T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KENTLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI BİLİM DALI

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİNDE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan EKİCİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Akif ÖZER

Ankara-2012

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KENTLEŞME VE ÇEVRE SORUNLARI BİLİM DALI

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİNDE

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan EKİCİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. M. Akif ÖZER

Ankara-2012

ONAY

Hasan Ekici tarafından hazırlanan "Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde" başlıklı bu çalışma 28.06.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cem KILIÇ (Başkan)

Prof. Dr. Hikmet KAVRUK (Üye)

Doç. Dr. M. Akif ÖZER (Danışman)

ÖNSÖZ

Son zamanlarda dünyada ve Türkiye üzerinde en çok tartışılan yönetim konulardan birisi kurumsal risk yönetimi yaklaşımıdır. Diğer yandan Türkiye'de bölgesel kalkınmanın sağlanması amacıyla 2006 yılından itibaren kalkınma ajansları kurulmayı başlanmıştır. Hem kurumsal risk yönetimi hem de kalkınma ajansları yeni yönetim yaklaşımları ve uygulamaları içeren gelişmelerdir. Bu tez çalışmasında kurumsal risk yönetiminin teorik yapısı ve dünyadaki uygulamaları incelenmiş daha sonra kurumsal risk yönetimi bir kalkınma ajansında tasarlanarak uygulanmıştır.

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı, tez danışmanım Sayın Doç. Dr. M. Akif ÖZER'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Tezin uygulama kısmının gerçekleştirildiği kalkınma ajansındaki çalışmalarımda desteklerini, zamanlarını ve emeklerini esirgemeyen ajans yönetim kurulu üyelerine, genel sekreterine, risk komitesi üyelerine, iç denetçisine ve tüm personele teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Tez çalışmam boyunca yanımda olan, beni destekleyen, varlıklarından güç aldığım eşim ve çocuklarıma da sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KALKINMA AJANSLARI VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
"X KALKINMA AJANSI'NDA" KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TASARLANMASI VE UYGULANMASI

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

BKA: Bölge Kalkınma Ajansları

COSO (Committee of Sponsoring Organizations): COSO Kurumsal Risk Yönetimi modelini geliştiren kuruluşların oluşturduğu komitenin kısaltılmış adı.

CRO (Chief Risk Officer): Risk Birimi Yöneticisi

CAO (Chief Audit Officer): Denetim Birimi Yöneticisi

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

ERY: Entegre Risk Yönetimi

GRY: Geleneksel Risk Yönetimi

GZFT Analizi: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi

KA: Kalkınma Ajansları

KRY: Kurumsal Risk Yönetimi

KY: Kurumsal Yönetim

NUTS: Bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik olarak bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması ve Avrupa Birliği (AB) ile karşılaştırılabilir veriler üretilmesi amacıyla AB bölgesel sınıflandırma kriterleri

PEST: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz

PP: Performans Programı

PY: Performans Yönetimi

SP: Stratejik Plan

SWOT(Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi: GZFT Analizinin İngilizce kısaltılmış adı.

SY: Stratejik Yönetim

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

X Kalkınma Ajansı: Tezin uygulama kısmının gerçekleştirildiği Kalkınma Ajansı.

TABLOLAR DİZİNİ

ŞEKİLLER DİZİNİ

GİRİŞ

Kurumsal risk yönetimi son zamanlarda hem dünyada hem de Türkiye'de gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde üzerinde en çok tartışılan yeni yönetim yaklaşımlarından birisidir. Bu yeni yönetim yaklaşımının teorisi ve uygulaması Türkiye'de yeni yeni tartışılmaya başlanmıştır.

Her kurum amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda gelecekte karşısına çıkabilecek çeşitli risklerle karşı karşıyadır. KRY'nin genel olarak amacı, kurumun gelecekte karşılaşabileceği olayları belirleyerek ve değerlendirerek bu olayların kurum amaçlarına ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuz etkileri en aza indirmek, olumlu etkileri ve fırsatları ise azamileştirmek kurum yönetiminin bir başarısıdır. KRY, kurumların ve kurum yöneticilerinin bu başarıya ulaşmalarını sağlayacak önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu çerçevede kurumsal risk yönetimi, kural ve süreç odaklı bir yaklaşımdan sonuç odaklı bir yaklaşıma dönüşen yeni kamu yönetimi anlayışının hedeflediği başarılı yönetim yolunda yöneticiler için önemli bir araç konumundadır.

Diğer yandan Türkiye'de 2006 yılından itibaren bölge kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. Kalkınma ajansları kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek yoluyla ulusal kalkınma planı ve programları doğrultusunda bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla kurulmuştur. Ajansların kuruluş misyonlarını, vizyonlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirerek bölgesel kalkınmayı sağlamaları Türkiye ekonomisi açısından önemli bir konudur. Bu nedenle ajansların amaç ve hedefleri üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkisi olabilecek olay ve durumların, yani risklerin, önceden belirlenerek yönetilmesi ajansların başarı şansını artıracaktır. KRY, ajanslarda başarılı bir şekilde

tasarlanarak uygulanırsa ajansların bölgesel kalkınma amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir yönetim aracı haline gelecektir. Bu nedenle KRY'nin ajanslarda etkin bir şekilde uygulanması ve ajans yönetimlerine yol gösterecek akademik çalışmalar yapılması önem taşımaktadır.

Tezin birinci bölümünde risk ve risk yönetimi kavramları açıklanmıştır. Birinci alt bölümde riskin tanımına ve riskle ilgili kavramlara yer verilmiştir. İkinci alt bölümde ise risk yönetiminin tarihsel gelişimi incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde kurumsal risk yönetimi incelenmiştir. KRY'nin tanımı, kapsamı, amaçları, faydaları, sınırlılıkları, KRY'nin bazı yönetim yaklaşımları ile ilişkisi, KRY bileşenleri olan iç ortam, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tepkileri, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme bileşenleri, KRY'nin genel yönetim süreci ile ilişkisi, KRY organizasyon yapısı, KRY'nin etkinliği ve KRY'de başarı için kritik faktörler konuları incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde kalkınma ajansları ve kalkınma ajanslarıyla KRY arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde kalkınma ajanslarının tanımı, Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşu ve teşkilat yapıları, kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri, kalkınma ajanslarında risk yönetimi uygulamasının hukuki dayanakları incelenmiştir

Tezin dördüncü bölümünde COSO Kurumsal Risk Yönetimi modeli esas alınarak KRY'nin teorik yapısı bir kalkınma ajansında uygulanmıştır. Ancak ajans yönetimi, ajans isminin tezde yer almasına onay vermediği için ajansın ismi "X Kalkınma Ajansı" olarak kodlanmıştır. Ajanstaki KRY tasarımı ve uygulaması ile KRY'nin özelde kalkınma ajanslarında genelde ise kamu kurumlarında yönetimin bir fonksiyonu olarak nasıl uygulanabileceği sınanmıştır. Ajansların ve kamu kurumlarının KRY'nin tasarlanmasında ve uygulanmasında karşılaşabilecekleri potansiyel sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Tez sonuçlarının KRY uygulamalarında ajanslara ve kamu kurumlarına temel oluşturması ve rehberlik yapması amaçlanmıştır. Tezin

dördüncü bölümünde KRY'nin Ajansta tasarlanma ve uygulanma sürecinde gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda üst yönetimin desteğinin alınması, KRY dönüşüm grubunun belirlenmesi, KRY modelinin tespiti, KRY mevcut durum analizi, KRY fark analizi ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi, KRY eğitimlerinin düzenlenmesi, KRY temel dokümanlarının hazırlanması, KRY organizasyon yapısının belirlenmesi, risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, uygun risk tepkilerinin ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve ajans risk kütüğünün oluşturulması çalışmalarına bu bölümde yer verilmiştir. Bölümünün sonunda kalkınma ajanslarında KRY'nin tasarlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan sorunlar irdelenmiştir.

Kurumlarda KRY uygulamaları ve modelleri kurumların özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilerek geliştirilmektedir. Tezde gerek KRY'nin teorik yapısının incelenmesinde gerekse "X Kalkınma Ajansında" tasarlanmasında ve uygulanmasında COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi modeli esas alınarak ajansa uyarlanmıştır. Tezde COSO KRY modelinin esas alınmasında bu modelin KRY'ye ilişkin en son ve en gelişmiş model olması etkili olmuştur. COSO Kurumsal Risk Yönetimi modelinde kurumun alt seviyesinden üst seviyesine doğru tüm süreçlerde, birimlerde, bölümlerde ve genel olarak kurumda gerçekleştirilmek üzere dört amaç ve sekiz bileşen belirlenmiştir. Modelin öngördüğü dört amaç şunlardır:

1) Stratejik: Kurumun misyon ve vizyonuyla ilgili stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi,
2) Operasyonlar: Operasyonların etkili, ekonomik ve verimli gerçekleştirilmesi,
3) Raporlama: Her türlü bilginin zamanında, tam ve güvenilir olarak raporlanması,
4) Uyum: Kurum faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde hukuki düzenlemelere uygun hareket edilmesi.

Bu dört amacın kurumun her seviyesinde gerçekleştirilmesi için kurumda bulunması ve uygulanması gereken sekiz bileşen öngörülmüştür. Bu bileşenler şunlardır:

1.) İç Ortam
2.) Amaç/Hedef Belirleme
3.) Olay Tanımlama
4.) Risk Değerlendirme
5.) Risk Tepkileri
6.) Kontrol Faaliyetleri
7.) Bilgi ve İletişim
8.) İzleme

Tezin teorik bölümleri için risk, kurumsal risk yönetimi ve kalkınma ajanslarını konu alan literatür ve mevzuat incelenmiştir. Bu çerçevede risk ve KRY'yi konu alan kitaplar, KRY'nin çeşitli kurumlarda ve işletmelerde uygulanmasına yönelik çalışmalar, tez çalışmaları, süreli yayınlar, kalkınma ajansları ve kalkınma ajanslarında risk yönetiminin hukuki dayanakları incelenmiştir. Tezin teorik bölümleri bu kaynaklardan elde edilen bilgilerin incelenmesi ve analiz edilmesi sonucu yazılmıştır. Tezin "X Kalkınma Ajansında" gerçekleştirilen uygulama kısmı için ajans personeli ile birlikte yürütülen KRY uygulama süreçlerinden elde edilen bilgi, belge ve bulgular kullanılmıştır. Tezin ajansta gerçekleştirilen uygulama kısmında gözlem, anket, görüşme, örneklem, beyin fırtınası gibi teknikler kullanılmıştır. Ajans risklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarında çeşitli istatistiki yöntemlerden faydalanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

1.1. RİSK KAVRAMI

Risk, yaşamın hemen her aşamasında karşılaşılabilecek bir kavramdır. Öyle ki, sadece devletler, büyük şirketler ya da karmaşık işlemler söz konusu olduğunda değil, bireylerin sıradan günlük hayatlarında bile çok sayıda riskin olduğu rahatlıkla görülebilir.[1] Risk, insan faaliyetlerinin olduğu her yerde kaçınılmazdır. Kişilerin kendi faaliyetlerinde, özel sektörde ve kamu sektöründeki faaliyetlerde kendini gösterir.[2]

Böylesine yoğun bir şekilde insanoğlunun yaşamında yer edinmiş bu kavram tam olarak nedir? Riski nasıl tanımlamak gerekir? Bu sorulara cevap bulmak amacıyla çalışmanın bu bölümünde önce "risk" kavramının etimolojik kökü incelenecek daha sonra çeşitli kurum ve kişiler tarafından yapılan "risk" tanımları incelenecektir.

1.1.1. Riskin Etimolojik Kökeni

Risk kavramının kökeninin Antik Yunanca'daki "rhiza" sözcüğü olduğu literatürde yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Ancak, "rhiza" sözcüğünün o dönemdeki anlamı bugün bildiğimiz riskten oldukça farklı olarak "kök" idi. Sonraları Latince'ye geçen ve biraz daha değişen sözcük bu dilde "sarp kayalık" anlamında kullanılmıştır. "Rhiza" sözcüğünün Latince'deki "resicum, risicum, riscus" sözcüklerinin, İtalyanca'daki "risico, risco, rischo" sözcüklerinin, İspanyolca'daki "riesgo" ve Fransızca'daki "risque"

[1] Mahir Çipil, **Risk Yönetimi ve Sigorta**, Ankara, Nobel Yay., 2008, s.3.
[2] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Ankara, Mart, 2008, s.16.

sözcüklerinin kökeni olduğu kabul edilmektedir.[3] Kimi kaynaklara göre ise "risk" sözcüğü eski İtalyanca'da "cüret etmek" anlamında kullanılan "risicare" fiilinden gelmektedir.[4]

Bazı kaynaklarda ise risk sözcüğünün Arapça "rızık" ya da Latince "riziko (risicum)" sözcüklerinden geldiği yönünde değerlendirmeler de bulunmaktadır.[5] Bu kaynaklarda rızık, kişiye tanrı tarafından verilen ve üzerinden kar elde edilen herhangi bir şey olarak tanımlanmıştır. Aynı kaynaklarda riziko, ise bir denizcinin karşılaştığı kayalık alan gibi bir engel olarak tanımlanmıştır. Buna göre rızık olumlu ve istenen bir durum ya da sonuç iken riziko olumsuz ve istenmeyen bir durum ya da sonuç olarak değerlendirilebilir.

Risk sözcüğünü İngilizler İspanyolca'dan, Almanlar ise İtalyanca'dan almışlardır. Bu sözcüğün diğer pek çok dile önceleri Fransızca'dan geçtiği ancak Sanayi Devrimi sonrasındaki süreçte İngilizce'nin Fransızca'dan daha yaygın bir dil haline gelmesiyle birlikte "risk" sözcüğünün diğer dillere İngilizce'den geçtiği ifade edilmektedir.[6]

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "risk" kavramının Fransızca "risque" kökünden, "riziko" kavramının ise İtalyanca "rizico" kökünden Türkçe'ye geçtiği belirtilmiştir.[7] Güncel Türkçe Sözlük'te "risk" ve "riziko" kavramları "zarara uğrama tehlikesi" şeklinde tanımlanmıştır. Yani Türkçe'de kullanılan "risk" ve "riziko" kavramlarının aynı anlamı taşıdıkları dolayısıyla her iki kelimenin anlamdaş oldukları kabul edilmiştir. Eski tarihli Türkçe kaynaklarda "riziko" kavramı daha çok kullanılırken günümüzde daha çok tercih edilen ise "risk" kavramıdır.

---

[3] Çipil, **a.g.e**,s.4.
[4] Peter L. Bernstein, **Tanrılara Karşı: Riskin Olağanüstü Tarihi**, çev. Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.26.
[5] Arman T. Tevfik, **Risk Analizine Giriş**, İstanbul, Alfa Yay., 1997, s.1.
[6] Çipil, **a.g.e**, s.4.
[7] Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, (Erişim)http//www.tdk.org.tr/TR/Genel, 20 Eylül 2010.

1.1.2. Riskin Tanımı

Risk kavramı tarihsel gelişim sürecinde farklı şekillerde algılanmış ve çeşitli akademik disiplinler, kurum ve kişiler tarafından da çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Günümüzde dahi tüm kesimlerin üzerinde uzlaştığı ortak bir risk tanımı bulunmamaktadır. Bu konudaki karışıklığı anlamak için farklı kaynaklardaki tanımlamalara göz atmak yeterli olacaktır.

Riskin ortak bir tanımının yapılamamasında Risk Yönetimi disiplinin gelişmekte olan bir disiplin olması, buna bağlı olarak bu disipline ait diğer kavramların da tam olarak tanımlanmamış olması, risk kavramının sigortacılıktan bankacılığa, özel sektörden kamu sektörüne çok geniş bir yönetim alanında kullanılması gibi etkenlerin etkili olduğu söylenebilir.

Geleneksel risk tanımlarında riskin, potansiyel problem, tehdit, tehlike, zarar ya da kayıp gibi olumsuz unsurlarının ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde yapılan çağdaş tanımlarda ise riskin söz konusu olumsuz unsurlarının yanında fırsat, fayda kar, kazanç gibi olumlu unsurlarını da içerecek şekilde tanımlandığı görülmektedir.

Aşağıda öncelikle geleneksel risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilebilecek tanımlara yer verilmiş, daha sonra da Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinde değerlendirilebilecek yeni risk tanımlamalarına yer verilmiştir.

-Geleneksel Tanımlamalar:

Geleneksel tanımlamada risk, bir olayın istenmeyen ve olumsuz sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır.[8]

[8] Ayşe Küçük Yılmaz, **"**Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Haziran, 2007, s.38.

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "risk" kavramı "zarara uğrama tehlikesi" şeklinde tanımlanmıştır.[9] Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasında riskin zarar ve tehlike unsurlarının ön plana çıkarıldığı ve geleneksel yaklaşım çerçevesinde bir tanımlama yapıldığı görülmektedir.

Geleneksel yaklaşım çerçevesinde değerlendirilebilecek diğer bir risk tanımı ise şöyledir: "Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın/zararın/kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder."[10] Bu tanımda da riskin kayıp, zarar, istenmeyen olay/sonuç, problem, tehdit ve tehlike gibi unsurlarının ön plana çıkarıldığı gözlemlenmektedir.

Riskin en dar kapsamlı tanımlamalarından biri riskin "kayıp" olarak kabul edilmesidir. Bu tanımlamaya göre risk; müşterilerin neden olduğu zararlar, doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen problemler, yolsuzluklar gibi olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir.[11]

-Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Yapılan Yeni Tanımlamalar:

Son yıllarda riskin tanımı, daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmış ve riskin "kayıp" olarak tanımlanması, eski bir tanımlama haline gelmiştir.[12] Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde artan bir şekilde risk, hem olumlu hem de olumsuz yönleri olan bir olgu olarak algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Proje Yönetimi Enstitüsü, British Standards Institute, UK Institution of Civil Engineers gibi birçok kurum risk kavramının tanımını

---

[9] Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, (Erişim)http//www.tdk.org.tr/TR/Genel, 20 Eylül 2010.
[10] Meryem Fıkırkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Ankara, Pozitif Matbaacılık, 2003, s.24.
[11] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Yayın No:TÜSİAD-T/2008-2/452, İstanbul, Graphis Matbaası, Şubat, 2008, s.15.
[12] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi,** İstanbul, İnfomag Yayıncılık, Eylül, 2006, s.6.

genişletmişlerdir. Bu kurumlarca risk, "Belirsiz olay ve durum, öyle ki, eğer meydana gelirse proje amaçları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olacaktır" şeklinde tanımlanmıştır.[13] Bu tanımlamada risk, proje amaçları üzerinde pozitif veya negatif etkileri olabilecek olay ve durumlar olarak tanımlanmıştır. Yani gelecekte gerçekleşebilecek belirsiz olay ve durumların proje amaçlarına hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceği ifade edilmiştir.

İngiliz Hazinesi de riski, yeni yaklaşımlar çerçevesinde tanımlamaktadır. İngiliz Hazinesi'ne göre risk, "Eylem veya olayların gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkacak olan fırsat veya tehditler."[14] İngiliz Hazinesi'nin tanımında riskin olumlu etkisi yani fırsat olma ihtimali özellikle vurgulanmıştır.

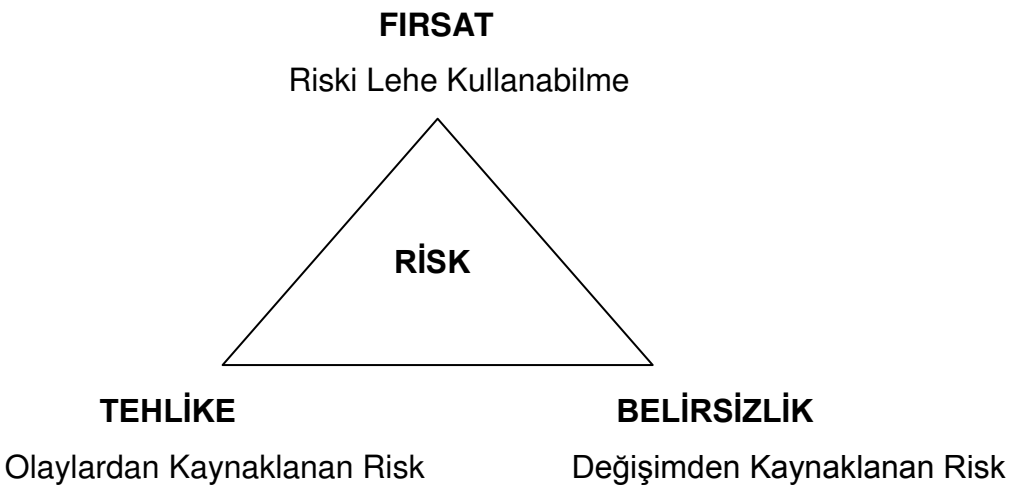
Bir diğer yeni tanımlama da Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yapılan tanımlamadır. Uluslararası İç Denetim Standartları-Mesleki Uygulama Çerçevesi[15] adlı yayında risk, "Amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimalidir. Risk, etki ve olasılık cinsinden hesaplanır." şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamada amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın etkisinin olumlu mu (fırsat) yoksa olumsuz mu (kayıp, zarar, tehdit v.b.) olacağı belirtilmemiştir. Dolayısıyla tanımlamada, gerçekleşmesi muhtemel olayın amaçlara ulaşılması üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabileceği kabul edilmiştir.

Risk, bir şirketin ilgi gruplarına sağladığı değeri maksimize etmesini engelleyen ve hedeflerini gerçekleştirememesine neden olan tehdittir. Risk, hem fırsatların kaçırılmasından hem de tehditlerin gerçekleşmesi veya hata yapılmasından dolayı ortaya çıkabilir.[16]

---

[13] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.40.
[14] HM Treasury, **The Orange Book-Management of Risk-Principles and Concepts**, October, 2004, (Erişim) http//www.hm-treasury.gov.uk/d/orange_book.pdf, 22 Eylül 2010, p.9.
[15] Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları-Mesleki Uygulama Çerçevesi**, İstanbul, Print Center, 2008, s.39.
[16] Mehmet Necdet Kileci, "İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aralık, 2009, s.9.

Aşağıda Şekil 1'de, KRY kapsamındaki risk tanımının tehlike ve belirsizlik anlayışından avantaja dönüştürülen ve kurum değerinin artırılmasına neden olma olasılığını taşıyan risk boyutuna taşınması gösterilmektedir. Bu anlamda risk sadece tehlike ve belirsizlik içermemekte, kapsamında fırsatları da barındırmaktadır.[17]



Şekil 1: Risk Tanımının Değişimi[18]

Risk bünyesinde sadece tehlikeleri değil, fırsatları da barındırmaktadır. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme/kurum lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.[19]

Risk kavramına yüklenilen anlamın, zamana ve kullanım alanına göre değiştiğini görmekteyiz. Önceleri sadece zararlı etkilerini gidermek veya alt seviyeye çekmek amacıyla riskle mücadele edilmesi düşüncesi benimsenmekteyken zamanla kavrama yeni yüklenilen anlamlarla birlikte her riskin beraberinde bir fırsatı da getirdiği ilkesi genel kabul görmüştür.[20] Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, riskin kazanç sağlamak

[17] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.40.
[18] Ertuğrul Bertan Kaya, **Risk Yönetimi ve Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 2007, s.15.
[19] Duygu Anıl Keskin, **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2006, s.16.
[20] Cevdet Bozkurt, "Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", **Denetişim Dergisi**, Sayı:4, 2010.

için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır. İş dünyası risk alma işidir. "Risk" ve "kazanç" birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. İşletme yönetimleri riskleri bir kayıp olarak gördüklerinden enerjilerinin çok büyük bir bölümünü bunlara çare arayarak harcamaktadırlar. Bu da kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.[21]

Amerikalı yazar Peter Bernstein'a göre risk, "Bir kader olmaktan çok bir seçimdir. Risk, seçim yapmak için ne kadar özgür olduğumuza bağlı olarak cüret ettiğimiz eylemlerin sonuçlarıdır."[22]

Kamu İç Denetiminde Risk Değerleme Rehberi'nde[23] risk, "İdarelerin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerin ifasına engel olabilecek durum ya da olaylar." olarak tanımlanmıştır.

Uluslararası Standardizasyon Kurumu (ISO)'nun 1 Kasım 2000 tarihli Risk Yönetim Terminolojisi'nde risk, "Bir olayın olma ihtimali ve bunun sonuçlarının kombinasyonu; Not 1: Bazı durumlarda risk beklenenden sapmadır" [24] şeklinde tanımlanmıştır.

Görüleceği üzere, değişik bakış açıları altında risk çok farklı anlamlar ifade edecek şekilde tanımlanabilmektedir.[25] Kabul görmüş kurallar ve kavramlar mevcut olmasına rağmen, bugün itibari ile tüm dünya üzerinde kabul görmüş risk tanımlaması bulunmamaktadır.[26]

Yukarıda yapılan tanımlardan özellikle de kurumsal risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde yapılan yeni tanımlardan hareketle risk kavramının temel unsurlarının şunlar olduğu ifade edilebilir:

● Risk, kurum amaçları ve hedefleri üzerinde etkili olan bir olgudur.

---

[21] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.16.
[22] Bernstein, **a.g.e**, s.8.
[23] T.C. Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu, **Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi**, Ankara, 2007, s.1.
[24] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.17.
[25] Çipil, **a.g.e**, s.4.
[26] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.16.

● Riskin temel kaynağı; geleceğe, gelecekteki olay ve değişimlere, bu olay ve değişimlerin sonuçlarına ilişkin mevcut bilgilerin yetersizliğinden doğan belirsizliktir.

● Risk, kesin olmayan yani gerçekleşmesi ihtimalli bir olgudur.

● Risk, dün ya da bugün ile değil yarınla yani gelecekle ilgili bir olgudur.

●Risk, değişen olay ve durumlara bağlı olarak sürekli değişim gösteren karmaşık bir olgudur.

● Risk, amaçlar ve hedefler üzerinde olumlu (fırsat, kar, kazanç), olumsuz (tehdit, tehlike, zarar, kayıp) ya da hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilen bir olgudur.

Risk kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için riske ilişkin olarak yukarıda belirtilen unsurlar biraz daha ayrıntılı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanacaktır.

1.1.3. Riskle İlgili Kavramlar

1.1.3.1. Risk ve Amaç/Hedef

Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde "amaç"; "1.)Ulaşılmak istenen sonuç, maksat, 2.)Gaye, 3.)Hedef, 4.) Bir kimseye veya kurula verilen özel amaçlı görev, misyon." şeklinde tanımlanmıştır.[27] Her kurumun varoluşunun bir amacı vardır. Özel sektörde varoluş amacı paydaş değerini yükseltmek olarak genellenebilirken kamu sektöründe amaç genellikle bir hizmetin yerine getirilmesi veya kamu yararına olacak faydalı bir sonucun elde edilmesidir.[28]

Her kurumun gerçekleştirmeyi isteyeceği ortak amaç ve hedeflerden de söz edilebilir. Kurumun faaliyetlerinin etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, kurumun maddi ve gayri maddi her türlü varlıklarının

[27] Türk Dil Kurumu, **a.g.e**,
[28] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.16.

korunması, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde her türlü hukuki düzenlemeye uygun hareket edilmesi, kurumdaki her türlü bilgininin zamanında, doğru, tam ve güvenilir bir şekilde üretilmesi, iletilmesi ve raporlanması gibi amaç ve hedefler tüm kurumların gerçekleştirmek isteyecekleri ortak amaç ve hedeflerdir.

