hatalı

Kişisel Hedefler		
Bu Yılki Hedef (Sayısal)	Gerçekleşme	Gerçekleşme Yüzdesi
Toplam %50 olmalı		Sayı

Kişisel Hedefler			
Çarpan	Hedef Primi	Aldığı Prim	Yorumlar
0,00			
0,00			
Toplam	X	X	

Temel Yetkinlikler		
Bağlantılı Yetkinlik	Nasıl Gerçekleştirilecek Yetkinlik	Ağırlık
		%50.0
	Toplam	%50.0

Temel Yetkinlikler		
Tespit Yöntemi	Gerçekleşme	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
Toplam %50 Olmalı		Sayı

Temel Yetkinlikler			
Çarpan	Hedef Primi	Aldığı Prim	Yorumlar
0,00			
0,00			
Toplam	X	X	

Bölüm Amiri Kanaat (+/-%20)		
Beklenenin Altında	Beklenen 1.00	Üstün Performans
Beklenenin Altındaysa 0.80 ile 0.99 Arasında Çarpan Girilmelidir	Eğer Beklenen ise Çarpan Olarak Sadece 1.00 Girilmelidir	Eğer Üstün Performans Gösterdiyese 1.01 ile 1.20 Arasında Çarpan Girilmelidir
Notlar:	Notlar:	Notlar:

Kişisel Performans Sonucu	
Anlaşma Dönemi Başında İmzalanacak:	Yarıyıl Değerlendirmesinde İmzalanacak:
Tarih, Çalışan İmzası	Tarih, Çalışan İmzası
Tarih, Yönetici İmzası	Tarih, Yönetici İmzası

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 11, X Üretim İşletmesi'ne ait performans değerlendirme örneğini detaylı bir şekilde sunmaktadır. Tablo, hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini içeren bir formu kapsamaktadır. Değerlendirme formu, yöneticinin adı, ünvanı ve sicil/kod bilgilerini içerirken, hedeflerin ve yetkinliklerin nasıl değerlendirileceğini gösterir. Hedefler, performans birimleri ve ağırlıklandırmalar ile birlikte kişisel hedeflerin gerçekleşme yüzdesi ve prim hesaplamaları da tablonun bir parçasıdır. Ayrıca, temel yetkinliklerin değerlendirilmesi, bölüm amiri kanaati ve kişisel performans sonuçları gibi unsurlar da yer almaktadır. Tüm bu bilgiler, X Üretim İşletmesi'nin performans değerlendirme sürecini sistematik ve şeffaf bir şekilde yansıtmak amacıyla hazırlanmıştır.

X üretim işletmesinin ‘Hususlar Matris Listesi’ndeki (Bkz. EK 5) iç ve dış hususlar bağlamda dikkate alarak işletmenin yaptığı PESTLE ve SWOT Analizlerine geçilebilir.

3.4.9. X Üretim İşletmesi PESTLE Analizi

PESTLE analizi, yöneticilerin işletmenin gelişimi için dikkate almaları gereken makroekonomik değişkenleri tanımlamalarına ve bu değişkenlerin potansiyel riskleri ve fırsatları belirlemelerine olanak tanır. PESTLE modeli, politik (Political), ekonomik (Economic), sosyo-kültürel (Socio-cultural), teknolojik (Technological), yasal (Legal) ve çevresel (Environmental) faktörleri içerir. Her bir kategori, işletmenin dış çevresindeki önemli değişkenleri temsil eder ve yöneticilere bu değişkenlerin

etkilerini anlama ve işletme stratejilerini buna göre ayarlama fırsatı verir. Bu analiz, yöneticilere belirsizlik içeren bu değişkenlere dayalı farklı senaryoları kavramsallaştırmalarına yardımcı olur. Yöneticiler, bu senaryoları değerlendirerek gelecekte olası gelişmeleri daha iyi tahmin edebilir ve işletme için uygun stratejileri önceden belirleyebilirler. Böylece PESTLE analizi, işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için geleceğe yönelik doğru kararlar almalarına yardımcı olur (Edin ve diğerleri, 2016: 104-119).

Çalışmada yer alan X Üretim İşletmesinin yapılan PESTLE analizi işletmeyi etkileyen veya potansiyel olarak etkileyebilecek tüm politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerin detayları aşağıda Tablo 12'de yer almaktadır:

Tablo 12: X Üretim İşletmesi PESTLE Analizi

P **POLİTİK**	Ukrayna-Rusya savaşının uzaması sonucu enerji krizinin tırmanması Olası Çin-Hindistan çatışması sonucu tedarik zincirinin bozulması Cumhurbaşkanı seçim sonuçları, olası Başkanlık/Parlementer sistem değişimi Doğu Akdeniz Petrol Sahası Yunan-Türk Gerginliği	**T** **TEKNOLOJİK**	Muadil ürün nedeni ile Pazar payının azalması (Örnek porselen tezgâh) Süper Jumbo yatırımının etkileri Metaverse Yatırımı Chip Krizi
E **EKONOMİK**	Amerika ve Avrupa pazarının resesyonda olması TL değer kaybı ve hiperenflasyonun devam etmesi sonucu iç pazarın durgunluğu Ticari kredi bulabilme zorluğu İnşaat sektöründe yatırımların azalması Avrupa Birliği ve ABD tarafından yaptırım uygulanması	**L** **LEGAL** (YASAL)	Öngörülemeyen kanunlara ve vergilere tabi olmak (Deprem vergisi…)
S **SOSYOLOJİK** (Sosyo-Kültürel)	Yetkin iş gücü bulabilme zorluğu Mevcut ekonomik durumdan dolayı işletmelerin en büyük paydaşları arasında olan çalışanların motivasyon düşüklüğü Komşu ülkelerdeki iç karışıklıklar nedeniyle mülteci akını ve kültürel bozulmalar	**E** **ÇEVRESEL**	İklim konusunda eyleme geçme başarısızlığı Aşırı zorlu hava koşulları Doğal kaynak krizleri Enerji krizi (Doğalgaz kesintileri)

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 12, PESTLE analizi kapsamında X Üretim İşletmesi'nin karşı karşıya olduğu P-E-S-T-L-E harfleri karşılığına denk gelen faktörleri detaylandırmaktadır. Politika kısmında, Ukrayna-Rusya savaşı ve Çin-Hindistan çatışması gibi jeopolitik

riskler ile Doğu Akdeniz'deki gerginlikler öne çıkmaktadır. Teknolojik alanda, çip krizi ve Metaverse yatırımları gibi gelişmelerin etkileri değerlendirilmiştir. Ekonomik faktörler arasında ise, TL'nin değer kaybı, hiperenflasyon ve iç pazarın durgunluğu gibi ekonomik zorluklar yer almaktadır. Yasal kısımda öngörülemeyen kanun ve vergilerle karşılaşma riski, sosyolojik kısımda ise yetkin iş gücü bulma zorluğu ve çalışan motivasyonundaki düşüş gibi konular öne çıkmaktadır. Çevresel faktörler, iklim değişikliği ve enerji krizleri gibi doğal kaynak krizlerini içermektedir. Bu analiz, işletmenin çeşitli dış etkenlerle nasıl etkileneceğini anlamak için kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

3.4.10. X Üretim İşletmesi SWOTAnalizi

SWOT analizi, bir işletmenin veya proje için stratejik bir planlama aracı olarak kullanılan bir tekniktir. SWOT, İngilizce'de Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizi genellikle işletme yönetimi, pazarlama stratejileri oluşturma, yeni ürün geliştirme süreçleri gibi çeşitli alanlarda kullanılır ve karar alma süreçlerine rehberlik etmektedir (Özköse ve diğerleri, 2013: 43-45).

X üretim İşletmesi için yapılan SWOT Analizi aşağıda Tablo 13'te detaylı bir biçimde yer almaktadır:

Tablo 13: X Üretim İşletmesi SWOT Analizi

S (Güçlü Yönler)	**W (Zayıf - İyileştirmeye Açık Yönler)**
• Dijital dönüşümü destekleyen modern bilgi sistemleri altyapısı • Makine sensörlerinden veri toplama (loT) • Büyük veri tabanında kayıtlama • Tahminleme amaçlı verilerin kullanımında örnek uygulamalar (yaygınlaştırma planlanlaması) • İş akış platformu kullanılımı (BPM) • Online eğitim ve öneri platformu kullanımı • OEE vb. Raporlamaların yapılabilmesi (güvenilir ve makinadan veri alımı ile) • RPA ile süreçler çalıştırılabilmesi • Entegre depo yönetim sistemi mevcut (yer tespit/sevkiyat izleme) • Sürekli iyileştirme bölümü mevcut (Kaizen, 6 Sigma vb. projeler yapılması) entegre çalışma ve performans izleme	
O (Fırsatlar)	**(T) Tehditler**
• (Üretimde) Cycle time düşürme amaçlı projeler • Breton-makinalarının çok sayıda veri üretmesi • Geri dönüştürülebilecek malzemelerin kullanımı ile farklı sektörlere hizmet	• Siber güvenlik tehditleri • Tedarikçi kapasiteleri • Pandemi sorunu

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 13, X Üretim İşletmesi'nin SWOT analizini kapsamlı bir şekilde özetlemektedir. Güçlü yönler arasında modern bilgi sistemleri altyapısı, makine sensörlerinden veri toplama ve büyük veri tabanı kullanımı gibi dijital dönüşümü destekleyen unsurlar öne çıkmaktadır. Ayrıca, iş akış platformları, online eğitim ve öneri sistemleri, ve sürekli iyileştirme projeleri de işletmenin güçlü yönlerini oluşturur. Zayıf yönler ise, iyileştirmeye açık alanlar olarak belirtilmiştir. Fırsatlar

kısmında, üretimde cycle time düşürme projeleri, Breton makinelerinin veri üretim kapasitesi ve geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanımı gibi potansiyel avantajlar vurgulanmaktadır. Tehditler ise siber güvenlik riskleri, tedarikçi kapasiteleri ve pandemi gibi dışsal zorlukları içermektedir. Bu analiz, işletmenin stratejik planlaması ve risk yönetimi için önemli bilgiler sunmaktadır.

3.4.11. X Üretim İşletmesi Risk Analiz Prosedürü

ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 28000, ISO 27001, ISO 27701, ISO 50001, ISO31000 Kalite-Çevre-İSG-Tedarik Zinciri Güvenliği-Bilgi Güvenliği-Kişisel Veri-Enerji Yönetim Sistemleri, Risk Yönetim Sistemi ve Yetkilendirilmiş Yükümlülük Statü (YYS) kapsamında risk (tehdit ve fırsat) belirleme faaliyetleri için risk değerlendirme uygulamaları ile ilgili esasları tanımlamak amacıyla hazırlanmıştır. Prosedürde yer alan kapsam, sorumlular ve tanımlar aşağıda belirtilmiştir

Kapsam

X üretim İşletmesi Yönetim Sistemindeki tüm iş süreçlerini, kuruluşun bağlamı beyanını ve ilgili taraflarından kaynaklanabilecek riskleri kapsar.

Sorumlular

Prosedürün metodunun işlerliğine Entegre Yönetim Sistemleri Bölümü liderlik etmektedir. Her bölüm yöneticisi kendi süreçlerine ait risklerin (tehdit ve fırsatlar) belirlenmesi ve güncel tutulmasından sorumludur.

Tanımlar

Bu prosedürde geçen;

- *Risk:* Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisini,
- *Fırsat:* Riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançları,
- *Tehdit:* Riskin olumsuz yanlarını ve sağlayabileceği olası zararları,
- *Olasılık:* Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşebilme durumu,
- *Etki:* Bir olayın meydana gelmesi halinde, hedef ve faaliyetler üzerinde yaratabileceği sonucu,
- *Risk Analizi:* Riskin doğasını anlama ve risk seviyesini belirleme sürecini,
- *Risk Değerlendirilme:* Hedeflerin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesini, ifade etmektedir.

3.4.12. X Üretim İşletmesi Risk Yönetimi Görev Tanımlamaları

X üretim işletmesinde risk yönetimi görev tanımlamaları sırasıyla şöyledir:

Üst Yönetimin Görevleri;

- Entegre yönetim sistemi şartlarının kuruluşun süreçleri ile entegre olduğunu güvence altına almak,
- Risk temelli düşünmenin kullanımını teşvik etmek,
- Entegre yönetim sisteminin amaçlanan çıktılarına ulaşmasını güvence altına almak,
- İyileştirmeyi teşvik etmek, olarak belirlenmiştir.

Entegre Yönetim Sistemleri Bölümünün Görevleri;

- Risk Analizi metodunun işlerliğini ve kuruluşa uygunluğunu sağlamak,
- Risk Analizi çalışmalarında bölümlerin ihtiyaç duydukları her türlü bilgi ve belgeyi temin etmek,
- Risk Analizi çalışmalarında yol gösterici olmak ve tüm bölümlerin ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak, olarak belirlenmiştir.

Müdürler Kurulunun Görevleri;

- Her bir bölüm müdürünün kendi bölümüne ait tüm süreçlerde gerekliliklerin yerine getirilmesinin sağlamak ve kontrol etmek,
- Stratejik risklerin (SR-SKRS-01) belirlemek, değerlendirmek, aksiyon planlarını oluşturmak ve takip etmek ile sonuçlarını raporlamak,
- PESTLE ve SWOT analizlerini yapmak,
- X Üretim işletmesinin hususlarını gözden geçirmek ve ekosistem analizi yapmaktır.

Risk Analizi Yaparken Bölümlerin Görevleri;

Tüm süreçlerde süreç sahipleri risk ve fırsatları tanımlar, risk ve fırsatların doğasını anlar ve risk seviyesini belirlemek için risk analizlerini yapar, riskin büyüklüğüne karar verir ve derecelendirmek için risk değerlendirmelerini gerçekleştirir.

3.4.13. X Üretim İşletmesi Risk Yönetim Süreci ve Uygulamaları

X üretim işletmesinin risk yönetim süreci ve uygulamaları detaylı olarak açıklanabilir:

Risk ve Fırsatların Belirlenmesi

Risk ve Fırsatları Belirleme Şekilleri

Riskler aşağıdaki yöntemlerden biri veya birkaçı kullanılarak belirlenir.

- Taraf beklentilerinin gerçekleşmemesinden doğabilecek riskler
- Hususlar Listesinden süreç ile direkt alakalı olan hususlardan doğan riskler
- Oluşan uygunsuzluklar
- İş kazaları
- Beyin fırtınası
- Dâhili Analiz
- Eski Veriler
- Bilgi Güvenliği İhlali
- Kişisel Veri İhlali
- İş Akış Analizi
- Güvenlik Riskleri (Sabotaj, Saldırı, Terör vb.)
- Terörizm, kaçakçılık, insan kaçakçılığı, organize suç ve diğer güvenlik ihlallerini arttırabilmesi.

Bunlar kısaca şöyle açıklanmıştır:

Taraf Beklentileri: Süreç dokümanlarında geçen taraf beklentilerinin detaylandırıldığı listedir.

Hususlar Listesi: Farklı bölümlerin katılımı ile iç ve dış hususların tartışılarak listelenir.

Beyin Fırtınası: En az iki kişi ile yapılan, fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Grup çalışmasındaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunların dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarından elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

Dâhili Analiz: Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

Eski Veriler: Geçmişte yaşanmış olayların neden ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

İş Akış Analizi: Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktıların bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

Riskleri belirlemede yardımcı olabilecek sorular aşağıdaki gibidir:

(1) Hedeflerimize ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
(2) Nerelerde sorun yaşanır?
(3) Başarısız olmamıza neden olabilecek işler nelerdir?
(4) Hangi alanlarda ya da yerlerde zayıfız?
(5) Faaliyetleri hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir, durabilir?
(6) En kritik bilgi kaynaklar nelerdir?
(7) En fazla harcama yapılan alanlar hangileridir?
(8) Takdire dayanan, bir kişi tarafından alınan kritik kararlar nelerdir?
(9) Hangi faaliyet veya süreçler daha karmaşıktır?

X Üretim İşletmesi risk analizi; "Bölüm Süreci Risk Değerlendirme Formu" ile yapılır, aynı form ile de 6 aylık periyotlarla takibi sağlanır. Risk analizlerinin takibi iç denetimlerde sorgulanır.

Risk Analizinde kanıt esaslı karar alma prensibine göre operasyonel bilgiler toplanır ve değerlendirilir.

Risk Analizi Tablosu'nun doldurulması şu şekildedir:

(a) Süreç riskleri Kampüs-1, Kampüs-2 ayrımı gözetmeksizin her iki üretim tesisini kapsayacak şekilde yapılır. Aksi belirtilmedikçe yazılan bir risk her iki tesisi de kapsar. Yapılan uygulamalarda farklılık olması durumunda kampüs ismi belirtilerek tanımlama yapılır.
(b) Risklerin değerlendirilmesi, kuruluşun daha önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek beklenen ve beklenmeyen herhangi bir faktörün analiz edilerek etki ve olasılık açısından değerlendirilmesidir.
(c) Her bir sürecin kaplumbağa diyagramları dosyasında bulunan taraf beklentileri listesinden taraf beklentileri risk dosyasına yazılır.

(d) Hususlar listesinden süreç ile direkt olarak bağlantılı hususlar işaretlenir, listede belirtilmeyen fakat süreci doğrudan etkileyen başka hususlar var ise listeye bu hususlarda belirtilerek eklenir. İşaretlenen hususlar "Risk Analizi Tablosu"na yazılır.

(e) Husus/Taraf Beklentilerinden doğabilecek riskler (tehdit ve fırsatlar) yazılır.

(f) Her bir riskin oluşmasındaki hata nedenleri ayrı ayrı yazılmalıdır, hata sebebinden doğacak farklı potansiyel sonuçların etkilerinin farklı olması durumunda puanlamalar ayrı ayrı yapılmalıdır.

(g) Toplanan bilgi ve veriler ışığında belirlenen risklerin önem derecesi 5x5 matris yöntemi kullanılarak analiz edilir.

(h) Risklerin olasılık ve etki puanlamaları aşağıda belirtilen tablolara göre yapılır.

(i) Her riskin olma olasılığı ve etkisinin çarpılması ile risk önem derecesi bulunur. Daha önceden tespit edilmiş olan riskler gerçekleşme durumu ve gerçekleşmesi halinde hedef ve faaliyetler üzerindeki yaratacağı sonuçlar açısından değerlendirilir.

(j) Olasılık puanı ve Etki (şiddet) puanının çarpımı ile risk puanı hesaplanır ve risk önem derecesi belirlenir. Aynı risk önem derecesine sahip risklerden etki puanı yüksek olan riskler öncelikle dirilir ve düzeltici faaliyet üzerinden takibi yapılır.

(k) Analiz edilen risklere, risk önem derecesine göre aksiyon planı yapılır.

(l) "Çok Yüksek" ve "Yüksek" çıkan riskler için 6 aylık YGG toplantısında görüşülür ve tanımlanan, uygulanmış aksiyonların sonuçları değerlendirilir.

(m) Bölümler risk analizi tablolarını 6 aylık periyotlarda günceller. Alınacak aksiyonların tamamlanması ve kabul edilmesinin ardından risk önem derecesi düşürülerek mevcut önlem kısmına yazılır ve puanlama revize edilir.

(n) Risklerden doğacak fırsatlar tabloya eklenir ve puanlama yapılmasına gerek yoktur.

X Üretim İşletmesi risk önem derecesi hesaplama tablosu şöyledir:

Tablo 14: X Üretim İşletmesi Risk Önem Derecesi Hesaplama Tablosu

RİSK		**Etki (Şiddet)**				
		1 (Önemsiz)	**2** (Düşük)	**3** (Orta)	**4** (Yüksek)	**5** (Çok Yüksek)
Olasılık (İhtimal)	**1** (Çok düşük)	1	2	3	4	5
	2 (Düşük)	2	4	6	8	10
	3 (Orta)	3	6	9	12	15
	4 (Yüksek)	4	8	12	16	20
	5 (Çok Yüksek)	5	10	15	20	25

Risk Önem Derecesi	
Çok Yüksek (20-25)	Acil aksiyon alınmalıdır.
Yüksek (12-15-16)	Olabildiğince çabuk aksiyon alınmalıdır.
Orta (6-8-9-10)	Mevcut Önlem tanımlanmalıdır. Ayrıca aksiyon tanımlanması gerektirmeyebilir.
Önemsiz (1-5)	Herhangi bir aksiyon alınmasına gerek yoktur.