Bir kurumda amaçlar/hedefler kurum seviyesinde, ana birimler seviyesinde, alt birimler seviyesinde ve süreçler seviyesinde belirlenebilir. Kurumların amaç ve hedefleri yazılı olarak belirlenebileceği gibi sözlü olarak da belirlenebilir. Kamu kurumlarının amaçları ve görevleri bu kurumların kuruluşlarını düzenleyen hukuki metinlerde yer almaktadır. Ayrıca Türkiye gibi kamuda stratejik planlama uygulayan ülkelerde, kamu kurumlarının vizyonu, misyonu, stratejik amaçları ve hedefleri kurumların stratejik planlarında yer almaktadır. Aynı şekilde kamu kurumlarının performans hedefleri ise her yıl için hazırlanan performans programlarında yer almaktadır.

Riskin yeni tanımlamalarında yer alan temel unsurlardan birisi “amaç ve hedeflerdir.” Yeni tanımlamalara göre bir riskten söz edilebilmesi için öncelikle belirlenmiş amaç ve hedeflerin var olması gerekir. Zira risk, bu amaçlar ve hedefler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilecek olaylardır. Risk, amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyen olumsuz olaylar olabileceği gibi amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesini destekleyen olumlu olaylar da olabilir. Dolayısıyla amaç ve hedef yoksa risk de yoktur çıkarsaması yapılabilir. Amaç, tehdit, fırsat ve risk arasındaki ilişki aşağıda Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Amaç, Tehdit, Fırsat ve Risk Arasındaki İlişki

Herhangi bir kurumun/birimin/sürecin içerisinde risklerin belirlenmesi veya tanımlanması yapılırken öncelikle kurumun/birimin/sürecin amaç ve hedeflerinin ne olduğu açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Kurumun/birimin/sürecin amaç ve hedefleri net olarak belirlendikten sonra bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek durum, tehlike veya tehditler tespit edilmeli ve risk ona göre tanımlanmalıdır.[29] Risk için, belirsizlik halidir derken her belirsiz durumun risk olarak nitelendirilemeyeceğini de belirtmemiz gerekir. Buradaki ayrım, belirsizliklerin hedefe giden yolda tehdit ve tehlikelerle etkileşim düzeyidir. Diğer bir ifade ile önemli olan belirsizlik durumunun hedefe varmayı etkileyip etkilemediğidir. Örneğin otobüsün geliş saati belirsiz olabilir ancak bu başlı başına risk teşkil etmez. Eğer belirli bir saatte bir yerde olma hedefim varsa otobüsün geliş saatindeki belirsizlik nedeni ile hedeflenen yerde, hedeflenen saatte bulunamama durumu bir risktir.[30]

Stratejik Yönetim/Planlama yaklaşımı çerçevesinde amaç/hedef kavramları ve bu kavramlarla ilişkili diğer kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Vizyon: Vizyon (vision), kuruluşun "ne olmak istiyoruz" sorusuna vereceği cevaptır. Vizyon kelimesinin Türkçedeki en yakın karşılığı "ufuk" kelimesidir. Dolayısıyla vizyon, ileriyi görme gücüdür.[31] Vizyon bildirimi, kuruluşun kendisi için istediği geleceğin iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir

[29] M. Enver Özaydın, "Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler", **Denetişim Dergisi**, Sayı:4, 2010, s.32.
[30] Kaya, **a.g.m.**, s.23.
[31] Ali Erbaşı, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, Konya, Nobel Yay, 2008, s.29.

bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan karar alıcıları ve çalışanları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur.[32] Vizyonun uzun vadede en önemli işlevi, kuruluşun stratejisi ile amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır.[33]

Misyon: Misyon, bir organizasyonun varoluş nedenini ve temel amacını açıklayan, amaç ve strateji oluşum sürecine rehberlik eden unsurdur.[34] Misyon; "Kuruluşun var olma nedeni nedir?", "Kuruluş ne yapmak istiyor?" sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı cevaplar vermelidir. Misyon, bir kuruluşun varlık sebebidir.[35]

Stratejik Amaç: Kuruluşun belli bir zamanda ulaşmayı hedeflediği sonuca stratejik amaç denir. Bu amaç, kuruluşu bir adım daha öne götürecek ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır. Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler, stratejik planlama sürecinde kuruluşun "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir ve önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir. [36]

Stratejik Hedef: Kuruluşun stratejik amaçlarını başarabilmesi için gerçekleştirmek durumunda olduğu daha somut, daha kısa vadeli ve ölçülebilir alt amaçlara hedefler denir. Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.[37]

---

[32] T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu**, DPT Yay., Ankara, 2006, s.29.
[33] Ufuk Durna, Veysel Eren, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1, s.55.
[34] Erbaşı, **a.g.e**, s.30.
[35] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.27.
[36] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.7
[37] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.7

Performans Hedefi: Performans hedefi, stratejik hedeflere ilişkin olarak bir mali yılda ulaşılması gereken performans seviyelerini göstermektedir. Performans hedefinde sadece ilgili mali yıl içerisinde yapılması gereken performans seviyeleri bulunur.[38] Performans hedefi, kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı ya da sonuç odaklı hedeflerdir.[39]

Stratejik Yönetim/Planlama yaklaşımı çerçevesinde risk, kurumların vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerinin gerçekleşmesi üzerinde etkisi olabilecek eylem, olay ve durumlarla ilgili bir kavramdır. Gelecekte yaşanabilecek eylem, olay ve durumların sonuçları söz konusu amaçlar ve hedeflerin gerçekleşmesine olumlu bir etki mi yapacak yoksa olumsuz bir etki mi yapacak? Amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesine olumsuz etki yapacak eylem, olay ve durumlar bir tehdit iken olumlu etki yapacak eylem, olay ve durumlar fırsat olarak değerlendirilmektedir.

1.1.3.2. Risk, Tehdit ve Tehlike

Risk, tehdit ve tehlike kavramlarının risk yönetimine ilişkin çeşitli kaynaklarda çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Birbirine yakın anlamlara sahip bu üç kavramın kimi kaynaklarda eşanlamlı olarak birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Özellikle de tehdit ve tehlike kavramlarının birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Risk kavramı gibi tehdit ve tehlike kavramları da tüm otoritelerin üzerinde uzlaşacağı şekilde ortak bir tanıma kavuşturulamamıştır. Aşağıda çeşitli kaynaklarda yer verilen tehdit ve tehlike tanımlarına yer verilmiştir.

---

[38] Erbaşı, **a.g.e**, s.34.

[39] T.C. Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Programı Hazırlama Rehberi**, Ankara, 2009, s.6.

Tehdit, bilinçli ya da bilinçsiz olarak potansiyel tehlikeye neden olabilecek faktörler ya da olaylardır.[40] Tehdit, bir kurumu potansiyel olarak riske açık hale getirecek eylem ya da olaydır.[41] Bir örgütte başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur. Tehdit durumunda örgütlere yönelik kargaşaların ve elverişsiz ortamların zorunlu kıldığı bir meydan okuma söz konusudur.[42]

Tehlike, amaçların gerçekleştirilmesine olumsuz etkide bulunabilecek olayların gerçekleşme olasılığıdır. Kurum amaçlar üzerinde ters etkiye sahip bu olaylar değer yaratmayı engeller ya da mevcut değerin yitirilmesine neden olur.[43] Tehlike, örgütlerin amaçlarını zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir.[44] Risk ve tehlike birbirine bağlı iki kavramdır. Tehlikelerin var oluşu riski yaratır. Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımının geliştirilmesine kadar risk sadece olumsuzluk olarak ve işletme amaçlarının başarılmasını tehdit eden bir tehlike olarak ele alınmıştır.[45] Risk, çeşitli tehlikelere maruz kalmaktan (açık olmaktan) kaynaklanan kayıpların veya bozulmaların şiddeti ve olasılığıdır. Tehlikelerin dikkatle saptanması, analiz ve kontrol edilmesi gerekir.[46] İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri (TS 18001:2008 İSG) kapsamında tehlike, "Mal, can ve çevre için potansiyel bir tehlike oluşturan malzeme, durum veya aktivitenin karakteristiğidir."[47] şeklinde tanımlanmaktadır.

Tehdit ve tehlike kavramlarına yönelik olarak yukarıda belirtilen tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde genel olarak tehdit ve tehlike kavramlarının Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde aynı anlamda algılandığı görülmektedir. Belirtilen tanımlarda hem tehdit kavramının hem de tehlike

---

[40] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.32.
[41] Kaya, **a.g.m.**, s.24.
[42] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve Politikası**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, 1998, s.208.
[43] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.29.
[44] Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü, **Risk Yönetimi**, (Erişim) http//www.ytukvk.org.tr, 22 Kasım 2010,
[45] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.
[46] Kemali Cadoğlu, **Risk Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Uygulamaları**, İstanbul, Harp Akademileri Basımevi, 2000, s.1.
[47] Özlem Özkılıç, **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri**, Ankara, Ajans Türk Basım, 2005, s.48.

kavramının kurum amaçları ve hedefleri üzerinde olumsuz etkileri olan, amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek eylem, olay ve durumlar olarak algılandığı ve tanımlandığı görülmektedir. Dolayısıyla Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde tehdit ve tehlike kavramları; gerçekleşmesi beklenen ve gerçekleşmesi durumunda kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmayı olumsuz etkileyecek olan, kurum içi ve dışı faktörlerden kaynaklanabilecek eylem, olay ve durumlar şeklinde tanımlanabilir. Bu kapsamda risk ise tehdit ve tehlikelerin amaçlar ve hedefler üzerindeki olumsuz sonuçları veya etkileridir. Tehdit ve tehlikelerin gerçekleşmesi sonucu kurumun karşılaştığı can, mal, müşteri ve imaj kayıpları, zararlar, hukuka aykırı işlemler, yolsuzluklar, hatalı ürün ve hizmetler v.b. olumsuz sonuçlar kurumun karşı karşıya kalabileceği riskleridir.

Burada risk yönetimine ilişkin bazı kaynaklarda yer verilen ve günlük hayatta tehdit ve tehlike kavramları yerine de kullanılabilen muhatara kavramına değinmekte fayda var. Muhatara, Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "1. Korku verici durum, tehlike; 2.Zarar, ziyan."[48] şeklinde tanımlanmıştır.

Risk yönetimine ilişkin bazı kaynaklarda muhatara ve tehlike kavramlarının yakın anlamlara sahip olmakla birlikte farklı olay ve durumları ifade ettiği belirtilmektedir. Bu kaynaklara göre; muhatara kayba neden olabilecek durumlardır. Yangın, fırtına, hırsızlık, kalp krizi gibi olaylar kayıp nedenleri olabileceği için birer muhataradır. Sigorta poliçeleri muhataralardan kaynaklanan kayıplara karşı finansal güvence sağlar. Tehlike ise bu muhataradan dolayı meydana gelen kaybın olasılığını veya şiddetini artıran durumdur. Risk ise kaybın gerçekleşme olasılığıdır. Bir evde yangın çıktığını ve evin mutfağında bulunan tüpün ateş alması sonucu evin tamamen yanmış olduğunu düşünelim. Bu durumda muhatara yangındır. Yangın anında evdeki tüpün ateş alması ile yangın daha büyük boyutlara ulaştığından evde bulunan tüp tehlikedir. Evin yanma olasılığı ise risktir.[49]

---

[48] Türk Dil Kurumu, **a.g.e**.
[49] Çipil, **a.g.e**, s.6.

Aynı kaynaklarda bir olayın hem muhatara hem de tehlike olabileceği de belirtilmek suretiyle aslında muhatara ve tehlike kavramlarının aynı olay ve durumları anlatan farklı kavramlar olabileceği de kabul edilmektedir. Bu kaynaklarda muhatara olarak tanımlanan olay ve durumlar kurumsal risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde aslında birer tehdit/tehlikedir. Zira belirtilen kaynaklarda muhatara kayba neden olabilecek durumlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde tehdit/tehlike ise kurum amaçlarını olumsuz etkileyebilecek (kayba neden olabilecek) eylem, olay ve durumlardır. Örnekte verilen yangın ile yangın sırasında alev alan tüp kurum amaçları üzerinde olumsuz etki yapabileceğinden (kayba neden olabilecek) kurum için birer tehdit/tehlikedir.

Amaç, tehdit/tehlike ve risk kavramları arasındaki ilişkiyi daha somutlaştırmak için şöyle bir örnek verilebilir. Her kurumun personelinin can güvenliğini sağlamak ve kurum varlıklarını korumak gibi temel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlara yönelik olarak her kurum için geçerli olan ortak bir tehdit/tehlike ise yangındır. Yangın tehdidinin/tehlikesinin gerçekleşmesi durumunda kurumun karşı karşıya kalabileceği can ve mal kayıpları ise kurum için birer risktir. Yangın tehdidinin/tehlikesinin gerçekleşmesi sonucunda personelin can güvenliğinin sağlanması ve kurum varlıklarının korunması amaçları gerçekleştirilememiştir. Dolayısıyla yangın tehdidi/tehlikesi, kurum amaçları üzerinde olumsuz etki yapmış yani risk gerçekleşmiştir.

Aynı amaçlara/hedeflere yönelik olarak birden fazla tehdit/tehlike olabilir. Yukarıda verilen örnekteki kurum amaçlarına yönelik olarak yangın dışında; ikinci bir tehdit olarak sel, üçüncü bir tehdit olarak deprem, dördüncü bir tehdit olarak kuruma yönelik terörist bir saldırı olabilir. Aynı amaca yönelik tehditlerin sayısı artırılabilir. Kurumun can ve mal kaybı riski, belirtilen tehditlerden birinin gerçekleşmesine bağlı olarak ya da hepsinin gerçekleşmesine bağlı olarak ya da daha önce hiç öngörülmemiş yeni bir tehdit/tehlike sonucu gerçekleşebilir. Söz konusu tehditlerin/tehlikelerin hiç biri gerçekleşmez ise can ve mal kaybı riski de gerçekleşmeyebilir. Bu durum

riskin ve ona neden olan tehditlerin/tehlikelerin değişkenliğini, karmaşıklığını ve belirsizliğini yansıtır.

Riskin gerçekleşmesi için amaçlara ya da hedeflere yönelik bir tehdidin/tehlikenin olması ve bu tehdidin/tehlikenin de gerçekleşmesi gerekiyor. Ancak tehdidin/tehlikenin gerçekleşmesi sonrası her zaman risk gerçekleşmeyebilir. Örneğin kurumda yangın tehdidi/tehlikesi gerçekleşebilir ancak yangın sonucunda can ve mal kaybı gerçekleşmeyebilir. Dolayısıyla tehdit gerçekleşmesine rağmen tehdidin amaçlar/hedefler üzerindeki sonuçları/etkileri olumsuz olmayabilir. Yani tehdit/tehlike riske neden olmayabilir. İşte bu nedenle risk, etki ve olasılık unsurları esas alınarak tanımlanmakta ve yorumlanmaktadır.

Riske neden olan tehditler/tehlikeler kurum içi faktörlerden doğabileceği gibi kurum dışı faktörlerden de doğabilir. "Karşı karşıya kalınan risk, içsel ya da dışsal bir takım etkenlere dayanıyor olabilir. Organizasyonun türüne, idari yapısına, faaliyet gösterdiği sahaya, coğrafi bölgeye ve diğer pek çok faktöre göre maruz kalınabilecek iç ve dış etkenler farklılık gösterecektir."[50]

Kurum İçi Tehdit/Tehlike Faktörleri: Kurum içi tehdit faktörleri kurumun sahip olduğu iç unsurlardan kaynaklanan faktörlerdir. Kurumların Stratejik Planlama sürecinin hazırlık aşamasında yapmış oldukları SWOT (GZFT) analizinde tespit ettikleri "zayıf yönler" genel olarak önemli iç tehdit kaynaklarıdır.

SWOT kısaltması İngilizce Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Türkçe kaynaklarda SWOT yerine bu İngilizce ifadelerin Türkçe karşılıkları olan Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşan GZFT kısaltması kullanılabilmektedir.

SWOT (GZFT) Analizi açılımındaki kelimelerden de anlaşılacağı üzere organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri analiz eden bir stratejik planlama metodudur. Organizasyon için belirlenmiş olan hedeflerin

[50] Çipil, **a.g.e**, s.12.

gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek olan iç ve dış faktörlerin belirlenmesini sağlar. SWOT(GZFT) Analizinin terimleri şu şeklide açıklanabilir: Güçlü Yönler: Organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için kendisine avantaj sağlayacak öz nitelikleridir. Zayıf Yönler: Organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesinde kendisi için dezavantaj olan öz nitelikleridir. Fırsatlar: Hedeflere ulaşılabilmesinde organizasyona yardımcı olacak dış çevre koşullarıdır. Tehditler: Hedeflere ulaşılabilmesinde organizasyonun performansını düşürecek olan dış çevre koşullarıdır.[51]

Kurumların SWOT analizlerinde kendi kurum içi unsurlarında belirledikleri zayıflıklar, dezavantajlar, eksiklikler kurum içi tehditlere neden olabilecek faktörlerdir.

Kurum içi tehdit/tehlike faktörleri üç başlık altında incelenebilir;

i. Kurum personelinden kaynaklanan tehditler/tehlikeler.
ii. Kurumda kullanılan araç gereç, teknik ve teknolojik sistemlerden kaynaklanan tehditler/tehlikeler.
iii. Kurumun organizasyon yapısından ve faaliyet süreçlerinden kaynaklanan tehditler/tehlikeler.

i.) Kurum personelinden kaynaklanan tehditler/tehlikeler: Kurum yönetiminin ve personelinin hataları, ihmalleri, yanlış kararları, yolsuzlukları, hukuka aykırı davranışları v.b. sonucu oluşan eylem, olay ve durumlardır.[52]

Kurum personelinin hatası ile ifade edilen personelin kötü niyet gözetmeden yapmış olduğu hatalar sonucu kurumun kayba ya da zarara maruz kalmasıdır. Yapılan muhasebe hataları, işleme konu olan bilgilerin sisteme yanlış girilmesi, bilgi eksikliği dolayısıyla limit aşımında hata yapılması gibi eylem ve durumlar örnek olarak verilebilir. Kurum çalışanlarının zimmetlerine para geçirmesi, kurum mallarını kendi çıkarlarına kullanması, kurum kayıtlarına zarar vermesi, kayıtları saklaması, gelirler ve karları olduğundan fazla göstermesi, fiziksel ve fikri hırsızlık gibi eylem, olay

[51] www.stratejikyönetim.org/stratejikyönetim/SY_süreci/SWOT_Analizi, (Erişim) 04 Aralık 2010
[52] Dilek Leblebici Teker, **Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi**, Mart Matbaacılık, İstanbul, 2006, s.29.

ve durumlar kurum personelinin yapmış olduğu yolsuzluk tehditlerine örnek olarak verilebilir.[53]

Kurum personelinden kaynaklanan tehdit/tehlikeler birçok riskin ortaya çıkmasında çok önemli bir role sahiptir. Kurum personelinin yapmış olduğu hatalar, yolsuzluklar, usulsüzlükler ve hukuka aykırı davranışlar kurumlara büyük kayıp ve zararlar verebilmektedir. Bu tehdit/tehlikelerin neden olduğu risklerin gerçekleşmesi sonucunda kurumlar maddi kayba uğradıkları gibi itibar kaybına da uğramaktadırlar.

ii.) Kurumda kullanılan araç gereç, teknik ve teknolojik sistemlerden kaynaklanan tehditler/tehlikeler: Kurumda kullanılan her türlü makine, araç gereç ile teknik ve teknolojik sistemlerden kaynaklanan tehditler önemli kurum içi tehdit/tehlike faktörleridir. Özellikle teknoloji alanında yaşanan değişimler ve yenilikler sonucu kurumların teknoloji yoğunluklu araç gereç ve sistemler kullanmaya başlaması ile teknik ve teknolojik sistemlerden kaynaklanan tehdit/tehlikeler daha da önemli bir hale gelmiştir. Bugün birçok kurum ana faaliyetlerini ve bu faaliyetlere ilişkin her türlü bilgilerini elektronik bilgi sistemleri üzerinden yönetmektedirler. Kurumların bilgi sistemlerinde meydana gelebilecek bir hata ya da arıza kurumun faaliyetlerini uzun süre aksatabilmektedir. Kurumun elektrik kablolarında ve panolarındaki elektrik kaçakları, mal ve hizmet üretiminde kullanılan makinelerin arızalanması, kullanılan teknolojik sistemlerin kullanım ömürlerinin dolması veya eksi teknoloji olması nedeniyle sık sık arıza yapması, elektronik bilgi sistemlerine yönelik virüs saldırıları bu gruptaki tehdit/tehlikelere örnek olarak verilebilir.[54]

1986 yılında Ukrayna'nın Çernobil Nükleer Santrali'nde meydan gelen nükleer kaza bu grupta değerlendirilebilecek tehditlere önemli bir örnektir. Bu kazanın gerçekleşmesinde santral çalışanlarının hatalarının yanında santraldeki reaktörlerin ve diğer teknik sistemlerin hatalı tasarımlarının ve bu sistemlere yeni teknolojik yatırımlar yapılmamasının önemli bir payı olduğu

[53] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.30.
[54] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.31.

uzmanlarca vurgulanmıştır. Nükleer kazanın sonuçları felaket boyutunda olmuş maddi kayıplar yanında birçok can kaybı gerçekleşmiştir. Santralden yayılan radyoaktif maddeler nedeniyle santralin binlerce kilometre uzağındaki insanlar ve doğal unsurlar zarar görmüştür. Kazanın insan ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin halen sürdüğü uzmanlarca ifade edilmektedir.[55]

iii.)Kurumun organizasyon yapısından ve faaliyet süreçlerinden kaynaklanan tehditler/tehlikeler: Kurumlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir organizasyon oluştururlar. Bu organizasyon içerisinde birimler, alt birimler ve süreçler tasarlanır. "Süreç, proses kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Bir girdiyle başlayan, iç ve dış müşteriden gelen talep, bilgi veya hammadde ile bu girdiye katma değer katarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar ve işlemler dizisi şeklinde tanımlanmaktadır."[56] Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birimlerde ve süreçlerde kurum personeli tarafından çeşitli faaliyetler yürütülür. Kurum tarafından tasarlanan birimlerin, süreçlerin ve yürütülecek faaliyetlerin yanlış tasarlanması ya da doğru tasarlanmış olsa bile uygulamaların yanlış yapılması nedeniyle karşılaşılabilecek tehditlere bu grupta yer verilebilir.

Birim, süreç ve faaliyetlere ilişkin iş akış ve prosedürleri ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmemesi; kurum varlıklarının kayıtlarının tutulmaması, kontrollerinin yapılmaması ve bu varlıkların personele zimmetlenmemesi; kurumda faaliyetlere ilişkin olarak düzenlenmesi gereken belgelerin düzenlenmemesi, eksik düzenlenmesi, saklanması gerekenlerin saklanmaması gibi tehditler bu gruptaki risklere örnek verilebilir. Bu tür tehditlerin gerçekleşmesi sonucu kurum bazı riskler ile karşı karşıya kalabilir.[57]

---

[55] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.31.
[56] M. Akif Özer, **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler,** Ankara, Nobel Yay, 2008, s.574.
[57] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.31.

Kurum Dışı Tehdit/Tehlike Faktörleri: Kurum dışı tehdit/tehlike faktörleri kurumun kendi iç unsurları dışında yakın ve uzak dış çevresinden gelebilecek tehditlerin/tehlikelerin kaynağı olabilecek faktörlerdir. Kurum dışındaki kişiler, kurumlar, toplum, devletler, siyaset, ekonomi, doğal olaylar v.b. faktörler kurumun amaç ve hedeflerini olumsuz etkileyebilecek tehdit/tehlikelerin kaynağını oluşturabilir.

Kurumlar Stratejik Planlama sürecinin hazırlık aşamasında yapmış oldukları SWOT (GZFT) ve PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) analizleri ile kurum dışından gelebilecek fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışırlar.

PEST analizi "Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler" ifadesinin kısaltmasıdır ve stratejik yönetim süreci için yapılan dış çevre analizinde makro düzeydeki çevresel faktörlerin analizidir. Organizasyonun dikkate alması gereken makro düzeydeki çevresel faktörler hakkında bir resim ortaya koyar.[58] PEST analizi ile politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrelerden gelebilecek tehditler ve fırsatlar belirlenmeye çalışılır.

Hükümet politikaları ya da yasal düzenlemeler ile yapılan bir vergi değişikliği sonucunda kurumun aşırı vergi yükü altında kalması; ekonomideki daralma sonucu müşteri talebinin azalması; toplumdaki tüketim alışkanlıklarının değişmesi sonucu kurumun ürettiği mal ya da hizmetlere talebin azalması; üçüncü kişiler tarafından yapılacak bir hırsızlık, kundaklama ya da terör saldırısı yine üçüncü kişilerin neden olduğu kazalar, elektrik kesintileri; üçüncü kişilerin kurumla yapmış oldukları sözleşme hükümlerine aykırı davranması; deprem, sel, yanardağ patlaması gibi doğal afetler sonucu oluşan olay ve durumlar kurum dışı faktörlerden kaynaklanan tehditlere/tehlikelere örnek olarak verilebilir.[59]

[58] www.stratejikyönetim.org/stratejikyönetim/SY_süreci/SWOT_Analizi, (Erişim) 04 Aralık 2010
[59] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.32.

1.1.3.3. Risk ve Kayıp

Riskin gerek geleneksel gerekse yeni tanımlamalarında öne çıkan önemli unsurlardan birisi bir kaybın ya da zararın gerçekleşme ihtimalidir. Kayıp ya da zarar riskin gerçekleşmesi sonucu kurumun karşı karşıya kaldığı durumlardan biridir. Yeni tanımlamalar çerçevesinde, tehdit/tehlikelerin gerçekleşmesi sonucu bunların kurum amaçları üzerindeki olumsuz etkilerinden en önemlisi kuruma verecekleri kayıplar ya da zararladır.

Risk daima bir çeşit kayıp olasılığını da içermektedir. Gerçekleşme olasılığı çok düşük de olsa kaybın getireceği sonuçlara katlanılmak istenmediği için riskler yönetilmektedir. Eğer kayıp olasılığı yoksa bu amacı, işi, faaliyeti ya da projeyi tehlikeye atmayacağından risk hakkında endişe edilmez. Dikkat edilmesi gereken kayıp olasılığıdır.[60]

Her kurumun temel amaçlarından birisi maddi ve gayri maddi her türlü varlık ve değerlerini öncelikle korumak sonra da bunları artırmaktır. Kurumların maddi ve gayri maddi varlık ve değerlerinin azalması ya da hedeflendiği şekilde artmaması birer kayıp ya da zarar olarak tanımlanabilir. Bir yangın tehdidinin gerçekleşmesi sonucu yaşana can ve mal kayıpları, kurum personelinin yapmış olduğu yolsuzluk ya da hırsızlık sonucu kurum gelirlerinin ya da varlıklarının azalması, kilit personelin kurumdan ayrılması sonucu yaşanan müşteri ve hasılat kayıpları, başarısız olarak yürütülen bir proje veya faaliyet sonucu oluşan zarar ve bu zararla birlikte oluşan imaj kaybı gibi örnekler risklerin gerçekleşmesi sonucu karşılaşılan kayıp ve zararlara örnek olarak verilebilir.

Kayıplar kurumun maddi ve gayri maddi (personel, lisans, imtiyaz vb) varlıklarına etkileri bakımından doğrudan ve dolaylı kayıplar olmak üzere ikiye ayrılabilir:

i.) Doğrudan Kayıplar: Bu tür kayıplar kurumun doğrudan maddi ve gayri maddi varlıkları üzerinde meydan gelen kayıpları ya da kurum

[60] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.

gelirlerinde oluşan bir azalışı ifade etmektedir. Yangın sonucu yaşanan can ve mal kayıpları, faaliyetin başarısız yürütülmesi sonucu oluşan zarar, personelin hasılatları zimmetine geçirmesi sonucu yaşanan hasılat kaybı, anahtar personelin kurumdan ayrılması gibi örnekler doğrudan kurumun maddi ve gayri maddi varlıkları ile gelirlerinde azalmayı ifade ettiğinde doğrudan kayıplara örnek olarak verilebilir.[61]

ii.) Dolaylı Kayıplar: Bazen tehdidin gerçekleşmesi sonucu sadece kurumun maddi ve gayri maddi varlıklarında ya da gelirlerinde kayıplar oluşmaz. Bu doğrudan kayıplar yanında ikincil kayıplar da diyebileceğimiz dolaylı kayıplar da gerçekleşebilir. Örneğin bir kurumda yapılan büyük ve sistematik bir yolsuzluk sonucu kurumun uğradığı maddi kayıp, doğrudan kayıp iken bu yolsuzluk olayının kamuoyunda duyulması sonucu kurumun yaşayacağı itibar kaybı dolaylı bir kayıptır.[62]

Doğrudan bir kayıp sonucu meydana gelen dolaylı kayıplar bazı durumlarda kurumlara doğrudan kayıplardan daha büyük zararlar verebilir. Örneğin, 1995 yılında bir grup hacker, Citibank'ın hesaplarına girerek 10 milyon dolarlık yasal olmayan bir fon transferi yapmıştır. Kurumun 10 milyon dolarlık doğrudan kaybının sadece 400.000 dolarlık kısmı kurtarılabilmiştir. Bu miktar bankanın doğrudan kaybı olarak kabul edilse bile, bankanın dolaylı kaybı aslında çok daha büyük olmuştur. Bankanın yaşadığı itibar kaybına bağlı olarak bu olay sonrasında bankanın en itibarlı 20 müşterisi banka ile ilişkisini kesmiştir.[63] Banka müşteri kaybına bağlı olarak hasılatlarında kayba uğramıştır. Bu olayda dolaylı kaybın (itibar kaybı) daha sonra tekrar doğrudan kayba (hasılat kaybına) neden olduğu görülmektedir.

[61] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.35.
[62] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.35.
[63] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.36.

1.1.3.4. Risk ve Fırsat

Eylem, olay ve durumların negatif, pozitif ve bazen hem negatif hem pozitif etkileri olabilir. Negatif sonuçları olan eylem, olay ve durumlar tehditler/tehlikelerdir. Fırsatlar ise pozitif sonuçları olan olaylardır.[64] Fırsat, amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkıda bulunacak eylem, olay ve durumlardır. Fırsatlar değer yaratmaya imkan sağlayan veya mevcut değerlerin korunmasını destekleyen eylem, olay ve durumlardır. Yönetimler ancak bu fırsatları değerlendirerek belirledikleri strateji ve hedefler doğrultusunda yeni fırsatlar yakalayabilirler.[65] Ayrıca fırsatlar, tehditlerin amaçlar üzerindeki olumsuz etkilerini dengeler.

Gelecekteki eylem, olay ve durumların kurum için tehdit mi yoksa fırsat mı olacağı bunlar gerçekleşmeden, önceden kesin olarak bilinemez. Zira tehdit olarak tanımlanan ve amaçlara/hedeflere olumsuz etkisi olacağı düşünülen eylem, olay ve durumların gerçekleşmesinden sonra sonuçlarının amaçlara/hedeflere olumlu etkisi olabilir yani sonuçta kurum için bir fırsat olabilir. Ya da tehdidin olumsuz etkileri ile birlikte olumlu etkileri de olabilir. Benzer şekilde amaçlara/hedeflere olumlu etkisi olacağı düşünülen eylem, olay ve durumların gerçekleşmesinden sonra sonuçlarının amaçlara/hedeflere olumsuz etkileri olabilir yani kurum için bir tehdit olabilir. Ya da fırsatın olumlu etkileri ile birlikte olumsuz etkileri de olabilir. Örneğin, yeni teknoloji kullanılması kararı önemli ölçüde risk (tehdit) içermesine karşın; rekabetçi bir ürünle pazara hakim olmayı sağlayarak bir fırsat haline de dönüşebilir. Eylem, olay ve durumların kurum amaçları üzerindeki etkilerinin bu belirsizliği ve karmaşıklığı nedeniyle Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı, geleneksel risk yönetimi yaklaşımlarından farklı olarak eylem, olay ve durumların sadece olumsuz etkileriyle yani risklerle ilgilenmemekte bununla birlikte eylem, olay ve durumların olumlu etkilerini yani fırsat olma ihtimallerini de değerlendirmektedir.

---

[64] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.24.
[65] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.29.

Eylem, olay ve durumların amaçlar üzerindeki etkisinin olumlu ya da olumsuz olabileceğini Çince'deki 'ideogram' kelimesinin ikili anlam yapısı güzel bir şekilde izah etmektedir. "Çince'de her kelime bir şekille anlatılırken 'risk' iki şekil yan yana getirilerek yazılır: Tehlike ve Fırsat."[66] "Çince'de riskin karşılığı olarak kullanılan 'ideogram' kavramının hem fırsat hem de tehdit anlamı taşıdığı ifade edilmektedir."[67]

Gelecekteki eylem, olay ve durumların kurum için bir tehdit mi yoksa fırsat mı olacağı kurumun bu olay ve durumları önceden öngörmesine ve bunların gerçekleşmesi durumunda vereceği tepkiye de bağlı olarak değişebilir. Kurumların tehdit olarak belirlediği ve amaçları üzerinde olumsuz etkileri (riskler) olacağını öngördüğü olay ve durumların gerçekleşmesinden önce gerekli tedbirlerin alınması ve gerçekleşmesinden sonra da kurum tarafından iyi yönetilmesi durumunda amaçlar üzerinde olumlu etkileri (fırsat) olabilir.

Uluslararası kargo taşımacılığı yapan ve risk yönetim kültürü gelişmiş bir şirketin 2010 yılında karşılaştığı bir tehdide verdiği tepki sonucu elde ettiği başarı, tehditlerin ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilmesi durumunda kurum için bir fırsat olabileceğine güzel bir örnek olarak verilebilir. Bu kargo şirketi çeşitli tehditlere (uçaklara terörist saldırı, sis, yağmur v.b. olaylar ve durumlar) bağlı olarak Avrupa hava sahasının uçuş trafiğine kapatılması sonucu Avrupa'daki müşterilerine kargo hizmeti verememesini ve bunun sonucunda karşılaşabileceği müşteri, hasılat ve imaj kayıplarını bir risk olarak önceden belirlemiştir. Şirket bu tehditlerden her hangi birinin gerçekleşmesi sonucu Avrupa'daki müşterilerine en kısa sürede kargolarını ulaştırmak için kullanacağı alternatif ulaşım stratejilerini de önceden belirlemiştir. Böylece tehdidin şirkete yönelik olumsuz etkilerinden (risklerden) en az düzeyde etkilenmeyi amaçlamıştır. 2010 yılında kurumun hiç öngörmediği bir tehdit gerçekleşmiş ve İzlanda'daki bir yanardağ 200 yıllık suskunluğunu bozarak lav püskürtmeye başlamıştır. Yanardağdan püsküren

[66] Evren Bolgün, Barış Akçay, **Risk Yönetimi**, İstanbul, Scala Yayıncılık, Ağustos, 2003, s.35.
[67] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65(Özel Sayı), Nisan-Haziran, 2007, s.152.

kül bulutları, Avrupa genelinde birçok havaalanının kapanmasına ve hava yolu taşımacılığının durmasına neden olmuştur. Söz konusu kargo şirketi önceden belirlediği alternatif ulaşım stratejilerini hızla uygulamaya koymuş, Asya'dan Avrupa'ya olan tüm uçuşlarını İstanbul'a yönlendirmiş ve buradan tırlarla kargoları teslim edilecek adreslere (rakip kargo firmalarına göre daha) hızlı bir şekilde ulaştırmıştır. Sonuçta yanardağ tehdidinin şirkete olumsuz etkileri en az düzeyde olmuş, şirket rakip şirketlere göre kargolarını müşterilerine daha hızlı ulaştırdığı için müşteriler nezdindeki itibarı artmış ve yeni müşteriler kazanmıştır. Rakip kargo şirketlerinin birçoğu ise yanardağ tehdidinden çok olumsuz etkilenmiş; kargolarını zamanında teslim edememiş ve müşteri, hasılat ve imaj kaybı gibi birçok risk bu şirketler için gerçekleşmiştir. Bu kargo şirketi örneği, kurumların tehditleri ve riskleri önceden öngörerek ve etkili yöneterek nasıl fırsata çevireceğini göstermektedir.[68]

Kurumların tehdit olarak öngördüğü olay ve durumların fırsat olabileceğine diğer bir örnek olarak başarılı ve yetenekli bir yöneticinin kurumdan ayrılması tehdidi ve bu tehdidin kurum amaçları üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler (müşteri ve hasılat kayıpları gibi riskler) örnek gösterilebilir. Ayrılan yöneticinin yerine ondan daha yetenekli ve başarılı bir yönetici kuruma transfer edilebilir ve yeni yönetici kurum amaçlarını eski yöneticiden daha iyi gerçekleştirebilir. Bu durumda tehdit olarak algılanan yönetici kaybı sonuçta kurum için bir fırsat olabilir.

Kurum tarafından fırsat olarak tanımlanan ve amaçlar üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülen olay ve durumlar gerçekleştiklerinde iyi yönetilemezlerse amaçlar üzerinde olumsuz etkilere (risklere) neden olabilir. Yani fırsat olarak öngörülen olay ve durumlar tehdide de dönüşebilir. Örneğin kurumun üretim kapasitesini aşan miktarda alınan bir müşteri talebi kurum için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Ancak üretim kapasitesinin yetersiz olması nedeniyle müşteri talebinin zamanında ve istenilen özelliklerde

[68]Kevin W. Knight, "ISO 31000 and The Icelandic Volcano Crisis" (Erişim)http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1317, 23 April 2010.

karşılanamaması sonucunda kurum itibarı (gerek talepte bulunan müşteri gerekse diğer potansiyel müşteriler nezdinde) olumsuz etkilenebilir. Bunun sonucunda da müşteri ve hasılat kayıpları gibi bazı riskler gerçekleşebilir. Bu durumda fırsat olarak öngörülen bir olay veya durum iyi yönetilemezse sonuçta risklerin gerçekleşmesine neden olan bir tehdide dönüşebilir.

Risk tanımlanırken ya da değerlendirilirken hem kayıp hem de kazanç dikkate alınmış olmalıdır. Eylem, olay ve durumların tek yönlü ele alınması, sadece olumlu (fırsat) ya da sadece olumsuz (risk) taraflarının görülmesi, amaç, iş, faaliyet ya da proje üzerinde ters bir etki yapabilir. Bu nedenle risk, gerçekleşen etki ya da sonuç kazanç olsa bile daima kayıp olasılığını da kapsamaktadır, bu durum ise yönetilmesinin nedenidir.[69] Buna göre risk gelecekte olacak olayları ve getirileri sarmalayan belirsizliktir. Bu belirsizliğin iki anlamı vardır. Bunlardan biri oluşması belirsiz olan olayın etkisinin olumlu olmasıdır. Olumlu etkisi olan olaylar fırsat olarak adlandırılır ve bunlar doğru şekilde yönetilip hedefe ulaşma faaliyetlerine kanalize edilmelidir. Olumsuz etkisi olan olaylar basit bir biçimde risk olarak adlandırılır ve bunların etkilerinin kurumu hedefe ulaşma yolundan saptırmaması için gerekli önlemlerin alınması gerekir.[70] Risk kavramı fırsat kavramı ile birlikte düşünülmelidir. Riskli bir faaliyetin başarılı olarak yönetiminden potansiyel kazançlar elde edilir. Potansiyel kazanç artarken, yüksek düzeyli risklerin kabul edilebilirliği artar. Gerçek bir fırsat yoksa riskli bir faaliyet sürdürmenin de anlamı yoktur. Risk alınırken mutlaka getireceği fırsatlar irdelenmelidir.[71] Risklerin fırsatlara dönüştürülebilmesi, en erken aşamalarda belirlenerek yönetilmesi ile sağlanır. Riskten hareketle tanımı yapıldığında fırsat, bir olayın istenen olumlu sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır. Benzer şekilde bir fırsat olası sonuçtur, bir kesinlik taşımamaktadır. Ek olarak riskler gibi fırsatları da algı belirlemektedir. Bu iki tanımdan hareketle, bir olayın sahip olduğu olasılık;

i) sadece olumlu sonuçlar,

---

[69] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.
[70] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.17.
[71] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.35.

ii) sadece olumsuz sonuçlar,

iii) olumlu veya olumsuz sonuçların

bileşimi olarak ifade edilir.[72]

1.1.3.5. Risk ve Olasılık

Risk gelecekle ilgili bir kavramdır. Gelecekte ortaya çıkabilecek eylem, olay ve durumların amaçlarımız üzerindeki olumsuz etkileri kurum için bir risktir. Ancak kurumların gelecek hakkındaki bilgilerinin yetersizliği, yaşanan değişimler ve belirsizlikler gibi etkenler nedeniyle kurumlar gelecekteki eylem, olay ve durumların ne zaman ve nasıl gerçekleşeceğini kesin olarak bilememektedirler. Dolayısıyla kurumlar eylem, olay ve durumların kurum amaçlarına olumsuz etkilerinin yani risklerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini de kesin olarak bilememektedirler. İşte burada karşımıza olasılık kavramı çıkmaktadır. Risk gerçekleşebilir ya da gerçekleşmeyebilir. Riskin gerçekleşmesi yüzde yüz oranında kesin değil ancak belli bir olasılık dahilindedir.

Riski yaratan nedir? Riski yaratan çeşitli yarın olasılıklarıdır. Yarın için farklı olasılıklar olmasaydı risk de olmazdı.[73] Çünkü tek bir olasılık ve tek bir sonuç doğacağı bilinirse burada belirsizlikten söz edilemez. Dolayısıyla riskten söz edilemez.

Olasılık kavramı, günlük yaşantımızda, çok kullandığımız bir kavramdır. Olasılık, belirli bir olayın oluşma olasılığını ifade eden bir sayıdır.[74] Bir başka tanımda olasılık, bir olayın meydana gelme ihtimali ve ifadeler arasındaki mantıksal ilişki olarak tanımlanmıştır.[75] Olasılık, risk değerlendirme tekniklerinin çoğunda kullanılan önemli bir niceleme ölçüsüdür.[76]

---

[72] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.
[73] Kaya, **a.g.m.**, s.15.
[74] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.29.
[75] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.41.
[76] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.22.

Kurumlar risklerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini genellikle matematikte kullanılan olasılık modelleri yardımıyla belirlemeye çalışmaktadırlar. Ancak her risk için matematikte kullanılan ve sayısal verilere dayanan olasılık modelleri kullanılamamaktadır. Çünkü kurumların karşılaşabileceği bazı riskler için sayısal veriler bulunmayabilir. Bu tür risklerin gerçekleşme olasılığının belirlenmesinde yine matematiksel olasılık modelleri kullanılmakta ancak bu modellerde sayısal verilerden daha çok risk hakkında görüşü olan personellerin öznel yargıları ve değerlendirmeleri kullanılarak riskin gerçekleşme olasılığı belirlenmeye çalışılmaktadır. "Bazı durumlarda, örneğin hilesiz bir bozuk para ile yazı tura atılmasında muhtemel olasılıklar önceden belirlenmiştir. Ancak bir inşaatın maliyet tahmini gibi diğer durumlarda çıktılar çok daha belirsiz bir biçimde belirlenir. İkinci tür durumda, sezgiye dayalı öznel tahminler en az matematiksel tahminler kadar güvenilirdir. Sezgisel dahi olsa zihinler, yargıları formüle etmek için olasılık kavramı kullanır."[77]

Bazı risklerin ya da riske neden olacak olay ve durumların (tehdit/tehlike) gerçekleşme olasılığının tahmin edilmesinde/belirlenmesinde aşağıdaki denklem sıklıkla kullanılmaktadır.[78]

$$\text{Olayın/Riskin Ortaya Çıkma Olasılığı} = \frac{\text{Olayın/Riskin Belirli Bir Zaman İçinde Tekrarlanma Sayısı}}{\text{Toplam İşlem Sayısı}}$$

Bu denklem yorumlanacak olursa, belirli bir olayın gelecekte ortaya çıkma olasılığı geçmişte yaşanmış tekrarlarla benzerdir. Ancak değişen ürün ve hizmetler ile piyasa koşulları ve teknolojide yaşanan hızlı değişimler göz önünde bulundurulduğunda, yukarıda belirtilen yöntemin sadece sık yaşanan olayların tahmini için daha geçerli olacağı sonucuna varılabilir. Ortaya çıkma sıklığı düşük olan olaylar için senaryo analizi, beyin fırtınası, anket v.b.

[77] Latif Onur Uğur, **İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi**, Türkiye Müteahhitler Birliği, Ankara, 2006, s.17.
[78] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.35.

yöntemler uygulanması daha uygundur.[79] "Bir olayın oluşmasının bağıl sıklığı olasılık dağılımıyla gösterilir. Gözlenen değerlerin tekrarlanma miktarlarından yola çıkılarak dağılımlar oluşturulur.[80]

Riskin olasılığı, risk analizlerinde kullanılan iki parametreden biridir. Risk analizinde, riskin büyüklüğünü ya da önemini riskin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmesi durumunda yapacağı etkinin şiddeti belirlemektedir. Riskin olasılığı ile etkisinin birleşimi riskin kurum için önemini ya da büyüklüğünü göstermektedir. Bu nedenle riskin gerçekleşme olasılığı, risk analizlerinde ve bu analizler sonucu risklerin önem derecelerine göre önceliklendirilmesinde önemli bir unsurdur.

1.1.3.6. Risk ve Zaman

Önceki bölümde de ifade edildiği üzere risk, gelecekle ilgili bir kavramdır. Gelecekte olabilecek eylem, olay ve durumların kurum amaçları üzerindeki etkileri riskin ve risk yönetiminin kapsamına girer. Riskin ve risk yönetiminin ilgi alanına geçmişte gerçekleşmiş veya bugün gerçekleşmekte olan eylem ve olaylar değil gelecekte gerçekleşebilecek eylem ve olaylar girmektedir. Ancak geçmişte gerçekleşmiş veya bugün gerçekleşmekte olan eylem ve olaylar sonucunda gerçekleşen risklerin gelecekte tekrarlanma olasılığı nedeniyle geçmişte yaşanan tecrübelerden ve elde edilen verilerden de yararlanılmaktadır. Bu yönüyle risk geçmiş zamanda yaşanan eylem, olay ve durumları da dikkate alır. "Belli bir durumda, tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir. Ancak bu sorunlar mevcut bir durumun ifadesidir (statement) ve risk kapsamında değerlendirilemezler. Çünkü risk, şu anda varolanlara değil gelecekte ortaya çıkma olasılığı olan şeylere işaret eder. Bu farklılığın önemi, mevcut sorunlar için geliştirilecek çözümler ile risklere karşı üretilecek karşılıkların farklı yaklaşım ve yöntemleri gerekli kılmasından kaynaklanır."[81]

---

[79] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.35.
[80] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.29.
[81] Derici, Tüysüz, Sarı, **a.g.m**., s.152.

"Değişen ve küreselleşen dinamik işletme/kurum çevresinde zaman önemli unsurlardan birisidir. Risklerin belirlenmesi sırasında zaman bileşeni de dikkate alınmaktadır. Zaman belirsizlik ve kararsızlık açısından da önemlidir. Belirsizlik ve karmaşıklık zamanla artmaktadır. Bu durum, riskleri de niteliksel olarak değiştirmekte, sayı ve tür olarak artırmaktadır. Ayrıca risklerin yönetilmesinde harcanan zaman ve bu kapsamda yönetim faaliyetlerinin etkililiği de önemlidir."[82] Gelecekte gerçekleşebilecek ve kurum amaçlarına olumsuz etkileri (riskler) olabilecek eylem, olay ve durumların (tehditlerin) belirlenmesinde ve gerçekleşme olasılıkları ile etkilerinin tahmin edilmesinde kullanılan zaman aralığı önemli bir unsurdur. Kullanılan zaman aralığı ne kadar uzun olursa risklerin belirlenmesi ve gerçekleşme olasılıkları ile etkilerinin tahmin edilmesinde isabet oranı o derece düşük olacaktır. Örneğin bir kurum bir yıl içerisinde gerçekleşebilecek risklerin olasılıklarını ve etkilerini 10 yıl içerisinde gerçekleşebilecek risklere göre daha kesin bir şekilde belirleyebilir ya da tahmin edebilir. Bunun nedeni kullanılan zaman aralığı uzadıkça kurum içi ve dışı değişim faktörleri ile karmaşıklığın artmasına bağlı olarak belirsizliklerin artmasıdır. Belirsizliklerin artması risklerin olasılık ve etkilerinin belirlenmesini ya da tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır.

Tahminin yapıldığı zaman aralığı, sonuçların kesinlik derecesini etkileyecektir. Tahminin kesinlik derecesi ve güvenilirliği konusunda tahminin üretilmesi için öngörülen zamanın önemli etkileri olacaktır.[83] Yakın geleceği öngörmek daha kolaydır ve belirsizlik daha düşüktür. Uzak gelecekteki olaylar hakkında karar verilirken belirsizlik ve belirsizlikten kaynaklanan riskler ve fırsatlar daha fazladır. Uzun vadede olacaklar hakkında kestirimde bulunulması, senaryoların geliştirilmesi, hayal gücünün kullanılması verilen kararlar üzerinde etkili olacaktır. Uzun vadeli kararların içerdiği potansiyel riskler ve fırsatların öngörülmesi, derin bir uzgörü, bilgi birikimi, deneyim, hayal gücü ve zeka gerektirir.[84]

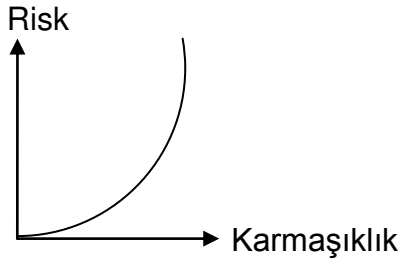
---

[82] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.37.
[83] Uğur, **a.g.e.**, s.22.
[84] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.37.

1.1.3.7. Risk ve Karmaşıklık

Karmaşıklık kurumun riske maruz kalma potansiyelini artıran önemli bir faktördür. Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "karmaşık" kelimesi; "1.) İçinde aynı cinsten birçok öğe bulunan, birbirine az çok aykırı birçok şeyden oluşan, 2.)Öğelerinin veya gerekli işlemlerin sayısının çokluğu, çeşitliliği yüzünden anlaşılması, yapılması güç olan, komplike, kompleks. 3.)Anlaşılması güç olan (durum), sofistike."[85] şeklinde tanımlanmıştır.

Bir olaydaki bileşen sayısı ve bileşenler arasındaki ilişkinin artması, olayın karmaşıklığını arttırır. Bir olayın ya da durumun karmaşıklık derecesi, olası risk şiddetini etkileyen bir faktördür. Sistem karmaşıklığı, sistem bileşenleri ve aralarındaki ilişkinin sayısı ile tanımlanır.[86] Yüksek teknolojik ürünler, yüksek karmaşıklığa sahiptirler. Teknolojideki hızlı gelişmeler ürünlerin karmaşıklığını daha da artırmaktadırlar. Örneğin bir cihazın boyutu küçültülürken, daha yoğunlaşan iç bileşenler ve devreler ısınma, gürültü gibi yoğun riskleri de beraberinde getirmektedir. Risk ile karmaşıklık arasındaki ilişki aşağıda Şekil 3'teki grafikte gösterilmiştir.[87] Kurumların ya da kurumların karşı karşıya kalabileceği eylem, olay ve durumların karmaşıklığı arttıkça risk de artmaktadır.



Şekil 3: Risk ve Karmaşıklık İlişkisi[88]

Kurumlar amaçlarını gerçekleştirmek üzere birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Ana birimler, alt birimler, süreçler yani kurumda

[85] Türk Dil Kurumu, **a.g.e.**
[86] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.37.
[87] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.31.
[88] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.31.

amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan organizasyon, organizasyonda istihdam edilen personel, personelin yürüttüğü faaliyetler, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan her türlü araç ve gereç, kurumdaki faaliyetleri ve ilişkileri düzenleyen yazılı ya da yazısız düzenlemeler/kurallar her kurumda var olan ana unsurlardır. Kurumları meydan getiren bu unsurlar ve bunlar arasındaki ilişki ne kadar fazlaysa kurumların yapıları da o kadar karmaşıktır. Kurumların unsurları ve unsurlar arasındaki ilişki ne kadar az ise kurumların yapıları o derece yalındır.

Kurumların yapıları ne kadar yalınsa riskin gerçekleşmesine neden olabilecek kurum içi tehdit/tehlike faktörleri de potansiyel olarak o derece az olacaktır. Örneğin kurumun faaliyetlerini düzenleyen hukuki düzenlemeler ne kadar fazla ve anlaşılması zor ise kurumda hukuki düzenlemelere aykırı işlem yapılma tehdidi ve sonucunda gerçekleşebilecek risklerin olasılığı o derece yüksek olacaktır. Aksi durumda yani hukuki düzenlemenin az ve anlaşılmasının basit olduğu durumda hukuki düzenlemelere aykırı işlem yapılması tehdidi ve sonucunda gerçekleşebilecek risklerin olasılığı düşük olacaktır.

Benzer şekilde kurumun dış unsurlarla örneğin diğer şirketlerle, kurumlarla, devletle, uluslar arası kurumlarla, ekonomik, sosyal, hukuki yapılarla ilişkileri ne kadar fazla ve yoğun ise kurumun karmaşıklığı o derece fazla olacaktır. Aksi durumda yani kurumun kurum dışı unsurlarla ve yapılarla ne kadar az ilişkisi varsa ve kurum ne kadar içine kapanıksa kurumun yapısı o derece yalın olacaktır. Kurum dışı unsurlarla ilişkileri fazla olan kurum, artan karmaşıklık nedeniyle kurum dışından gelebilecek tehdit faktörlerini ve bunun sonucunda karşı karşıya kalabileceği riskleri de dikkate almak zorunda kalacaktır. Yani tehdit/tehlike faktörleri ve buna bağlı olarak gerçekleşebilecek risk olasılıkları artacaktır. Örneğin satışlarının çoğunu yurt dışına yapan bir kurumun, uluslar arası ekonomik olaylardan kaynaklanabilecek tehdit faktörlerini ve bunun sonucunda karşı karşıya kalabileceği riskleri değerlendirmesi gerekir.

Kurumları etkileyen iç ve dış değişimler de karmaşıklığı artıran bir faktördür. İster kurum içerisinden ister kurum dışından kaynaklansın değişimlerin sayısı, niteliği ve hızı ne kadar fazla olursa kurumda yaratacağı karmaşıklık da o derece fazla olacaktır. Artan karmaşıklık da potansiyel olarak risklerin artmasına neden olacaktır. Örneğin bir kurumda çok sık yaşanan organizasyon, personel, bilgi teknolojileri, hukuki düzenleme, araç gereç v.b. kurum içi kaynaklı değişimler kurumun karmaşıklığını artırıcı etkide bulunur. Belirtilen değişimler sonucunda kurum bir takım yeni tehditlerle ve sonucunda yeni risklerle karşı karşıya kalabilir. Örneğin kurumun bilgi sistem teknolojilerinde yapılacak bir değişiklik önceki sistemde kullanılan bazı verilerin kaybolmasına neden olabilir. Bir birimde çalışan personellerin çok sık değişmesi, personellerin yapmış oldukları işi veya işle ilgili hukuki düzenlemeleri tam olarak öğrenememelerine neden olabilir. Bunun sonucunda hatalı mal/hizmet üretilmesi ya da hukuki düzenlemelere aykırı işlem yapılması gibi riskler gerçekleşebilir.