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

X Üretim İşletmesinin 'Etki ve Olasılık Değerlendirme Basamakları' aşağıdaki tablo 15 ve 16'daki gibidir:

Tablo 15: X Üretim İşletmesi Etki Değerlendirme Basamakları

	ETKİ DEĞERLENDİRME BASAMAKLARI				
	1	2	3	4	5
	Önemsiz	Düşük	Orta Önemli	Büyük Ciddi	Çok Büyük Yıkıcı/Çok ciddi
Kalite	Etkisi yok	Yeniden işleme / İmha	Müşteri şikayeti alma	Müşteri İadesi/Toplatma Müşteride iş duruşuna sebep olması	Müşteri kaybı
Prestij	Basit münferit olay	Firma içi çözülebilir olay	Bölgesel prestij kaybı	Ulusal prestij kaybı	Uluslararası prestij kaybı
Uyum Yükümlülükleri	Gözlem	Uyarı/ Minör uygunsuzluk	Ceza/ Minör Uygunsuzluklar nedeniyle takip denetimine kalınması	Hukuki işlem/Mahkeme Belge Kaybı	Kapatma
İş Sürekliliği/İş Duruşu	_< 30 dakika iş duruşu	30 dakika ≤ x < 2 saat işin/hattın durması Bireysel PC'lerde arıza	2 saat ≤ x < 1 vardiya işin/hattın durması Makine duruşları	1 vardiya ≤ x < 1 gün işin/hattın durması Bir hattın tamamen durması/ yardımcı tesislerde duruşlar/ tüm PC'lerin devre dışı kalması (virüs, siber saldırı gibi)	≥ 1 gün işin durması Fabrikanın duru<şu

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

Tablo 16: X Üretim İşletmesi Olasılık Değerlendirme Basamakları

Olasılık Değerlendirme Basamakları	
1 (Çok düşük)	*Pratikte olası değil* Deprem, yangın vb. olağan üstü durumlarda oluşabilir.
2 (Düşük)	*Az Olası* Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. Rutin olmayan durumlarda oluşabilir. 6 Ayda bir olacak şekilde gerçekleşebilir.
3 (Orta)	*Olası* Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. 3 ayda bir gerçekleşebilir.
4 (Yüksek)	*Yüksek Olası* Ortam, gerçekleşmesi için son derece uygun. Ayda bir gerçekleşebilir.
5 (Çok Yüksek)	*Çok Yüksek Olası* Normal çalışma koşullarında oluşabilir. Haftada bir ya da hali hazırda anlık oluşabilir.

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan döküman verileri.

İşletmenin risk ve fırsat kontrol adımları şunlardır;

a) Analiz edilerek risk önem derecesine göre yazılı hale getirilen riskler "Bölüm Süreci Risk Değerlendirme Formu'nda takip edilir.

b) Termin tarihi riskin veya fırsatın derecesine göre sorumlu kişi tarafından belirlenir, forma yazılır.

c) Kararlaştırılan aksiyonlar, yapacak sorumlu kişi, termin tarihi bilgileri tanımlanır ve takip edilir.

d) Belirlenen faaliyetler düzenli olarak izlenir, denetlenir ve aksayan yönler tespit edilerek tamamlanır.

e) Belirlenen risk ve fırsatlar için kontrol tedbirlerinin hayata geçirilmesinden sonra yeniden risk ve fırsat seviyesi aynı form üzerinde yapılır.

f) Aksiyon tanımlanan risklerin takibi düzeltici faaliyet başlatılır.

Risklerin (Tehdit ve Fırsatların) Öncelik Sıralaması

Her birim kendi risk önceliğini belirleyerek bu doğrultuda aksiyon planları yapar. Riskler her zaman puanlara göre değerlendirilmeyebilir. Yönetim kararı ile; puanı düşük olsa bile, olasılığı çok düşük ancak etkisinin çok yüksek olduğu, yani hedefleri doğrudan etkileyebilecek risklere öncelik verilir. Risklerin öncelik sırası belirlendikten sonra risklere verilecek cevaplar kararlaştırılır ve aksiyonlar belirlenir.

Tablo 17: X Üretim İşletmesi Risk Analizi Takip Tablosu

Bölüm	Süreç	Husus/Taraf Beklentisi	Tehdit	Önem Derecesi	Alınacak Aksiyon
Ar-Ge	Ar-Ge Süreci	Tedarik Sürecinde Dışa Bağımlılık	Temin edilemeyen/geç temin edilen malzeme/cihaz	Orta	Bölüm hedeflerinin takibi yapılması
Bakım	Enerji Yönetim Süreci	Endistriyel kapıların doğru ve düzgün çalışması	Endüstriyel kapıların arızalanması ve açık kalması (kışın ısı kaybı)	Yüksek	Uygun endüstriyel kapıların montesi
Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	Bakım Destek Yönetim Süreci	Yabancı Dil	İngilizce bilmeyen personel	Orta	Kurs alınması
	BGYS - KVGYS Süreci	Bilgiye yetkisiz erişimin engellenmesi ve Güvenli çalışma ortamının sağlanması	Yazılımlarla ilgili açıklıklar, Personel hataları, Güvenlik zaafiyetleri	Orta	DLP programı devreye alınması
	BGYS - KVGYS Süreci	Veri kaybının oluşmaması	Siber saldırılar, kullanıcı hatası, zararlı yazılımlar, sosyal mühendislik	Yüksek	DLP programı devreye alınması

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

X Üretim İşletmesine ait detaylı ‘Risk Analiz Takip Tablosu’na EK 6’da yer verilmiştir (Bkz. EK 6).

3.4.14. X Üretim İşletmesi İzleme ve Gözden Geçirme Süreci

X Üretim İşletmesinin "İzleme ve Gözden Geçirme Prosedürü"nün temel amacı, Kalite, Çevre, Bilgi Güvenliği, Kişisel Veri, İş Sağlığı ve Güvenliği, Enerji, Tedarik Zinciri Güvenliği, Risk Yönetimi ve Sera Gazı Salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanması ve raporlanması süreçlerinin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamak, yönetim sistemlerinin işleyişi ile stratejik planla uyumunu gözden geçirmektir. Bu doğrultuda, Genel Müdür Yardımcısı tarafından belirlenen aralıklarda yönetim ve uygulama toplantıları düzenlenecek ve sürdürülecektir.

Prosedür, kuruluş içindeki tüm süreçleri kapsar ve tüm bölümlerde uygulanır. Bu kapsamda, kalite, çevre, bilgi güvenliği, kişisel veri, iş sağlığı ve güvenliği, enerji, tedarik zinciri güvenliği, risk yönetimi ve sera gazı salımları gibi yönetim sistemlerinin etkinliği sürekli olarak izlenecek ve değerlendirilecektir.

Yönetimi Gözden Geçirme (YGG);

YGG toplantıları yılda en az bir kez yapılır. Toplantılar, Genel Müdür Yardımcısı tarafından başkanlık edilir ve ilgili bölüm yöneticileri katılır. Genel Müdür Yardımcısı toplantıda hazır bulunur ve birden fazla yöneticinin katılamadığı toplantılar, ertelenir.

Toplantılar, aşağıdaki durumlarda da düzenlenir:

- Uzuv kayıplı veya ölümlü kaza sonrası
- Fabrika güvenliğini etkileyen acil durumlarda
- ÇYS ve İSG ile ilgili şikayetler olduğunda
- Çalışan şikayetleri durumunda
- Kritik yönetici değişikliklerinde.

Toplantı Raporları ve Aksiyon Takibi;

Toplantı raporu, İşletme Koordinatörü tarafından hazırlanır ve YGG toplantı gündem maddelerini içerir. Aksiyon Takip Formu (KGF65) toplantı sonrası oluşturulur ve sistemde sadece katılımcıların erişebileceği ortak bir dosyaya konulur.

Gündem Maddeleri;

YGG toplantılarında şu konular ele alınır:

- Önceki toplantı kararlarının gözden geçirilmesi

- Kalite, çevre, bilgi güvenliği, tedarik zinciri, enerji, iş sağlığı ve güvenliği, kişisel veri, risk yönetimi ve sera gazı salımlarının raporlanması ve sürekliliğinin değerlendirilmesi
- Hedeflerin ve programların gözden geçirilmesi
- Performans raporlarının değerlendirilmesi
- Yönetim sistemleri denetimlerinin sonuçları
- İç denetimlerin sonuçları
- Müşteri geri bildirimleri ve uygun olmayan ürünlerin değerlendirilmesi
- Düzeltici faaliyetlerin durumu
- Süreç performanslarının değerlendirilmesi ve olası değişikliklerin etkileri
- İç ve dış hususlardaki değişiklikler
- İyileştirme fırsatları ve öneriler.

İletişim ve Bilgilendirme;

Toplantı sonuçları ve alınan kararlar, ilgili çalışan temsilcilerine iletilir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konular, İSG kurulu toplantıları ve diğer bilgilendirme kanalları (HR web, SMS vb.) aracılığıyla paylaşılır.

Bu prosedür, kuruluşun yönetim sistemlerinin etkinliğini ve sürekliliğini sağlamayı hedefler. İzleme ve gözden geçirme süreçleri, yönetim sistemlerinin sürekli iyileştirilmesi ve performansının artırılması için kritik öneme sahiptir. Alınan kararların uygulanabilirliği ve etkinliği, İşletme Koordinatörü tarafından takip edilir ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınır.

X Üretim İşletmesi Yönetiminin Gözden Geçirme Prosedürü ek olarak sunulmuştur (Bkz. EK 7).

3.4.15. X Üretim İşletmesi Kaydetme ve Raporlama Süreci

Kayıt ve raporlama süreçleri, bir işletmenin etkin yönetimi ve sürekli iyileştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu süreçler, ISO 9001, TS-EN 14001, ISO 45001, ISO 28000, ISO 50001, ISO 31000, ISO 27001 ve ISO 27701 gibi uluslararası standartlara uyum sağlamak ve yetkilendirilmiş yükümlülük statüsünü karşılamak amacıyla yapılandırılmıştır. Bu kısımda, işletmenin kayıt ve raporlama prosedürleri

detaylı bir şekilde ele alınarak, bu süreçlerin işletmenin performansını nasıl desteklediği ve bilgi yönetimini nasıl güçlendirdiği açıklanacaktır.

Kayıt ve Raporlama Süreçlerinin Amaçları;

Bu prosedürün temel amacı, tüm doküman ve kayıtların doğru bir şekilde hazırlanmasını, revize edilmesini, kontrol edilmesini, onaylanmasını, yürürlüğe girmesini, dağıtılmasını, saklanmasını ve iptal edilmesini sağlamak olarak belirlenmiştir. Kayıt ve raporlama süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, iş süreçlerinin şeffaflığını ve izlenebilirliğini artırarak, organizasyonel verimliliği destekler ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesine katkıda bulunur.

Kapsam ve Uygulama;

Kapsam, Entegre Yönetim Sistemleri çerçevesinde tutulan tüm doküman ve kayıtları içerir. Doküman yönetimi, ilgili bölüm yöneticileri tarafından yürütülür ve portal.belencokurumsal.com üzerindeki dokümantasyon yönetimi modülü aracılığıyla gerçekleştirilir. Bu modül, dokümanların merkezi bir şekilde yönetilmesini ve güncelliğinin sağlanmasını mümkün kılar.

Kayıt ve Doküman Yönetimi;

Dokümanların Hazırlanması ve Revizyonu: Dokümanlar, ilgili standartlara ve sistem gerekliliklerine uygun olarak bölümler tarafından hazırlanır ve Entegre Yönetim Sistemleri Bölümü tarafından kontrol edilir. Revizyon ihtiyaçları, ilgili bölümlerden gelen talepler doğrultusunda ele alınır ve eski versiyonlar, iptal klasörlerinde saklanarak gerektiğinde erişime açık tutulur.

Doküman Dağıtımı: Dokümanlar, elektronik ortamda ilgili bölümlere dağıtılır. Portal üzerindeki "KONTROLLÜ KOPYA" uyarısı ile belgelerin geçerliliği sağlanır. Üretim alanındaki talimat ve duyurular, bölüm yöneticileri tarafından güncel tutulur ve günlük 5S denetimlerinde kontrol edilir.

Kayıtların Saklanması ve Korunması;

Elektronik Ortamda Saklama: Güncel doküman ve kayıtlar, portal.belencokurumsal.com ve şirketin ortak klasörlerinde saklanır. Elektronik kayıtların güvenliği, düzenli yedekleme işlemleri ile sağlanır ve eski versiyonlar, iptal klasörlerinde muhafaza edilir.

Kâğıt Ortamında Saklama: Kâğıt ortamındaki kayıtlar, kilitli dolaplarda muhafaza edilir ve erişim, sadece yetkili kişiler tarafından sağlanır. Kâğıt kayıtların

güncelliği, ilgili bölüm yöneticileri tarafından takip edilir ve kayıtların değiştirilmesi veya ters kayıt yapılması sadece yetkili personel tarafından gerçekleştirilebilir.

Muhasebe Kayıtları;

Evrak olarak aşağıdaki belgeler tutulmaktadır:

- Liman Masraf Faturaları
- Gümrükçü Masraf ve Komisyon Faturaları
- Vergi Dekontu
- Navlun Faturası (Beyanname numarası yazılacak)
- Transit İhracat E-Arşiv Faturası çıktısı

Bu belgeler, 1 aylık süreyle ofiste tutulur ve ay sonunda arşive gönderilir.

Elektronik Ortamda Kayıtlar:

Netsis sistemi üzerinden gelen ürünle ilgili aşağıdaki tüm bilgiler izlenebilir:

- Markası
- Modeli
- Seri numarası
- Tipi
- Rengi
- Ölçüleri
- Cinsi
- Ağırlığı (Net, Brüt)
- Parti numarası

Dış Kaynaklı Dokümanlar ve Raporlama;

Dış kaynaklı dokümanlar, ilgili sorumlular tarafından temin edilir ve kontrol edilir. Raporlama süreçleri, kuruluşun performans yönetimi ve ölçüm faaliyetlerinde kullanılmak üzere düzenli olarak gözden geçirilir ve paydaşlarla paylaşılır. Raporlamada dikkate alınması gereken faktörler arasında bilgi ihtiyacı, raporlama maliyeti, sıklığı ve yöntemi bulunur.

X Üretim İşletmesi Döküman ve Kayıtların Kontrolü Prosedürü ek olarak sunulmuştur (Bkz. EK 8).

Kayıt ve raporlama yönetimi, organizasyonun bilgi yönetimini ve performansını artırarak, risklerin yönetilmesine ve yasal yükümlülüklerin yerine

getirilmesine katkıda bulunur. Bu prosedürlerin etkin bir şekilde uygulanması, işletmenin şeffaflık, güvenilirlik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu kısımda sunulan süreçler ve yöntemler, kapsamlı bir kayıt ve raporlama yönetim sisteminin nasıl oluşturulabileceğini ve işletmenin genel performansını nasıl iyileştirebileceğini ortaya koymaktadır.

X üretim işletmesi muhasebe süreci detaylı incelenebilir.

3.4.16. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci

X Üretim İşletmesi'nin muhasebe süreci bu başlık altında detaylandırılmıştır. Bu süreç, finansal işlemlerin kayıt altına alınmasından, raporlamaların hazırlanmasına kadar olan tüm aşamaları kapsamaktadır. Süreç; muhasebe kayıtlarının doğruluğunu sağlamak, finansal raporların hazırlanmasını düzenlemek ve iç kontrol mekanizmalarının etkinliğini artırmak amacıyla yapılandırılmıştır.

3.4.16.1. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Kaplumbağa Diyagramı

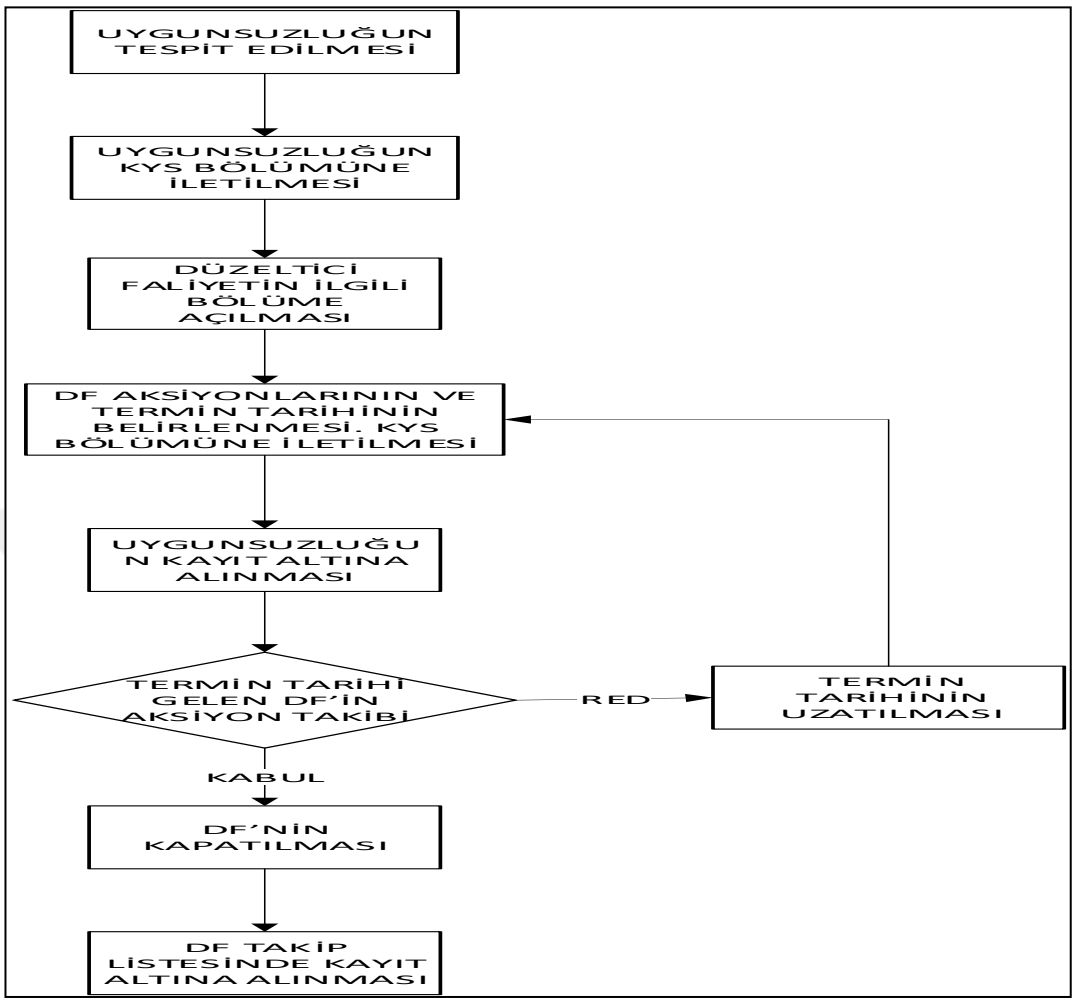
Süreçlerin incelenmesi ve analiz edilmesinde sıkça başvurulan etkili yöntemlerden biri olan Kaplumbağa Diyagramı'dır. Süreçlerin analiz edilmesi için Kaplumbağa Diyagramı kullanılması, süreç analizinin daha yapılandırılmış ve daha hızlı bir şekilde tamamlanmasına olanak tanımaktadır.

X Üretim İşletmesine ait Muhasebe Süreci Detaylı Kaplumbağa Diyagramına EK:9'da yer verilmiştir (Bkz. EK 9).

3.4.16.2. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Akış Şeması

X Üretim İşletmesi'nin muhasebe sürecinin akış şeması aşağıdaki Tablo 18 gösterilmektedir. Bu akış şema, muhasebe işlemlerinin adım adım nasıl gerçekleştirileceğini ve sürecin çeşitli aşamalarını nasıl ilişkilendirdiğini görsel olarak temsil etmektedir. Süreç akış şeması, işlemlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik kritik bilgileri sunmaktadır.

Tablo 18: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreç Akış Şeması



Sorumlu	Kayıt	İlgili Prosedür ve Talimatlar
Tüm Bölümler	DF MODÜLÜ	DF PROSEDÜRÜ
Tüm Bölümler	DF MODÜLÜ	DF PROSEDÜRÜ
EYS	DF MODÜLÜ	DF PROSEDÜRÜ
İlgili Bölüm	DF MODÜLÜ	DF PROSEDÜRÜ
EYS	DF TAKİP LİSTESİ / DF MODÜLÜ	DF PROSEDÜRÜ
İlgili Bölüm, EYS	DF MODÜLÜ	
EYS, İlgili Bölüm		
EYS		

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 18, X Üretim İşletmesi'nin muhasebe sürecinin akış şemasını ve ilgili kayıtları diyagram şeklinde özetlemektedir. Şema, çeşitli bölümlerin ve süreçlerin nasıl birbirine bağlı olduğunu ve sorumlulukların nasıl dağıldığını göstermektedir. Her bir bölüm ve süreç için belirlenen sorumlular, ilgili prosedürler ve talimatlar da tablo

üzerinde belirtilmiştir. Özellikle DF Modülü ve DF Prosedürü gibi standartlar, sürecin yönetimi ve izlenmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu tablo, muhasebe sürecinin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunan önemli bir bilgi kaynağıdır.

Tablo 19: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci İlgili Taraf İhtiyaç ve Beklentileri Belirleme Tablosu

İlgili Taraf İhtiyaç ve Beklentileri Belirleme Tablosu			
İlgili Taraflar	**İç/Dış**	**İlgili Tarafların İhtiyaç ve Beklentileri**	**Uygunluk Yükümlülüğü**
Resmi Kurumlar	Dış	Vergi Beyanlarının kayıtlara uygunluğu, Kanun ve mavzuatlara uygunluğu, süresi içinde beyan edilmesi, Resmi defterlerin süresi içinde bildirimi	Kanunlar ve Mevzuatlar
Yönetim	İç	İşin sürekliliği, kanunlara uygunluk, beyanların süresinde ve doğru şekilde yapılması, şirketin cezai duruma düşmemesi, istenen raporların en kısa sürede hazırlanması ve sunulması	Kanunlar ve Mevzuatlar Yönetimin talep ve beklentileri
Bütçe ve Raporlama Süreci	İç	Aylık olarak yönetime sunulan mali ve finansal raporların en sağlıklı şekilde ve süresi içinde hazırlanabilmesi için gereken desteğin verilmesi. Kayıtların süresi içinde tamamlanması, diğer birimlerden gelecek bilgi ve belgelerin seri bir şekilde temin edilmesi	Kanunlar ve Mevzuatlar Yönetimin talep ve beklentileri
Dış Müşteriler	Dış	Faturaların zamanında ve doğru şekilde düzenlenmesi, mutabakatların sağlıklı bir şekilde yapılması	Kanun ve Mevzuatlar Sözleşmeler

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan döküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 19, X Üretim İşletmesi'nin ilgili taraflarının ihtiyaç ve beklentilerini belirlemeye yönelik bir özet sunmaktadır. Tablo, iç ve dış tarafların spesifik beklentilerini ve bu beklentilere uygunluk sağlamak için gerekli yükümlülükleri detaylandırmaktadır. Resmi kurumlar, yönetim, bütçe ve raporlama süreci, dış müşteriler, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve çevresel süreçler için belirlenen ihtiyaçlar ve beklentiler, ilgili mevzuat ve standartlarla uyumlu olarak

tanımlanmıştır. Bu tablo, çeşitli tarafların taleplerinin etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamak için gereken bilgileri sağlamaktadır.