1.1.3.8. Risk ve Belirsizlik

Kurumlar çeşitli iç ve dış değişim faktörlerinin neden olduğu bir belirsizlik ortamında faaliyet göstermektedirler. Kurumlar belirsizliğin yarattığı bir sis perdesi ile her zaman karşı karşıyadırlar. Belirsizlik, gelecekteki potansiyel eylem ve olaylarla bunların kurum amaçları üzerindeki sonuçlarının tam olarak bilinememesinden kaynaklanmaktadır.

Günlük yaşamda birbirlerinin yerine rahatlıkla kullanılan iki kavram olmakla birlikte aslında teknik olarak risk ve belirsizlik birbirlerini tam olarak ikame edemez. Genel olarak risk, bilinebilen olasılıklar kapsamında rastlantısallık, belirsizlik ise bilenemeyen olasılıklar kapsamında rastlantısallık olarak tanımlamıştır. Bu açıdan ele alındığında risk, bir sonucun olasılığının belirlenebildiği ve böylelikle bu sonucun sigortalanabildiği bir durumu ifade etmektedir. Belirsizlik ise tam tersi olarak,

olasılığı bilinemeyen bir olayı işaret ettiği için sigortalanamaz.[89] Kimi yazarlar riskle belirsizlik arasında şöyle bir ayrım yaparlar: Sonuçlar konusunda uzmanlar birlikte olasılık dağılımları çıkarabiliyorlarsa risk, uzmanlar bu konuda bir anlaşmaya varamıyorsa belirsizlik söz konusudur.[90] Risk, çoğu zaman istenmeyen bir olayın oluşma olasılığına ilişkin istatistiksel verilere dayalı olarak ölçülebilen bir kavramdır. Belirsizlik, istatistiksel verilerin mevcut olmadığı durumlarda kullanılan, ölçülemeyen bir kavramdır. Belirsizlik, bir olayın oluşma olasılığının verilerle belirlenemediği durumları ifade eder. Belirsizlik, olasılık dağılımı bilinmeyen, kontrol edilemeyen ve gelişigüzel olayları ifade eder. Bir olay belirsiz ise, kontrol edilemeyen olayın olasılık dağılımı bilinmez; başka bir ifade ile olaya ilişkin olasılık dağılımını çıkarabilecek geçmiş verilere sahip değilsek, olay hakkında olasılık dağılımını tahmin edemeyiz. Risk, bilinen olasılık dağılımından ya da mevcut verilerden yararlanarak belirlenebilen ve ölçülebilen gelişigüzel ve kontrolsüz olayları ifade eder. Örneğin bir sistem için arızalar arası ortalama süre geçmiş verilere dayalı olarak hesaplanabiliyorsa, sistemin ne zaman arızalanabileceği hesaplanabilir.[91]

Belirsizlik, riski kapsamaktadır ve iki boyutu vardır: Birincisi "bilgisizlik" ve ikincisi "sürpriz ya da şok". Risk, belli bir tehlikenin gerçekleşmesine ilişkin olasılık hesaplaması yapılarak öngörülebilmektedir ve belli bir maliyet karşılığında risk altındaki değerin zararına karşı önlem alınabilmektedir. Belirsizlik bu noktada riskten ayrılmaktadır: Belirsizlik, ancak sürpriz ya da şok ortaya çıktığında anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla, belirsizlikte öngörülemezlik ve önlem alınamazlık öne çıkmaktadır. Diğer yandan, risk ve belirsizlik arasında "bilgi" açısından da farklılık söz konusudur. Riskte "bilgi" varken, belirsizlikte "bilgisizlik" esastır. Riskte bilgiyi sağlayan, geçmişe ilişkin olarak yapılan istatistiksel tasarımdır, olasılık hesabıdır. Bilgisizlik ise belirsizliğe karakter kazandıran iki ana bileşenden biridir. Belirsizliğin çözümlemesinin felsefî düzlemde kalmasına sebep olan ve öngörülemezliği

[89] Çipil, **a.g.e**, s.5.
[90] Arman, **a.g.e**, s.2.
[91] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.30.

ve ölçülemezliği getiren bu bilgisizliktir. Bu yapısı ile belirsizliğin bile kavramsal boyutta "belirsizlik-bilgisizlik" içerdiğini söylemek mümkündür. Belirsizlik henüz durulaştırılamamış bir kavramdır. Belirsizliğin çoğunlukla geleceğe ilişkin bilgisizlik anlamında kullanılması da bu durulaşmamışlık sorunundan ileri gelmektedir.[92]

Belirsizlik tek başına ne negatif ne de pozitiftir. Negatif ve pozitif bileşenlerin her ikisine de sahiptir. Belirsizliğin negatif bileşeni risk, pozitif bileşeni de fırsat içerir. Değişim koşullarının artırdığı ve daha karmaşık hale getirdiği belirsizliğin özünde riskler kadar fırsatlar da vardır. Fırsatlar bir sürecin çıktısını artırırken, riskler sürecin çıktısının azalmasına neden olur.[93] Değişim belirsizlik, belirsizlik ise risk ya da fırsat demektir. Dolayısıyla değişim yani belirsizlik iyi yönetilirse fırsat, yönetilmezse tehlike ağır basar.[94]

Belirsizlik işletmenin stratejik seçimleri ya da kararları yoluyla da yaratılabilir ve bu seçimlerin kendisinde de bulunabilir. Örneğin bir işletme bir başka ülkede faaliyetlerini gerçekleştirmeye dayanan bir büyüme stratejisi belirleyebilir. Seçilen bu strateji, ilgili ülkenin politik çevresi, kaynakları, piyasası, işgücü kapasitesi ve yeterliliği ile ilgili riskleri ve fırsatları da içermektedir.[95] Belirtilen faktörlere ilişkin geçmiş verilerin bulunmaması, bilgi ve deneyim eksiliği belirsizliği artırır. Karar verme ortamındaki belirsizliğin fazla olması ise daha fazla risk almayı gerektirir. Ancak alınan fazla risk daha fazla fırsat da yaratabilir.[96]

Risk yönetilmek istendiğinde daima belirsizliklerle mücadele edilir. Risk gerçekleşebilir veya gerçekleşmeyebilir ki bundan risk meydana gelene kadar emin olunamaz. Risk ortadan kalkana kadar da belirsizlik yok edilemez. Bununla birlikte, belirsizlik genellikle sınırlandırılabilmektedir. Sınırlandırma, yönetim çabalarının odaklanacağı alanların belirlenmesi,

---

[92]Timuçin Yalçınkaya, "Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları", Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri, No:2004/05, Muğla, 2004, s.9-10.
[93] Fıkırkoca, **a.g.e.**,s.29.
[94] Abdullah Bozgeyik, **İşimiz ve Hayatımızda Riskleri Nasıl Çözeriz?,** Globus İş Fikirleri, 2003, s.2.
[95] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.33.
[96] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.30.

kaynakların tahsisi ve ilgili çabaların başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır.[97] Örneğin ülkemiz, bölgesel olarak değişen önem derecesinde deprem riskine sahiptir. Depremin nerede, ne zaman, ne şiddette olacağı ve olduğunda vereceği can ve mal kaybının ne olacağı kesin olarak belirlenememektedir. Bu konuda bir belirsizlik söz konusudur. Ancak depremin kesin olarak ne zaman ve ne şiddette olacağının belirlenmesi mümkün olmasa bile bilimsel çalışmalar, geçmiş deprem verileri, deprem konusunda uzman kişilerin görüşleri dikkate alınarak tahminlerin doğruluk derecesi artırılabilir ve riskin gerçekleşme olasılıkları çıkarılabilir. Depreme ilişkin "belirsizlik" yapılan bu çalışmalar ile "risk" durumuna getirilebilir. Bilimsel çalışmalar ve geçmiş deprem verileri depremin tamamen "belirsizlik" durumuna karşı gelmesini engeller. Öngörü ve tahminlerle belirsizlikler azaltılarak risklerin yönetilmesi daha etkin hale getirilir. Deprem olması durumunda, zararı en aza indirgeyecek önlemler daha doğru ve tam olarak planlanabilir.[98]

1.2. RİSK YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1.2.1. Risk Yönetimi ve Önemi

Tarihte kurulmuş büyük imparatorluklarda yöneticiler kritik kararlar öncesinde kendilerini muhtemel hatalardan korumak amacıyla kahinlere müracaat ederlermiş. Bugün ise, yöntemler oldukça değişmiş olmakla birlikte gelecekteki belirsizliklerin yol açabileceği zararlardan korunma çabası öneminden hiçbir şey kaybetmeksizin devam etmektedir.[99]

Günümüz dünyasının giderek karmaşıklaşan yapısı ve artan değişim, karşılaşılan riskleri ve bunların etkilerini durmaksızın artırmaktadır. Buna bağlı olarak risk yönetimi de her geçen gün hakkında daha çok konuşulan,

[97] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.35.
[98] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.37.
[99] Bolgün, Akçay, **a.g.e.**, s.111.

daha çok araştırma yapılan bir alan haline gelmektedir.[100] Son yıllarda risk yönetimine verilen önem hızlı bir artış göstermiştir. Risk yönetimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde yazılan akademik makale sayısında çok ciddi artış yaşandığı görülür. Risk yönetimine artan ilgi, özellikle piyasalarda yaşanan finansal skandal ve kriz sayısının artış göstermesi ile doğru orantılıdır.[101] Michael Moody'e göre, "Risk yönetimi parlak bir gelecek için daima varolacaktır. Birkaç yıl önce bu, risk yönetimi çevresinde 'söylenti' durumundaydı. Bu noktada, risk yönetimi fırtına gibi işletme dünyasında yer almaya başlamıştır".[102] Risk yönetimi modern dünyada kendilerine yer bulmak isteyen kurumlar için temel bir yönetim aracı haline gelmiştir.

Risk yönetimi, iyi yönetimin ve karar almanın ayrılmaz bir unsurudur. Tüm kurumlar farketseler de etmeseler de risklerini yönetirler. Kimi kurumlar risk yönetimini daha ciddiye alır ve sistematik bir biçimde uygular. Bazıları ise bir sistem olarak algılamamakla birlikte günlük kararları alırken ve kurumu yönetirken riskleri de yönetirler.[103] Bu bağlamda risk yönetimini sadece büyük şirketler tarafından uygulanan lüks bir enstrüman olarak görmemek gerekir. Sıradan bireylerden, küçük işletmelere kadar riskle karşı karşıya olan herkes için risk yönetiminin öneminden ve yararından bahsedilebilir.[104]

Risk yönetiminin kavram olarak anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Bazı kavramlaştırmalarda salt riski azaltmak anlamında kullanılırken, genel olarak literatürde diğer örgütsel faaliyetleri destekleyen ve tamamlayan stratejik bir çaba olarak görülmesi gerektiği konusunda görüş birliği oluşmuş durumdadır.[105] Genel bir bakış açısıyla bakılacak olursa risk yönetimi; riskin tanımlanmasına, analizine, değerlendirilmesine, mücadele edilmesine ve izlenmesine ilişkin yönetim politikalarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının sistematik bütünü olarak tanımlanabilir. Risk yönetimi ile riskli bir durumun yaratacağı olumsuz etkilerin en aza indirilmesi ya da pozitif sonuçlarının

---

[100] Çipil, **a.g.e**, s.11.
[101] Bolgün, Akçay, **a.g.e.**,s.35.
[102] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.101.
[103] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.20.
[104] Çipil, **a.g.e**, s.11.
[105] Özer, **a.g.e.,** s.452.

mümkün olabildiğince fazlalaştırılması sağlanmaya çalışılır.[106] Gelecekteki olayların kurum için olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu nedenle her kurum, faaliyetlerini sürdürebilmek için bu olayları öngörmek, olumlu etkisi olan fırsatları kurumun lehine kullanmak, olumsuz etkisi olan riskleri ise çeşitli yöntemlerle yöneterek kurumu hedefleri doğrultusunda ilerledikleri yolda tutmak zorundadır. Bunun için kurumların iyi bir risk yönetim sürecine sahip olmaları gerekmektedir.[107]

Risk yönetimi, karar vericilerin riski azaltmak veya ortadan kaldırmak üzere yararlandıkları bir yoldur. Risk yönetim süreci, herhangi bir durum için en uygun eylem biçiminin seçimi ve tanımlanmasında yönetici ve personele sistematik bir mekanizma sağlamaktadır.[108] Risk yönetimi, riski iyi tanımak, doğru teşhis etmek, bertaraf etmenin yollarını aramak ve minimize ederek transfer edebilmek süreçlerinden oluşur.[109] Belirsizliğin yarattığı bir sis perdesi mevcuttur ve risk yönetim modelleri, risklerin sistem boyunca iletişiminin sağlanmasını sağlayan bir mekanizma oluşturur. Bir risk yönetimi sistemi, bir modeldir; risklerin tanımlanması, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve bunların sonucunda riske karşı bir tepki verilmesi için bir araç sunar.[110] Risk yönetimi, bireyleri ve örgütleri aydınlatmak suretiyle çok çeşitli kaynaklardan gelebilecek risklere karşı uyarmaya ve bu alanlardaki kontrolü artırmaya yönelik önlemler dizisi olarak anlaşılabilir.[111]

Risk yönetimi, risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Şirketler iktisadi olarak "kar" elde etmek amacı ile kurulmaktadır. Ancak bu karı elde edebilmek için belirli risklerin alınması gerekmektedir. İşte risk yönetimi, arzu edilen kar miktarına ulaşabilmek için hangi risklerin, ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesini güvence altına almayı

---

[106] Çipil, **a.g.e**, s.11.
[107] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.20.
[108] Cadoğlu, **a.g.e**, s.1.
[109] Yılmaz Argüden, "Risk Yönetimi", s.1 (Erişim) http.www.donusumkonagı.net/makale.asp/risk yönetimi
[110] Uğur, **a.g.e.**, s.21.
[111] Seriye Sezen, v.d. Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara, 1998, s.155.

hedefleyen bir sistemdir. Risk yönetimi, bir yönetim aracıdır. Kurumun arzu ettiği risk/kazanç dengesine ulaşması amacında kullanılan bir araçtır.[112] Risk yönetimi tanım olarak, riskin tümüyle engellenmesi değil, sorunlara sistematik ve dikkatli bir şekilde yaklaşılması ve almaya karar verilen risklerin dikkatli yönetimi yoluyla gereksiz kayıpların engellenmesi anlamına gelmektedir. Başarılı bir risk yönetimi için örgütlerin varlıklarına ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemek, analiz etmek, kontrol altında tutmak ve izlemek gerekmektedir.[113]

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan bir disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Kurumların başarıları, problemleri oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Öngörülebilen potansiyel problemler ya da riskler mercek altına alınarak kurumun ya da programın başarısına olumsuz etkileri en aza indirgenmelidir. Risklerin öngörülmesi ve azaltılması çalışmaları yalnızca problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlamakla kalmayıp önemli fırsatları da yakalama olanağı sunacaktır.[114] Beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Aynı anda, olayın üstesinden gelecek stratejilerin ve yolların da belirlenmesi gerekir. Oysa olay anının atmosferi, gerek kişilerin psikolojisi gerekse zaman baskısı açısından, çok iyi yöntemlerin belirlenmesine elverişli değildir. Kaldı ki mümkün olan en iyi yöntemlerin o anda belirlenmesi mümkün olsa bile bu, fazladan bir zaman gerektirecektir. Olay anı ise, genellikle zamana karşı büyük bir yarışın verilme anıdır. En ufak bir zaman kaybının bedeli çok ağır olabilir hatta bazen telafisi imkansız sonuçlara yol açabilir.[115] Risklerin problem olarak karşımıza çıkmasını önlemenin maliyeti, problem haline dönüştükten sonraki düzeltme maliyetinden çok daha düşük olacaktır. Bu

[112] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.17.
[113] Türkiye Bilişim Derneği, Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Ankara, 2006, s.9.
[114] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.14.
[115] Derici, Tüysüz, Sarı, **a.g.m**., s.153.

kapsamda risk yönetimi kurum kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve bilgiye dayalı karar vermeyi destekleyen bir disiplindir.[116]

1.2.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Risk yönetimi kavramının tarihi, ticaretin ilk yıllarına kadar uzanır. Adına risk yönetimi denmese de insanlığın ticaret ile karşılaşması ile birlikte risk yönetimi olgusu bir daha bizi terk etmemek üzere hayatımıza girmiştir.[117]

Risk yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek ilk gelişmeler 1600'lı yıllarda sigortacılık sektöründeki gelişmelere paralel olarak gözlemlenmeye başlamıştır. 1687 yılında Edward Lloyd isimli bir şahıs Londra'nın Towers Street'te bölgesinde, rıhtıma demirleyen gemilerin mürettebatına hizmet vermek amacıyla bir kahvehane açtı. Lloyd 1688 yılında "Lloyd Listesi"ni uygulamaya koydu, gemilerin kalkış ve varışları, dış ülkeler ve denizlerdeki koşullarla ilgili bilgileri topladı. Bu bilgiler Kıta'nın ve İngiltere'nin belli başlı limanlarında görev yapan muhabir ağından sağlanıyordu. Kahvehanede gemi müzayedeleri düzenleniyor ve yapılan her türlü işlem kaydediliyordu. Kahvehanenin bir köşesi yeni açılan rotalardaki tehlikelerle ilgili tuttukları notları karşılaştırabilmeleri için gemi kaptanlarına ayrılmıştı.[118] Zamanla Lloyd'un kahve dükkânı dünyanın denizcilik sigortasının merkezi olarak gelişti. Lloyd daha büyük risk havuzları oluşturarak ve risklerin kapsadığı alanları genişleterek tüm sigortacılık sektöründe lider konumuna yerleşti.[119]

Risk yönetimine ilişkin ilk bilimsel çalışmalar ise 1950'li yıllarda bir grup sigortacılık profesörü tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk risk yönetimi makalesi ya da çalışması, "Risk Management and Business Enterprise" başlığını taşımakta olup, Robert I. Mehr ve Bob Hedges tarafından yazılmış ve 1963 yılında yayınlanmıştır. Bu çalışmada öncelikle belirtilen, risk yönetiminin amacının "kurumun üretici etkinliğini maksimize etmek"

[116] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.14.
[117] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.16.
[118] Bernstein, **a.g.e**, s.108.
[119] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.22.

olduğudur. Bu basit ifade ile risklerin sadece sigorta edilmesi değil, kapsamlı ve geniş çaplı tarzda yönetilmesi gereği vurgulanmaktadır.[120] Risk yönetiminin duayenleri olarak kabul edilen Robert Mehr ve Bob Hedges çalışmaları sonucunda risk yönetimi için şu aşamaların uygulanması gerektiğini ortaya koymuşlardır: [121]

1.)Kayıp ihtimallerinin belirlenmesi,

2.)Kayıp ihtimallerinin ölçülmesi,

3.)Riskle başa çıkma yöntemlerinin değerlendirilmesi;

i.)Risk varsayımı,

ii.)Risk transferi,

iii.)Riski azaltma,

iv.)Bir metot seçme,

v.) Sonuçları denetleme.

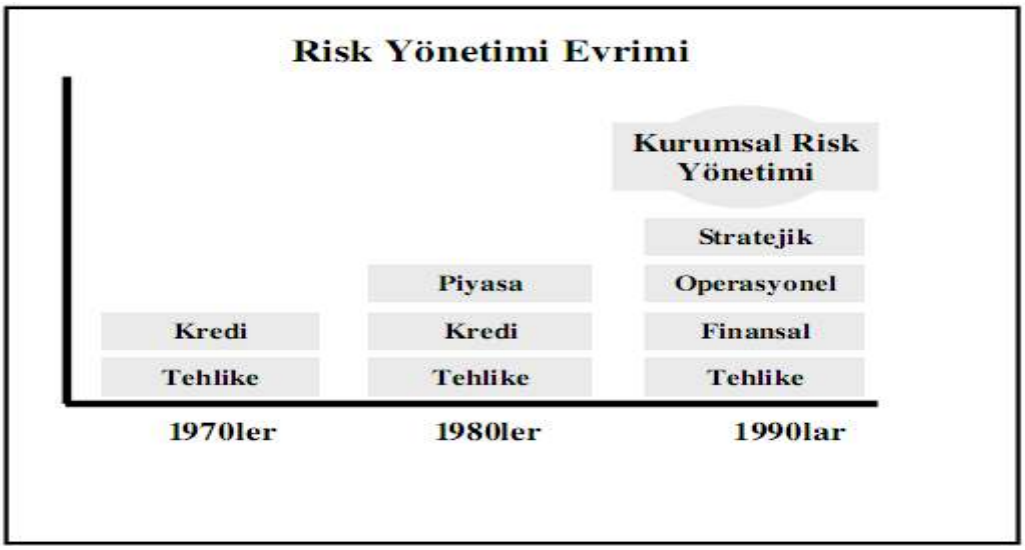
1970'lere gelindiğinde risk yönetimi terimi iş âleminde daha geniş kabul görmeye başladı. Ancak bu yıllarda risk yönetimi uygulamaları silo mantalitesi hakimiyetinde ve kredi, tehlike ve kayıp gibi belli konularda gerçekleştirilmektedir. Bretton Woods anlaşmasının sona ermesi ve 1970'lerin sonundaki petrol krizleri gibi gelişmeler sonunda riski oranlama (rating) ve riski değerlendirme danışma hizmetlerinin ilk adımları atılmaya başlandı. 1980'lerde risk yönetimi kapsamı biraz daha genişlemiş ve kredi riski, tehlike riski ve kayıp riski yanında piyasa riskleri de risk yönetimi uygulamaları kapsamına girmiştir.[122]

1990'lı yıllarda risk yönetimiyle ilgili rehber dokümanların sayısında patlama derecesinde artış gözlemlenmiştir. Bu da risk yönetimine olan yatırımı ve ayrılan zamanı artırmıştır.[123] 1990'lara gelindiğinde risk yönetiminin en önem verdiği konu artık tehlikelerden, kredilerden ya da piyasalardan kaynaklanabilecek dış hasarın en aza indirilmesi değildi. Yöneticiler artık kararlarının beklenmeyen sonuçları için daha fazla güvence

[120] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.42.
[121] Kileci, **a.g.e**, s.5.
[122] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.22.
[123] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.42.

ile önemli kararları verirken karşı karşıya oldukları riskler hakkında daha fazla bilgi talep etmeye başladılar. Risk yönetimi, piyasadaki artan rekabetten doğan risklerin değerlendirilmesi ve kurumların büyümesini hedefleyen "iş riski yönetimine" kaymaya başladı. Kurumlar artık iflasa neden olabilecek riskler hakkında endişelenmeye başladılar.[124] Risk yönetimi uygulamaları, 1990'lı yıllarda şirketleri etkileyen tüm risklerin kapsama alındığı daha geniş ve entegre bir yaklaşıma bırakmıştır. Bu dönüşümde en önemli belirleyici, toplumların büyük çok uluslu şirketlerin yarattıkları hasarların nasıl kontrol edilebileceğini sorgulamaya başlamaları ve bunun sonucunda da "kurumsal yönetim" anlayışının gelişmesi olmuştur. Kurumsal yönetim kısaca kurumların daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken, risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır.[125]

Günümüzde gelinen aşamada kurumun karşı karşıya olduğu tüm riskler stratejik, operasyonel, finansal ve tehlike (harici/sigortalanabilir) risk yönetimi kapsamına alınmıştır. Aşağıda Şekil 4'de risk yönetiminin kapsamına dair tarihi gelişim gösterilmektedir.[126]



Şekil 4: Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi[127]

[124] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.22.
[125] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.16.
[126] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.43.
[127] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.43.

Risk yönetimi paradigması birçok işletmede kademeli olarak değişmektedir. Bazıları paradigma değişimini ve risk yönetimi üzerine yeni perspektifin avantajlarını fark etmemiş olabilirler. Geleneksel olarak işletmelerin çoğu risk yönetimini özelleştirilmiş ve izole edilmiş bir faaliyet olarak (silo mantalitesi) görmektedir: Sigorta veya döviz kuru riski yönetimi örneklerinde olduğu gibi. Yeni yaklaşım tüm seviyelerde çalışanları ve yöneticileri duyarlılık temelinde ve riskle ilgili kılmaktadır.[128] Aşağıda Tablo 1 risk yönetimindeki paradigma değişimini 3 temel açıdan göstermektedir. Tabloda gösterildiği üzere bazı işletmelerde risk yönetimi paradigması parçalara ayrılmış, planlanmamış ve belirli bir amaç için kullanılan dar kapsamlı yaklaşımdan bütünsel, sürekli ve geniş kapsamlı yaklaşıma dönüşmektedir. Burada sorun üst yönetimin bu dönüşümü ve değişimi sürekli tarzda ele alabilmesindedir.[129]

Tablo 1: Geleneksel ve Yeni Risk Yönetimi Paradigmasının Temel Nitelikleri[130]

Geleneksel Risk Yönetimi Paradigması	**Yeni Risk Yönetimi Paradigması**
-Parçalı: Departman/fonksiyon riski bağımsız olarak yönetir. Muhasebe, finans, iç denetim başlıca ilgili alanlardır. **-Belirli zamanlarda:** Risk yöneticilerinin yapılması gereğine inandığı zamanlarda uygulanır. **-Sınırlı odaklanma:**Temel olarak sigortalanabilir ve finansal konulara odaklanılmıştır.	**-Entegre:** Risk yönetimi üst seviye idaresinde koordine edilmiştir. İşletmedeki her kişi risk yönetimini işinin bir parçası olarak görmektedir. **-Sürekli:** Risk yönetimi süreci süreklidir. **-Geniş kapsamlı odaklanma:** Tüm işletme riskleri ve fırsatlar dikkate alınır.

[128] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.42.
[129] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.46.
[130] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.46.

Risk yönetimindeki bu yeni paradigma farklı isimlerle anılmaktadır: Entegre Risk Yönetimi, Stratejik Risk Yönetimi, İş Riski Yönetimi veya Kurum Çapında Risk Yönetimi. Bu çalışmada konu Kurumsal Risk Yönetimi olarak belirlenmiştir. KRY yapılandırılmış ve disipline edilmiş bir yaklaşımdır. KRY, kurumun karşı karşıya kaldığı değer yaratacak ya da azaltacak belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi amacıyla strateji, süreçler, insan, teknoloji ve bilgi belirlemeleridir. Bu nedenle KRY girişiminin amacı işletmenin/kurumun amaçlarına ulaşmasını hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla ortak değerini yaratmak, korumak ve artırmaktır.[131]

Geleneksel risk yönetimi paradigması, silo mantalitesi olarak da adlandırılmaktadır. Silo mantalitesine dayanan yaklaşım, tek bir iş birimi veya tek bir seviye hedefi ile ilgili risklerin verilerinin toplanıp analiz edilmesidir. Ancak KRY "portföy" tabanlı ve bütünsel risk bakış açısı üzerinde durmaktadır. Çünkü tek bir risk bütün hedefleri etkileyebilmekte ve aynı şekilde birçok risk tek bir hedeften etkilenebilmektedir. Ayrıca riskler birbirlerini de etkilemektedirler. Riskler arasında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. KRY kapsamında yer alan risk belirleme ve değerlendirme teknikleri, yönetime, "portföy" tabanlı risk anlayışı yaratmak, bütünsel bir yaklaşım sağlamak ve riske karşı verilen tepkilerin daha etkili bütünleştirilmesi için yardımcı olabilmektedir. Geleneksel silo mantalitesi yaklaşımında riskler yönetilmeye çalışıldığında işletme yönetiminin elinde birleştirmesi gerekli parçalar olacaktır. Bu parçalar farklı ölçümler, yaklaşımlar sonucu oluşturularak farklı formatta hazırlanacağı için birleştirilmesinde zorluklar ortaya çıkacaktır. KRY'nin amacı bütünsel resmi oluşturmaktır.[132] Bu noktalardan hareketle geleneksel risk yönetimi (GRY) ile KRY arasındaki temel farklar aşağıda özet olarak açıklanmıştır:[133]

---

[131] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.47.
[132] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.46.
[133] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.47.

- GRY'de amaç kurum değerini korumak iken; KRY'de amaç kurum değerini korumak ve artırmak olarak belirlenmiştir

- GRY'de uygulamalar seçilmiş risk alanları, üniteler (birimler) ve süreçler üzerineyken, KRY bütün değer kaynakları için kurum çapında strateji geliştirilerek her seviye ve birim için kurum çapında uygulanmaktadır

- GRY finansal ve operasyonel yönetim vurgusuna sahip iken, KRY strateji geliştirme vurgusuna sahiptir

- KRY, GRY'yi proaktif, sürekli, değer-temelli, geniş odaklı ve süreç belirli aktivitelere dönüştürmüştür

- KRY, GRY'den odak, amaç, kapsam, önem vurguları ve uygulama konularında farklılıklar göstermektedir

- KRY strateji, insan, süreç, teknoloji ve bilgi sıralı olup, KRY'de strateji üzerinde vurgu vardır ve uygulama kurum çapında gerçekleşmektedir

- KRY fırsatları artırmaya ve riskleri en aza indirmeye çalışırken; stratejik amaçlarla ilişkili tüm riskleri dikkate alma yollarını araştıran bir yaklaşımdır.

Risk yönetiminin yükselen profili ve evrimi incelendiğinde, üç aşamanın önemli olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, risk yönetiminin işletmeler veya kurumlar için önemli bir yönetim konusu olduğunun farkına varılmıştır. İkincisi, işletmenin stratejik amaçları üzerine odaklanılmasıyla risklerin en aza indirilmesi yaklaşımı risk optimizasyonuna (en iyilemeye) taşınmıştır. Üçüncüsü, fark edilmiştir ki riskler silo mantalitesi ile etkin şekilde yönetilememektedir.[134]

1.2.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modelinin Gelişimi

2000'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde büyük kayıplara neden olan iş skandalları, ekonominin yavaşlamasının işlerde kayıplara neden

[134] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.42.

olması ve dünyadaki gelişmelerin yeni riskleri ortaya çıkarması ile herkes risk yönetiminin öneminin farkına vardı. O döneme kadar kullanılan pek çok risk yönetimi tekniği bulunmaktaydı. Ancak yukarıdaki bölümde de anlatıldığı gibi bunlar yetersiz kalmaya başlamıştı. Kurumların karşı karşıya olduğu her risk alanını kapsamıyordu. Yapılarının uyumsuzluğu nedeniyle farklı alanları kapsayan risk yönetimi modellerinin bir arada kullanılması da pek çok probleme neden oluyordu. Riski tartışmak, tanımlamak, değerlendirmek ve yönetmek için ortak bir modele ihtiyaç vardı. Böyle bir modelin oluşturulması

projesine COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından 2001 yılında ABD'de başlandı. COSO, PriceWaterHouse Coopers(PWC) ile birlikte yöneticilerin kurumlarının kurumsal risk yönetimini değerlendirebilecekleri ve güçlendirebilecekleri hazır bir model geliştirmek amacıyla böyle bir çalışmaya başladı. Çalışma birçok kaynaktan edinilen bilgilerle geliştirildi, birçok farklı tarafı temsil eden birçok kişiden anketler ve diğer yöntemlerle görüşler alındı ve bu sayede edinilen bilgiler de modele girdi oluşturdu. COSO'nun yetki verdiği bir danışma kurulu da sürece katkı sağladı ve rehberlik etti. 2004'ün sonunda COSO KRY modeli basıldı.[135]

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli ile birlikte küresel ölçekte standart olarak uygulanabilir bir rehber ortaya çıkmıştır. COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli işletmelerin/kurumların farklı özellikleri ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilecek ve işletmelere/kurumlara uyarlanabilecek bir model niteliğindedir. Risk yönetiminde COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli dışında daha çok finans sektörü tarafından kullanılan BASEL II Prensipleri ve Avustralya Risk Yönetimi Standartları bulunmaktadır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından İç Denetim Enstitüsü'ne üye İç Denetim Birim yöneticileri üzerinde yapılan ve 2005 yılında tamamlanan araştırmanın "Hangi risk yönetim modelini kullanmaktasınız?" sorusuna verilen cevapların sıralaması:

1. COSO KRY Modeli (% 37),

2. Diğer (% 32),

[135] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.25.

3. Basel II (% 12),

4. Avustralya Standartları (% 4),

5. Belirsiz (% 4),

6. Kullanmayanlar (% 10) olarak belirlenmiştir.[136]

COSO KRY Modeli % 37 ile en çok tercih edilen model olarak belirlenirken, araştırmaya katılanların % 32'si "Diğer" cevabını vermekle muhtemelen kurum içi geliştirilen bir risk yönetim modeli kullandıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan Basel II'yi kullandıklarını belirtenlerin (% 12) büyük çoğunluğunun bankacılık sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların % 4'ü Avustralya Standartlarını kullandıklarını % 10'u ise herhangi bir risk yönetim modeli kullanmadıklarını belirtmişlerdir.[137]

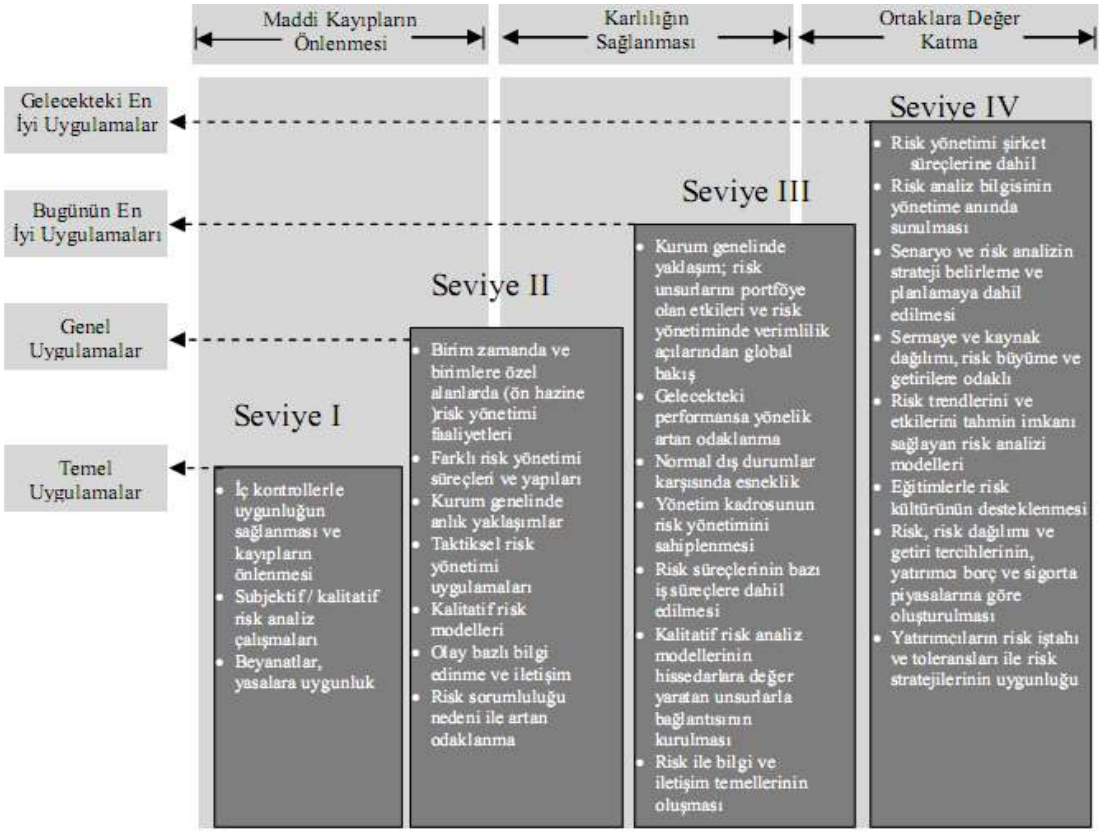
1.2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Seviyeleri

Günümüzde KRY işletmelerde/kurumlarda temel uygulama, genele uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam 4 olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır. Olgunluk seviyesi, işletmenin kendi KRY içyapısını tanıması açısından önemlidir. Birinci olgunluk seviyesi, temel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıpların önlenmesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede işletmeler mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve analizi çalışmaları yapmaktadırlar. Merkezi bir risk yönetim birimi bulunmamaktadır ve riskler birim bazına inilmeden daha genel kapsamda belirlenmektedir. KRY ikinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri kurum içinde birim bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede kurum içinde risk yönetimi anlaşılırlığı sağlanmaya başlanmış ve olaya

[136] Davut Pehlivanlı, **Modern İç Denetim-Güncel İç Denetim Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yay., 2010, s.67.
[137] Pehlivanlı, **a.g.e.,** s.67

dayalı bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede risk analizleri periyodik olarak gerçekleştirilir. Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan işletmeler, KRY uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve KRY'ye kurum genelinde yaklaşım sağlanılmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının işletme portföyüne olan etkileri ve risk yönetiminde verimlilik açısından küresel bakış elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçleriyle bütünleştirilmiş ve risk ile ilgili bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye başlanılan periyodik risk analizleri modellenerek, ortaklara değer yaratan temel unsurlarla bağlantısı kurulmuştur. Dördüncü ve en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı işletmelerce uygulanabilmekte olan karmaşık risk yönetimini kapsamaktadır. Bu seviyede risklerin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. KRY, işletmenin tamamındaki süreçlere bütünleştirilmiştir. Ayrıca işletmenin sermaye ve kaynak dağılımları da risk, büyüme ve getirilere odaklanmıştır. Olgunluk seviyeleri kapsamında, işletmelerin kendi ihtiyaçlarını hangi olgunluk seviyesi ile karşılayabileceğini bilmesi çok önemlidir. İşletmenin boyutu ve içinde bulunulan sektör dinamikleri, Seviye 1'den fazlasını gerektirmeyebilir. İşletmelerin bu farkındalığı kritik bir nokta olarak görülmektedir. İşletmeler büyüdükçe, içinde bulundukları ortam daha karmaşıklaştıkça riski etkin yönetmek daha önemli hale gelmektedir.[138]

[138] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.10.



Şekil 5: Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Seviyeleri[139]

Şekil 5'te belirtilen "olgunluk seviyeleri", kayıpları önlemeye yönelik risk yönetimi faaliyetlerinden değer yaratmaya doğru bir gelişme çizgisini ifade etmektedir. Daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için alt seviyelerin sırasıyla tamamlanması gerekmektedir. Her bir seviye eklenerek bir üsttekini desteklemektedir. KRY çerçevesi, adım adım planlanarak oluşturulmalıdır. Bu seviyeler, işletmeleri KRY açısından herhangi bir "iyi–kötü" ölçeğinde değerlendirmek amacıyla kullanılmamaktadır ve kullanılmamalıdır. İşletmelerin olmaları gereken seviyelere ulaşmamaları ve/veya o noktanın gerisinde kalmaları, olgunluk seviyesi açısından önem taşımaktadır.[140]

[139] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.10.
[140] Kileci, **a.g.e**., s.67.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1. KRY'nin Tanımı ve Kapsamı

Kurumsal risk yönetiminin birçok tanımı bulunmaktadır. CAS (Causalty Actuarial Society) tarafından KRY şu şekilde tanımlanmıştır: "Bütün endüstrilerdeki işletmelerde, işletmenin ve ortakların uzun ve kısa dönem değerini artırmak amacıyla, tüm kaynakların risklerini değerlendirmek, kontrol etmek, finanse etmek ve izlemek aşamalarından oluşan süreçtir." CAS tanımı işletme ve finansal riskin yarattığı hem tehditlere hem de fırsatlara bilimsel önem verme girişimini temsil eder.[141]

İnsan kaynakları, risk ve finansal yönetim alanında danışmanlık hizmeti veren Towers Perrin işletmesi tarafından KRY : "İşletmenin stratejik amaçlarını başarmasını tehdit eden tüm kaynaklardaki risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizi için özenli bir yaklaşımdır. Ek olarak, KRY, rekabetçi avantaj yaratan fırsatları temsil eden riskleri belirler" şeklinde yapılmıştır. Bir diğer tanımla KRY; amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek belirsizliklerin yönetilmesi yoluyla ortak değeri yaratmak, korumak ve artırmak olan bir girişimdir.[142]

Kurumsal risk yönetiminin en kapsamlı tanımı COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından yapılmıştır. COSO'nun "Kurumsal Risk Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve" modeline göre kurumsal risk yönetimi, değer yaratmayı ve değer korumayı etkileyen riskleri ve fırsatları ele alıp işlemekte ve şu şekilde tanımlanmaktadır: Kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma istekliliği (risk iştahı) sınırları içinde yöneten ve kurum hedeflerinin başarılması konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde

[141] Kileci, **a.g.e**. s.34.
[142] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.48.

yapılandırılmış ve kurum yönetim kurulundan, yönetimden ve diğer personelden etkilenen bir süreçtir. [143]

COSO'nun tanımında yer verilen "değer yaratma" ve "değer koruma" terimleri kamu sektöründe özel sektördeki gibi doğrudan doğruya ilgili olma özelliğine sahip değildir. Ancak bu tanım, olabildiği kadar çok sektörü ve organizasyon türünü kapsamak amacıyla bilerek geniş tutulmuştur. Aslında tanımın kamu sektörü kurumlarına bütünüyle uygulanabilmesi için, "değer yaratma" ve "değer koruma" terimlerini "hizmet yaratma" "hizmet sürdürme" terimleri ile değiştirmek mümkündür.[144] COSO'nun kurumsal risk yönetimi tanımından da anlaşılacağı üzere kurumsal risk yönetimi kurumsal hedefler odaklıdır ve riskleri sadece kurumun başarısına zıt şeyler olarak görmeyip, gerekli zamanlarda ve durumlarda doğru riskleri alarak kurumu hedeflerine ulaştırmayı amaçlamıştır.[145]

COSO'nun KRY tanımı, kurumlarda/işletmelerde risk yönetiminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Tanımda yer verilen kavramlardan hareketle KRY'nin önemli özellikleri ve kapsamı aşağıda açıklanmıştır:

KRY Dinamik Bir Süreçtir: KRY sürekli ve akışkan bir süreçtir. KRY bir olay veya durumdan oluşan bir etkinlik değil kurum faaliyetlerinin içinde yer alan bir eylemler serisidir. KRY bütün kurumda süregelen ve devam eden bir süreçtir. Sabit olmayıp yapılan işlerdeki devamlılığın ve yinelenen etkilenmelerin sonucudur. KRY, kurumun aktivitelerine ek olarak yapılan bir işlem değildir. Ancak burada ifade edilmek istenen, etkin bir KRY için ayrıca ve artan bir çaba gerekmediği değildir. Örnek olarak, risk değerlendirme ve analizi, ihtiyaç duyulan modelleri geliştirmek için ek bir çaba gerektirebilir ve gerekli analizler ile hesaplamaların yapılması için

---

[143]Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management-Integrated Framework**, USA, 2004.

[144] INTOSAI GOV9130, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi-Kurum Risk Yönetim Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, INTOSAI Mesleki Standartlar Komitesi, 2007, s.5. (Erişim) http//www.bumko.gov.tr/KONTROL/Genel/BelgeGoster.aspx?

[145]Emrah Tekgül, **Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası**, (Erişim) http//www.denetimnet.com/pages, 13 Mart 2010.

de ayrıca çaba harcanmasını gerektirebilir. Bununla birlikte, KRY uygulamalarına ait sistemler, kurum faaliyetleri ile birbirine geçmiştir ve temel kurum amaçları için mevcuttur.[146]

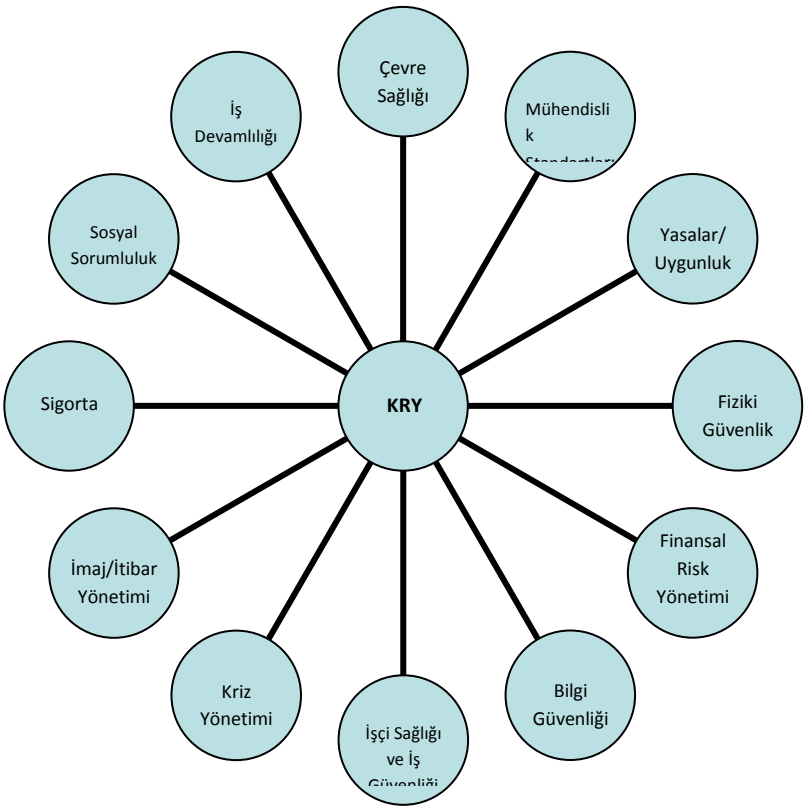
KRY Kurum Personelinden Etkilenir: KRY, kurumun her seviyesindeki personelinden etkilenir. KRY, kurumun yönetim kurulundan, yöneticilerinden ve diğer personelden etkilenir. Yönetim kurulu KRY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Bunun yanısıra stratejileri, işlemleri ve politikaları onaylayan yöneticilerin de KRY üzerinde etkileri fazladır. Her birey iş yerine kendine has tecrübe ve teknik becerileri ile gelir ve farklı ihtiyaç ve öncelikleri vardır. Bu faktörler KRY'yi hem etkiler hem de ondan etkilenir. Her bireyin olaylara farklı bir açıdan yaklaşması, o bireyin riski nasıl tanımladığını, değerlendirdiğini ve tepki verdiğini etkiler.[147]

KRY Kurumun Her Seviyesinde Uygulanır: KRY kurum genelindeki faaliyetlerle ilgilidir ve kurumun tamamında uygulanır. KRY'yi uygularken kurumda yürütülen bütün faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekir. KRY stratejik planlama ve kaynakların dağıtımından, mal/hizmet sunumuna ve insan kaynaklarına kadar kurumun her seviyedeki işlemlerini ilgilendirir. Ayrıca, kurum hiyerarşisinde veya organizasyon şemasında kesin bir yeri olmayan bazı özel projelerde ve yeni girişimlerde de uygulanabilir. KRY, kurumun tüm risklerine tek bir portföy olarak bakmayı gerektirir. Buna her yöneticinin belirli bir bölüm, işlem veya başka faaliyet için risk değerlendirmesi yapması dahil olabilir. İlgili değerlendirme nicelik veya niteliğe göre olabilir. Kurumun her bir müteakip seviyesinin birleşik bir bakış açısı ile üst yönetim, kurumun tüm risk profilinin, kurumun risk iştahı ile orantılı olduğunu sağlamalıdır. Yönetim birbiriyle bağlantılı riskleri, kurumun risk portföy perspektifinden değerlendirir. Kurumların her bir bölümündeki risk, bölümün risk toleransı içinde olabilir. Fakat bu risklerin toplamı kurumun bütün olarak almayı arzu ettiği orandan fazla olabilir. Veya tam tersi olarak, olası olaylar başka bir etkiyi ortadan kaldırmazsa kurum için kabul edilemez

[146] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.18.
[147] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.50.

bir riski temsil edebilir. Birbirleriyle ilgili riskler tanımlanması ve risklerin toplamının kurumun arzuladığı risk oranıyla aynı düzeyde olması için buna göre değerlendirilmesi gerekir.[148]

Kurumun var olan değerlerinin korunması ve maksimize edilmesi ile ilgili tüm karar ve faaliyet süreçleri KRY'nin kapsamı içerisindedir. Bu süreçlerden bazılarını aşağıdaki Şekil 6'da görmek mümkündür. KRY daha önce de ifade edildiği gibi aşağıdaki şemada belirtilen süreçlerin entegrasyonunu sağlamayı hedeflemektedir. Böylelikle kurum içerisinde birbirinden bağımsız şekilde işleyen farklı risk yönetim sistemlerinin riskleri bir bütün olarak görmeleri ve böylelikle daha az maliyetli ve daha etkin entegre risk yönetim çözümlerinin geliştirilmesi sağlanabilmektedir.[149]



Şekil 6: Kurumsal Risk Yönetiminin Kapsamı[150]

[148] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.18.
[149] Tamer Saka, "Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsal Yönetim", Kalder-Türkiye Kalite Derneği, 15. Kalite Kongresi, Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul, 22 Kasım 2006, 15.
[150] Saka, **a.g.m.**, s.15.

KRY Strateji Belirlemede Kullanılır: Kurum öncelikle misyon ve vizyonunu belirler. Daha sonra misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesini sağlayacak stratejik amaç ve hedefler belirlenir. Sonrasında ise stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılacak genel strateji ve alt stratejiler belirlenir. KRY, amaçların/hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılabilecek alternatif stratejilerin risklerini ve fırsatlarını değerlendirir. Böylece kurum tarafından alternatif stratejilerden en uygun olanının belirlenmesini ve seçilmesini sağlar. Örneğin, alternatif bir strateji pazar payını arttırmak için başka işletmeleri satın almak olarak belirlenebilir. Bir başka seçenek ise kaynak maliyetlerini keserek daha fazla kar payı yüzdesi sağlamak olarak belirlenmiş olabilir. Her iki seçenek de bazı riskleri barındırmaktadır. Eğer yönetim ilk stratejiyi seçerse, yeni ve çok bilinmeyen pazarlara girmek ve rakiplerine kendi pazarından pay kaybetmek zorunda kalabilir veya işletmenin bu seçeneği etkin bir şekilde uygulamak için yeterliliği olmayabilir. İkinci seçenekte ise yeni teknolojiler veya tedarikçiler ya da yeni iş anlaşmalarının kapsadığı riskler vardır. Bu aşamada KRY kurumun strateji ve buna bağlı hedeflerini değerlendirmesinde ve seçmesinde yardımcı olmaktadır.[151]

KRY Kurumun Risk İştahını Esas Alır: KRY riskleri risk iştahı (risk alma isteği/arzusu, risk istekliliği) doğrultusunda yönetmek için tasarlanmıştır. Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değeri elde etmek için bir kurumun almayı kabul ettiği risk oranı ya da seviyesidir. Kurumun risk yönetim felsefesini yansıtır ve buna karşılık kurumun kültürünü ve yönetim tarzını etkiler. Kurumlar arzulanan riski yüksek, orta, düşük gibi nitelik bakımından veya büyüme hedeflerini ve risk getirisini yansıtıp dengeleyerek nicelik bakımından sınıflandırabilir. Risk iştahı daha fazla olan bir işletme, sermayesinin büyük bir bölümünü gelişmekte olan pazarlar gibi daha riskli alanlara yatırabilir. Buna karşın risk iştahı daha az olan bir işletme, kısa dönemde zarar etme riskini azaltmak için olgun ve değişkenliği az olan pazarlara yatırım yapabilir. Risk iştahı direkt olarak kurumun stratejisiyle ilgilidir.

[151] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.19.

Değişik stratejiler kurumu değişik risklerle karşılaştırdığı için, risk yönetimi strateji belirlemenin de bir parçası sayılır. KRY, yönetimin risk iştahına ve beklenen değer oluşumuna uygun stratejiyi seçmesine yardımcı olur.[152]

KRY Makul Güvence Sağlar: KRY, kurum hedeflerinin başarılacağına ilişkin makul düzeyde güvence sağlar. Makul düzeyde güvence, geleceğin belirsizliği ve risklerin gelecekle ilgili olmasından dolayı önceden kesin bir tahmin yapılamayacağı gerçeğine dayanır. Ayrıca insan doğasından kaynaklanabilecek; hatalı risk değerlendirme ve risk tepkisi kararı alma gibi nedenlerle KRY sistemi ne kadar iyi kurulursa kurulsun belli bir takım sınırlılıkları vardır.[153] Başka bir deyişle en etkin KRY bile başarısızlıklar yaşayabilmektedir. Makul bir oranda güvence, kesin güvence anlamına gelmemektedir. Fakat bu KRY'nin sıklıkla başarısız olacağı anlamına gelmemektedir. Ayrı ayrı ya da birlikte olarak birçok faktör makul oranda güvence kavramını etkilemektedir. Farklı risk tepkilerinin ve çok amaçlı iç denetimin birleşen etkileri, kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltmaktadır. Ayrıca kurumun her seviyedeki çalışanının günlük çalışmaları ve sorumlulukları, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak içindir.[154]

KRY Amaçlara Ulaşmak İçin Bir Araçtır: KRY amaç değil amaca ulaşmak için bir araçtır. KRY, kurum misyonunun, vizyonunun ve stratejik amaç/hedeflerin belirlenen stratejilere ve risk iştahına uygun olarak gerçekleştirilmesine katkı sağlayan ve bunları destekleyen bir yönetim aracıdır. Bu nedenle KRY'nin kendisi asla bir sonuç ya da amaç değildir.