3.4.16.3. X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk ve Fırsat Analizi

X Üretim İşletmesi'ne ait muhasebe sürecinin risk ve fırsat analizi aşağıdaki Tablo 20'de sunulmuştur. Bu tablo, muhasebe sürecinde karşılaşılabilecek potansiyel riskleri ve fırsatları detaylı bir şekilde değerlendirmekte ve sürecin yönetiminde dikkate alınması gereken unsurları kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tablo 20: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk ve Fırsat Analizi

Süreç Adı									
Husus/Taraf Beklentisi	H/B	Kalite	Prestij	Uyum Yükümlülüğü	İş Süreci/ Duruşu	Finansal Kayıp	İSG	Tedarik Zinciri Güvenliği	Çevre
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı /Beyanların kayıtlara uygunluğu	B	1	1	3	1	2	1	3	1
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı /Beyanların süresi içinde verilmesi	B	1	1	3	1	2	1	3	1
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı /Satış Faturalarının, irsaliye tarihinden itibaren 7 gün içinde düzenlenmesi	B	1	1	3	1	2	1	1	1
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı /Resmi defterler beratlarının süresi içinde alınması	B	1	1	3	1	2	1	1	1
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı /Kayıtların Tekdüzen Hesap Planına uygun tutulması	B	1	1	3	1	5	1	1	1
T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı/Resmi Defter tasdiklerinin süresi içinde yaptırılması	B	1	1	3	1	3	1	1	1

Manisa Ticaret ve Sanayi Odası/Kapasite Raporunun Yenilenmesi-2 Yılda bir	B	1	1	3	1	1	1	1	1
Dış Müşteriler/Firmalar ile mutabakat sağlanması	B	1	1	1	1	1	1	3	1
TÜİK/Anket ve Formların süresi içind doldurulması	B	1	1	3	1	1	1	1	1
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı/Sanayi Sicil Belgesi	B	1	1	3	1	2	1	1	1
Ar-Ge Merkezi	H	1	1	3	1	5	1	1	1
X, Y, Z Kuşak Farklılıkları	H	1	1	1	1	1	1	1	1
İhracat Yoğunluğu	H	1	1	3	1	2	1	3	1
Satınalma Süreci	H	1	1	3	1	2	1	3	1
Sözleşme Yönetimi	H	1	1	3	1	2	1	3	1
İnternet	H	1	1	1	5	3	1	3	1
Bilgi Güvenliği	H	1	1	2	2	1	1	3	1
Yetkisiz Erişim	H	1	1	1	1	1	1	3	1

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo, X Üretim İşletmesi'nin muhasebe sürecinde karşılaşılabilecek riskleri ve fırsatları çeşitli kriterlere göre değerlendirir. Her bir husus veya taraf beklentisi, kalite, prestij, uyum yükümlülüğü, iş sürekliliği/duruşu, finansal kayıp, İSG, tedarik zinciri güvenliği ve çevre gibi alanlarda puanlanmıştır. Risklerin ve fırsatların etkileri bu kriterler ışığında analiz edilerek, sürecin etkin yönetilmesi için gereken önlemler ve iyileştirmeler belirlenmiştir. Bu analiz, süreçlerin daha iyi anlaşılmasını ve potansiyel sorunların önceden belirlenmesini sağlamaktadır.

X Üretim işletmesinin muhasebe süreci risk analizi-aksiyon planı-risk puanlandırması ise Tablo 21'deki gibidir:

Tablo 21: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Risk Analizi-Aksiyon Planı-Risk Puanı

R=E*O		Risk Analizi		Aksiyon Planı	Aksiyon Sonrası Risk Puanı		
Etki Puanı	**Olasılık Puanı**	**Risk Puanı**	**Önem Derecesi**	**Alınacak Aksiyon**	**Etki Puanı**	**Olasılık Puanı**	**Risk Puanı**
3	2	6	Orta	Fatura teslim süreçlerinin takibi için excel çalışması hazırlanıp, faturaları birimlere teslim edip teslim alan kişi tarafından takibi ve ortak klasörde erişime açık olması	3	1	3
5	2	10	Orta	Mali Danışmanlık hizmeti veren YMM tarafından daha sık, hatta aylık olarak gerekli denetim ve kontrollerin yapılması	5	1	5
3	2	6	Orta				
3	2	6	Orta				
3	2	6	Orta				
3	2	6	Orta				
2	1	2	Önemsiz				
3	2	6	Orta				
5	1	5	Önemsiz				
1	1	1	Önemsiz				

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 21, X Üretim İşletmesi'nin muhasebe süreci risk analizi ve aksiyon planını kapsamlı bir şekilde özetler. Tablo, her riskin etki ve olasılık puanlarını değerlendirerek bir risk puanı hesaplar ve bu risklerin önem derecelerini belirler. Örneğin, bazı riskler 'Orta' derecede önem taşırken, bazıları 'Önemsiz' olarak değerlendirilmiştir. Aksiyon planları, risklerin etkisini azaltmak için alınacak önlemleri içerir; örneğin, fatura teslim süreçlerinin daha etkili yönetilmesi için bir

excel takip sistemi oluşturulması ve mali danışmanlık hizmetlerinin artırılması gibi önlemler öne çıkmaktadır. Aksiyonlar uygulandıktan sonra risk puanlarının düşürülmesi beklenmektedir. Bu tablo, risk yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik stratejik adımları belirlemekte yardımcı olmaktadır.

X üretim işletmesine ait 'Muhasebe Süreci Detaylı Risk ve Fırsat Analizi'ne EK: 10' da yer verilmiştir (Bkz. EK 10).

Tez çalışmasının bu bölümünde, ISO 31000:2018 bağlamında TSE Risk Doğrulama Belgesine sahip olan X Üretim İşletmesi'nin kurumsal risk yönetimi süreci ve aşamalarına dair kapsamlı bir inceleme ve değerlendirme gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, işletme için yapılmış PESTLE analizi ve SWOT analizi ile risk değerlendirme tabloları kullanılarak işletmenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditleri, çeşitli riskler ve bu risklere karşı alınacak aksiyonlar net bir şekilde ortaya koyulmuştur. Bu analizler, işletmenin süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetmesi ve riskleri minimize etmesi için gerekli stratejik adımları belirlemekte önemli bir temel sağlamaktadır. Ayrıca X üretim işletmesinin muhasebe sürecinin Kaplumbağa Diyagramı, akış şeması, ilgili taraf beklentileri, risk ve fırsat analizi ele alınarak mevcut durum ve iyileştirme alanları belirlenmiştir. Sonuç olarak, seçilmiş bu işletmenin genel perspektifte kurumsal olarak risk yönetim süreci ve aşamalarında etkili olduğu ve standartlara uyum sağladığı tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde teknoloji, ekonomik koşullar, siyasi ve sosyal faktörler ile çevresel etkiler hızla değişmekte ve bu dinamik değişimleri takip edebilen işletmeler rekabet avantajı elde etmektedirler. Bu hızlı değişim ortamında başarılı olabilmek, sadece mevcut durumu anlamakla değil, aynı zamanda gelecekteki olası değişiklikleri öngörmek ve bu değişimlere etkili bir şekilde adapte olmakla mümkündür. Değişken ve karmaşık bir iş ortamında faaliyet gösteren kuruluşlar, belirsizliklerle başa çıkabilmek için sağlam bir risk yönetimi stratejisine ihtiyaç duymaktadır.

Bu tez çalışmasının temel amacı, KRY'nin stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesindeki önemini vurgulamaktır. KRY, organizasyonların karşılaşabilecekleri riskleri sistematik bir şekilde tanımlamalarına, analiz etmelerine ve yönetmelerine olanak tanır. Bu bağlamda, "ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı" önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Güncellenmiş haliyle ISO 31000:2018 standardı, risk yönetimi süreçlerini entegre etmek ve geliştirmek için kapsamlı bir çerçeve sunarak, organizasyonların riskleri etkin bir şekilde tanımlamasına, analiz etmesine, değerlendirmesine ve yönetmesine olanak sağlar. Ayrıca, risk yönetiminin kurumsal stratejilere nasıl entegre edilebileceğini ve genel performansın nasıl iyileştirilebileceğini de açıklar.

ISO 31000'in uygulanmasıyla, KRY kültürü güçlenir. Bu kültür, risklere karşı duyarlılığı artırır ve organizasyon içinde risk yönetimi sorumluluğunu paylaşan bir yaklaşımı teşvik eder. Çalışanların risklere karşı bilinçlenmesi ve uygun stratejiler geliştirmesi sağlanır. Bu durum, organizasyonun kriz anlarına daha hazırlıklı olmasını ve stratejik hedeflere daha güvenilir bir şekilde ulaşmasını destekler. Ayrıca, risk yönetim süreçlerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi, organizasyonların değişen koşullara ve yeni risklere hızlı bir şekilde adapte olmasını olanaklı kılar. Bu da işletmelere rekabet avantajı sağlayarak organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilir.

Yapılan alan yazın taramasında, ISO 31000 Risk Yönetimi Standardına ilişkin çok sayıda akademik yayın olmayışı dikkati çekmiştir. Bu bağlamda işletme temel

alanında muhasebe yönlü risk odaklı olarak iç kontrol, iç denetim ve denetim açısından ele alınarak değerlendirilmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ISO 31000'in teorik çerçevesi ile pratik uygulamalarının bütünleştiriliği bu çalışmada, öncelikle KRY öz olarak ele alınmış sonra ISO 31000:2018 detaylı incelenmiştir. Ardından uygulama kısımda ISO 31000'in KRY süreçlerine entegrasyonu, bir üretim işletmesi üzerinden detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu süreçte, ISO 31000 standartlarının başarılı bir şekilde nasıl uygulandığı ve organizasyonun risk yönetimi yeteneklerinin nasıl geliştirildiği incelenmiştir. Uygulama örnekleri, risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesi aşamalarında karşılaşılan zorluklar ve sağlanan yararlar üzerinde durulmuştur. Ayrıca, risk yönetiminin işletmenin genel performansını nasıl olumlu yönde etkilediği ve stratejik hedeflere ulaşmadaki katkıları vurgulanmıştır. ISO 31000'in etkin bir şekilde uygulanmasının, sadece riskleri minimize etmekle kalmayıp aynı zamanda organizasyonel verimliliği artırarak uzun vadeli başarının temel taşlarını oluşturduğuna dair bulgular ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, ISO 31000 standardının KRY süreçlerine entegrasyonu, organizasyonların karşılaşabileceği belirsizliklerle başa çıkabilmelerini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu standardın sunduğu yapı, işletmelerin daha güvenilir ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunarak rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli temeli sağlamaktadır. Bu çalışma; ISO 31000'in örnek işletme uygulama sürecini ve sağladığı avantajları detaylandırarak diğer kuruluşlara benzer bir yaklaşımı benimsemeleri için önemli bir referans sunmakta, aynı zamanda alan yazında konuya ilişkin farkındalığı arttırarak değer katmaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, M., & Özgür, H. (2004). *Çağdaş kamu yönetimi – II*. Nobel Yayın Dağıtım.

Ağgül, M. (2022). *ISO 31000: 2018 Risk Yönetimi Standardı ve Örnek Üretim İşletmesi Üzerinde Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi.

Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(7): 40-42.

Akçay, G. (2011). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler. *Denetişim Dergisi*, 25-46.

Aksoy, S. (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi: Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı.

Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. 21-22.

Alkin, E., Savaş, A. T. ve Akman, V. (2001). *Finansal Aracılığın Evrimi: Çağdaş Bankacılık Sistemine Geçiş, Risk Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?* 1. Baskı, ISBN: 978-605-09-1836-6. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. AŞ.

Altınbaş, O. (2017). ISO 31000 Risk Yönetimi Standardı ve Bir Portföy Yönetim Şirketi Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Anıl Keskin, D. (2010). İşletmelerin Sürekliliğini Sağlamada Kritik Önemdeki Risk Yönetimi ve Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı. *Denetişim Dergisi*, 38-39.

Andaç, M. (2002). Risk Analizi ve Yönetimi. *İSG Dergisi.* 7 (2002): 14-17.

Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk.* 1. Basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım.

Arslan, I. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi.* (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Atamer, M. (2006). *Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi.* (Uzmanlık Tezi). Ankara.

Autoritedes Marches Financiers (2010). Les Dispositifs de Gestiondes Risques et de Contrele Interne, 22 Juille 2010. AMF.

Aven, T., & Renn, O. (2010). On the use of the term "risk" in ISO 31000 and its implications. *Risk Analysis*, 30(3), 433-444.

Bagherzadeh, N. ve Jöehrs, K. (2015). *Operational Risk Management Improvements within Internal Control Frameworks.* Master's thesis.

Baumgartner, R. ve Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development.* 18(2): 76-89.

Belluz, Del Bel. (2009). Operational risk management. *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (s. 291).

Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. Toplum ve Sosyal Hizmet, 32(1), 251-273.

Bromiley, P., Rau, D. ve McShane, M. K. (2016). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions.

Bozkurt, C. (2010). Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim. *Denetişim Dergisi*. 17-30.

Burca, N. (2018, Şubat 27). Yenilenen ISO 31000 Risk Yönetimi Rehberi. https://nazifburca.com/2018/02/27/yenilenen-iso-31000-risk-yonetimi-rehberi/ adresinden alındı. (15.05.2024)

Cadaoğlu, A. K. (2000). *Risk Yönetimi ve TSK'daki Uygulamalar*. Harp Akademileri Yayınları.

Calp, M. H. ve Akçayol, M. A. (2015). Yazılım Projelerinde Karşılaşılan Risk Faktörleri ve Risk Yönetim Süreci. *Marmara Fen Bilimleri Dergisi,* 1: 1-13.

Cendrowski, H. ve Mair, W. C. (2009). Enterprise Risk Management and COSO. Canada, 1. Web: http://www. cca-advisors.com/PDFs/Risk_Management_preview. Pdf (10.06.2024).

Centrum Denetim, Deloitte, EY, Forvis Mazars, KPMG ve PwC. (Haziran 2024). *Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) Sürdürülebilirlik Güvence - Denetim Raporu Rehber Çalışması.* Surdurulebilirlik-Guvence-Denetim-Raporu.pdf, http://www.entegreraporlamatr.org/tr/guncel/2024/07062024.aspx (09.09.2024).

Chance, D. M., ve Brooks, R. (2010). *An Introduction to Derivatives and Risk Management.* South-Western: Cengage Learning.

Clarkson, Max B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analizing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 20(1): 92-117.

COSO, (2004/1). Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework Executive Summary Framework. September.

Çakmak, B. (2024). Kurumsal Sürdürülebilirlik Anahtar Göstergelerinin Finansal Performansa Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Çubukçu, M. (2018). Organizasyonun Yapısını Belirleyen Faktörler Ve Yapının Önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(2): 175-190.

D'Arcy, S. P., ve Brogan, J. C. (2001). Enterprise Risk Management. *Journal of Risk Management of Korea*. 12(1): 207-228.

Derici, O., Tüysüz, Z., ve Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi.* 65: 151-172.

Derici, O. (2015). *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*. Antalya: BEKAD Yayınları.

Dişli Bayraktar, E. ve Ayyıldız, H. (2021). İnovasyon Stratejilerinin Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansına Etkisi: Mobilya Firmaları Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 60: 189-214.

Edin, İ., Rekaoglu, B., Semra, Z. S., Küçükgüzel, Ş. G., Özel, S., Dumludağ, D. ve Bulut, E. (2016). *PESTLE Analizi: Üniversitelerde strateji geliştirme sürecinde uygulamalı durum analizleri (*s.104-122). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23*(3): 209-220.

Erkan, E. (2010). *Süreç Yönetimi, Hedefler ve Performans Göstergeleri.* (Sunum: Atılım Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Performans Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi).

Er Kara, M. ve Oktay Fırat, S. Ü. (2017). Tedarik Zinciri Riskleri: Literatür Taraması ve Yeni Bir Sınıflandırma. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi.* 10(1): 31–60.

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi Ve Işletmelerin Paydaşları Ile Ilişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31: 199-223.

Farrell, J. M. ve Hoon, A. (2009, May 12). What's your company's risk culture? *BusinessWeek Online*.

Felekoğlu, B. ve Özmehmet Taşan, S. (2017). İş ile ilgili Kas İskelet Sistemi Rahatsızlıklarına Yönelik Ergonomik Risk Değerlendirme: Reaktif/Proaktif Bütünleşik Bir Sistematik Yaklaşım. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlı Fakültesi Dergisi*. 777-779.

Fraser, J. ve Simkins, B. J. (2010). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives.* New Jersey, ABD: John Wiley & Sons Inc.

Frigo, M. L. ve Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The CPA Journal*, 81(10): 81-88.

Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

GAO (2001). Internal Control Management and Evaluation Tool, *Internal Control Standards*. August.

Göbbels M. ve Jonker, J. (2003). AA1000 and SA8000 Compared: A Systema tic Comparison of Contemporary Accountability Standards. *Managerial Auditing Journal.* 18 (1): 54-58.

Görmen, M. (Temmuz 2018). Örgüt Kültürü ile Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(14): 121-135.

Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management.* The Institute of Risk Management.

Hutchins, G. (2018). ISO 31000: 2018 Enterprise Risk Management-CERM Academy Series on Enterprise Risk Management. Portland: CERM Academy.

Institut de L'AuditInterne-Price Waterhouse Coopers (PWC)-Landwell (2005). Le Management des Risques de L'Entreprise-Cadre de Reference Techniques D'Application-COSO II Report, Editions D'Organisations.

International Standards Organisation (ISO). (2009). ISO 31000: 2009. Risk Management Principles and Guidelines. Geneva.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 Risk Management-Guidelines. TS ISO. (Türkçe Tercüme).

İbiş, C. ve Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde iç Kontrol Sistemine Genel Bakış. *Sayıştay Dergisi*, 85: 95–121.

İncesu, E. (2010). Kurumsal Risk Yönetiminde, Seydişehir Devlet Hastanesi Risk Yönetim Modeli Uygulaması. *5. Uluslararası Sağlıkta Kalite, Akreditasyon ve Hasta Güvenliği Kongresi Tam Metin Kitapçığı.* Antalya.

Kadayıf, F. (2024). Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesinde Çevresel, Sosyal, Yönetişim (ESG) Risklerinin Yönetilmesi: Finans Sektöründe Yer Alan Bir Şirket Üzerinde Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İç Denetim ve Risk Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Kandemir, A., Şantaş, F. ve Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında Iç Çevre Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5*(1): 1-13.

Kara, B., Canbaz, M., Doğan, E. S. ve Ayyıldız, E. (2023). ISO 31000 Risk Yönetimi Çerçevesi ve ALARP İlkesi Kullanılarak Yeni Bir Gıda İşleme Tesisinin Risklerinin Değerlendirilmesi. *Karadeniz Fen Bilimleri Dergisi.* 1759-1779.

Karaman, C. ve Tosuner, M. (Temmuz/Aralık 2020). Stratejik Planlama, İç Kontrol ve Kalite Yönetiminde Risk Yönetimi Süreçleri. *Denetişim Dergisi*, 11 (21).

Kardeş Selimoğlu, S. ve Ertan, Y. (2015). *Bölüm 5: İç Kontrol ve Risk Değerleme (s. 77-114) Bütünleşik Yaklaşımla KOBİ'lerde Risk Temelli İç Kontrol.* (Editörler: Kurt, G. ve Uçma Uysal, T.) ISBN: 978-605-344-217-2. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kardeş Selimoğlu, S. ve Özbek, C. Y. (2018). *İç Denetim: Uluslararası İç Denetim Standartları ile Uyumlu.* 1. Basım, ISBN: 978-605-320-998-0. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kardovic, N. (2022). *Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye ve Sırbistan Karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayahan, T. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi.* 5(1): 58-81.

Kerman, U., Altan, Y. ve Öztop, S. (2012). Büyükşehir Belediyeleri ve İl Özel İIdarelerinde Stratejik Planlama: Ankara, İstanbul ve İzmir Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi.* (1): 89-100.

Kıral, H. (2014). *İç Denetim "Yönetime Değer Katmak".* Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu-İDKK Yayınları, No:1.

Kızılboğa, R. (2012). Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 16(3): 297-316.

Kızıldağ, D. (2011). *Yönetsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kidd, C. V. (1992). The Evolution of Sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics.* 5: 1-26.

Köse, E. ve Bekçi, İ. (2017). 1992-2013 COSO Modeli: İç Kontrol-Entegre Çerçevesi. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi.* 2(7): 12-23.

Kurt, G. ve Uçma Uysal, T. (2015). *Bölüm 7: KOBİ'ler için Risk Temelli İç Kontrol Modeli (s. 197- 220) Bütünleşik Yaklaşımla KOBİ'lerde Risk Temelli İç Kontrol.* (Editörler: Kurt, G. ve Uçma Uysal, T.) ISBN: 978-605-344-217-2. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kuyucular, Y. ve Sezer, D. (2021). Yatırımcılarda Risk Toleransı ve Aşırı Güven Arasındaki İlişki. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 5400-5424.

Küçük Yılmaz, A. (2007). *Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi: Atatürk Havalimanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Lacroix, J. (2007). Analiyse et Gestiondes Risques dans les Grandes Entreprise, IERSE et CIGREF.

Liebenberg, A. P. Ve Hoyt, R. E. (2003). The Determinants Of Enterprise Risk Management: Evidence From The Appointment Of Chief Risk Officers6(1): 37-52.

Lundqvist S. (2015). Firmalar Neden Risk Yönetişimini Uyguluyor: Geleneksel Risk Yönetiminin Ötesine Geçmek, Kurumsal Risk Yönetimi. *Muhasebe ve Kamu Politikası Dergisi.* 34(5): 441-466.

Manab, N. A., Kassim, I. ve Hussin, M. R. (2010). Kurumsal Çapta Risk Yönetimi (EWRM) Uygulamaları: Kurumsal Yönetim, Uyumluluk ve Değer Arasında. *Uluslararası İşletme Araştırmaları İncelemesi Bildiriler.* 6 (2): 239-252.

Narinoğlu, A. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.

Neef, D. (2005). Managing Corporate Risk through Better Knowledge Management. *The Learning Organization*. 12(2): 112-124.

Noor, J. A. M., ve Abdalla, A. I. (2014). The Impact of Financial Risks on the Firms' Performance. *European Journal of Business and Management*. 6(5): 97-101.

Ocak, S. (2011). *Stratejik Felsefe ve İşletme Performansı Etkileşimi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ozan, M. S. ve Yolcu, F. S. (2022). Kurumsal İletişim: Kavramsal Bir Değerlendirme. *International Academic Social Resources Journal*. (e-ISSN: 2636-7637), 7(41): 984-987.

Ozan, M. S. ve Yolcu, F. S. (2023). Kurumsal Risk Yönetiminde Etkili Iletişim Ve Paydaş Yönetimi. 795-801.

Özcan, N. (2018). Sağlık Kurumlarında Risk Yönetimi. *Journal of Health Services and Education.,* 2(1): 15-24.

Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. (2016). Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi. *Mali Çözüm Dergisi*/Financial Analysis, 26(134): 13-35.

Özer, M. A. ve Erdem, E. (2022). Kurumsal Risk Yönetimi: Sorumlular Ve Başarı Kriterleri Üzerinden Bir Değerlendirme. *Denetişim Dergisi*. 2022: 58-76.

Özer, G., ve Çam, İ. (2018). Dengeli Puan Kartı ve Risk Yönetimi: Entegrasyon için Alternatif Yaklaşımların İncelenmesi. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18(4): 141-169.

Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci için SWOT analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*. 5: 43-45.

Paylı, M. (2017). *Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesi'nde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

Pehlivanlı, D. (2020). *Kurumsal Risk Yönetimi*. MÜSİAD Yönetim Kitaplığı. Erişim adresi:https://www.musiad.org.tr/uploads/yayinlar/yonetim-kitapligi/yonetim-kitapligipdf/kurumsal_risk_yonetimi.pdf

Poroy Ersoy, A. ve Bora, T. (2015). *Bölüm 3: Kurumsal Yönetim ve İç Kontrol İlişkisi (s. 29-52) Bütünleşik Yaklaşımla KOBİ'lerde Risk Temelli İç Kontrol.* (Editörler: Kurt, G. ve Uçma Uysal, T.) ISBN: 978-605-344-217-2. Ankara: Gazi Kitabevi.

Pothong, O. ve Ussahawanitchakit, P. (2011). Sustainable Accounting and Firm Survival: and Empirical Examination of Thai Listed Firms. *Journal of Academy of Business and Economics.* 11(3): 1-28.

Roberts, A., Wallace, W. ve McClure, N. (2003). *Strategic Risk Management.* Pearson Education.

Rubino, M. (2018). A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses Can Be Overcome Implementing IT Governance. *International Journal of Business and Management.* 13(12): 203-214.

Seuamsothabandith, S. (2004). *An Examination on Enterprise Risk Management.* USA: Western Illinois University Press.

Shenkir, W. ve Walker, P. (2018). Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements and Integration. New Jersey: IMA.

Süllü, Z. (2010). Küresel Ekonomik Kriz Bağlamında Halkla İlişkiler-Ekonomi İlişkisi. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.* 31 (2010): 195-211.

Swayne, L. E., Duncan, W. J. ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations.* Fifth Edition (1 b.). Oxford, UK: Blackwell Puplishing.

Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.

Şenel, M. (2018). *Havayolu taşımacılığında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmede stratejik insan kaynakları yönetiminin rolü: Hava kargo işletmelerine yönelik nitel bir araştırma* (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi).

Şenturan, Ş. (2006). BASEL II Standartları ve KOBİ'lerde Kurumsal Yönetişim. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi.* 20: 45-56.

Tepe Küçükoğlu, M. (2020) Tedarik Zincirinde Risk Değerlendirme: Risklerin Tanımlanması, Gruplandırılması ve Önceliklendirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi.* 12 (2): 2126-2141.

Thongsiri, S. ve Plueksawan, W. (2010, 8-9 April). *Practical Risk Management: An Application of ISO 31000 Standard and Risk Assessment Techniques IEC 31010*. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

Tranchard, S. (2018). The New ISO 31000 Keeps Risk Manage Ment Simple. Cenova: ISO.

Topçu, C. ve Keskin, H. (2023). Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Kurumsal Risk Yönetimi Ilişkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(2): 112-118.

Tunç, İ. (2014). *Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi*. Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu.

Tüm, K. (2014). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 5(1): 58-81.

Türedi, H. ve Koban, A. O. (Temmuz 2016). COSO İç Kontrol Modelinde Risk Değerlendirme Faaliyetleri. Pamukkale Üniversitesi Öneri Dergisi. ISSN:1300-084512, 12 (46): 155-177.

Türedi, H., Karakaya, G., ve İldem, M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 59-78.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Çalışma Grubu. (2006). Risk Yönetimi Prensipleri. *Bankacılar Dergisi.* 57: 15-32.

TÜSİAD (2006). *Eğitim ve Sürdürülebilir Büyüme Türkiye Deneyimi, Riskler ve Fırsatlar.* TÜSİAD T/2006-06-420. İstanbul: TÜSİAD.

Udeh, F. N., ve Ezejiofor, R. A. (2018). Effect of Sustainability Cost Accounting on Financial Performance of Telecommunication Firms in Nigeria. *Journal for Studies in Management and Planning.* 4(6): 223-250.

Uslu, Y., Hancıoğlu, Y., Yılmaz, E. ve Gedikli, E. (2022). Sağlık Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Sağlık Kuruluşlarında Risk Yönetimi Olgusunun Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Yöntemi ile Değerlendirilmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. 57(3): 1508-1503.

Usta, A. (2018). Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.,* 8(2): 91-110.

Uysal, M. C. (Temmuz / Aralık 2020). Stratejik Risklerin Yönetilmesi ve Örgütlerde Sürekli Risk Yönetimi Entegrasyonu. *Denetişim Dergisi.* 11(21): 39-52

Uysal, M. C. (2021). ISO 31000 ve COSO Kurumsal Risk Yönetimi Karşılaştırması: Çerçeveleri Anlamak. *Denetim Dergisi*. 11(22): 55–68.

Uzun, A. K. (2009) Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı. *Denetişim Dergisi*. 3 (2009): 59-65

Walker, P. L., Shenkir, W. G. ve Barton, T. L. (2002). *Enterprise Risk Management: Putting ıt All Together*. Altamonte Springs FL: Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Yalçınkaya, Ş. (2010). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Yerekapan, A. (2019). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Büyüklüğünün Finansal Performans Üzerine Etkisi: BIST 50 Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.

X Üretim işletmesi döküman verileri

İnternet Adresleri:

https://www.a-belge.com/ iso-31000-2018-risk-yonetimi, (11.01.2023)

https://www.assanaluminyum.com/tr-tr/haberler/bizden-haberler/ts-iso-31000-risk-yonetimi-sistemi-dogrulama-belgesi-aldi, (17.03.2023).

https://www.belenco. com/hakkimizda.aspx, (01.06.2024)

https://www.corlutso.org.tr (17.04.2023)

https://medium.com.(17.04.2023)

https://www.tse.org.tr (17.04.2023)

https://www.theirm.org/media/6884/irm-report-iso-31000-2018-v2.pdf, (06.05.2024).

https://www.tkdk.gov.tr/Duyuru/ardsi-is-awarded-iso-31000-risk-management-system-certificate-11279, (12.03.2023)

https://socar.com.tr , (29.07.2023)

https://strateji.iyte.edu.tr (29.07.2023)

https://kalite.klu.edu.tr/dosyalar/birimler/kalite/dosyalar/dosya_ve_belgeler/ekpr_paydas_analizi_ve_risk_analizi_kilavuzu.pdf, (11.10.2023)

https:// sozluk.gov.tr, (18.06.2024)

https://tr.linkedin.com › pulse › petkime-tseden-ts-iso-31, (12.03.2023)

cdn.anadolu.edu.tr, (18.09.2023)

sertifikaliicdenetci.wordpress.com, (18.09.2023)

Uğur Soğutma Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş. Basın Odası - Basinodam.com (22.04.2023)

www.adenyum.com, (18.09.2023)

EKLER

EK 1: X Üretim İşletmesi TSE Risk Doğrulama Belgesi



TSE

RİSK YÖNETİMİ DOĞRULAMA BELGESİ

RISK MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
bu belge ile

LOTTE CHEMICAL TURKEY YÜZEY TASARIMLARI SAN. VE TİC. A.Ş.
TESİS 1: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. AHMET NAZİF ZORLU BULVARI NO:22 YUNUSEMRE - MANİSA
TESİS 2: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. OSB 418 CAD. NO:2 YUNUSEMRE- MANİSA / TÜRKİYE

kuruluşunun risklerini TS ISO 31000:2018 şartlarına uygun yönettiğini doğrular.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

TSE RİSK YÖNETİMİ RYD - RMV

TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

İzmir Belgelendirme Müdürü
İzmir Certification Manager

Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı sürece geçerlidir.

Bu belge, Türk Standardları Enstitüsü'nün kuruluşu hakkındaki 132 sayılı kanun uyarınca verilmiştir.
This certificate is issued in accordance with the Law No. 132 establishing Turkish Standards Institution.

TURKISH STANDARDS INSTITUTION
hereby certifies that the organization

LOTTE CHEMICAL TURKEY YÜZEY TASARIMLARI SAN. VE TİC. A.Ş.
TESİS 1: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. AHMET NAZİF ZORLU BULVARI NO:22 YUNUSEMRE - MANİSA
TESİS 2: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. OSB 418 CAD. NO:2 YUNUSEMRE- MANİSA / TÜRKİYE

manages its risks in conformity with the requirements of TS ISO 31000:2018

Scope of the certificate is given in annex

Belge No / Certificate No	RYD-İZM-4/23
Belge Tarihi / Date of Certificate	08.12.2023
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	08.12.2026
Revizyon Tarihi / Date of Revision	08.12.2023
İlk Belge Tarihi / Initial Certification Date	08.12.2023

This certificate is valid provided that compliance with the certification requirement is maintained.



TSE

RİSK YÖNETİMİ DOĞRULAMA BELGESİ

RISK MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

EK / APPENDIX

Belge No / Certificate No: **RYD-İZM-4/23**

Belge Tarihi / Date of Certificate: **08.12.2023**

Belgeli Kuruluş Adı, Adresi:

Name and Address of the Certified Organization:

LOTTE CHEMICAL TURKEY YÜZEY TASARIMLARI SAN. VE TİC. A.Ş.
TESİS 1: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. AHMET NAZİF ZORLU BULVARI NO:22 YUNUSEMRE - MANİSA
TESİS 2: MANİSA OSB IV. KISIM KEÇİLİKÖY OSB MAH. OSB 418 CAD. NO:2 YUNUSEMRE- MANİSA / TÜRKİYE

TSE RİSK YÖNETİMİ RYD - RMV

Belge Kapsamı:

TS ISO 31000:2018

KUVARS YÜZEYLER (KOMPOZE TAŞ)

TASARIMI VE ÜRETİMİ

Scope of the Certificate:

TS ISO 31000:2018

DESIGN AND PRODUCTION OF

QUARTZ SURFACES (COMPOSITE STONE)

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 2: X Üretim İşletmesi Detaylı Risk ve Fırsat Analizi

Süreç Adı:			Düzeltici Faaliyet Süreci
Husus/ Taraf Beklentisi	H/B	Güncellenme Tarihi	Risk (Tehdit/Fırsat)
Uygunsuzluk tanımının doğru yapılması	B		Uygunsuzluk tanımının doğru yapılamaması
Oluşan uygunsuzluğun sahibinin doğru belirlenmesi	B		Oluşan uygunsuzluğun sahibinin doğru belirlenememesi
Uygunsuzluk oluşmasına sebep veren kök nedenin doğru saptanması	B		Uygunsuzluk oluşmasına sebep veren kök nedenin doğru saptanmaması
Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için geçici faaliyetlerin doğru ve etkin belirlenmesi	B		Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için geçici faaliyetlerin doğru ve etkin belirlenememesi
Uygunsuzluğun tekrar oluşmaması	B		Uygunsuzluğun tekrar oluşması
Oluşan uygunsuzluğun termininde kapatılması	B		Oluşan uygunsuzluğun termininde kapatılamaması
Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi	B		Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için eğitim ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi
Oluşan uygunsuzlukların Çevre Mevzuatlarına uygun şekilde kapatılması	B		Uygunsuzlukların çevre mevzuatlarına uygun olmayacak şekilde kapatılması
Oluşan uygunsuzlukların İSG Mevzuatlarına uygun şekilde kapatılması,	B		Uygunsuzlukların İSG mevzuatlarına uygun olmayacak şekilde kapatılması
İş sürekliliğinin devam etmesi	B		İş sürekliliğinin devam etmemesi
Atıkların doğru sınıflandırılması	B		Atıkların doğru sınıflandırılmaması
Çevre mevzuatlarına uygun çalışmalar	B		Çevre mevzuatlarına uygunsuz çalışmalar
Uygun KKD kullanımı	B		Uygunsuz KKD kullanımı
İSG mevzuatlarına uygun çalışma	B		İSG mevzuatlarına uygunsuz çalışma
Entegre Belgelendirme	H		Belgelendirme denetimi gerekliliklerinin sağlanmaması
Entegre Belgelendirme	H		Entegre belgelendirmeye sahip olmamız
Süreçlerin Yapılandırılması	H		Süreç dokümanlarının kuruluşun yapısına uygun şekilde oluşturulmaması
Değişim Yönetimi	H		Yapılan yeni değişikliklerden uygunsuzluk çıkması
DF Yönetimi	H		Düzeltici Faaliyet takibinin etkili yönetiminin yapılması
İSG KÜLTÜRÜ	H		İŞ GÜVENLİĞİ ZAFİYETLERİNDEN DOĞAN UYGUNSUZLUKLARIN TESPİT EDİLMESİ DURUMUNDA DF BAŞLATILMAMASI
	H		İŞ KAZASI YAŞANMASI SONUCU DF BAŞLATILMAMASI
Müşteri gerekliliklerin yerine getirilmesi	B		Müşteri gerekliliklerin yerine getirilmemesi
Evden çalışma şartlarına uyum***	H		Düzeltici faaliyetlerin uzaktan erişim sağlanarak takibinin yapılması
İnternet	H		İnternet bağlantısı olmadığından dolayı düzeltici faaliyetin takibinin yapılmaması

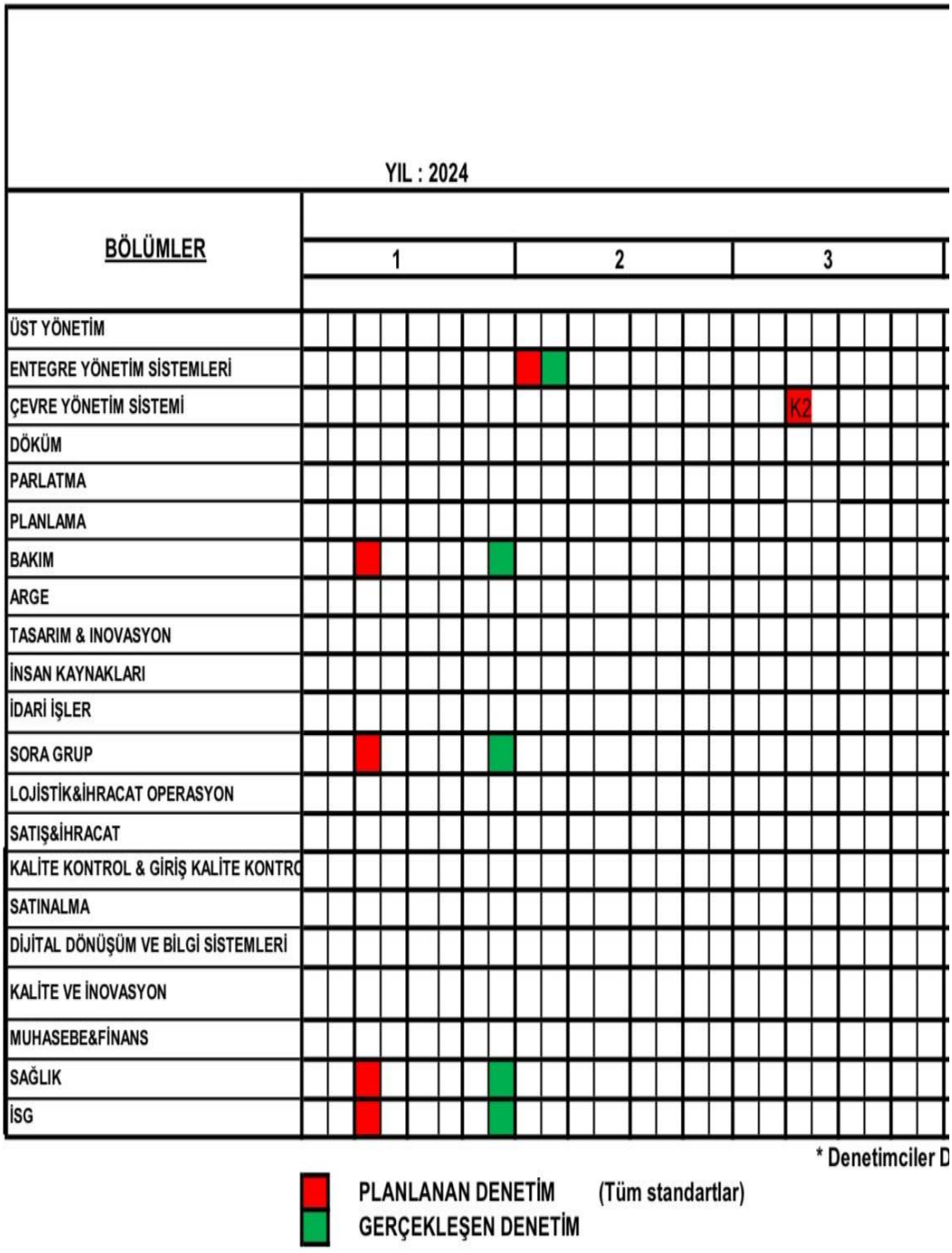
Düzeltici Faaliyet Süreci		
Risk (Tehdit/Fırsat)	T/F	Hata Sebebi
Uygunsuzluk tanımının doğru yapılamaması	T	Uygunsuzluğun doğru anlaşılamaması
Oluşan uygunsuzluğun sahibinin doğru belirlenememesi	T	Uygunsuzluğun kime ait olduğunun araştırılmasının eksik yapılması
Uygunsuzluk oluşmasına sebep veren kök nedenin doğru saptanmaması	T	Düzeltici Faaliyetin özensizce kapatılmaya çalışması Bölüm Yöneticileri olmadan çalışanların tek başına karar vermesi
Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için geçici faaliyetlerin doğru ve etkin belirlenememesi	T	Düzeltici Faaliyetin çözüm aşamalarının bilinmemesi Düzeltici Faaliyetin özensizce kapatılmaya çalışması Bölüm Yöneticileri olmadan çalışanların tek başına karar vermesi
Uygunsuzluğun tekrar oluşması	T	Düzeltici Faaliyetin doğru kapatılmaması Belirlenen Kalıcı Faaliyetin uygulanmaması DF Etkinliğinin yapılmamış olması
Oluşan uygunsuzluğun termininde kapatılamaması	T	Bölümün gereken özeni göstermemesi Belirlenen faaliyetlerin kapatılabilmesi için uygun termin tarihini belirleyememe Uygunsuzluğun giderilmesi için yatırım ihtiyacının olmasından kaynaklanan terminde uzama
Uygunsuzluğun ortadan kaldırılması için eğitim ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi	T	Uygunsuzluğun kök nedeninin doğru belirlenmemesi
Uygunsuzlukların çevre mevzuatlarına uygun olmayacak şekilde kapatılması	T	Uygunsuzluğu gidermek için acele ve sonuçlarını düşünmeden uygunsuzca kapatılması
Uygunsuzlukların İSG mevzuatlarına uygun olmayacak şekilde kapatılması	T	Uygunsuzluğu gidermek için acele ve sonuçlarını düşünmeden uygunsuzca kapatılması
İş sürekliliğinin devam etmemesi	T	EYS bölümünde çalışan kişinin kalmaması
Atıkların doğru sınıflandırılmaması	T	İhmal, önemsememe, Acelecilikle atıkların atılması Farkındalık eksikliği
Çevre mevzuatlarına uygunsuz çalışmalar	T	İhmal, önemsememe, Acelecilikle atıkların atılması Farkındalık eksikliği
Uygunsuz KKD kullanımı	T	İSG bilgilendirmelerinin yapılmaması İhmal, önemsememe, Acelecilikle kkd kullanımının unutulması Farkındalık eksikliği
İSG mevzuatlarına uygunsuz çalışma	T	İSG bilgilendirmelerinin yapılmaması İhmal, önemsememe, Acelecilikle kkd kullanımının unutulması Farkındalık eksikliği
Belgelendirme denetimi gerekliliklerinin sağlanmaması	T	Gerekliliklerin takibinin yapılmaması EYS Bölümünde personel eksikliği Yetersiz iç denetimler
Entegre belgelendirmeye sahip olmamız	F	
Süreç dokümanlarının kuruluşun yapısına uygun şekilde oluşturulmaması	T	Süreç dokümanlarının özensizce hazırlanması mevcut durumu tam bilmeyen personellerin hazırlaması
Yapılan yeni değişikliklerden uygunsuzluk çıkması	T	Yapılması planlanan değişikliklerin ilgili bölümlere haber vermeden gerçekleştirilmesi
Düzeltici Faaliyet takibinin etkili yönetiminin yapılması	F	
İŞ GÜVENLİĞİ ZAFİYETLERİNDEN DOĞAN UYGUNSUZLUKLARIN TESPİT EDİLMESİ DURUMUNDA DF BAŞLATILMAMASI	T	YETERLİ PERSONEL FARKINDALIĞININ OLMAMASI, İSG BÖLÜMÜNÜN DF TALEP ETMEMESİ
İŞ KAZASI YAŞANMASI SONUCU DF BAŞLATILMAMASI	T	İŞ KAZASI SONRASI YERİNDE İNCELEME YAPILMAMIŞ OLMASI, DF TALEBİNİN GELMEMİŞ OLMASI
Müşteri gerekliliklerin yerine getirilmemesi	T	Takibinin yapılmaması, kontrollü ilerlememek
Düzeltici faaliyetlerin uzaktan erişim sağlanarak takibinin yapılması	F	
İnternet bağlantısı olmadığından dolayı düzeltici faaliyetin takibinin yapılmaması	T	Elektrik kesintisi