Kurumların amaçları/hedefleri genel olarak;

1.)Stratejik,

2.)Operasyonel,

3.) Raporlama,

4.)Uygunluk,

---

[152] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.19.
[153] Pehlivanlı, **a.g.e.,** s.68.
[154] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.21.

olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır. KRY'nin kurumların güvenilir raporlama, mevzuata uygunluk konularında hedeflerine ulaşmasında güvence sağlaması beklenebilir. Bu konulardaki hedeflere ulaşılması kurumun kontrolündedir ve kurumun bu konularla ilgili diğer faaliyetlerini nasıl uyguladığına bağlıdır. Fakat belli bir pazar payının kazanılması gibi stratejik hedeflerin ve yeni bir ürünün başarılı bir şekilde pazara sunulması gibi operasyonel hedeflerin başarısı, her zaman kurumun kontrolü altında gelişmeyebilir. KRY kötü yargı ve kararları veya operasyonel hedeflerin başarısızlığa uğramasına neden olabilecek dış etkenleri önleyemez. Fakat yönetimin daha iyi karar verme şansını arttırmaktadır. Bu amaçlar için KRY yöneticilere ve yönetim kuruluna, kurumun hedeflerine zamanında ulaşması yolunda nerede olduklarını belirtmek konusunda makul bir oranda güvence vermektedir.[155]

KRY esasında, işletme riskleri için kapsamlı risk yönetimi yaklaşımının en son adıdır. Bu kavram, öncesindeki geleneksel risk yönetimi, işletme risk yönetimi, bütünsel risk yönetimi ve stratejik risk yönetimi gibi uygulamaları da kapsamaktadır. Bu kavramların her biri biraz farklı odaklara sahip olmasına rağmen, her kavramın yükselişinde işletmelere ilişkin dikkate alınan konulardaki risk unsurları ve genel içerik oldukça benzerdir. KRY, risk yönetiminin evrimsel gelişiminde bugün gelinmiş olunan noktadır.[156]

Kurumların karşı karşıya olduğu mevcut ve olası riskler doğaları gereği dinamik, hareketli ve yüksek derecede birbirine bağlıdır. Farklı bileşenlere ayrılamaz ve birbirinden bağımsız şekilde yönetilemezler. Günümüzde kurumlar değişken bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve bu çevrede risk portföylerini oluşturmak ve yönetmek için çok daha bütünsel bir yaklaşım gerekmektedir. Bu gerekliliğin farkında olmayarak ve geleneksel tarzda yönetilen işletmeler silo-bazlı kapsamda riskleri yönetmektedirler: Piyasa, kredi ve operasyonel riskler ayrı ayrı ele alınır ve sıklıkla kurum

[155] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.21.
[156] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.48.

içinde farklı bölümlerce yönetilir. Örneğin, kredi uzmanları hata riskini değerlendirir, ipotek uzmanları ön ödeme riskini analiz eder, aktüerler (sigorta istatistikleri uzmanları) borç, ölüm ve diğer sigorta risklerini yönetir, finans ve denetim gibi kurumsal fonksiyonlar diğer operasyonel riskler olarak ele alınır ve iş risklerini üst yöneticiler belirler.[157]

KRY, işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen risklerin belirlenmesinde, analizinde, önem sırasına göre sıralandırılmasında ve belirlenen risklere karşı önemli hedefleri, ilgili projeleri ve günlük faaliyetleri göz önünde bulundurarak gerekli tepkinin verilmesinde, işletme büyüklüğüne ve misyonuna bakmaksızın, tüm işletmelere kapsamlı ve sistematik bir şekilde yardımcı olan bir yaklaşımdır. KRY, işletmelerde ortaya çıkan belirsizlikleri en etkili biçimde yönetme becerilerini geliştirmektedir. KRY belirsizliklerle bunlara bağlı olan risklerin, fırsatların ve işletmenin değerini arttırma kapasitesinin daha etkin bir şekilde kullanmasına olanak tanımaktadır. İşletmeler için küreselleşme, teknoloji, yeni yapılanmalar, değişen pazarlar, rekabet ve yasalar, belirsizlik yaratan ana sebepler arasında sıralanabilir. Belirsizlik, olayların olma olasılıklarını ve buna bağlı etkilerini iyi belirleyememenin sonucu olarak ortaya çıkar. Aynı şekilde işletmenin stratejik kararları da belirsizlikler doğurabilmektedir. Örneğin, büyüme stratejisi başka ülkelere açılmak olan bir işletme için seçilen bu strateji, yeni ülkenin politik durumuna, kaynaklarına, pazarlarına, dağıtım kanallarına, iş gücü kapasitesine ve maliyetlerine bağlı olarak işletme için bazı risk ve fırsatlar sunar. KRY risk ve fırsatları kullanarak değer yaratmayı ve yaratılan değerleri korumayı hedeflemektedir.[158]

[157] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.54.
[158] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.54.

2.2. KRY'nin Bazı Yönetim Yaklaşımları İle İlişkisi

2.2.1. KRY ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin gelişimine bakıldığında, Amerika ve Avrupa'da geride bırakılan yüzyıl içinde yaşanan kriz ve bunalımlardan edinilen tecrübelere dayalı olarak geliştiği görülmektedir. Ancak yakın geçmişte yaşanan Enron ve WorldCom skandallarının küresel düzeyde yarattığı etkiler ile önemi bir kez daha anlaşılmış ve yeniden tartışılmaya başlanmıştır.[159] Yaşanan skandallar kurumsal yönetim çalışmalarını hızlandırmış ve OECD tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" birçok ülke tarafından kabul edilmiştir. Amerika'da yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu, dünyada kurumsal yönetim üzerine yapılan yasal düzenlemelerde referans alınmıştır.[160]

Temel anlamı ile Kurumsal Yönetim, kurumların açık ve dürüst olarak yönetilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için tüm yönetim bileşenlerinin bu amaç doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile Kurumsal Yönetim, şirketin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk, eşitlik, etkinlik, hukukun üstünlüğü, stratejik vizyon, paydaş haklarının korunması, iç kontrol, denetim ve risk yönetimi gibi bir çok yönetim kalitesi kriteri açısından en ideal ortamın elde edilmesidir. Etkin bir kurumsal yönetim sisteminden söz edilebilmesi için tüm bu unsurların bir organizasyonda başarı ile entegre edilmesi gerekmektedir.[161]

Kurumsal yönetimin belirtilen bileşenlerinden risk yönetimi kavramı, ortaya çıkarabileceği olumsuzluklar ve/veya fırsatlar nedeni ile kurumsal yönetimin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. İyi yönetim için öncelikle kurumun risklerinin farkında olması, bunları istenilen düzeyde tutuyor olması

---

[159] Hüseyin Gürer, "Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi", **Referans Gazetesi**, 11.03.2006, s.3.
[160] Ziya Üzümcü, "Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.73.
[161] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.68.

ve risklerini değere dönüştürüyor olması gerekmektedir. Risk ve kazanç arasındaki doğrusal ilişki hemen hemen herkes tarafından bilinen bir olgudur. Bu nedenle kurumların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için risklerle yaşamaları kaçınılmazdır. İşte etkin bir kurumsal yönetim kavramı bu risklerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayacak kurumsal risk yönetim sistemini içerisinde barındırmak zorundadır.[162] Kurumsal yönetim üzerine odaklanma, kurumsal risk yönetimindeki gelişmeler için büyük bir ivme oluşturmuştur. Kurumsal yönetim üzerine en iyi uygulama örneklerine ait çalışmalarda kurumsal risk yönetimi, yönetim kurulunun temel bir sorumluluğu olarak açıkça ifade edilmektedir.[163]

Kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi arasındaki bir başka ilişki de iki sürecin de ana hedefinin büyük şirketlerde skandallar olarak karşımıza çıkan ekonomik bozgunlara engel olma amaçlarıdır. Hem kurumsal yönetimin hem de KRY'nin bir amacı da işletme skandallarını önlemektir. Enron ve WorldCom gibi kriz ve skandallar, kurumsal yönetim ve kurumsal risk yönetimi ilişkisinde çeşitli dersler taşımakta ve şirketlerin kurumsal yönetimine ilişkin tüm risklerini mali tablo ve raporlamaların yansıtmadığını, mali olmayan değerlerin de izlenmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Mali olmayan performansı izlemek risklerin erken habercisidir. Kurumsal yönetim, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği KRY'ye ihtiyaç göstermektedir. Bu skandalların tek nedeni etkin olmayan kurumsal yönetim sistemi değildir, skandalların en önemli nedenlerden biri de kurumlar/işletmeler için bir tehdit oluşturan zayıf risk yönetim sistemleridir.[164] Yetersiz ve zayıf kurumsal yönetim uygulamalarına sahip işletmelerin KRY yeterlilikleri ve becerileri de yetersiz ve zayıftır. Bunun aksi de doğrudur. Bu nedenle işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında KRY kritik bir başarı faktörüdür.[165] İşletmelerin kurumsal sağlığının teminatı olan

[162] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.69.
[163] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.64.
[164] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.70.
[165] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.64.

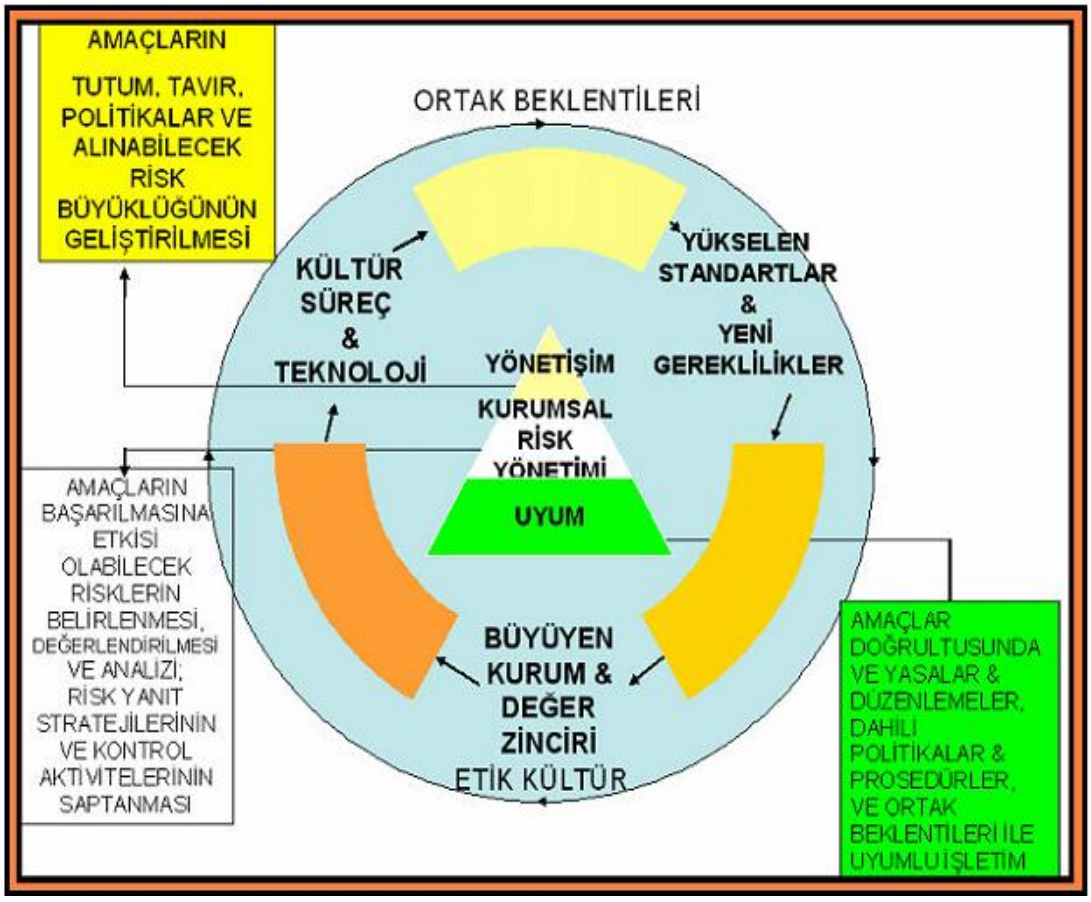
kurumsal yönetim, mali ve mali olmayan performans göstergelerinin birlikte yönetildiği kurumsal risk yönetimine ihtiyaç duymaktadır.[166]

Kurumlarda/işletmelerde kurumsal yönetim kapasitesinin artırılması etkin bir kurumsal risk yönetiminin en önemli ön şartıdır. Düzenleme ve denetleme otoriteleri, kurumsal yönetimin bir işletmenin maruz kaldığı tüm riskleri, bu risklerin içeriden veya dışarıdan geldiğine bakılmaksızın, işletmelerin güvenli ve sağlam bir biçimde faaliyette bulunmasının temini amacıyla yönetebilmesini beklemektedir.[167] İyi bir kurumsal yönetim ortamının tesisi, etkili bir kurumsal risk yönetimi örgütlenmesi ve etkin iletişim, şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlandığı yapının oluşturulmasıyla gerçekleşecektir. Gerek teknik altyapısı, gerekse de örgütsel bağımsızlığı anlamında kurumsal risk yönetimi sistemine gereken önemin ve desteğin verilmesi, kurumsal yönetimin sağlanması bakımından risk yönetimi fonksiyonunun payına düşen bir gerekliliktir.[168]

KY gerekli kontroller ve dengelere dair temel ve geliştirilebilir bir yapı yoluyla işletmelere yardımcı olmaktadır. KY, işletmelere ortakları ve işletme ile ilgili tüm tarafları ile birlikte bugünün hızla değişen düzenlemeleri, piyasalar, finansal ve iş baskılarından kaynaklanan riskleri ve zorlukları yanıtlamalarında en iyi anlayışı, plan ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme fırsatı vermektedir. KRY ve KY arasındaki ilişki, KRY'nin kapsamında yer alan ve kurumsal yönetişimle paralellik gösteren faaliyetler ve yönetim kademeleri olarak Şekil-7'de gösterilmektedir. Buna göre işletmeler yönetişim faaliyetleri kapsamında amaçlarının, tutumlarının, politikalarının ve risk iştahının belirlenmesine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar KRY kapsamındaki çabalarla desteklenmektedir. Çünkü KRY'de yönetimsel faaliyetlere ilişkin risklerin belirlenmesi ve analizi yapılmaktadır. Ayrıca bu risklere ilişkin yanıt stratejilerinin geliştirilmesi ve yapılacak kontrollerin saptanması da KRY

[166] Üzümcü, **a.g.e.**, s.77.
[167] A. Nejat Yüzbaşıoğlu, "Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi", Risk Yönetimi Konferansı, Risk Yöneticileri Derneği-Finans Dünyası, İstanbul, 16 Ocak 2003. s.16.
[168] Üzümcü, **a.g.e.**, s.75.

kapsamında gerçekleştirilmektedir. KY ve KRY faaliyetlerinin uyum çabalarını da dikkate alması gerekmektedir. Amaçlar doğrultusunda ilgili yasa ve düzenlemeler ile uyumlu hareket edilmesi ve ortak beklentilerine karşılık verilerek onlarla iletişim kurulması önemli bir noktadır. Tüm bu faaliyetler ve çabalar yürütülürken işletme çevresinde yer alan unsurların da dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yükselen standartlar, yeni gereklilikler, büyüyen kurum ve değer zinciri, etik kültür, süreç ve teknoloji etkileşimi yönetsel yaklaşımları etkilemektedir.[169]



Şekil 7: Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Risk Yönetimi İlişkisi[170]

Aslında kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramları birbirlerinden bağımsız kavramlardır. Fakat bir kurumun/işletmenin en iyi şekilde

[169] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.65.
[170] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.65.

yönetilmesi için her iki kavramın da tüm bileşenleri ile uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Zaten iyi bir kurumsal yönetimin etkin bir kurumsal risk yönetimi politikası olmadan uygulamaya geçmesi mümkün değildir. Dolayısıyla kurumsal risk yönetimi kurumsal yönetimi doğrudan etkileyen fakat kurumsal yönetimden apayrı bir konudur. Konuya bu perspektiften bakıldığı zaman bu iki kavram birbirinden bağımsız fakat birbirinden ayrı da düşünülemeyen iki kavramdır. Bununla beraber kurumsal risk yönetimi fonksiyonunun işletmelerin hayatlarında vazgeçilmez konuma gelmesi ve hayatlarının bir parçası olması, bu fonksiyonun başta üst yönetimler olmak üzere tüm çalışanlarca tam olarak algılanıp benimsenmesi ve bu yoldan risk kültürünün örgüt kültürüne uyarlanmasıyla olanaklı hale gelecektir.[171]

2.2.2. KRY, Stratejik Yönetim ve Planlama

Yönetim biliminde, strateji, amaca ulaşmada izlenecek yolu ifade etmektedir. Bu bağlamda, özellikle şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, stratejik yönetim ve stratejik planlama adı verilen disiplinlerin doğmasına neden olmuştur. Gerçekten de küreselleşme, özel sektör açısından ezici bir rekabeti, kamu sektörü açısından etkin bir kamu hizmeti sunumunu zorunlu kılmıştır. Bunun sonucu olarak stratejik yönetim kavramı, gerek işletme yönetiminde, gerekse kamu yönetiminde sık sık kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir. [172]

Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.[173] Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine

[171]Üzümcü, **a.g.e.**, s.79.
[172]Coşkun Can Aktan, "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", (Erişim) http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf., s.3.
[173]Aktan, **a.g.m**., s.5.

imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.[174] Örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniği; örgütün hem kendi durumunun (iç yapısının, sistem ve süreçlerinin) hem de dışındaki çevrenin (hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, hizmet alıcılarının istek ve beklentileri, tedarikçilerinin gücü gibi unsurların) tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını sağlayan önemli bir araçtır.[175] Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir.[176] Stratejik yönetimin özünde bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki eğilim ve olayların analizi yoluyla çevrede ortaya çıkmış ya da çıkmakta olan fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek yatar.[177]

Stratejik yönetim süreci, örgütün (yönetimin) hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik planlama yapılmasını, bu planın gerçekleştirilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütsel yapı marifetiyle stratejilerin uygulanmasını ve tüm bu faaliyetlerin yönetimin amaçları ile uygunluğunun stratejik denetimi şeklinde üç ana aşamadan oluşmaktadır. Kimi yönetim uzmanları stratejik planlama ile stratejik yönetimin aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir.[178] Stratejiyi bir yönetim

---

[174] Hasan Hüseyin Çevik, **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yay., Ankara, 2001, s.132.
[175]Ulvi Saran, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yay., Ankara, Ağustos, 2004, s.291.
[176] Osman Saraç, "Benchmarking ve Stratejik Yönetim", **Sayıştay Dergisi,** Sayı:56, Ocak-Mart, 2005, s.68.
[177]İlhami Söyler, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler", **Maliye Dergisi**, Sayı:152, Ocak-Haziran, 2007, s.105.
[178]Aktan, **a.g.m.**, s.4.

aracı haline getirmek stratejik planla olur. Stratejik plan hazırlandıktan sonra, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır.[179]

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder. Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:[180]

1) Neredeyiz?

2) Nereye Gitmek İstiyoruz?

3) Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?

4) Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. “Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir. Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır. Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve

[179] İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **DPT Planlama Dergisi**, Özel Sayı, 2002.
[180] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.8.

alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise "Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?" sorusunu cevaplandırır.[181] Stratejik yönetim ve stratejik yönetimin aracı olan stratejik planlamanın temel süreçleri aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Stratejik Yönetim ve Planlama Süreci[182]

-Plan ve Programlar -Paydaş Analizi -GZFT (SWOT) Analizi	**DURUM ANALİZİ**	Neredeyiz?
-Kuruluşun varoluş gerekçesi -Temel İlkeler	**MİSYON VE İLKELER**	Nereye ulaşmak istiyoruz?
-Arzu edilen gelecek	**VİZYON**	
-Orta vadede ulaşılacak amaçlar -Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	**AMAÇLAR VE HEDEFLER**	
-Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	**STRATEJİLER**	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
-Detaylı iş planları -Maliyetlendirme -Performans programı -Bütçeleme	**FAALİYETLER VE PROJELER**	
-Raporlama -Karşılaştırma	**İZLEME**	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
-Geri besleme -Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi -Performans göstergeleri -Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	**PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME**	

[181] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.9.
[182] T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı,**a.g.e.**, s.5.

Stratejik yönetim ve planlama ile KRY'de yer alan bazı kavram ve süreçler birbirleriyle ilişkilidir ve birbirlerini etkilemektedir. Bu ilişkiye ve etkileşime aşağıda değinilmiştir.

Strateji yönetim ve planlamanın temel amacı kurumu bildirmiş olduğu vizyonundaki geleceğe taşımaktır. Stratejik yönetim, kurumun misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmek için geleceği planlamakta, bu çerçevede stratejik amaçlar ve hedefler oluşturmakta, amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kullanılacak stratejileri belirlemekte ve bu stratejileri uygulayarak kurumu vizyondaki hedefine ulaştırma çabasına girmektedir. KRY de gelecek odaklı bir yönetim yaklaşımıdır. KRY'nin temel amacı kurumun gelecekte karşı karşıya kalabileceği risk ve fırsatları önceden öngörmek, bunları kurumun amaçlarına/hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ile KRY arasındaki bir başka ortak süreç ise amaç/hedef belirleme sürecidir. Stratejik yönetim, kurumun misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmek için amaç ve hedef belirlemeyi öngörmektedir. KRY'nin temel bileşenlerinden birisi de kurumun amaç ve hedef belirlemesidir. KRY'de risk ve fırsat kavramları amaç/hedefler üzerinden tanımlanmakta, bu çerçevede amaçlar/hedefler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilecek olay ve durumlar risk/fırsat olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım kapsamında kurum için bir risk ya da fırsattan söz edebilmesi için öncelikle bir amaç/hedefin var olması gerekmektedir. Kurumun misyonu, vizyonu ile amaç/hedefleri stratejik yönetim ve planlama sürecinde belirlenmektedir.

Stratejik yönetim ile KRY arasındaki bir başka ortak süreç ise strateji belirleme sürecidir. Stratejik yönetim, misyon, vizyon ile amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılacak stratejilerin belirlenmesini öngörmektedir. Bu çerçevede amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesi için farklı stratejiler geliştirilebilir. Geliştirilecek her stratejinin riskleri/fırsatları farklı olabilecektir. Bazı stratejiler gerek uygulama aşamasında gerekse uygulama sonucunda yüksek oranda risk içerirken bazı stratejiler düşük oranda risk içerebilirler. Bu nedenle her bir amaca/hedefe ulaşmak için tercih edilebilecek her alternatif

stratejinin kapsamlı risk analizlerinin yapılması gerekmektedir. KRY, alternatif stratejilerden en düşük risk ve en yüksek fırsat oluşturacak stratejilerin tercih edilmesine imkan tanıyacak risk yönetim yaklaşımlarının kurumda uygulanmasını sağlar.

Amaçların/hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak alternatif stratejilerin analiz edilmesinde ve belirlenmesinde KRY'nin önemli bir kavramı olan "kurum risk iştahının" da göz önünde bulundurulması gerekir. Risk iştahı, geniş anlamıyla bir değeri elde etmek ya da bir amacı/hedefi gerçekleştirmek için bir kurumun almayı kabul ettiği risk oranı ya da seviyesidir. Risk iştahı kurumun risk yönetim felsefesini yansıtır ve buna karşılık kurumun kültürünü ve yönetim tarzını etkiler. Bu yaklaşıma göre kurumun amaçlarının/hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak stratejilere ilişkin risklerin kurumun risk iştahı seviyesi altında olması gerekir. Bu durumda kurumun risk iştahı seviyesinin üzerinde olan stratejiler kurum açısından çok riskli olacağı için kurum yöneticileri tarafından tercih edilmeyecektir.

Risk iştahı seviyesini çok yüksek belirleyen kurumlar daha yüksek amaç/hedefler ve buna bağlı olarak daha fazla risk içeren stratejiler tercih edebileceklerdir. Yüksek risk içeren stratejilerin uygulanması sonucunda ise daha yüksek başarılar ya da başarısızlıklarla karşılaşılabilecektir. Örneğin risk iştahını 3 olarak belirleyen bir kurumun 4 birimlik bir amaç/değer elde etmeyi hedeflediğini varsayalım. Bu hedefi gerçekleştirmek için kurumun iki farklı strateji opsiyonuna sahip olduğunu kabul edelim. Birinci stratejinin riski 5 birimdir ve stratejinin başarıyla uygulanması durumunda 5 birimlik bir amaç/değer elde edilebilecektir. İkinci stratejinin riski 3 birimdir ve bu stratejinin uygulanması durumunda 4 birimlik bir amaç/değer elde edilebilecektir. Bu koşullarda birinci stratejinin sonucunda elde edilecek amaç/değer daha yüksek olmasına rağmen kurum tarafından ikinci strateji tercih edilecektir. Zira birinci stratejinin riski 5 birimdir ve 3 birim olarak belirlenen kurum risk iştahı seviyesi üzerindedir.

Stratejik yönetimin ve planlamanın ilk aşaması olan durum analizi aşamasında GZFT (SWOT) analizi yapılmaktadır. GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) analizi organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri analiz eden bir stratejik planlama aracıdır. Organizasyon için belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek olan iç ve dış faktörlerin belirlenmesini sağlar. İç faktörler güçlü ve zayıf yönleri oluştururken dış faktörler fırsat ve tehditleri oluşturmaktadır. Güçlü yönler, organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için kendisine avantaj sağlayacak özniteliklerdir. Zayıf yönler, organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesinde kendisi için dezavantaj olan özniteliklerdir. Fırsatlar, hedeflere ulaşılabilmesinde organizasyona yardımcı olacak dış çevre koşullarıdır. Tehditler, hedeflere ulaşılabilmesinde organizasyonun performansını düşürecek olan dış çevre koşullarıdır.[183]

GZFT analizi ile KRY'nin olay (risk/fırsat) tanımlama süreci birbiriyle ilişkili süreçlerdir. GZFT analizi sonucunda tespit edilen kurumun güçlü yönleri, KRY'nin olay (risk/fırsat) tanımlama sürecinde kurumun gelecekte amaçlarının/hedeflerinin gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlayabilecek fırsat kaynakları olarak değerlendirilebilir. Benzer şekilde kurumun zayıf yönleri de kurum amaçlarını/hedeflerini olumsuz etkileyecek risk kaynakları olarak değerlendirilebilir. Örneğin GZFT analizi sonucunda kurumun elektronik bilgi sistemleri altyapısının eski olması ya da yazılımların sık sık güncellenmemesi zayıf bir yön olarak belirlenmiş olabilir. Kurumun bu zayıf yönü gelecekte bilgi sistemleri kaynaklı bazı risklerin gerçekleşmesine yol açabilir. Bu nedenle kurumun bu zayıf yönü, KRY'nin olay (risk/fırsat) tanımlama sürecinde bazı risklerin kaynağı olabilecek bir iç faktör olarak değerlendirilmelidir. GZFT analizi sonucunda politik, ekonomik, sosyal, teknolojik v.b. dış çevreden gelebilecek tehdit ve fırsatlar da belirlenmektedir. Bu tehdit ve fırsatlar KRY'nin olay (risk/fırsat) tanımlama sürecinde dış kaynaklı riskler ya da fırsatlar olarak değerlendirilebilir.

[183] (Erişim) www.stratejikyönetim.org/stratejikyönetim/SY_süreci/SWOT_Analizi, 04 Aralık 2010

KRY herhangi bir işletmenin stratejik yönetiminin merkezi parçasıdır ve tüm faaliyet portföyü kapsamında ve her bir faaliyeti içerecek şekilde sürdürülebilir faydaların başarılması amacı ile onlara bağlı mevcut ve olası risklerin yönetilmesidir. KRY, stratejinin başından sonuna ve bu stratejinin uygulanması sırasında aktif, sürekli ve gelişen bir süreç olarak ele alınmalıdır.[184] Stratejik yönetim, işletmenin gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Gelecek büyük oranda belirsizlik ve risk içerdiği için KRY'nin stratejik yönetim çabalarıyla ilişkilendirilmesi ve birbirini destekler şekilde yürütülmesi önem taşımaktadır.[185]

2.2.3. KRY ve Performans Yönetimi

Kurumların stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu bütçelerin oluşturulmasını, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını, stratejik planlarda belirlenen performans kriterlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesi için kurumların etkin bir performans yönetim sistemine sahip olmaları gerekir.[186] Kurumların misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirme derecelerini ölçebilmeleri önemlidir. Sonuca dayalı bir performans ölçümü ve değerlendirme sistemi anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından biridir. Performans ölçmek ve değerlendirmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir ve hizmetlerin kalitesini artırır. Çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır.[187]

---

[184] Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü, Gelişim Planlama Kurulu, **Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi,** Bursa, 2002. (Erişim) http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm., 26 Aralık 2012.

[185] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.59.

[186] Ahmet Kesik, "Performans Esaslı Bütçeleme", 5. Kalite Sempozyumu, Kamu Kaynaklarının Etkili Yönetimi; Stratejik Planlama Ve İzleme, 9-10 Haziran 2004, Ankara, s.17.

[187] Kamile Özel, **İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, Mayıs 2007, s.81.

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Diğer bir şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Değerlendirmeye esas alınan ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekir. Değerler ölçüm sistemi sonucunda belirlenir ve bu değerlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci - onuncu… gibi birer performans göstergesidir.[188] Etkin bir performans yönetim sisteminin aşağıdaki unsurları bünyesinde barındırması gerekir:

Performans Programı/Planı

Stratejik planlama sonucunda belirlenen orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler doğrultusunda kurumların yıllık performans seviyelerini belirleyen performans programları/planları hazırlanmalıdır.[189] Performans programı, bir yıllık bir dönemde kurumun stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, kurum bütçesi ve kurum faaliyet raporunun hazırlanmasına esas teşkil eden programdır.[190] Bir performans programının/ planının temel özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

1. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda belirlenen ölçülebilir yıllık amaç ve hedefleri kapsar ve bunların stratejik amaç ve hedeflerle bağlantısını açıklar.