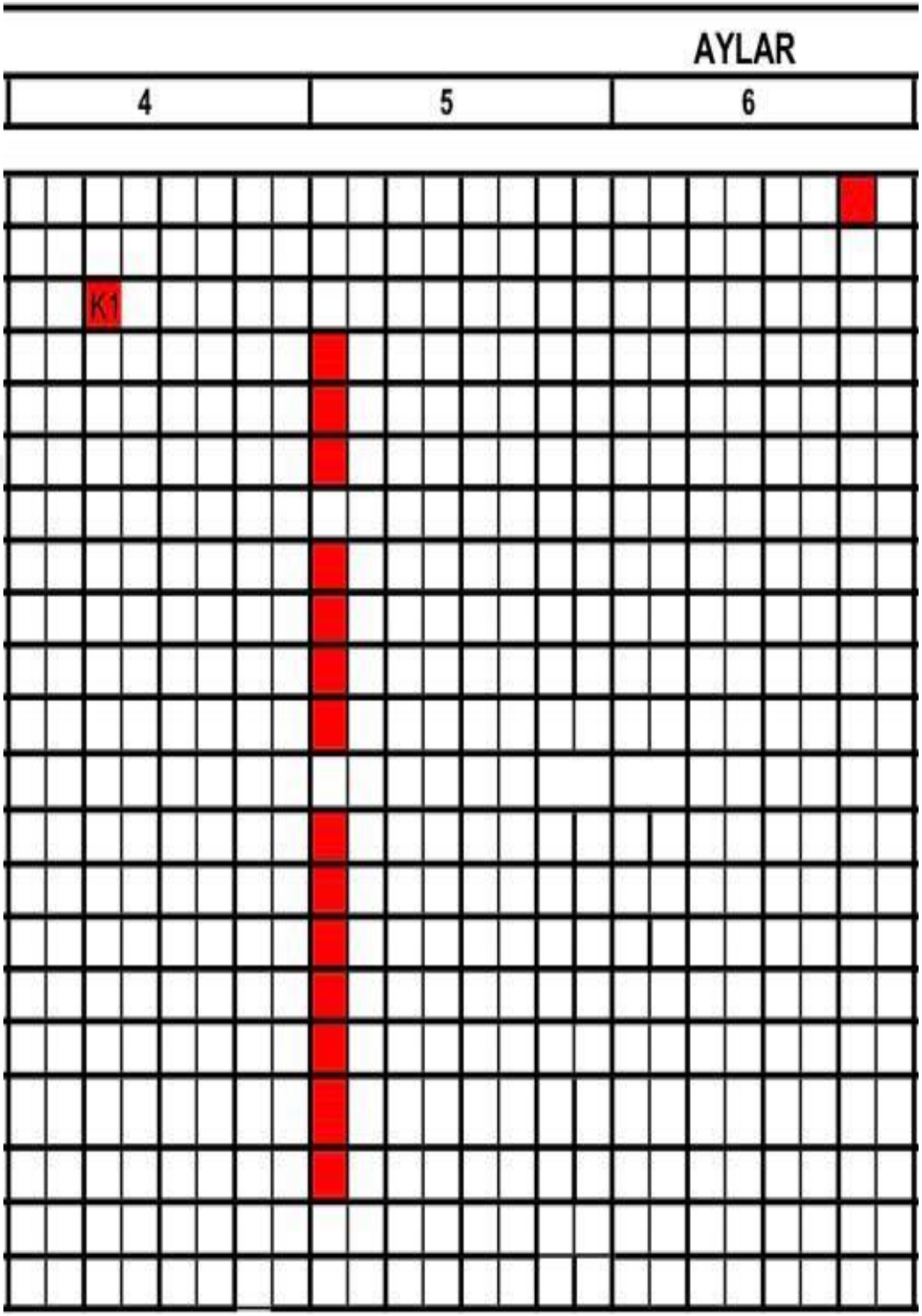
Potansiyel Sonuç	Mevcut Önlemler
Uygunsuzluğun ortadan kaldırılamaması	
Uygunsuzluğun tekrar oluşması, doğru kapatılamaması	EYS Bölümünün her bir uygunsuzluğu araştırarak ilgili bölüme iletmesi
Uygunsuzluğun tekrar oluşması, doğru kapatılamaması	
Aynı uygunsuzluğun başka bir yerde tekrar oluşması	
Aynı uygunsuzluğun tekrar oluşması	EYS Bölümünün Düzeltici Faaliyetlerin takibinin düzenli yapması
Uygunsuzluğun aynı yerde ya da başka bir yerde tekrar oluşması	Termin tarihlerinin faaliyet düzenleyicileri ile birlikte verilmesi EYS Bölümünün Düzeltici Faaliyetlerin takibinin düzenli yapması
Uygunsuzluğun tekrar oluşması, doğru kapatılamaması	
Çevreye zarar vermek Uygunsuzluğun tekrar oluşması Ceza alınması	Çevre Danışmanı ile birlikte çalışmak ve onların görüşü alınmadan uygunsuzlukların kapatılmaması. EYS Bölümünün Düzeltici Faaliyetlerin takibinin düzenli yapması
İş kazasının yaşanması Uygunsuzluğun tekrar oluşması Ceza alınması	İSG Riski olan DF'lerin İSG Ekibi ile düzenlenmesi İSG Ekibinin her vardiyada olması Düzenli takipleri yapması
Uygunsuzlukların takip edilememesi ve sürekli tekrarlanarak iş sürekliliğinin sağlanamaması	
Ceza alınması, Atık alanı personelinin iş yükünün artması	
Ceza alınması	
Kaza sonucu yaralanma	İSG Ekibinin kurulması
Kaza yaşanması, yaralanma	İSG Ekibinin kurulması
Major uygunsuzluk tespit edilmesi, Belgenin askıya alınması	
Prestij Müşterilerin tercih etmesi Yönetim Sistemlerinin uygulanması	
Değişiklik sonucu süreci etkilenecek bölümlerin olumsuz etkilenmesi	Değişiklik Yönetimi Prosedürü yazılmış ve tüm bölüm yöneticileri ile paylaşılmıştır.
Yaşanan uygunsuzlukların tekrarının olmasının engellenmesi	
UYGUNSUZLUKLARIN GİDERİLEMEMESİ, TEKRARLANMASI	İSG EKİBİ İLE KOORDİNELİ ÇALIŞARAK TESPİT EDİLEN UYGUNSUZLUKLARDAN DF BAŞLATILMASI SAĞLANMAKTADIR.
AYNI İŞ KAZASININ TEKRAR YAŞANMASI, UYGUNSUZLUKLARIN ORTADAN KALDIRILAMAMASI	MESAİ SAATLERİ İÇİNDE OLAN İŞ KAZALARINDA YERİNDE İNCELEME YAPARAK DF BAŞLATILMAKTADIR.
Müşteriden uygunsuzlukluk almak , Müşteri şikayeti	Müşteri şikayetleri için düzeltici faaliyetler başlatılmaktadır. MŞK kurulunda takibi yapılmaktadır.
Düzeltici faaliyetlerin zamanında takibinin yapılması	
Düzeltici faaliyetlerin zamanında takibinin yapılmaması	Telefon ile bağlantı yapılmaktadır.

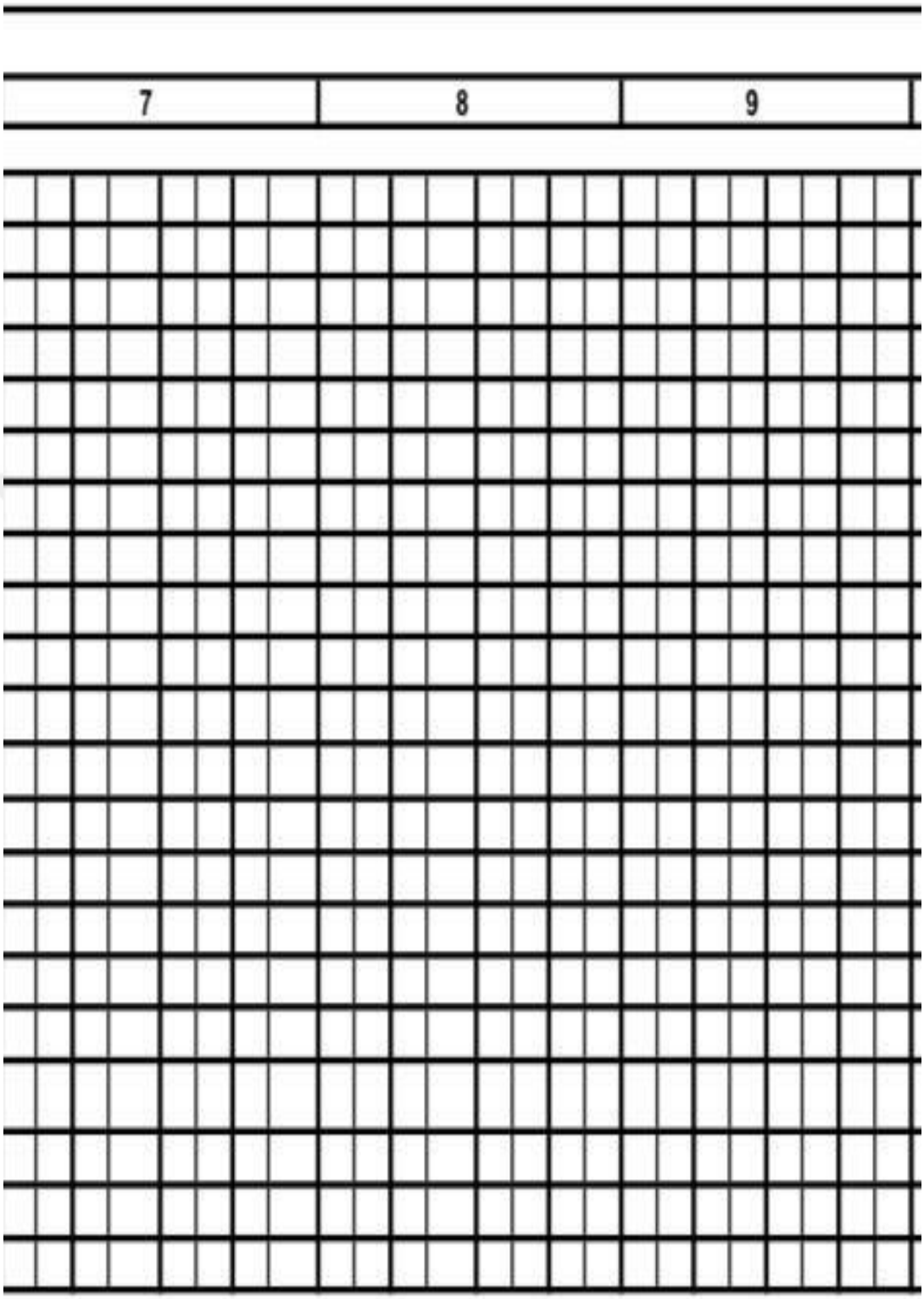
ETKİ										R=E*O		Risk Analizi	
Kalite	Prestij	Uyum Yük.	İş Sür. / Duruşu	Finansal Kayıp	İSG	Çevre	Tedarik Zinciri Güvenli	Enerji	Bilgi Güv./Kisisel	Etki Puanı	Olasılık Puanı	RİSK PUANI	Önem Derecesi
2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	3	2	6	Orta
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	Önemsiz
2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	3	1	3	Önemsiz
2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	3	1	3	Önemsiz
4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	Önemsiz
1	3	3	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	Önemsiz
1	3	3	1	4	1	3	1	1	1	4	1	4	Önemsiz
1	3	4	3	4	5	1	1	1	1	5	1	5	Önemsiz
1	4	4	2	5	5	1	1	1	1	5	1	5	Önemsiz
3	3	4	1	2	2	2	1	1	1	4	1	4	Önemsiz
												0	Önemsiz
3	3	5	1	1	5	4	3	1	1	5	1	5	Önemsiz
2	2	3	1	2	5	1	1	1	1	5	2	10	Orta
2	4	5	3	4	5	1	1	1	1	5	3	15	Yüksek
1	5	3	1	3	1	1	4	1	1	5	2	10	Orta
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Önemsiz

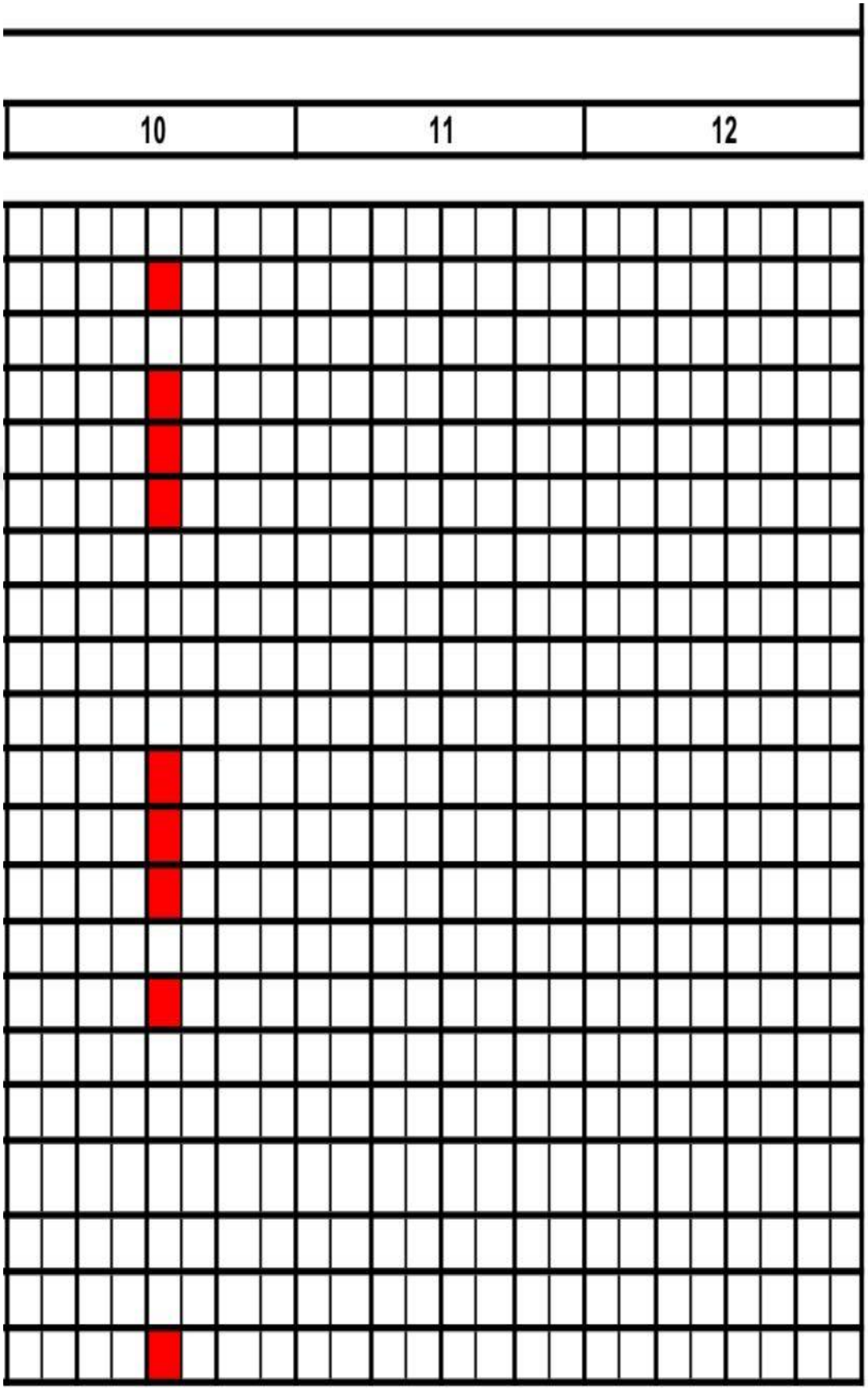
Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 3: X Üretim İşletmesi 2024 Yılı Detaylı Yıllık Planlanan ve Gerçekleşen Denetimleri




AYLAR
4
5
6
K1


7
8
9



Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 4: X Üretim İşletmesi Detaylı Oran Çarpan Tablosu

ORAN ÇARPAN TABLOSU	
Gerçekleşme Oranı	Çarpan
80%	0.600
81%	0.600
82%	0.600
83%	0.600
84%	0.600
85%	0.700
86%	0.700
87%	0.700
88%	0.700
89%	0.700
90%	0.800
91%	0.800
92%	0.800
93%	0.800
94%	0.800
95%	0.900
96%	0.900
97%	0.900
98%	0.900
99%	0.900
100%	1.000
101%	1.000
102%	1.020
103%	1.030
104%	1.040
105%	1.050
106%	1.060
107%	1.070
108%	1.080
109%	1.090
110%	1.100
111%	1.110
112%	1.120
113%	1.130
114%	1.140
115%	1.150

116%	1.160
117%	1.170
118%	1.180
119%	1.190
120%	1.200
121%	1.210
122%	1.220
123%	1.230
124%	1.240
125%	1.250
126%	1.260
127%	1.270
128%	1.280
129%	1.290
130%	1.300
131%	1.310
132%	1.320
133%	1.330
134%	1.340
135%	1.350
136%	1.360
137%	1.370
138%	1.380
139%	1.390
140%	1.400
141%	1.410
142%	1.420
143%	1.430
144%	1.440
145%	1.450
146%	1.460
147%	1.470
148%	1.480
149%	1.490
150%	1.500
151%	1.510
152%	1.520
153%	1.530
154%	1.540
155%	1.550
156%	1.560
157%	1.570
158%	1.580
159%	1.590
160%	1.600

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 5: X Üretim İşletmesi Hususlar Matris Listesi

SÜREÇ SAHİBİ BÖLÜMLER	
SÜREÇLER	
HUSUSLAR	
Güçlü Yönler (İç Hususlar)	Finans Yapısı
	Üretim Teknolojisi
	Ar-Ge Merkezi
	Tasarım Gücü
	Tecrübeli İnsan Kaynağı *
	Çalışan Özlük Hakları
	Genç Dinamik Kadro
	Yönetim Anlayışı/Şirket Vizyonu
	Ürün Kalitesi
	İhracat Yoğunluğu
	İSG Kültürü
	Uluslararası Şirket Olma
	MOSB İçinde Olmak
	Hammaddeye Yakınlık
	Endüstri 4.0 Uygulamaları
	Hesap Verilebilirlik / Dürüstlük
	Ürünün Geliştirilmesi
	Entegre Belgelendirme
İyileştirmeye Açık Yönler (İç Hususlar)	Satınalma Süreci
	Girdi Kalite Kontrol Süreci
	Ürün Ağacı Şartnameleri
	Dijitalleşme,(Entegre Olmayan Alt Yapılar)
	Süreçlerin Yapılandırılması
	Kurumsal Hafıza / Arşiv, (Soft,Hard)
	İzlenebilirlik
	Çalışma Ortamı (Toz,Gürültü)
	Aksiyon Takibi, Sorumluluk Alma
	Bitmiş Ürün Stok Alanı
	MŞK Yönetimi
	İç Satış Stratejisi
	Sözleşme Yönetimi
	Tedarik Zinciri Güvenliği * *
	Değişim Yönetimi
	DF Yönetimi
	Çalışan Katılımı* * * * *
	Yazışma Kültürü
	Yüklenici, Taşeron İle Çalışmak
	Reçine Kullanımı
	Tedarik Sürecinde Dışa Bağımlılık
	Lojistik sırasında güvenlik * *
	Çalışma Şekli (Vardiya)
	Ürün Özelliği

Gerçekler (İç-Dış Hususlar)	Arıtma Tesisi
	Parametre Değişikliği
	Geri Dönüşebilen Atıklar (Çamur v.b)***
	Geri Dönüşemeyen Atıklar (Kağıtlı hat molozları,
	Su Kullanımı (Yoğun/Zorunlu)
	Geri Dönüşmeyen Fire
	Proses Zorluğu
	Makine Bakım Zorluğu
	KKD Çeşitliliği
	Ara Stok Bulundurma
	Fumigasyon işleminin yapılması
	Reçeteye Göre Farklı Ürün Üretimi
	İki üretim tesisinin varlığı (K1, K2)***
	Rakipler, Yeni rakiplerin oluşması *****
Politik (Dış Hususlar)	Vergi Politikaları
	Mali Politikalar
	Gümrük Tarifeleri
	Uluslararası Bankalar İle İlgili Politika
	TL Politikası
Ekonomik (Dış Hususlar)	Döviz Kurları
	Ülkelerin Büyüme Oranları
	Ekonomik Krizler
	Enflasyon Oranları
	Faiz Oranları
Sosyolojik (Dış Hususlar)	Kuruluşun İçinde Bulunduğu Nufus
	Gelir Dağılımı
	Etnik Köken
	Eğitim Durumu
	Kültürel Farklılık
	Manisa Bölgesindeki Toprak İşçiliği (İK&İSG)
	X,Y,Z Kuşak Farklılıkları
	Yabancı Dil
	Evden çalışma şartlarına uyum***
Teknolojik (Dış Hususlar)	İnternet
	Nano Teknoloji Alanındaki Gelişmeler
	Yeni Alaşımlara Sahip Materyaller
	Makine Parkuru
Yasal (Dış Hususlar)	Yasal ve Diğer Şartların Uygunluğu
	Kişisel Verilerin Korunması
	Yaş haddinden emeklilik
	Standart değişimleri
	İş Kanunu/Çevre Kanunu
	Sağlık ve güvenlik yasaları
	Tüketici Kanunları
ar)	Deprem Bölgesi, fay hattı üzerinde olmak
	Doğalgaz Kullanımı
	İklim
	Hava koşulları

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 6: X Üretim İşletmesi Detaylı Risk Analiz Takip Tablosu

Sıra No	Bölüm	Süreç	Husus/ Taraf Beklentisi	H/B	Tehdit
2	Arge	Arge Süreci	Tedarik Sürecinde Dışa Bağımlılık	H	Temin edilemeyen/geç temin edilen malzeme/cihaz.
18	Bakım	Enerji Ynetim Süreci	Endistriyel kapıların doğru ve düzgün çalışması	B	Endüstriyel kapıların arızalanması ve açık kalması (kışın ısı kaybı)
24	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	Bakım Destek Yönetim Süreci	Yabancı Dil	H	İngilizce bilmeyen personel
25	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Bilgiye yetkisiz erişimin engellenmesi ve Güvenli çalışma ortamının sağlanması	B	Yazılımlarla ilgili açıklıklar, Personel hataları, Güvenlik zaafiyetleri
26	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Veri kaybının oluşmaması	B	Siber saldırılar, kullanıcı hatası, zararlı yazılımlar, sosyal mühendislik
27	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Ar-Ge Merkezi	H	Endüstri casusluğu
29	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Değişim Yönetimi	H	Değişimler sonucu etkileşen süreçlerde yaşanabilecek yetkisiz veri erişimi
31	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Mobil cihazların güvenliğinin sağlanması	B	Mobil Cihazların Yönetiminin Yapılmaması
32	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Diskteki bilgilere yetkisiz erişimin engellenmesi	B	Taşınabilir Cihazların (Laptop) Disklerinin Şifrelenmemesi
33	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Aydınlatma Metni	B	Aydınlatma metnin olmaması / hatalı olması
34	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	İdari ve Teknik Tedbirler	B	Kişisel veri güvenliğine ilişkin idari ve teknik tedbirlerin değerlendirilmemesi
35	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Kişisel Veri İmhası	B	Saklama süresi dolan kişisel verilerin imha edilmemesi
36	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Spam ve virüs içeren mailler üzerinden oluşabilecek zararların engellenmesi	B	Spam Ve Virüs İçeren Maillerin Engellenmemesi
38	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Bilgisayarların Çalınması/Kaybolması	B	Çalınma/Kaybolma
40	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	İşletim sistemlerinin güncel olması	B	Kullanıcı bilgisayarlarındaki İşletim sisteminin eski olması
41	Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sitem	BGYS - KVGYS Süreci	Uzaktan Bağlantı Yapan Bilgisayarlarda Virüs Programların bulunması	B	VPN İle Uzak Bağlantı Yapan Bilgisayarlarda Virüs Programı Olmaması
52	EYS	Tedarik Zinciri Yönetim Süreci	İzlenebilirlik	H	İzlenebilirliğin olmaması
55	EYS	Müşteri Memnuniyeti Süreci	Müşteri Şikayetleri hattının hemen cevaplanması	B	Müşteri şikayetleri hattının çeşitli sebeplerle gün içinde hemen açılamaması
62	EYS	Çevre Süreci	Geri Dönüşmeyen Fire	H	Üretim kaynaklı oluşan fire plakalar
63	EYS	Çevre Süreci	Tek Kullanımlık Maske ve Eldiven Kullanımı	B	Çalışanların uygun olmayan atık kutularına maske ve eldiven atıklarını atması
65	EYS	Çevre Süreci	Yeşil Mütabakat Uygunluğunun sağlanması için çalışmaların tamamlanması	H	Yeşil mütabakat koşullarının zorlu olması

Önem Derecesi	Alınacak Aksiyon	Sorumlu	Termin	Durumu
Orta	Bölüm hedeflerinin takibi yapılması.			Sürekli Takip
Yüksek	Uygun endüstriyel kapıların montesi sağlanacaktır.			Açık
Orta	Kurs alınması			Açık
Orta	DLP programı devreye alınması			Açık
Yüksek	DLP programı devreye alınması			Açık
Orta	DLP programı devreye alınması			Açık
Orta	DLP programı devreye alınması			Açık
Orta	MDM de eksik olan cihazların tanımlanması			Açık
Orta	Şifrelemesi olmayan cihazlarda bitlocker etkin hale getirilecek			Açık
Yüksek	Hukuk bürosu ile hazırlanılan veri envanterine göre aydınlatma metni revize edilecektir.			Açık
Yüksek	Hukuk bürosu tarafından hazırlanılan İdari ve Teknik Tedbir Uyum Raporuna göre iyileştirmeler yapılacaktır.			Açık
Orta	Hukuk Bürosu ile yapılan KVKK uyum çalışmaları sonrası belirtilen sürelerde imha süreci başlatılacaktır.			Açık
Orta	Kullanıcılara eğitimler ve farkındalığı arttırıcı örnekler verilecektir.			Açık
Orta	Eksik olan bitlocker şifrelenmemiş cihazlar şifrelenecek			Açık
Orta	Eski Cihazlar Yenilenecek.			Açık
Yüksek	Şirket Dışı VPN yapan firmalardan gizlilik sözleşmesi yapılmalı ve sözleşmede bağlantı yapılan bilgisayara güncel ativürüs programı olması şartı eklenmeli			Açık
Orta	Barkod sistemi kurulumu başlandı test aşamasında.			Açık
Orta	Risk kabul edilmiştir.			Sürekli Takip
Yüksek	Risk önem düzeyi yüksek olmasına karşın firma tarafından risk kabul edilmektedir.			Sürekli Takip
Yüksek	RİSK PANDEMİ SÜRECİNDE OLDUĞUMUZDAN DOLAYI KABUL EDİLMİŞTİR.			Sürekli Takip
Orta	Arge, Tasarımİnovasyon ve İşletme Koordinatörlüğü tarafından takip edilmektedir.			Sürekli Takip

81	İnsan Kaynakları	Disiplin Süreci	Şirketin KVK Politikasına uyum	B	6698 sayılı KVK Kanunu
82	İnsan Kaynakları	Disiplin Süreci	Şirketin BGYS Politikasına uyum	B	İSO 27001, BGYS Politikası
83	İnsan Kaynakları	Eğitim Süreci	Proses Zorluğu	H	Üretim prosesi
92	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrolü yapılan sarf malzemelerin durum etiketlemeleri yapılarak sorumlular tarafından belirlenmiş olan stok alanlarına depolanması ve kullanım anında oluşabilecek karışıklıkların ortadan kaldırılması	B	* Yanlış sarf malzeme kullanımı
98	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	Yetişkin İnsan Kaynağı	H	* Süreç içerisinde kalifiye eleman eksikliği
101	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	İhtiyaç doğrultusunda tedarik edilecek malzemenin belirtilen giriş kriterlerinin doğrulanabilmesi- 1	B	* Gerçeği yansıtmayan, doğruluk oranı çok düşük giriş kalite kontrol verileri
104	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrolü yapılan sarf malzemelerin durum etiketlemeleri yapılarak sorumlular tarafından belirlenmiş olan stok alanlarına depolanması ve kullanım anında oluşabilecek karışıklıkların ortadan kaldırılması	B	* Yanlış sarf malzeme kullanımı
105	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrolü yapılan sarf malzemelerin durum etiketlemeleri yapılarak sorumlular tarafından belirlenmiş olan stok alanlarına depolanması ve kullanım anında oluşabilecek karışıklıkların ortadan kaldırılması	B	* Yanlış sarf malzeme kullanımı

Yüksek	KVK Komitesi, Bilgi Sistemleri Müdürlüğü, EYS Yöneticiliği ve İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin 12.11.2019 tarihinde yaptıkları toplantıda Mail kontrollerini sağlayacak ve verilerin paylaşım kayıtlarını tutacak yazılım çalışmalarının 31.03.2020 tarihine kadar tamamlanması kararlaştırıldı.			Açık
Çok Yüksek	KVK Komitesi, Bilgi Sistemleri Müdürlüğü, EYS Yöneticiliği ve İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin 12.11.2019 tarihinde yaptıkları toplantıda Mail kontrollerini sağlayacak ve verilerin paylaşım kayıtlarını tutacak yazılım çalışmalarının 31.03.2019 tarihine kadar tamamlanması kararlaştırıldı. Süreç ile ilgili Dijital Dönüşüm ve Bilgi Sistemleri Müdürü Ufuk DEMİRCİ atandı.			Açık
Orta	İşe yeni başlayan personel için verilen 1 haftalık iş başında eğitimin 2 aya çıkarılması, Eğitimlerin bölüm bazında analiz edilerek yeterli eğitimin alınması için çalışma yapılması			Açık
Yüksek	* İade edilecek sarf malzemelerin nitelik ve niceliklerine göre belirli ve devamlılığı olabilecek karantina alanları oluşturulabilir.			Açık
Orta	* Çalışan memnuniyetini göz ardı etmemek ve gereksiz iş gücü yaratmamak * Kaizen metedolojisi ve mutlak suretle çalışanın dahil edilmesi * Kaizen takibi yaparak çalışanı motive etmek, işin içinde ne karar önemli olduğunu hissettirmek ve onurlandırmak * Kaizenlerin takibi için bir liste formatı oluşturulabilir yada mevcutta bir liste varsa onun kullanımı ile kaizen takibi yapılabilir. * Kaizen takımları kurulması *Takım toplantıları yap, kaizen değerlendir, aksiyon al , sonuçlandır ve ödüllendir.			Açık
Orta	* Bu yönde, EYS departmanı ile etkin kalibrasyon takibi yapılması. * EYS departmanından gelen kalibrasyon sürelerine dair hatırlatmaların göz ardı edilmemesi ve bağımsız olarakta kendi takibimizi yapabiliyor olmamız			Açık
Yüksek	* Etiket standardının her ürünün boyut, miktar gibi nitelikleri göz önüne alınarak bir kaç formda (max. 3) oluşturulması. (büyük/küçük hacim, az/çok adet, kutu/dökme/rulo ürün vb..)			Açık
Yüksek	* Durum etiketlemesinin aynı parti içerisindeki tüm malzemelere yapılıyor olması. (Malzeme nitelik ve nicelikleri göz önünde alınarak)			Açık

107	KALİTE	Sarf Malzeme Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrolü yapılan sarf malzemelerin durum etiketlemeleri yapılarak sorumlular tarafından belirlenmiş olan stok alanlarına depolanması ve kullanım anında oluşabilecek karışıklıkların ortadan kaldırılması	B	* İhtiyaç halindeki sarf malzemeye ulaşım güçlüğü
108	KALİTE	Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrol testi yapılan hammaddelerin kontrol sonuçlarının belenco teknik speklerine uyguluğu	B	Reddedlen malzemeler
109	KALİTE	Giriş Kalite Kontrol Süreci	Giriş kalite kontrol testi yapılan hammaddelerin kontrol sonuçlarının belenco teknik speklerine uyguluğu	B	Şartlı Kabul yapılan malzemeler
111	KALİTE	Giriş Kalite Kontrol Süreci	İzlenebilirlik	H	Tedarikçi/Malzeme değerlendirmesi.
119	Muhasebe	Muhasebe Süreci	Arşiv Güvenliğinin Sağlanması	H	Muhasebe Arşivinde Su Baskını Olması
129	Lojistik	Lojistik Süreci	Satınalma Süreci	H	AHŞAP MALZEME İÇİN TEK TEDARİKÇİ İLE ÇALIŞMAK
137	Tasarım	Tasarım İnovasyon Süreci	YENİ ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİ	B	YENİ ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİNİN ARTTIRILAMAMASI
138	Tasarım	Tasarım İnovasyon Süreci	NSF BELGELENDİRME	B	Belgenin iptal edilmesi
139	Tasarım	Tasarım İnovasyon Süreci	ÜRÜN AĞACININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ	B	Formül, hammadde ve üretim parametrelerinin değiştirilmesi
140	Tasarım	Tasarım İnovasyon Süreci	ROBOTİK ÜNİTE GEREKTİREN ÜRÜNLERİN ÜRETİLMESİ	B	Uzun damarlı üretim yapılamaması
144	Döküm	Döküm Süreci	Ara Stok Bulundurma	H	Ara stok bulundurmanın zararları.
151	Parlatma	Parlatma Süreci	Çalışma Ortamı (Toz,Gürültü)	H	Çalışma ortamının proses nedeniyle sağlığı tehdit edebilecek durumda olması.
153	Parlatma	Parlatma Süreci	İSG MEVZUATLATLARINA UYGUN ÇALIŞMA	B	Çalışanların isg yönetmeliklerine uygun çalışmaması sonucu iş kazalarının yaşanması.
154	Parlatma	Parlatma Süreci	PLANSIZ DURUŞLARIN YAŞANMAMASI	B	Parlatma esnasında yaşanan duruşlar sebebiyle üretimin aksaması

Orta	* Red alan sarf malzemelere karantina bölgesi oluşturulması gerekliliği gibi onaylı sarf malzemelerinde fabrika içerisinde belirli ve süreklilik arz edebilecek bir stok alanında depolanıyor olması gerekir.			Açık
Yüksek	1) Reddedilen hammaddelerin stoğa alınmasını engelleyecek yazılım programı çalışmaları başlatımıştır. (GKK Yazılım Süreci)			Açık
Yüksek	1) Reddedilen hammaddelerin stoğa alınmasını engelleyecek yazılım programı çalışmaları başlatımıştır. (GKK Yazılım Süreci)			Açık
Orta	Hammaddelerin kontrol sonuçlarının lot bazında gerçekleştirilmesi ve bir yazılım üzerinden takibin sağlanabilmesi GKK yazılım çalışmaları başlatılmıştır.			Açık
Orta	Kampüs 2 Muhasebe arşivinde su baskını olması durumunda haberdar olunması için sıvı uyarı sistemi konulacak ve Arşiv kapısına dışarıdan su gelmesini engellemek için eşik konulacak			Açık
Orta	TEDARİKÇİ ARAŞTIRILMASI YAPILMASI			Sürekli Takip
Orta	ALTERNATİF HAMMADDE ÇALIŞMASI (KRİSTOBALİT)			Açık
Çok Yüksek	NSF Akış şemasına uyulması ve iç denetim sırasında alınacak aksiyonlar			Açık
Çok Yüksek	Stratejik tasarım planına uygunluğun sağlanması RİSK KABUL EDİLMİŞTİR			Açık
Çok Yüksek	Teknolojiyi sağlayan firmaya yazılım ve bakım revizyonu yaptırılması. RİSK KABUL EDİLMİŞTİR			Açık
Orta	Minumum ara stok bulundurmak için önlemler almak			Sürekli Takip
Orta	Çalışanların KKD kullanması yönünde sürekli uyarılması.			Sürekli Takip
Orta	Çalışanların İSG konusunda sürekli bilgilendirilmeli ve denetimlerin sıklaştırılması.			Sürekli takip
Orta	Otonom bakım formlarında belirtilen arızaların hızlıca çözülmesi için aksiyon alınması			sürekli takip

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 7: X Üretim İşletmesi Yönetiminin Gözden Geçirme Prosedürü

	YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRME PROSEDÜRÜ	Dokuman Kodu: KGP12/09 İlk Yayın Tarihi: 11.05.2015 Revizyon Tarihi: 23.05.2023 Sayfa No: 1 / 6

AMAÇ:

Bu prosedürün amacı; Kalite, Çevre, Bilgi Güvenliği, Kişisel Veri, İş Sağlığı ve Güvenliği, Enerji, Bilgi Güvenliği, Tedarik Zinciri Güvenliği, Risk Yönetimi ve Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanmasına ve raporlanmasına dair kılavuz ve özellikler yönetim sistemlerinin işleyişi, yeterliliği, stratejik planıyla uyumunu ve sürekliliğini gözden geçirmek amacıyla yürütecek faaliyetle ile görev yetki ve sorumlulukları belirlemektir. Genel Müdür Yardımcısı tarafından tespit edilen aralıklarda yönetim ve uygulama toplantılarının düzenlenmesi ve sürekliliği sağlanacaktır.

KAPSAM VE UYGULAMA ALANI:

Kuruluş içindeki tüm süreçleri kapsar ve tüm bölümlerde uygulanır.

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantı Gündem Tablosu KGF13

Aksiyon Takip Formu..... KGF65

ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 28000, ISO 50001:2018, ISO 27001:2013, 27701:2018, ISO 31000:2018, ISO 14064-1:2018 Standartları

TANIMLAR VE KISALTMALAR:

EYS	: Entegre Yönetim Sistemi
ÇYS	: Çevre Yönetim Sistemi
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
BGYS	: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
YGG	: Yönetim Gözden Geçirme
TZG	: Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi
EnYS	: Enerji Yönetim Sistemi
KVYS	: Kişisel Veri Yönetim Sistemi
SG	: Sera Gazı Salımları

HAZIRLAYAN: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ	ONAY: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Entegre Yönetim Sistemleri tarafından ortak klasörlere dağıtılmış elektronik hali, KONTROLLÜ KOPYA'dır.

YÖNETİMİ GÖZDEN GEÇİRME

Yönetimi Gözden Geçirme Toplantıları

YGG toplantıları yılda en az bir kez yapılır. Tam tarihine Genel Müdür Yardımcısı karar verir. Bunların dışında ortaya çıkabilecek durumlarda her bir toplantı katılımcısı toplantı talep edebilir. Davetiye mail / isteğine toplanma nedeni yazılır.

Yönetimin gözden geçirmesi Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında ve bölüm yöneticilerinin katılımı ile yapılmaktadır.

Genel Müdür Yardımcısı muhakkak toplantıda hazır bulunur. Birden fazla yöneticinin katılamadığı toplantılar, Genel Müdür Yardımcısının belirleyeceği bir tarihe ertelenir.

Toplantı Raporu

Toplantı raporu işletme koordinatörü tarafından hazırlanır ve içeriği bu prosedürün Yönetimi Gözden Geçirme Toplantılarının Gündem Maddelerini içerir. YGG toplantı tarihi için Genel Müdür Yardımcısı onayı alındıktan sonra toplantı daveti ile ilgili yöneticilere bildirir.

Aksiyon Takip Formu KGF65 İşletme Koordinatörü tarafından hazırlanır ve sistemde sadece katılımcıların ulaşabileceği ortak bir dosyaya konulur.