2. Bu amaç ve hedefler için ilgili yılda ulaşılması planlanan performans seviyelerini belirler.

---

[188] M. Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, Nisan-Haziran, 2009, s.4.

[189] Esin Oral, **Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**, Ankara, Nisan 2005, s.26.

[190] T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, Ankara, Aralık 2004, s.8.

3. Belirlenen hedefler ve performans seviyelerine ulaşmak için izlenecek yöntemi ortaya koyar.

4. İstenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmek için gerekli olan ölçülebilir performans ölçütlerini belirler.

5. Elde edilecek performans bilgilerinin güvenilirliğinin nasıl sağlanacağı ve performans değerlendirmelerinin ne şekilde yapılacağına ilişkin açıklamalar yapar.[191]

Performans Hedefi

Performans hedefi, kurumun, stratejik amaçları çerçevesinde, stratejik hedeflerine ulaşmak için bir yıllık bir dönemde gerçekleştirmeyi amaçladıkları performans seviyelerini gösteren çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir.[192] Performans hedefleri kurumun stratejik planında ifade edilen stratejik amaç ve hedeflerle uyum içinde olmalıdır.[193] Performans hedefleri belirlenirken kurumun finansal kaynakları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Faaliyet/Projelerin Tanımlanması

Faaliyet/proje, stratejik planda yer alan amaçlar ve hedefler ile performans programında yer alan performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olan ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmetlerdir.[194] Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan faaliyet ve projeler, "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunu cevaplandırır.[195] Faaliyet ve projeler, belirlenmiş olan stratejik amaçların, alt amaçlar olan stratejik hedeflerin ve performans hedeflerinin ne şekilde ve kimlerin sorumluluğunda gerçekleştirileceğinin tanımlanmasıdır. Stratejik amaç ve

---

[191] Oral, **a.g.e.,** s.26.
[192] T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, s.7.
[193] Özel, **a.g.e.** , s.100.
[194] T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, s.9.
[195] T.C. İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara, Mart 2006, s.8.

hedefler ile performans hedefleri, kurumun neyi başaracağını, faaliyet ve projeler ise bunun nasıl başarılacağını ifade eder.

Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, kurumun stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır.[196] Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine baz oluştururular.[197] Performans göstergeleri; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkinlik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı grupta incelenmektedir.[198]

Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi

Performans ölçümü, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplanması, bunların analiz edilmesi ve raporlanması süreci olarak tanımlanır.[199] Kurum kaynaklarının iyi kullanılıp kullanılmadığı, diğer bir ifadeyle verimli, etkin ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığı konusunda bir kanaate ulaşabilmek için performans ölçümü yapılması gerekmektedir. Hesap verme sorumluluğu en iyi şekilde, performansın ölçülmesiyle ve performans ölçümü sonucu ortaya çıkan performans bilgilerinin raporlanmasıyla yerine getirilebilmektedir.[200]

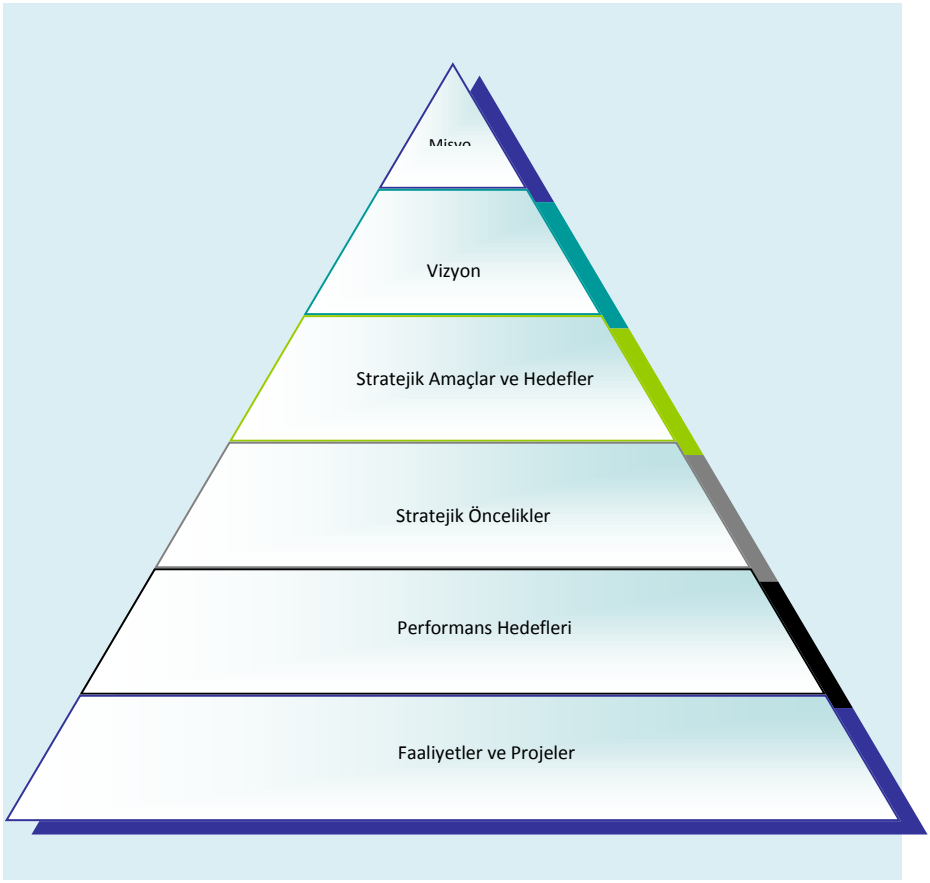
Performans değerlendirmesi, kurumun belirlediği stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda

---

[196]T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, s.7.
[197] Erbaşı, **a.g.e**, s.34.
[198] Özel, **a.g.e.** ,s.99.
[199] **Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, 2001 Yılı Eylem Planının 6.2'inci Stratejisi Kapsamında Yapılması Öngörülen Faaliyetler Bağlamında Kurulan Komisyon, 14 Şubat 2002, s. 6.
[200] Hasan Baş, "Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri, Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Karahayıt/Pamukkale, 23– 27 Mayıs 2005, s.414.

elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.[201] Performans yönetimi uygulamaları döngüsünün son aşaması performans değerlendirme sürecidir. Üst yönetim bir taraftan kuruluşun hedeflere ne ölçüde ulaştığını değerlendirirken diğer yandan da çalışanları değerlendirir.[202] Performans değerlendirmesi performans ölçümünden farklı olarak uygulanan politikalarla meydana gelen sonuçlar arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya çıkarır ve performans ölçümüne göre daha fazla uğraşı gerektirir.[203]

Stratejik yönetim/planlama ile performans yönetimi arasındaki ilişki aşağıda Şekil 8'de gösterilmiştir:



Şekil 8: Stratejik Yönetim/Planlama ve Performans Yönetimi İlişkisi[204]

[201] T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, s.9.
[202] Özer, **a.g.m**, s.15.
[203] Ebru Yenice, "Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, s.58.
[204] T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, s.16.

KRY ve performans yönetimi bir biriyle ilişkili ve etkileşimli yönetim yaklaşımlarıdır. Performans yönetiminin önemli bir aşaması olan performans programının/planının hazırlanması aşamasında kurumun performans hedefleri belirlenmektedir. Performans hedefleri belirlenirken KRY uygulamaları çerçevesinde belirlenen kurum risk iştahı seviyesinin göz önünde bulundurulması gerekir. Kurum risk iştahı seviyesinin üzerinde riskler içeren performans hedefleri belirlenmemelidir. Performans hedeflerinin kurumun risk iştahı seviyesinin altında olması gerekir. Diğer yandan performans hedefinin gerçekleşmesine engel oluşturabilecek riskler ya da hedefin gerçekleşmesine katkı sağlayacak fırsatlar KRY'nin olay (risk/fırsat) tanımlama sürecinde tanımlanmaktadır. Performans hedefinin gerçekleşmesine engel olabilecek riskler için uygun risk yönetim stratejileri de KRY'nin risk tepkileri süreci içerisinde belirlenmektedir. Performans hedefinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet ve projelerin belirlenmesi aşamasında da KRY uygulamalarından yararlanılmaktadır. Aynı performans hedefinin gerçekleştirilmesinde alternatif faaliyet ve projeler uygulanabilir. Alternatif faaliyet ve projelerin ön değerlendirmesi yapılırken her bir faaliyet ve projenin risklerinin ve fırsatlarının da analiz edilmesi gerekir. KRY içerisinde barındırdığı risk yönetim süreçleriyle alternatif faaliyet ve projelerin risk analizlerinin yapılmasını sağlar. Böylelikle performans hedefinin en etkili şekilde gerçekleşmesini sağlayacak faaliyet ve projelerin tercih edilmesine imkan tanır.

Özetle performans yönetiminin unsurları olan performans programı/planı hazırlama, performans hedefi belirleme, faaliyet ve proje belirleme, performans ölçme ve değerlendirme süreçlerinde KRY etkin bir şekilde rol oynamaktadır.

2.2.4. KRY ve İç Kontrol

1980'lerde yaşanan büyük iflaslar ve mali skandallar, hatalı ve hileli mali raporlamalar, muhasebe ve denetim alanında ABD'nin en önemli beş

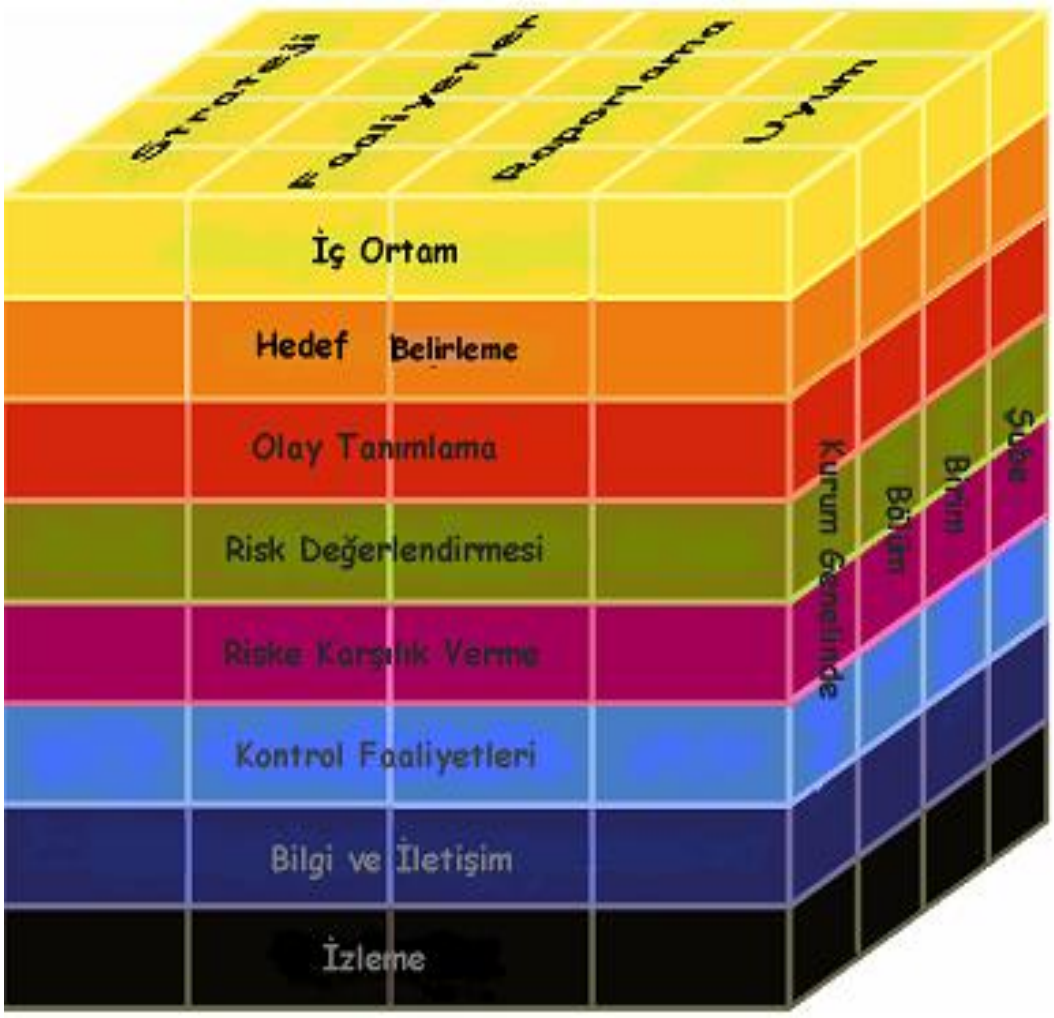
kuruluşunu (AICPA, The AAA, The FEI, The IIA ve NAA-IMA)[205] işbirliğine itmiştir. Treadway Komisyonu çerçevesinde bir araya gelen söz konusu kuruluşlar (COSO-Committee of Sponsoring Organizations), gelen öneriler doğrultusunda iç kontrole ilişkin bir rehber oluşturulması için yaptığı çalışmalar sonucunda Ekim 1992'de "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve (İnternal Control: İntegrated Framework)" adlı raporu yayımlamış ve söz konusu raporda, işletme amaçlarına ulaşıldığı, mali tabloların güvenilir olduğu ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uyulduğu konusunda yönetim kurulu ve yöneticiler makul bir güvenceye sahipseler, o takdirde etkin bir iç kontrolden bahsedilebileceğini ve iç kontrolün; kontrol çevresi, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olmak üzere beş bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve, iç kontrolü bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu yayında bir çerçeve/model tesis edilmiş, işletmelere ve diğer kurumlara kendi kontrol sistemlerini değerlendirmek için kullanabilecekleri bir değerlendirme aracı sağlanmıştır. COSO tarafından yayımlanan İç Kontrol Çerçevesinin unsurları görsel olarak bir küple ifade edilmiş ve "COSO İç Kontrol Küpü" olarak adlandırılmıştır. [206] COSO İç Kontrol Küpü aşağıda Şekil 9'da, COSO KRY Küpü Şekil 10'da gösterilmiştir.

[205] AICPA (American Institution of Certified Public Accountants)-Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü, AAA (American Accounting Association)-Amerikan Muhasebeciler Birliği, FEI (Financial Executives International)- Uluslar arası Finansal Yöneticiler Birliği, IIA (Institute of Internal Auditors)-İç Denetçiler Enstitüsü, IMA (Institute of Management Accountants)-Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü

[206] Ali Kayım, "Basit Kontrol Modelinden Coso Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği", **Denetişim Dergisi**, Sayı:3, 2009, s.46.

Şekil 9: COSO İç Kontrol Küpü[207]

[207] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları**, Ankara, 2010, s.15.



Şekil 10: COSO KRY Küpü[208]

COSO İç Kontrol Çerçevesi/Modeli ile COSO KRY Çerçevesi/Modeli arasındaki benzerlik, "KRY ile İç Kontrol Çerçevesinin geçerliliği son mu buldu?" sorusunun uygulamacılar arasında ve akademik platformlarda tartışılmasına neden olmuştur. [209] COSO'nu İç Kontrol Çerçevesi ile KRY Çerçevesi esas alınarak iç kontrol ile KRY arasındaki benzerlikler ve farklılıklar aşağıda değerlendirilmiştir.

COSO KRY Çerçevesi/Modeli, COSO İç Kontrol Çerçevesine/Modeline şekil özellikleri bakımından benzemektedir. KRY küpü, iç kontrol küpü gibi üç

[208] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları**, s.24.
[209] Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.70.

boyutlu bir matris şeklinde tasarlanmıştır. Küplerin yatay katmanı amaçlar/hedefler kategorisinden, dikey katmanı bileşenlerden ve üçüncü boyutu da risklerin ortaya çıktığı yer olan kurum organizasyon yapısından oluşmaktadır. COSO KRY Çerçevesinde iç kontrol çerçevesinden farklı olarak ayrıca dikey bileşenlerin sayısı da beşten sekize çıkarılmıştır. Yatay bileşenler COSO KRY Çerçevesinde iç ortam, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tepkileri, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olarak yer almıştır. COSO İç Kontrol Çerçevesinin üçüncü boyutu Birim 1, Birim 2, Faaliyet 1 ve Faaliyet 2 olarak sıralanmışken, KRY küpünün üçüncü boyutu bunlardan farklı dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar kurumun genelindeki riskler, bölüm seviyesindeki riskler, birim seviyesindeki riskler ve şube seviyesindeki risklerdir. COSO KRY Çerçevesi, iç kontrol çerçevesi gibi üç boyutu da birbirine geçişli tasarlanmış olup bileşenleri amaçlardan ve her ikisini de kurum seviyesinde yürütülen faaliyetlerden ayırmanın olanağı yoktur. KRY küpü bir bütün olarak ele alınmalıdır.[210]

COSO KRY Çerçevesi, COSO İç Kontrol Çerçevesi temelli oluşturulmuştur ve kurum çapında risklerin tanımlanması ve yönetilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. COSO'nun İç Kontrol Çerçevesi ile KRY Çerçevesi arasındaki temel farklılıkların başında ise ilkinin iç kontrol esaslı ikincisinin risk değerlendirme esaslı tasarlanmış olması gelmektedir. KRY kurumu etkileyebilecek risklerin anlaşılması ve yönetimi için tasarlanmışken İç Kontrol Çerçevesi kurum içi faaliyetlerin bir gereksinimi olan iç kontrollerin anlaşılması ve yönetimi için tasarlanmıştır. Öte yandan KRY, kurum/işletme temelli risklerin yanısıra organizasyonun genelini ilgilendiren dış çevre kaynaklı riskleri de ilgi alanına eklemiştir.[211] KRY ve iç kontrol birbirleri ile doğrudan iletişim içinde olması gereken süreçlerdir. Bunlar birbirlerini dışlamazlar veya birbirlerinin yerini almazlar. Turnbull'a göre kurum hedeflerinin geliştirilmesinde risk yönetimi, kurumun iç kontrol sürecinde anahtar bir rol oynar. Sağlam bir iç kontrol sistemi kurumun maruz kaldığı

[210] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.67.
[211] Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.70.

risklerin doğası ve kapsamının kesintisiz ve düzenli değerlendirilmesine bağlıdır. COSO'da da risk yönetim ve iç kontrol arasında sıkı bir ilişki vardır. COSO'da kurumsal risk yönetimi, iç kontrolü kapsayan daha geniş kapsamlı bir süreçtir.[212] İç kontrol, KRY'nin vazgeçilmez bir parçasıdır. Önceki bölümlerde açıklanan "KRY olgunluk seviyelerinde" bahsedildiği gibi en temel seviyede iç kontroller ön plandadır.[213]

Pek çok bakımdan KRY, iç kontrol modelinin doğal bir evrimi olarak görülebilir. Organizasyonların çoğu KRY ile bütünleşik konseptleri uygulamaya koymadan önce iç kontrol modelini eksiksiz olarak uygulamaya yönelmektedirler. İç kontrol, KRY'nin bütünleşik bir parçasıdır. KRY modeli iç kontrolü kapsamakla kalmaz, kurum kararlarının nasıl ana misyondan ve bağlantılı amaçlardan akıp geldiği hakkında daha sağlam bir kavramlaştırma oluşturur ve belirli olaylar karşısındaki doğru tepkinin ne olması gerektiğini belirlemede yönetime yardımcı olacak bir araç sağlar.[214] KRY ile iç kontrolün belli başlı bileşenleri üzerinden yapılan karşılaştırma ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir:

Amaçlar Kategorisi: COSO İç Kontrol ve KRY küpünün dikey katmanı amaçlara/hedeflere ayrılmıştır.[215] İç kontrol, amaçları üç kategoride belirtir: operasyonlar, finansal raporlama ve uyum. KRY ise stratejik, operasyonlar, raporlama ve uyum olarak amaç kategorilerini belirtmektedir. KRY ile iç kontrolün amaç kategorilerinde benzerlik ve farklılıklar mevcuttur. Raporlama kategorisi, iç kontrol yapısında yayımlanan finansal beyanların güvenilirliği ile ilgili olarak tanımlanmıştır. KRY'de, bu raporlama kategorisi önemli ölçüde gelişmiştir. Kurum tarafından oluşturulan tüm raporları kapsamaktadır ve hem işletme içi hem de işletme dışı olarak yayılmıştır. Ayrıca sadece finansal bilgileri kapsayan finansal beyanlar ve açıklamalar değil, aynı zamanda finansal olmayan bilgiler de bu kapsamda yer almaktadır. Bir diğer eklenmiş

---

[212] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.42.
[213] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.29.
[214] INTOSAI GOV9130, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi-Kurum Risk Yönetim Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, INTOSAI Mesleki Standartlar Komitesi, 2007, s.8. (Erişim) http//www.bumko.gov.tr/KONTROL/Genel/BelgeGoster.aspx?
[215] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.70.

olan amaç kategorisi stratejik amaçlardır. Buradaki tüm amaçlar kurumun misyon veya vizyonundan kaynaklanır ve operasyon, raporlama ve uyum amaçları bunlarla paralel belirlenmiş olmalıdır. KRY, tüm kategorilerdeki amaçların başarılması yönünde olduğu kadar strateji geliştirmede de uygulanmaktadır.[216]

Olay Belirleme: KRY ve iç kontrol yaklaşımına göre riskler kurumda her seviyede meydana gelir ve çeşitli iç ve dış faktörlerden kaynaklanır. Hem KRY hem de iç kontrol, amaçlara ulaşılması üzerine potansiyel etki bağlamında risk belirlemeyi dikkate almaktadır. KRY, olası olayları inceler, olay veya olaylar serisi olarak olay tanımlaması, iç ve dış kaynaklardan ileri gelir ki bunlar amaçların başarılmasını ve stratejinin gerçekleştirilmesini etkileyebilmektedir. Potansiyel olarak olumlu etkisi olan olaylar fırsatları temsil etmektedir. Potansiyel olarak olumsuz etkisi olan olaylar riskleri temsil etmektedir. KRY, tekniklerin kombinasyonunu kullanarak, olayların belirlenmesini içermektedir. Burada yükselen trendler kadar hem geçmiş hem de olası gelecek olayları (risk senaryoları) dikkate alınır ve olayları nelerin tetiklediği araştırılır.[217]

Risk Değerlendirme ve Analiz: Hem iç kontrol hem de KRY, riskin olma ihtimali bağlamında değerlendirilmesi ve analizini gerektirmektedir. Öyle ki bu riskin olacağına ve potansiyel etkilerine dair sonuçlar verecektir. Risklerin etkileri analiz edilir. Risk ile ilgili amaçlar için tesis edilen ölçümlerde aynı birimin kullanılması tercih edilmektedir. Zaman ufku kurumun stratejileri ve amaçları ile uyumlu olmalıdır, mümkün olan yerlerde veriler gözlemlenmelidir. KRY aynı zamanda birbiriyle ilişkili risklere dikkat edilmesini gerektirmektedir. Ayrıca tek bir olayın nasıl çok yönlü riskleri yaratabileceği de dikkate alınmaktadır.[218]

Bilgi ve İletişim: KRY yapısı, bilgi ve iletişim bileşeni üzerine iç kontrolden çok daha fazla bilgi verir. KRY, geçmiş, güncel ve potansiyel

---

[216] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.81.
[217] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.81.
[218] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.81.

gelecek olaylara ilişkin verileri dikkate alır. Tarihi veri, hedeflere, planlara ve beklentilere karşı gerçekleşen performansın izlenmesine olanak verir ve kurumun geçen periyotlarda değişen koşullar altında nasıl başardığına dair fikir edinilir. Mevcut ya da şimdiki durum verileri önemli ek bilgi sağlar ve olası olaylar üzerine belirlenen faktörler bilgi analizinde kullanılır.[219]

Roller ve Sorumluluklar: İç kontrol ve KRY'de roller ve sorumluluklar önemle dikkate alınan konulardır. KRY, iç kontrolün KRY kapsamında üstlenmesi ve üstlenmemesi gerekli rolleri ve sorumlulukları da belirlemiştir. KRY, risk yöneticilerinin rol ve sorumluluklarını tanımlamakta ve yönetim kurulunun rolü üzerine iç kontrol yapısına oranla daha fazla bilgi vermektedir.[220]

İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi madalyonun iki yüzüdür. Birbirinin ayrılmaz parçasıdırlar. Bunun anlamı etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir kurumsal risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olmasının zorunlu olduğudur. İşletmenin/kurumun varlığının nedeni belirli hedeflere ulaşmaksa, iç kontrol bunu başarmak için kuruma rehberlik eder ve KRY de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun rotasından çıkmasını önler. İç kontrol; koruyucu, etkin ve işletme/kurum genelinde uygulanan bir KRY sistemi ile etkili olabilir.[221]

2.3. KRY'nin Amaçları, Faydaları ve Sınırlılıkları

2.3.1. KRY'nin Amaçları

Misyon ve vizyonları çerçevesinde stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirleyen kurumlar bunları sıraladıktan sonra ilgili kurum çalışanları ile

---

[219] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.82.
[220] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.82.
[221] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.43.

paylaşırlar. KRY kurum amaç/hedeflerinin başarılmasına odaklanmıştır ve bu amaç/hedefler;

1.) Stratejik,

2.) Operasyonel/faaliyetler,

3.)Raporlama,

4.)Uygunluk/uyum olarak sıralanır.

Stratejik amaçlar, yüksek düzey hedeflerle ilgilidir ve kurum misyonunu desteklemelerine göre sıralanırlar. Operasyonel/faaliyetlere ilişkin amaçlar ise kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile ilgilidir. Diğer yandan KRY'den raporlamanın güvenirliğine ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyuma ilişkin makul derecede güvence sağlaması beklenir. Bu kategorideki amaçlara ulaşılması kontrollere ve bunlarla ilgili faaliyetlerin nasıl yürütüldüğüne bağlıdır. Sonuç olarak, stratejik amaçlar ve operasyonel/faaliyetlere ilişkin amaçlar genellikle kurum kontrolleri dışındadır. KRY, dış çevre kaynaklı olaylar veya durumlarla ilgili kötü sonuçları engelleyemez. Fakat yönetimin daha iyi kararlar alma olasılığını artırabilir. Raporlama ve uygunluk kurumun yapısıyla ilgilidir ve dış çevre kaynaklı olaylara göre kontrolü ve yönetimi daha çok mümkündür.[222]

KRY'nin amaçları genel olarak aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilmektedir:[223]

- Stratejik planlama ve stratejik karar alma süreçleri ile risk yönetiminin bütünleştirilmesi,

- Operasyonlarda en iyi maliyet kontrolü,

- Raporlama ve uyum,

- Fırsatların artırılması ve kayıpların en aza indirilmesi yoluyla işletme/kurum değerinin korunması ve artırılması,

---

[222] Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.89.
[223] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.90.

- KRY'nin doğru algılanmasının sağlanarak kurum kültürüyle bütünleştirilmesi,

- Kurumsal amaçların başarılmasına etki eden risklerin kurumsal düzeyde belirlenmesi ve belirlenen risklerin birbirleriyle ilişkisinin ortaya konması,

- Değer yaratacak ya da koruyacak risklerin yönetilmesi için risklerin önceliklerine göre sıralanması.

- Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, analizi ve yönetilmesi için araç ve yöntemlerin geliştirilmesi ve kullanılması,

- Risklerin yönetilmesi için en uygun çözümlerin belirlenmesi ve uygulanması,

- İç kontrol ve iç denetimle koordinasyonun sağlanması,

- Yönetim yaklaşımları ve çabalarıyla KRY'nin bütünleştirilerek amaçların başarılmasının desteklenmesi.