Yönetimin rutin gözden geçirmesi dışında aşağıdaki durumlarda YGG toplantısı planlanır;

- Uzuv kayıplı veya ölümlü bir kaza sonrasında,
- Fabrika güvenliğini etkileyecek bir acil durum yaşanması durumunda,
- İlgili taraflardan ÇYS ve İSG ile ilgili gelen şikâyet veya protesto olması durumunda,
- Çalışanların şikâyette bulunması durumunda,
- Kritik yönetici değişikliği durumunda,

YÖNETİM GÖZDEN GEÇİRME TOPLANTILARININ GÜNDEM MADDELERİ

- Bir önceki toplantı kararlarının gözden geçirilmesi.
- Kalite, çevre, bilgi güvenliği, tedarik zinciri, enerji, iş sağlığı ve güvenliği, Kişisel Veri, Risk Yönetimi ve Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanmasına ve raporlanması politikalarının sürekliliğinin değerlendirilmesi. (Revize gerektiğinde)

Entegre Yönetim Sistemleri tarafından ortak klasörlere dağıtılmış elektronik hali, KONTROLLÜ KOPYA'dır.

- Hedeflerin ve programların değerlendirilmesi, (Yeni hedeflerin belirlenmesi veya Önceki hedeflerin revize edilmesi)
- Kalite, çevre, bilgi güvenliği, tedarik zinciri, enerji, iş sağlığı ve güvenliği, Kişisel Veri, Risk Yönetimi ve Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanması ve raporlanması performans raporunun değerlendirilmesi. Performans raporu toplantı periyodu beklenmeden üst yönetimin bilgilendirilmesi amacıyla İşletme Koordinatörü tarafından hazırlanıp gönderilir.
- Kalite, çevre, bilgi güvenliği, tedarik zinciri, enerji, iş sağlığı ve güvenliği, Kişisel Veri, Risk Yönetimi ve Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanmasına ve raporlanması yönetim sistemleri denetimlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, (dış denetim gerçekleştikçe)
- Yapılan iç denetimlerin değerlendirilmesi, (yılda bir kere, gerek görülürse kritik durumuna göre arttırılabilir)
- Ortaya çıkan uygun olmayan ürünlerin/hizmetlerin değerlendirilmesi,
- Müşteri geri bildirimlerinin değerlendirilmesi,
- Düzeltici faaliyetlerin durumlarının gözden geçirilmesi,
- Sistem proseslerinin performanslarının değerlendirilmesi ve olası proses değişikliklerinin sistemin geneline etkisinin tespit edilmesi.
- Katılımcılar tarafından önerilen diğer konuların ve sistemin iyileştirilmesi için yapılan önerilerin değerlendirilmesi ve bu konularda karar alınması.
- Kalite, çevre, bilgi güvenliği, tedarik zinciri, enerji, iş sağlığı ve güvenliği, Kişisel Veri, Risk Yönetimi ve Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanması ve raporlanması Yönetim Sistemlerini etkileyebilecek iç ve dış hususlardaki değişiklikler.
- Sistemin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- İyileştirme için Fırsat ve Öneriler,
- Risk ve fırsatları belirleme faaliyetleri için gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği,
- Müşteri şartları ile ilgili ürün şartlarının iyileştirilmesi,
- Kaynakların varlığı ve ihtiyaçları,

Çevre İle İlgili Görüşülen Konular:

- Çevre yönetim sisteminin genel durumu,
- Sistem elemanlarının yeterliliği ve etkinliği,
- Yeni veya revize edilmiş çevre mevzuatı ile ilgili veya diğer hususlarla ilgili şartlar,

HAZIRLAYAN: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ	ONAY: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Entegre Yönetim Sistemleri tarafından ortak klasörlere dağıtılmış elektronik hali, KONTROLLÜ KOPYA'dır.

- Kuruluş içi ve kuruluş dışından ilgili tarafların önerileri, beklentileri ve isteklerindeki değişiklikler,
- Ürün ve faaliyetlerindeki değişiklikler, bilim ve teknolojideki ilerlemeler,
- Çevre ile ilgili acil durumlar, kaçaklar veya diğer kazaların raporları ve bu olaylardan alınan dersler.
- Çevre duyarlılığının iyileştirilmesine yönelik önleyici faaliyetler vb.
- Çevre Yaşam Döngüsünün incelenmesi,
- Çevre Boyutlarının değerlendirilmesi,

İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Görüşülen Konular:

- Kazaların istatistikleri,
- İlgili tarafların ihtiyaç ve beklentileri,
- Yasal şartlar ve diğer şartlara uygunluğu değerlendirme sonuçları,
- Risk ve fırsatlar
- İSG politikası ve İSG hedeflerine ulaşma derecesi
- Acil durumlarla ilgili raporlar (gerçekleşen veya yapılan tatbikat),
- Olaylar, uygunsuzluklar, düzeltici faaliyetler ve sürekli iyileştirmeler
- Tehlike tanımlama, risk değerlendirme ve risk kontrol raporlarının değerlendirilmesi.
- İş sağlığı ve güvenliği performansının iyileştirilmesi,
- Çalışanlarını katılımı ve danışma
- Etkin bir İSG yönetim sisteminin sürekliliği için kaynakların yeterliliği

Bilgi Güvenliği ve Kişisel Veri İlgili Görüşülen Konular:

- BGYS hedefleri ve gelecek planlamaları
- BGYS kapsamında yapılan sistem revizyonları bilgilendirme
- BGYS kapsamında dokümantasyon konusunda bilgilendirme
- Yapılan İç denetim sonuçları (yılda iki kere)
- Açılan DF' ler ve sonuçları
- Kişisel Veri İhlali
- Risk Analizinde hala risk yaratan başlıkların görüşülmesi ve riskin kabulü
- BGYS kapsamında yapılan ve planlanan eğitimler hakkında bilgilendirme
- İyileştirme ve sürdürülebilirlik önerileri
- Varsa olay ihlal raporlarının görüşülmesi

Tedarik Zinciri Güvenliği ile İlgili Görüşülen Konular:

- 28000 Politikası ve uygunluğu
- Kuruluşun güvenlik performansı
- Amaç ve hedeflerin karşılanma derecesi
- Yasal ve diğer gelişmeler dahil güvenlik bakımından değişen şartlar

Enerji Yönetim Sistemi ile İlgili Görüşülen Konular:

- EnYS politikası ve hedefe ulaşma derecesi
- İç ve dış hususlar ile bunlara bağlı riskler ve fırsatlardaki değişiklikler
- Kuruluşun enerji yönetim sistemi performansı ve performansın iyileştirilmesi
- Amaç ve hedeflerin karşılanma derecesi
- Etkin bir Enerji yönetim sisteminin sürekliliği için kaynakların tahsisi ve yeterliliği

Risk Yönetimi Yönetim Sistemi ile İlgili Görüşülen Konular:

- Kapsamın ve amacın değerlendirilmesi
- Politika ve hedefe ulaşma derecesi
- Prosedürlerin ve uygulamaları konusunda son durum değerlendirmeleri
- İletişim ve danışma
- Oluşturulan bağlamların ve riskin değerlendirilmesi / gözden geçirilmesi ile alakalı durumların analizleri,
- İç ve dış hususlar ile bunlara bağlı riskler ve fırsatlardaki değişiklikler
- Süreç risklerin değerlendirilmesi ve iyileştirme konuları

Sera gazı salımlarının ve uzaklaştırmalarının kuruluş seviyesinde hesaplanmasına ve raporlanması ile ilgili görüşülen konular:

- Kapsam ve amacın değerlendirilmesi
- Şartların gözden geçirilmesi
- Amaç ve hedeflerin karşılanma derecesi
- Kuruluş ve raporlama sınırlarının gözden geçirilmesi
- Sera Gazı azaltım ve uzaklaştırma faaliyetlerinin değerlendirilmesi
- Yapılan İç denetim sonuçları

	YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRME PROSEDÜRÜ	Dokuman Kodu: KGP12/09
		İlk Yayın Tarihi: 11.05.2015
		Revizyon Tarihi: 23.05.2023
		Sayfa No: 6 / 6

- Bilgi Yönetim Proseslerin İyileştirilmesi

Toplantıda görüşülen konular ve alınan aksiyonlar Toplantı karar listesi **(KGF12)** formuna kaydedilir. Alınan kararlarda bu kararı yerine getirmekle sorumlu olan kişiler ve planlanan termin tarihleri yazılır.

YGG toplantı çıktılarından iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olan konuların çalışan temsilcilerine iletilmesi sağlanır. Alınan kararlar İSG kurul toplantıları vasıtası başta olmak üzere çalışanlara iletilir. Ayrıca çalışan bilgilendirmeleri açık iletişim toplantısı, İSG toolbox eğitimleri, HR web ve SMS gibi farklı kanallar ile de sağlanabilir.

Alınan kararların yerine getirilip getirilmediğinin takibi İşletme Koordinatörü sorumluluğundadır.

HAZIRLAYAN: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ	ONAY: ENTEGRE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Entegre Yönetim Sistemleri tarafından ortak klasörlere dağıtılmış elektronik hali, KONTROLLÜ KOPYA'dır.

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 8: X Üretim İşletmesi Döküman ve Kayıtların Kontrolü Prosedürü

	DOKÜMAN VE KAYITLARIN KONTROLÜ PROSEDÜRÜ	Dokuman Kodu: KGP01/06
		İlk Yayın Tarihi:02.06.2011
		Revizyon Tarihi:12.02.2024
		Sayfa No: Sayfa 1 / 4

AMAÇ:
Bu prosedürün amacı ISO 9001, TS-EN 14001, ISO 45001, ISO 28000, ISO 50001, ISO 31000, 27001 ve 27701 Standartları ve Yetkilendirilmiş Yükümlülük Statüsü gereklilikleri kapsamındaki tüm doküman ve kayıtların uygun şekilde hazırlanması, revize edilmesi, kontrolü, onaylanması, yürürlüğe girmesi, dağıtımı, saklanması ve iptal edilmesinin uygunluğunun güvence altına alınmasıdır.

KAPSAM VE UYGULAMA:

Entegre Yönetim Sistemleri kapsamında tutulan tüm doküman ve kayıtları kapsar.

İlgili doküman sahibi tüm bölüm yöneticileri tarafından uygulanır.

Kuruluşumuza ait tüm dokümanlar portal.belencokurumsal.com adresinde bulunan dokümantasyon yönetimi modülü ile yönetilmektedir.

İLGİLİ DOKÜMANLAR:

İç Kaynaklı Doküman Master Listesi Formu portal.belencokurumsal.com

Dış Kaynaklı Doküman Listesi.....KGTB02

Doküman Sınıflandırma, Numaralandırma Talimatı.....KGT01

Örnek Talimat-Prosedür Hazırlama Formu..... KGF68

İthalat Talimatı..... SAT01

Yönetim Sistemleri Gerekliliklere Uyum Takip Listesi KGLT04

TANIMLAR:

Doküman: Bilgiler ve bunların destekleyici araçlarıdır. Yönetmelikler, Entegre Yönetim Sistemine kayıtlı süreçler, talimatlar, prosedürler vb. gibi dokümante edilmiş bilginin sürekliliğinin sağlanması amacı ile oluşturulmuş bilgilerdir.

Kayıt: İşe özel tutulan ve sonrasında değiştirilmeyen yazılı bilgilerin tamamıdır.

Entegre Yönetim Sistemleri : Kuruluşun belgelendirilmiş yönetim sistemi standartlarının tamamını ifade eder.

UYGULAMA:

1. **DOKÜMANLAR:**

1.1. DOKÜMANLARIN TANIMLANMASI:

Dokümanların, sınıflandırılması ve numaralandırılması, Doküman Sınıflandırma ve Numaralandırma talimatında verilmiştir.

1.2. DOKÜMANLARIN HAZIRLANMASI:

ONAY :
GENEL MÜDÜR

Dokümanlar bölümler tarafından gerekliliklere, ilgili ulusal/uluslararası standartlar ile sisteme uygun olarak hazırlanır.
Dokümanlar, bölüm yöneticisi tarafından ve/veya bölüm yöneticisinin görevlendirdiği kişilerce hazırlanır ve Entegre Yönetim Sistemleri Bölümü tarafından kontrol edilir.
Hazırlık aşamasında gerek görülürse taslak çalışma ilgili bölümlere ile paylaşılarak görüşleri alınır.
Örnek Talimat-Prosedür Hazırlama Formu kullanılarak talimat ve prosedürler oluşturulur.
Dokümantasyon kodları Doküman Sınıflandırma, Numaralandırma Talimatı'na göre verilir.

1.3. DOKÜMAN REVİZE EDİLMESİ, İPTALİ, DEĞİŞİKLİK YAPILMASI:

Doküman üzerinde değişiklik yapma ve iptal talebi, o dokümanın ilgilendirdiği bölümlere ve Entegre Yönetim Sistemleri bölümüne aittir. Değişiklik konusu ve talebi mail yoluyla Entegre Yönetim sistemleri bölümüne bildirilir. Değişiklik yapma ve iptal yetkisi Entegre Yönetim Sistemleri Bölümüne aittir.

Kullanım ömrünü dolduran, ihtiyaç duyulmayan dokümanlar Entegre Yönetim Sistemleri Bölümü tarafından yürürlükten kaldırılır. İptal edilen dokümanlar, Entegre Yönetim Sistemleri bölümü tarafından ortak klasörlerden kaldırılır ve mastar listelerden çıkarılır. Yapılan değişikliklerde eski versiyonlar iptal klasörlerinde aynen saklanır ve ihtiyaç halinde erişim sağlanır.

1.4. DOKÜMAN DAĞITIMI:

Entegre Yönetim sistemindeki, Prosedür, Süreç, Kalite Hedefleri, ortak dokümanlar (talimat, form, standartlar, kalite kriterleri, vekâlet listesi, vs.) ve bölümlere ait olan diğer tüm Entegre Yönetim Sistemi dokümanları ilgili bölümlere elektronik ortamda dağıtımı yapılır.

portal.belencokurumsal.com linkinde bulunan ve alt bilgi bölümünde "Entegre Yönetim Sistemleri tarafından ortak klasörlere dağıtılmış hali, KONTROLLÜ KOPYA' dır." uyarı yazısı olan tüm dokümanlar kontrollü kopyadır, çıktı alınan dokümanlar geçersiz kopya olarak değerlendirilir.

Üretim içerisine şömizliklere, duyuru panolarına asılan her türlü iş talimatı, duyuru, bilgilendirme dokümanı bölüm yöneticisinin sorumluluğundadır ve dokümanların güncelliğinin takibi, formenler, üretim mühendisleri ve yöneticileri tarafından yapılır. Ayrıca günlük yapılan 5S turlarında denetçiler tarafından kontrol edilir.

1.5. DÖKÜMANLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ:

Tüm dokümanlar, ISO 9001, ISO45001, ISO 14001, ISO 50001, ISO 28000, ISO27701, ISO 27001, ISO 31000 sistem standardındaki revizyonlar, İç/Dış denetimler, tespit edilen uygunsuzluklar, müşteri şikayetleri vb konular sonrası gözden geçirilerek ihtiyaç durumunda revize edilir.

1.6. DOKÜMANLARIN ELEKTRONİK ORTAMDA SAKLANMASI:

Tüm dokümanların güncel versiyonları portal.belencokurumsal.com adresinde saklanır. Ayrıca Bilgi İşlem bölümü tarafından Server'da ortak Z:\-BÖLÜMSEL- adresinde bulunan ortak klasörlerde elektronik ortamda muhafaza edilir.

ONAY :
GENEL MÜDÜR

1.7. DIŞ KAYNAKLI DOKÜMANLAR;

xxxx bünyesinde kullanılmakta olan (Türk standartları ve yurtdışı standartları, kanunlar, yönetmelikler) dış kaynaklı dokümanlar tablosu ile bu tabloda belirtilen sorumlular tarafından temin edilir ve kontrolleri gerçekleştirilir.

2. KAYITLAR

2.1. SİSTEMSEL KAYITLAR

a) Ürün satın alma ve sevkiyat süreçleri ile ilgili sistemsel kayıtlar Muhasebe, Yurt Dışı Operasyon ve Lojistik, Satın alma bölümlerindeki personellerden tarafından server'da bölümlere ait dosyalarda tutulur. Basılı kopya kayıtlar ise arşive gönderilecek zamanı gelene kadar bölümlere ait kilitli dolaplarda muhafaza edilir.

b) Kayıtları tutan ve değişiklik yapan personelin yetkilendirilmesi bölüm yöneticisi/müdürü tarafından yapılır ve elektronik kayıtlar için ilgili bölüm yöneticisi ve Bilgi İşlem Müdürü tarafından yetki verilir.

c) Elektronik ortamda bulunan arşivlerden bilgileri değiştirmeye veya ters kayıt yapmaya ilgili bölüm müdürü tarafından belirlenen Sorumlu/Uzman/Yönetici unvanındaki personel yetkilidir. Yetkili olmayan çalışanlar bu alanlarda değişiklik veya işlem yapamaz.

d) Elektronik ortamda tutulan belgelerin güncellenmesi durumunda eski versiyonlar bölümlerin ilgili "İptal" klasörüne taşınarak yedeklenir. Kayıtlar şirket sistem odasında ayrı bir sistemde yedeklenir, aynı zamanda ikinci bir yedekleme metodu olarak yedeklenen veriler bulut sistemine alınarak saklanır.

e) Elektronik ortamda tutulan verilerin sistemsel problemler sebebiyle kullanılamaması durumunda verilerin sistem düzeltilene kadar manuel olarak, kağıt ortamında tutulacağı ve sistem düzeldikten sonra tutulan kayıtların elektronik ortama aktarılır.

f) Eşya hareketleri ile ilgili kayıtlar idari ofislerde Yurt Dışı Operasyon ve Lojistik, Depo, Muhasebe, Satın alma departmanları tarafından kilitli dolaplarda tutulur.

g) Sistem kayıtlarına/arşiv sistematiğine ilişkin bilgiler personele işbaşı oryantasyon sürecinde aktarılır ve personellerin erişimine açıktır.

2.2. MUHASEBE KAYITLARI

Evrak olarak aşağıdaki belgeler tutulmaktadır.

2.2.1. Liman Masraf Faturaları
2.2.2. Gümrükçü Masraf ve Komisyon Faturaları
2.2.3. Vergi Dekontu
2.2.4. Navlun Faturası (Beyanname numarası yazılacak.)
2.2.5. Transit İhracat E-Arşiv Faturası çıktısı

İlgili belgeler 1 aylık süre ile ofiste tutulur. Ay sonunda arşive gönderilir.

Elektronik ortamda;

2.2.6. Netsis sistemi üzerinden gelen ürüne ait aşağıdaki tüm bilgiler izlenebilir.

- Markası
- Modeli
- Seri numarası

ONAY :
GENEL MÜDÜR

- Tipi
- Rengi
- Ölçüleri
- Cinsi
- Ağırlığı (Net, Brüt)
- Parti numarası

2.3. ORTAK ALANDA VE KAĞIT ORTAMINDA KAYIT TUTMA

2.3.1. Kağıt Ortamı,

Kağıt ortamdaki kayıtlar ilgili bölüm sorumlusu/uzmanı tarafından kayıt altına alınır. İlgili çalışan olmadığı durumlarda bağlı olduğu yöneticinin belirleyeceği sorumlu, uzman ya da yönetici pozisyonundaki çalışanlar kayıtları tutar.

Kilitli dolaplarda klase edilen kağıt ortamındaki kayıtlara yönetici izni ile ulaşılır, ilgili yönetici olmadığı durumlarda yetkiyi yönetici belirlediği sorumlu/uzmana devreder, anahtarlar yönetici gözetimindedir. Yetkisi olmayan kişi ve personelin kayıtlara erişimine ya da değişiklik yapmasına izin verilmemektedir.

Kağıt ortamdaki kayıtları değiştirme ve ters kayıt yapma yetkisi sadece ilgili sorumlu/uzman/yöneticide ve yerine vekalet edecek kişide bulunur. Gerekli durumlarda yöneticinin belirlemiş olduğu personele devredilir.

2.3.2. Elektronik Ortam,

Çalışanlar, bir üst yöneticisinin verdiği onay ile Bilgi İşlem Bölümü tarafından verilen yetki neticesinde kullanıcı adı ve şifre ile ilgili ortak klasörlere erişim sağlar. Ortak klasörde kayıtlara ilgili bölüm sorumlusu/uzmanı/yöneticisi/müdürü/koordinatörü tarafından kayıt tutma, erişim gerçekleştirme, okuma, değişiklik yapılabilmesine izin verilir. İlgili çalışan olmadığı durumlarda yedek personel bağlı olduğu yöneticinin belirleyeceği sorumlu, uzman ya da yönetici pozisyonundaki çalışanlar kayıtlara erişebilir.

IT departmanı tarafından bölümlere ait kayıtlara erişme, değiştirme ve ters kayıt yapma yetkisi ilgili sorumlu/uzman ve yönetici çalışanlara verilmiştir. Yetki verilen kullanıcılar kullanıcı adı ve şifreleriyle dosyaları okuyabilir, değişiklik yapabilir, ters kayıt yapabilir, yetki verilmeyen kullanıcıların girişi engellenir, klasörleri görme yetkileri kapalıdır. İlgili çalışan olmadığı durumlarda yedek personel bağlı olduğu yöneticinin belirleyeceği sorumlu, uzman ya da yönetici pozisyonundaki çalışanlar kayıtlara erişebilir. Ortak dosyada yeni dosya açılması için ilgili Yönetici ve Bilgi İşlem Müdürü onayı gerekir.

Yetki verilen kullanıcılar dosyaları okuyabilir. Her kullanıcının kendine ait kullanıcı adı ve şifresi vardır.

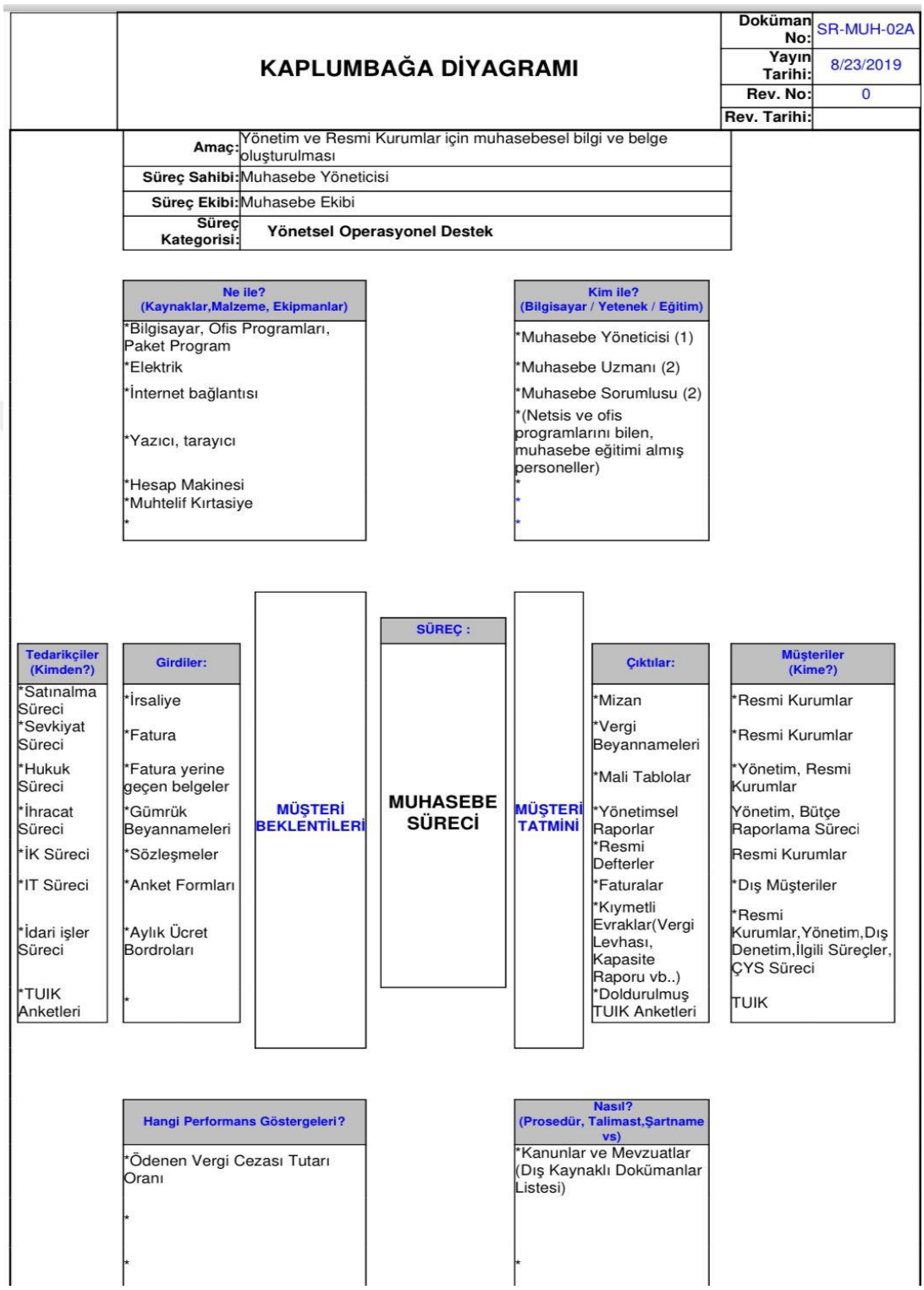
Elektronik ortamdaki kayıtlara erişimlerin ve yapılan değişiklikler ile ilgili log kayıtları tutulur.

Değişiklikten önceki versiyonlar sistemde saklanır ve ihtiyaç durumda erişim sağlanır.

ONAY :
GENEL MÜDÜR

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 9: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Detaylı Kaplumbağa Diyagramı



KAPLUMBAĞA DİYAGRAMI

Doküman No:	SR-MUH-02A
Yayın Tarihi:	8/23/2019
Rev. No:	0
Rev. Tarihi:	

Amaç:	Yönetim ve Resmi Kurumlar için muhasebesel bilgi ve belge oluşturulması
Süreç Sahibi:	Muhasebe Yöneticisi
Süreç Ekibi:	Muhasebe Ekibi
Süreç Kategorisi:	Yönetsel Operasyonel Destek

Ne ile? (Kaynaklar,Malzeme, Ekipmanlar)

*Bilgisayar, Ofis Programları, Paket Program
*Elektrik
*İnternet bağlantısı
*Yazıcı, tarayıcı
*Hesap Makinesi
*Muhtelif Kırtasiye
*

Kim ile? (Bilgisayar / Yetenek / Eğitim)

*Muhasebe Yöneticisi (1)
*Muhasebe Uzmanı (2)
*Muhasebe Sorumlusu (2)
*(Netsis ve ofis programlarını bilen, muhasebe eğitimi almış personeller)
*
*
*

Tedarikçiler (Kimden?)

*Satınalma Süreci
*Sevkiyat Süreci
*Hukuk Süreci
*İhracat Süreci
*İK Süreci
*IT Süreci
*İdari işler Süreci
*TUIK Anketleri

Girdiler:

*İrsaliye
*Fatura
*Fatura yerine geçen belgeler
*Gümrük Beyannameleri
*Sözleşmeler
*Anket Formları
*Aylık Ücret Bordroları
*

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ

SÜREÇ :

MUHASEBE SÜRECİ

MÜŞTERİ TATMİNİ

Çıktılar:

*Mizan
*Vergi Beyannameleri
*Mali Tablolar
*Yönetimsel Raporlar
*Resmi Defterler
*Faturalar
*Kıymetli Evraklar(Vergi Levhası, Kapasite Raporu vb..)
*Doldurulmuş TUIK Anketleri

Müşteriler (Kime?)

*Resmi Kurumlar
*Resmi Kurumlar
*Yönetim, Resmi Kurumlar
Yönetim, Bütçe Raporlama Süreci
Resmi Kurumlar
*Dış Müşteriler
*Resmi Kurumlar,Yönetim,Dış Denetim,İlgili Süreçler, ÇYS Süreci
TUIK

Hangi Performans Göstergeleri?

*Ödenen Vergi Cezası Tutarı Oranı
*
*

Nasıl? (Prosedür, Talimast,Şartname vs)

*Kanunlar ve Mevzuatlar (Dış Kaynaklı Dokümanlar Listesi)
*

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.

EK 10: X Üretim İşletmesi Muhasebe Süreci Detaylı Risk ve Fırsat Analizi

Süreç Adı:			
Husus/ Taraf Beklentisi	H/B	Risk (Tehdit/Fırsat)	T/F
Maliye Bakanlığı /Beyanların kayıtlara uygunluğu	B	Beyanların Kayıtlara Uygun Olmaması	T
Maliye Bakanlığı /Beyanların süresi içinde verilmesi	B	Beyanların Süresi İçinde Verilmemesi	T
Maliye Bakanlığı /Satış Faturalarının, irsaliye tarihinden itibaren 7 gün içinde düzenlenmesi	B	Faturaların süresi içinde düzenlenememesi-1.Derecede Usulsüzlük Cezası-Her bir fatura için 290 TL	T
Maliye Bakanlığı /Resmi defterler beratlarının süresi içinde alınması	B	Beratların süresi içinde alınamaması	T
Maliye Bakanlığı /Kayıtların Tek düzen hesap planına uygun tutulması	B	Kayıtların tek düzen hesap planına uygunsuzluğu	T
Maliye Bakanlığı/Resmi Defter tasdiklerinin süresi içinde yaptırılması	B	Tasdiklerin yaptırılmaması	T
Manisa Ticaret ve Sanayi Odası/Kapasite Raporunun Yenilenmesi-2 Yılda bir	B	Kapasite Raporunun zamanında yenilenmemesi	T
Dış Müşteriler/Firmalarla mutabakat sağlanması	B	Mutabık Kalınamaması	T
Türkiye İstatistik Kurumu/Anket ve Formların süresi içinde doldurulması	B	Formların süresi içinde doldurulamaması	T
ÇYS Süreci/Kağıt israfını önlemek, elektrik sarfiyatını azaltmak	B	Kağıt israfı, fazla elektrik sarfiyatı	T
T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı/Sanayi Sicil Belgesi	B	2 Yılda bir yenilenmesi gereken belgenin yenilenmemesi	T
Ar-Ge Merkezi	H	Giderlerin, 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkındaki Kanuna uygun şekilde sınıflandırılması, Kurumlar Vergisi İndirim rakamının doğru şekilde belirlenmesi, beyannameye yansıtılması.	T
X,Y,Z Kuşak Farklılıkları	H	İş deneyiminin az olması ve hataların sonuçları ile ilgili risklerin bilincinde olmamaları. Kurumsal Kültüre uyum, İş disiplini ve istikrar sorunu.	T
İhracat Yoğunluğu	H	Yoğun ihracat faturaları ve buna bağlı Peker'den Belenco'ya mamul satış faturalarında yaşanan yoğunluk sonucu, işyükü nedeniyle hata yapma olasılığının artması. İhracattan doğan KDV iade işlemlerinde de ihracat yoğunluğuyla orantılı olarak işlem sayısının artması nedeniyle daha fazla zaman ayırmak gerekmekte ve kontrol süresi de uzamaktadır. Buna bağlı olarak KDV Beyannamesinde iadesi talep edilecek KDV'nin süresi içinde tespit edilememesi.	T
Satınalma Süreci	H	Satınalma sürecinden bilgi ve belge akışının zamanında ve doğru şekilde yapılmaması.	T

Hata Sebebi	Potansiyel Sonuç	Mevcut Önlemler
Geç Gelen Fatura-Personel Hatası	Yanlış Beyan, Gecikme Faizi/Gecikme Zammı (Ödenecek vergiye göre hesaplanacak)/1.Derece Usulsüzlük Cezası	Beyan öncesi fatura gönderen birimlerle iletişime geçmek
Diğer Birimlerden beyan dönemi sonrası gönderilen Fatura-Personel Hatası	Gecikme Faizi/Gecikme Zammı(Ödenecek Vergiye göre hesaplanacak)/Usulsüzlük Cezası	Beyan öncesi fatura gönderen birimlerle iletişime geçmek
Elektrik Kesintisi/İnternet Erişiminin Durması, Personel eksiği, Personelin uzun süre işe gelememesi	Beklenen belge ve bilgilere ulaşımın durması veya gecikmesi-Fatura programında meydana gelecek sorun-GİB sisteminde meydana gelebilecek sorun+1.Derece Usulsüzlük Cezası	Elektrik Kesintisi/İnternet Erişiminin devemlılığı-Birden fazla personel fatura düzenleme konusunda eğitiliyor
Elektrik Kesintisi/İnternet Erişiminin Durması-GİB sisteminde oluşabilecek sorunlar	1.Derece Usulsüzlük cezası	Muhasebe uzmanları kendi takvimlerinde takip ediyor
Personel Hatası	Her bir uygunsuzluk için 7.000 TL Ceza	Tüm belgeler yevmiye fişi ekinde önce muhasebe uzmanı sonrasında yöneticinin onayından geçiyor.
Personel Hatası	2.Derece Usulsüzlük-290 TL Aynı zamanda kayıtlar da geçersiz sayılıp birinci derece usulsüzlük+diğer cezalar	Yönetici tarafından kendi takviminde takip ediliyor
Personel Hatası	Cezai Müeyyideye tabi değil	Yönetici tarafından kendi takviminde takip ediliyor
Cari hesaba işlenmeyen fatura-Onaydan henüz geçmemiş fatura-ödemenin geç kaydedilmesi-ödemenin sehven başka bir cari hesaba işlenmesi	Firmaya Eksik yada fazla ödeme yapılması-Tarafımıza ulaşmayan fatura varsa beyanname süresi önemli-beyan süresi geçtiyse yukarıdaki cezalar	Her ay düzenli olarak B formu mutabakatı yapılıyor. Karşılıklı düzenlenen faturalar hususnda mutabık kalınıyor. Cari hesap mutabakatı yıl sonlarında ya da faturalaşma sürecinde yapılıyor.
Personel Hatası	500 TL ile 2.000 TL arası ceza	Yönetici tarafından kendi takviminde takip ediliyor. TUIK'ten cep telefonuna mesaj geliyor
Personel duyarsızlığı	Kağıt masraflarının artması, elektrik faturasının yükselmesi	Tüm personel ofiste kimse olmadığı zamanlarda, molalarda, yemek saatinde, mesai bitiminde ışıkları kapatır. Müsveddeye çıkan kağıtlarde önemli bilgi varsa öğütülür, diğerleri atık toplama kutusuna atılır.
Personel Hatası	Yıllık İşletme Cetvelinin Süresinde Verilmemesi-1294 TL Bilgilerin gerçeğe aykırı olması 2.595 TL	Yönetici tarafından kendi takviminde takip ediliyor
Kanununa hakkında bilgi sahibi olmamak	Giderlerin yanlış sınıflandırılması ya da sınıflandırılamaması, AR-Ge Giderinin yanlış belirlenmesi, beyannameye yanlış yansıtılması, fazla veya eksik indirim hakkından yararlanma, eksik veya fazla vergi ödeme.	Veri Girişi yapan personel Seçil ve Cennet Hnm.Kanun içeriği hakkında bilgilendirildi. Gider sınıflandırması ile ilgili bir özet bilgi Cennet Hanıma verildi. Giderlerin veri girişi aşamasında doğru şekilde sınıflandırılması sağlandı.
Sabırlı ve hümanist yaklaşımdan uzak bir idare şekli, kazanmak yerine ego tatmini odaklı, yol gösterici olmak yerine hataları öne çıkaran amir ve yönetici tavrı.	Etkin bir motivasyon, eğitim desteği ile istikrar ve disiplin sağlanabilir. Kurumsal kültür de eğitim ve doğru yönlendirmeler ile zaman içinde oluşacak ve uyum sağlanabilecektir.	Sabırlı ve hümanist yaklaşımla, vazgeçmek yerine kazanmak için çabalayarak, beklenti ve hedeflerini iyi analiz ederek, yol gösterici bir davranış şeklini benimsemek. Bilgi paylaşımı.
Fatura düzenleme aşamasında ihracat hacmini karşılayacak yeterli personele sahip olmamak, Gümrükçünün evrakları geç göndermesi sonucu ihracat kayıtlarının zamanında muhasebeleştirilememesi.	İhracat faturasının zamanında düzenlenememesi yüklemenin durmasına, ihracatın gerçekleşmemesine sebep olur. Faturada hata yapılırsa irsaliye ile uyumsuzluk yaşandığından yanlış ürün gönderilmiş gibi bir durum oluşur, stoklarda hata oluşur ve hatta mallar gümrükte kalabilir yada alıcı ülkeden iade edilmesine bile sebep olabilir.	Fatura düzenleme konusunda engin bilgi ve tecrübeye sahip, konunun hassasiyetinin bilincinde ve bunu diğer birimlere de aksettiren bir personele iş emanet edilmiştir. Bu hususta diğer personele de kendisi tarafından eğitim verilmektedir.
Satış sürecinin, beyan süreleri hakkında bilgi sahibi olmaması veya duyarsız davranması, fatura ödeme şekli(TL, döviz) hakkında firmalarla mutabakat sağlamaması.	Faturanın muhasebeye geç iletilmesi, beyanların eksik olması ve düzeltme beyannamesi verilmesi, kanunun öngördüğü bir takım cezalar, TL faturanın dövizli, dövizli faturanın TL ödenmesi sonucu kur farkı hesaplamalarında hata oluşması.	Satınalma birimi konunun hassasiyeti ile ilgili her beyan dönemi uyarılmakta.

ETKİ										R=E*O		Risk Analizi	
Kalite	Prestij	Uyum Yük.	İş Sür. / Duruşu	Finansal Kayıp	İSG	Tedarik Zinciri Güvenliği	Çevre	Enerji	Bilgi Güv./Kişisel Veri	Etki Puanı	Olasılık Puanı	RİSK PUANI	Önem Derecesi
1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	9	Orta
1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	5	2	10	Orta
1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	Önemsiz
1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	5	1	5	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Önemsiz
1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta

Kurumsal Hafıza / Arşiv, (Soft,Hard)	H	Kurumsal hafızanın olmaması geçmiş bilgilere erişim imkanını zorlaştırmakta ve zaman kaybına sebep olmaktadır. Sağlıklı bir arşiv sisteminin olmayışı 10 yıl saklama zorunluluğu olan muhasebe evrakları için ciddi sıkıntı teşkil etmektedir. Ayrıca muhasebe personeli dışındaki kişilerin erişimine açık olması muhasebenin gizlilik ilkesini ihlal etmekle birlikte bir çok riski de beraberinde getirmektedir.	T
Sözleşme Yönetimi	H	Sözleşmelerin zamanında muhasebe birimine teslim edilmemesi Damga Vergisi Beyanında eksik beyana sebep olmaktadır. Sonradan yapılan düzeltmeler firmayı cezai müeyyideyle karşı karşıya bırakmaktadır.	T
İnternet	H	Server ağı internet üzerinden sağlandığından iş durur. Bilgi edinme, araştırma ve öğrenme, güncel mevzuat takibi için internet erişimi büyük önem arz etmektedir.	T
Bilgi Güvenliği	H	Devlete Bağlı E-Portal Şifrelerinin Yetkisiz Kişilerin Eline Geçmesi	T
Yetkisiz Erişim	H	Muhasebe Arşivine Yetkisiz Erişim olması	T
İş Sürekliliği	H	Muhasebe Arşivinin Bütünlüğünün Bozulması	T
Arşiv Güvenliğinin Sağlanması	H	Muhasebe Arşivinde Yangın Çıkması	T
Arşiv Güvenliğinin Sağlanması	H	Muhasebe Arşivinde Su Baskını Olması	T
Arşiv Güvenliğinin Sağlanması	H	Herhangi bir sebeple arşivde bulunan evrakların zarar görmesi	T
Bilgi Güvenliğinin Sağlanması	H	Muhasebe Verilerine Yetkisiz Erişim olması	T
Bilgi Güvenliğinin Sağlanması	H	Muhasebe Verilerinin Bütünlüğünün Bozulması	T

Kurumsal hafızanın olmayışı, kişi bazlı hafıza sistemi. Arşiv sisteminin yeni yeni oluşmaya başlaması. Muhasebe personeli dışındaki kişilere arşive giriş yetkisinin verilmesi.	Geçmiş bilgilere erişememe, denetimler sırasında belge ibraz edememe sebebiyle oluşacak cezalar, belgelerin çalınması, kaybolması vb.	Yeni arşiv sisteminde, Muhasebe birimine arşive girme yetkisi verilmedi.
Birimlerin bu hususta gereken hassaiyeti göstermemesi yada hassasiyetin bilincinde olmamaları.	Beyannamede düzeltme ve geç ödemeden kaynaklanan vergisel cezalar. Geciken rakamla orantılı.	Birimler muhasebe tarafından her beyan dönemi uyarılmaktadır.
Sistemdeki güvenlik duvarları nedeniyle hemen hemen hiç bir siteye erişim imkanının olmaması.	İşin durması, güncel bilgi takibinin sağlanamaması.	Yüksek güvenlik önlemleri
Şifrelerin Korunamaması	Yetkisiz erişim	Yetkili kişilerin koruması altında saklanmaktadır
Arşiv giriş yetkilendirmelerinin yapılmaması	Yetkisiz erişim	Kartlı giriş sistemi bulunuyor, sadece yetkili kişilere erişim yetkisi verilmiş.
Evrakların doğru arşivlenememesi	Zaman kaybı, hata olasılığının artması.	Arşiv yıllara göre yeniden düzenlenip, arşiv dolaplarında muhafaza ediliyor.
Yangın söndürme cihazının olmaması	Arşivin hasar görmesi	Arşivde FM200 yangın söndürme sistemi bulunmaktadır.
Su baskınlarını haberdar edecek sistem olmaması	Evrakların hasar görmesi	Arşiv -1 katında olması ve arşiv içerisinde tesisat boruları geçmesi sebebiyle su baskına sebeb olabilir.
Öngörülemeyen bir sebep oluşması	Evrakların hasar görmesi	
Personel bilgi eksikliği	Yetkisiz erişim	Muhasebe odası ayrı bir ofis olarak tasarlanmış ve oda kapısı kilitlenmektedir.
Personel bilgi eksikliği		Muhasebe verileri kapaklı dolaplarda saklanmaktadır, bilgisayarlarda yetkisizlendirme bulunmaktadır ve ortak alanlar üzerinde dosyalanmaktadır

1	1	3	1	5	1	3	1	1	5	5	5	25	Çok Yüksek
1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	2	6	Orta
1	1	1	5	3	1	3	1	1	1	5	5	25	Çok Yüksek
1	1	2	2	1	1	3	1	1	4	4	1	4	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	3	1	1	4	4	1	4	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	1	4	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	9	Orta
1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	3	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	Önemsiz
1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	Önemsiz

Kaynak: X Üretim İşletmesinin tarafımızla paylaşılan doküman verileri.