2.3.2. KRY'nin Faydaları

Hiçbir kurum risklerden arındırılmış bir ortamda operasyonlarını/faaliyetlerini yürütmediği gibi KRY de hiçbir kuruma böyle bir ortamı sağlayamaz. Kuruma temel katkısı, risklerle dolu bir çalışma ortamında faaliyetlerin daha etkin yürütülmesi olan KRY'nin başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir.[224]

KRY'nin ilk faydası, risk yönetimi için kurumsal çapta bir yaklaşım tesis etmesidir. Geçmişte, işletmeler genellikle geleneksel bir silo yaklaşımla riskleri ele almaktaydılar. Silo yaklaşımında, işletmeler riskleri departman bazında bir perspektiften ve dar bir kapsamda incelemekteydiler. Örneğin, risklerin yönetimi departman içi stratejiler yoluyla yapılıyordu ki buralarda her bir ayrı departman kendi risklerini

[224] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.92.

yönetmekteydi. Bu yaklaşım risk yönetimi için tamamen yetersizdir. Çünkü risklerin birbiriyle ilişkisi ve etkileşimi vardır ve bu etkileşim sonucunda potansiyel bir domino etkisi oluşabilmektedir. Silo yaklaşımında bu etkileşim ve ilişki dikkate alınmamaktadır. KRY, riskler karşısında bütün kurum düzeyinde ortak çalışılması gerektiğinin ve risklerin potansiyel domino etkilerinin anlaşılmasını sağlar.[225]

KRY'nin bir diğer faydası, işletmelerin risklerini yönetmede çok daha proaktif bir tutum takınmalarını sağlamasıdır. Günümüzün hızlı ve değişken pazarları dikkate alındığında, günlük bazda potansiyel risklere maruz kalınmaktadır. Bu maruz kalma ile başa çıkabilmek KRY'deki gibi çok daha etkili bir strateji gerektirmektedir. Proaktif tutum yoluyla riskler meydana gelmeden önce belirlenir ve bu risklerin olumsuz etkilerini azaltmak için önceden düzeltici faaliyetlerde bulunulur. KRY'nin kullanılmasıyla, işletmeler bir risk sinir sistemi tesis edebilirler ki bu da çeşitli kararlarla birleşmiş risklerin sistematik olarak belirlenmesini mümkün kılar, olası maruz kalmalar için uyarıcı olur, önleyici faaliyetlerin yapılmasını ve bu aksiyonlardan öğrenilmesini olanaklı kılar. KRY, kurumlarda reaktif yönetim tarzından proaktif yönetim tarzına geçilmesine katkıda bulunur.[226]

KRY, kurumun varlığının ve/veya operasyonlarının/hizmetlerinin kesintisiz devam etmesini sağlar. KRY, bir kurumun operasyonlarının/hizmetlerinin kesilmesi ya da durması olasılığını ve etkilerini kritik seviyeden düşük tutarak kurumun operasyonlarının/hizmetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alır.[227]

KRY, risk ve getiri/değer oluşturma arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. Kurumlar değer oluşturmak/hizmet sunmak veya mevcut değerleri korumak/hizmetleri sürdürmek adına riskleri kabul ederler ve bir getiri/değer

[225] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.92.
[226] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.93.
[227] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.12.

oluşturma beklerler. KRY yürüttüğü faaliyetlerle risk ve getiri/değer oluşturma arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırır.[228]

KRY, olası kayıpların etkilerini kontrol altında tutarak maliyetlerin azaltılmasına ve dolayısı ile kurumun varlıklarının ve maddi değerlerinin korunmasına yardımcı olur. KRY, kayıpların olası büyüklüklerine göre çok daha düşük maliyetli önlemler ile daha büyük kayıpların önüne geçer. Ciddi kayıplara yol açabilecek potansiyel tehditlerin sigorta gibi mekanizmalarla üçüncü şahıslara transfer edilmesi gibi stratejiler ile doğabilecek potansiyel maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olur.[229]

KRY, kurum yönetiminin, risk tepkilerine ilişkin kararlar alabilmesi için uygun yöntemler ve teknikler sağlar. Bu sayede kurum üst yönetimi daha az belirsizlik daha çok belirlilik koşulları altında karar alır. Ayrıca alınan kararların uygun verilerle desteklenmesi üst yönetime performans değerlendirmeleri için fırsat verir.[230]

KRY, kurumun daha az sürprizlerle karşılaşıp amaçlarına/hedeflerine ulaşma olasılığını artırır. KRY ile kurumun karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabilir. Böylelikle kurum üst yöneticileri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek yerine kurumun stratejik önceliklerine yönlendirme imkânını yakalayabilirler ve önlerini daha net bir şekilde görebilirler.[231]

KRY, yasal ve idari zorunluluklara uyumu sağlayan önemli bir araçtır. Kurumlar faaliyet göstermekte oldukları alanlara bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye bağlı olarak çalışmak zorundadırlar. Bu yasalara ve düzenlemelere aykırı olarak yürütülecek faaliyetler kurumun varlığını dahi tehdit edebilecek büyüklükte sonuçlar doğurabilmektedir. Kurum üst

[228] Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.69.
[229] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.13.
[230] Pehlivanlı, **a.g.e.**, s.69.
[231] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.13.

yönetimleri etkin bir KRY ile bu alandaki faaliyetleri arzu edilen düzeyde kontrol altında tutabilecek alt yapıya sahip olurlar.[232]

KRY'nin diğer bir faydası iç denetim fonksiyonunun beklenen gelişimidir. KRY, çeşitli yollarla denetim fonksiyonunu çok daha iyi ve etkili kılmaktadır. Bunun nedeni, KRY uygulamaları ile iç denetçilerin işletmelerin risk profiline dair önemli miktarda bilgi elde etmeleri ve böylece kapsamı ölçülebilen risklerin daha etkin yönetilebilir hale gelmesidir. KRY olmaksızın, iç denetçilerin kendileri için yüksek kaliteli bilgi elde etmeleri oldukça güç olacaktır. Bu yüzden KRY iç denetçilere kendi işletmelerinin risklerini en iyi şekilde anlamalarına, bu riskleri uygun şekilde önceliklerine göre sıralamalarına ve bu riskleri hafifletmek için uygun planlar geliştirmelerine olanak tanıyacak önemli miktarda bilgi elde etmelerini sağlayacaktır. KRY'nin bir diğer önemli faydası da iç denetçinin risk algılamasını etkileyerek iç denetçinin kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek risklere odaklanmasını sağlamaktır. Böylelikle iç denetçinin kuruma değer katma fonksiyonu ön plana çıkmaktadır.[233]

2.3.3. KRY'nin Sınırlılıkları

KRY uygulamasının çok sayıda faydaları olmasına rağmen, burada dile getirilmesi gereken bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Maalesef bir kurumda KRY'nin etkin olarak tasarlanması ve uygulanması kurumun amaçlarının başarılmasını garanti etmemektedir.[234] KRY'nin, bir kurumun olası başarısızlığını tamamen engellediği yaklaşımı tamamen yanıltıcıdır. Bu bağlamda KRY, kurumun amaçlarının başarılması hususunda kesin bir güvence vermez ancak makul düzeyde bir güvence verir. Ancak makul güvence kavramı, KRY'nin sürekli başarısızlığa uğrayacağı anlamını taşımaz. Birçok unsur, yalnız başına veya bir arada, makul güvence

[232] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.14.
[233] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.94.
[234] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.77.

kavramını kuvvetlendirmektedir. Riske yönelik bütünsel yaklaşımlar birçok hedefe ulaşılmasını sağlayabilir ve iç denetimin çok amaçlı doğası kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltır.[235] Ayrıca, kurumun günlük operasyonel faaliyet ve görevlerinde bulunan farklı mevkilerdeki personeller, kurumu hedeflerine ulaşma doğrultusunda yönlendirebilirler. Aslında, iyi yönetilen kurumlarda genellikle birimler kurumun stratejik ve operasyonel hedeflerine yönelik çalışmalar ile ilgili düzenli olarak bilgilendirilir, yönetmeliklere bağlı kalınır ve belli aralıklarla güvenilir raporlar üretilir. Ancak, kontrol dışında gelişen bir durum, bir hata ya da uygunsuz raporlamalar gerçekleşebilir. Diğer bir deyişle, etkin bir KRY uygulamasında bile hatalar olabilir. Bu bağlamda makul güvence, kesin güvence demek değildir.[236] KRY'nin belli başlı sınırlılıklarına aşağıda yer verilmiştir.

Geleceğin Belirsizliği: Kurumsal risk yönetiminin en önemli sınırlılığı risklerin belirsizlik ortamının bir sonucu olmasıdır. Bilindiği gibi riskler, geleceğin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır ve bu belirsizliği tamamen ortadan kaldırmanın imkânı yoktur. Kurumların risk ve fırsatlarla karşılaşmasına neden olan belirsizlik, gelecekte olabilecek potansiyel olayların olasılıklarının ve bu olayların sonuçlarının kesin olarak belirlenememesi durumudur. Bu şartlar altında, hem KRY sorumluları tarafından riskler hakkında hem de iç denetçi tarafından sistemin etkin çalışıp çalışmadığı hakkında mutlak güvence verilemez. Geleceğin belirsizliğinin bir diğer sonucu da risklerin hızlı bir şekilde değişebilmesi ve bundan dolayı daha önceden tanımlanan/belirlenen olasılık ve etkilerin zamanla geçerliliğini kaybedebilmesidir. Bu durum tarihsel verilerle hareket etmeyi zorlaştırmakta ve KRY'nin hali hazırda sahip olduğu verileri anlamsızlaştırabilmektedir.[237]

Üst Yönetimin Desteği: Bir kurumda KRY'nin oluşturulabilmesi ve etkin çalışabilmesi üst yönetimin KRY'ye önem vermesine ve KRY uygulamalarını desteklemesine bağlıdır. Kurumda risk yönetim kültürünün oluşturulmasından başlayarak tüm KRY uygulama süreçlerinde üst yönetimin

[235]PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.75.
[236] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.99.
[237] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.89.

desteği çok önemlidir. Eğer üst yönetim KRY'yi desteklemiyorsa veya kısıtlı/yetersiz bir destek veriyorsa sistemin işletilmesi için gerekli verilere ulaşılamayacak, KRY uygulamalarına ilişkin faaliyetler gerçekleştirilemeyecek ve sonuç olarak KRY'den beklenen faydalar sağlanamayacaktır. [238]

Hatalı Kararlar/Uygulamalar: KRY'nin önündeki sınırlılıkların bir diğeri de kurum kararlarının alınması ve uygulanması sürecinde insan doğasından kaynaklanabilecek hatalardır. KRY'nin etkinliği hatalı kararlar alabilen insanlarla sınırlıdır. Kararlar insan yargılarıyla, eldeki veriler ışığında ve iş hayatının baskı dolu sürecinde alınmaktadır. Bu durum da kararların güvenilirliğini zayıflatabilir.[239] Kurum personeli talimatları yanlış anlayabilir yahut ilgisizlik, dikkatsizlik ve yorgunluktan hatalar yapabilir. Örneğin kural dışı durumları inceleyen bir muhasebe birimi yöneticisi, gerekli düzeltmeyi yapmayı unutabilir ya da düzeltmeyi yapmak için çalışmasını gerektiğince detaylandırmayabilir. Benzer şekilde izinli personelin yerine çalışan geçici personel yeterli performansı sergileyemeyebilir.[240]Bazı kararların ilerleyen tarihlerde hedeflenen sonuçları vermediği anlaşılır ve bu durumda düzeltilmesi gerekir.[241]

Kötü Niyet: İki ya da daha fazla personelin kötü niyetli anlaşması KRY'nin başarısız olmasına sebep olabilir. Usulsüz faaliyetlerinin tespit edilememesi için aralarında organize olan personeller, genellikle finansal ve yönetsel verileri de KRY süreçlerinin belirleyemeyeceği şekilde manipüle edebilmektedirler. Örneğin, önemli bir kontrol pozisyonunda olan personel ile bir hizmet alıcısı/müşteri, tedarikçi ya da başka bir personel arasında kötü niyetli anlaşmalar olabilir. Diğer bir örnek ise, satış ekiplerinin bütçe ve prim hedeflerine ulaşmak amaçlı kontrolleri engellemek için yaptıkları kötü niyetli anlaşmalardır.[242]

---

[238] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.89.
[239] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.75.
[240] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.99.
[241] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.77.
[242] Kileci, **a.g.e**.s.39.

Maliyet ve Kazanç/Değer Yaratma: Kaynaklar sınırlı olduğundan kurumlar/işletmeler kaynaklarının maliyet ve kazanç hesaplarını yapmak zorundadırlar. Kaynaklara ilişkin kararlar, risk yönetim ve kontrol faaliyetlerini de içermelidir. Bir kararın alınması ya da kontrolün oluşturulmasını belirlemek için olası başarısızlık riski ve bunun kurumdaki etkileri, maliyetleriyle birlikte öngörülmelidir.[243] Kurumun risklerinin saptanmasının, gerekli tedbirlerin alınmasının ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinin maliyeti ve kazancı kurumun yapısına göre farklılık gösterebilir. Doğru dengeyi bulmak önemlidir. Önemsiz risklere gereğinden fazla kaynak ayrılmamalıdır. Gereğinden fazla kontrol, maliyeti yükseltip verimliliği de azaltabilir.[244] Örneğin, sipariş vermek için telefon eden müşteriler çok fazla zamanlarını alan ağır sipariş alma prosedürlerini çoğu zaman tolere etmeyeceklerdir. Diğer bir örnek, kredibilitesi yüksek müşterilere gereğinden fazla zorluk çıkaran bir banka yeni kredi vermekte zorlanacaktır. Diğer taraftan da yetersiz kontrol, tahsil edilemeyecek kredilerin verilmesine sebep olacaktır.[245]

Yönetim Engeli: KRY, ancak onun işleyişinden sorumlu insanlar kadar etkin olabilir. Risk ve kontrol bilincinin ve etik davranışların ön planda olduğu, alternatif iletişim kanalları ile gerekli yönetim kurallarının bilincinde olan bir kurulun bulunduğu kurumlarda/işletmelerde bile bir yönetici KRY'ye gerekli önemi vermeyebilir. Hiçbir yönetim hatasız değildir ve suç işleme eğilimi olanlar sistemi yanıltmaya çalışabilirler.[246] Ancak, etkin bir KRY kurumun yönetim engeline karşı önlem alma faaliyetlerini geliştirecektir. Burada "yönetim engeli" terimi kurumun önceden belirlenmiş kural ya da prosedürlerine uygunsuzca (kişisel kazanç ya da kurumun finansal durumunun olduğundan daha iyi gösterilmesi gibi) karşı çıkılması anlamında kullanılmıştır. Bir şube müdürünün ya da üst düzey yöneticinin KRY'ye karşı çıkmasının birçok sebebi olabilir. Birkaç örnek sayılması gerekirse, kurumun pazar payında beklenmeyen bir düşüşü gizlemek ya da gerçekçi olmayan

[243] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.100.
[244] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.78.
[245] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.76.
[246] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.100.

bütçe hedefine ulaşmak için geliri kağıt üzerinde arttırmak; halka arz öncesi kurumun piyasa değerini kağıt üzerinde arttırmak; hukuksal zorunluluklarla gerekli uyumun sağlanamamasını gizlemek; bankacı, avukat ve denetçilerin yanlış yönlendirilmesi ya da bilerek yanlış evraklar düzenlenmesi gibi… Yönetimin KRY'ye karşı hareketleri (yönetim engeli) ile yönetim müdahalesi karıştırılmamalıdır. Yönetim müdahalesi, yönetimin gerekli gördüğünde mevcut politika ve prosedürlerde değişiklik yapmasıdır. Yönetim müdahalesi zaman zaman gereklidir, çünkü hiçbir süreç her risk ve duruma çözüm sunamaz. Yönetimin müdahalesi genellikle belgelenir ve ilgili personel ile paylaşılır. Aykırı tutumlar ise saklanabilmesi için belgelenmez ve paylaşılmaz.[247]

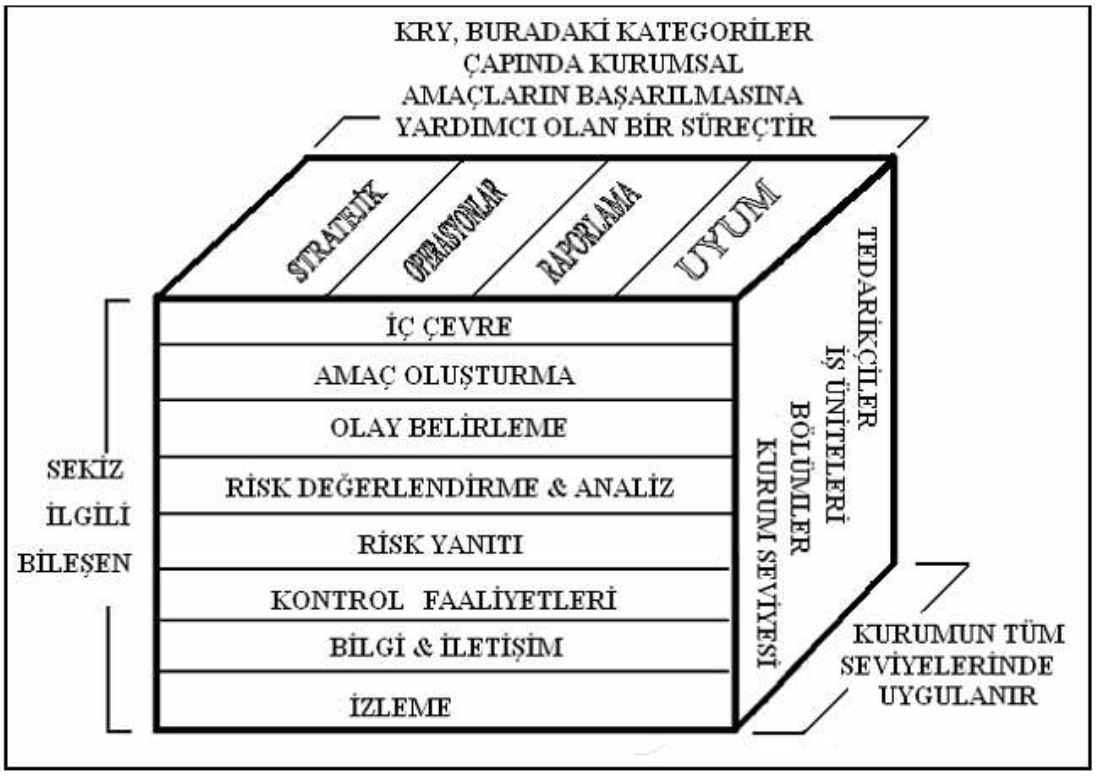
2.4. KRY Süreci ve Bileşenleri

Tezin uygulama kısmının gerçekleştirildiği "X Kalkınma Ajansı'nda" kurumsal risk yönetiminin tasarlanmasında ve uygulanmasında COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli esas alınmıştır. Bu nedenle bu bölümde, COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli bileşenlerine ve bu bileşenlerle ilgili bazı kavramların açıklamalarına yer verilmiştir.

2.4.1. KRY'de Amaçların ve Bileşenlerin İlişkisi

Önceki bölümlerde de açıklandığı üzere KRY küpünün yatay sütununda yer alan amaçlar kurumun başarmaya çalıştıkları olup, dikey sütunda yer alan 8 bileşenle aralarında direkt bir ilişki vardır. KRY bileşenleri, amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan unsurları göstermektedir. Bu ilişki Şekil 11'de gösterilmektedir.

[247] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.76.



Şekil 11: Kurumsal Risk Yönetiminde Amaç ve Bileşenlerin İlişkisi [248]

KRY küpünün yatay ekseninde 4 amaç kategorisi gösterilmektedir ki bunlar; stratejik, operasyonlar, raporlama ve uyum'dur. Dikey eksende KRY sürecini oluşturan 8 bileşen yer almaktadır. Kurum seviyeleri ise matrisin üçüncü boyutunda gösterilmektedir. Dikey eksende bulunan her bir bileşendeki faaliyetler, amaçlar kategorisi dikkate alınarak ve bununla uyumlu şekilde gerçekleştirilmektedir. Her bir bileşen, dört amaç kategorisi için sırası ile uygulanmaktadır. Örneğin, finansal ve finansal olmayan veri, iç ve dış kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu kaynaklar KRY'nin bilgi ve iletişim bileşeninin bir parçasıdır: Strateji geliştirmede, işletme operasyonlarını etkili yönetmede ve verimli raporlamada gereklidir. Tüm bunlar da kurumun ilgili olduğu yasa ve düzenlemeler ile uyumlu şekilde gerçekleştirilmektedir.[249] KRY, dinamik bir süreçtir. Örneğin, risklerin değerlendirilmesi risk tepkilerini/yanıtlarını doğurur ve kontrol faaliyetlerini etkileyerek kurumun inceleme faaliyetlerini ya da iletişim ihtiyaçlarını vurgular. Bu yüzden, KRY bir

[248] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.126.
[249] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.127.

bileşenin bir diğerini izlediği, belirli bir sırayı izleyen bir süreç değildir. Her bileşenin neredeyse bütün bileşenleri etkileyebildiği ve diğer bileşenlerden etkilendiği çok yönlü ve yinelenen bir süreçtir.[250] Bileşen kategorisine bakıldığında 8 bileşenin her birinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Bir bileşen ele alındığında, bu bileşendeki faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilmesi diğer bileşenlerin uygulama başarısı için önemlidir.[251]

KRY kurumun tamamı ile ilgili olduğu kadar belirli iş ünitesi ile de ilgili olabilir. Bu ilişki matrisin üçüncü boyutunda gösterilmiştir ki burada tedarikçiler, iş üniteleri, bölümler ve kurum seviyesi bulunmaktadır. Amaçların (stratejik, operasyon, raporlama ve uyum) kurumun amaçlarını gösterdiği, bunların kurumun belirli bir ünitesinin veya bölümünün amaçları olmadığının fark edilmesi gerekmektedir.[252] KRY hem kurumun bütünü hem de ayrı ayrı her bir bölümüyle alâkalıdır. Bu ilişki yan kuruluşları, alt bölümleri ve diğer bağlı kuruluşları üçüncü bir boyutla da tanımlayabilir.[253]

2.4.2. KRY Bileşenleri

Kurumsal risk yönetimi birbirinden bağımsız olmayan ve birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler şunlardır:[254]

- İç Ortam
- Amaç/Hedef Belirleme
- Olay Tanımlama
- Risk Değerlendirme
- Risk Tepkileri

---

[250] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.27.
[251] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.127.
[252] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.127.
[253] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.27.
[254] INTOSAI GOV9130**, a.g.e.** s.9.

- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- İzleme

Nihai olarak her kurumun KRY algılaması ve uygulaması farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın nedeni faaliyette bulunulan sektörler olabileceği gibi kurum büyüklüğü, kültürü ve yönetim felsefesi de olabilir. Bu nedenle kurumlarda uygulanan KRY çerçeveleri ve kontrol yapıları farklı olabilir. Bu da genel olarak KRY bileşenlerinin uygulamadaki ağırlıklarını ve dikkate alınma düzeylerini etkilemektedir.[255]

2.4.2.1. İç Ortam

İç ortam/çevre, kurumdaki bütün personelin risk bilincini etkilediği için kurum kültürünü yansıtır, bir disiplin ve yapı oluşturmak suretiyle KRY'nin diğer bütün bileşenleri için bir temel oluşturur. İç ortamın anlaşılması kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşabileceği risklerin anlaşılabilmesi için temel şarttır. Bu nedenle iç ortam hakkında yeterli bilgiye sahip olmak KRY sisteminin kurulması ve KRY bileşenlerinin etkinlikleri açısından önemlidir. Kurumun risk yönetim felsefesi, risk iştahı, yönetimin felsefesi/çalışma tarzı, dürüstlük ve etik değerler, personelin uzmanlığı ile organizasyonel yapı iç ortam faktörleri arasındadır.[256]

Risk Yönetim Felsefesi/Kültürü: Bir kurumun risk yönetim felsefesi, kurumun strateji saptamasından günlük operasyonel aktivitelere kadar her şeyde riski nasıl değerlendirdiğini belirleyen ortak inançlar ve tutumlar bütünüdür. Risk yönetim felsefesi; kurum kültürü ve faaliyet tarzı ile özellikle risklerin nasıl belirlendiği ve risklerin nasıl yönetildiği üzerinde etki yapar. Bir kurumun risk yönetim felsefesi politika bildirimlerinde, paydaşlara ve personele yönelik sözlü ve yazılı iletimlerde ve alınan kararlarda belli

[255] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.72.
[256] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.10.

edilmelidir. İletişim yöntemi ne olursa olsun, üst yönetimin sadece iletişim politikaları yoluyla değil, ama aynı zamanda gündelik eylemleri aracılığıyla felsefeyi güçlendirmesi son derecede önemlidir.[257] Kurum faaliyetlerinde aynı koşullarda aynı kararların alınması açısından risk kültürünün önemli bir rolü vardır ve risk kültürü ile tutumunun oluşturulması bir yönetim faaliyetidir.[258]

Risk İştahı: Risk iştahı, bir kurumun amaçlarına ulaşmak için kabul etmeye hazır olduğu risk seviyesine karşılık gelmektedir. Bazı kaynaklarda risk isteği /arzusu ya da risk istekliliği olarak da isimlendirilmektedir. Risk iştahı, risk yönetim felsefesini yansıtır; kurumun kültürünü ve faaliyet tarzını etkiler. Risk iştahı strateji belirlemede dikkate alınmalıdır ki bu durumda bir stratejinin tahmin edilen yararı ile risk iştahı yani riski kabul veya tolere etme arasında bir paralellik bulunmalıdır. Risk iştahı nicel veya nitel olarak tahmin edilebilir. Kurumlar risk iştahını yüksek, orta, düşük düzey şeklinde de belirleyebilir.[259]

Yönetimin Felsefesi/Çalışma Tarzı: Bir kurumun üst yönetimi iç ortamın yaşamsal bir parçasıdır ve iç ortamın öğelerini önemli derecede etkiler. Organizasyon kültürünün "üst yönetimin anlayışı" tarafından belirlendiği veya tersine altının oyulduğu malumun ilâmıdır. Yöneticilerin davranış, tutum, faaliyet ve değerleri, organizasyondaki kişilerin kontrol bilinci üzerinde etkili olan yönetim tarzını oluşturur. Yönetimin, risklere yönelik kontrollerin önemli olduğuna inandığı ve bu inancı her seviyedeki personeline iletebildiği kurumlarda risklere yönelik kontroller etkin şekilde çalışmaktadır. Yönetim tarafından kontrollerin amaçlar ile ilgisiz veya daha kötüsü engel olarak görüldüğü organizasyonlarda ise bu tarz diğer personele de yansıyacaktır. Yöneticilerin sık sık kontrolleri çiğnediği bir ortamda, personel kontrolleri "kırtasiyecilik" olarak görecek ve mevzuat aksini söylese de işi kısa yoldan tamamlamanın bir yolunu bulacaktır. Politika ve mevzuata uyulmasının da en az oluşturulması kadar önemli olduğu unutulmamalıdır. Üst yönetim, organizasyonun "yönetim tarzının" oluşturulmasından

[257] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.10.
[258] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.73.
[259] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.30.

sorumludur. Üst yöneticiler, politika ve mevzuata bizzat uyarak, yönetici ve personel toplantılarında risklere yönelik kontrollerin tartışılmasını sağlayarak, risk yönetimini etkin bir şekilde uygulayan veya risklere yönelik başarılı kontroller geliştiren personeli ödüllendirerek, KRY'ye pozitif bir şekilde yaklaştığını gösterebilir.[260]

Yönetimin Dürüstlüğü ve Etik Değerler:Bir kurumun amaçları, stratejisi ve bunların uygulanma şekli tercihlere, değer yargılarına ve yönetim şekillerine bağlıdır. Yöneticilerin dürüstlüğü ve etik değerlere bağlılığı zamanla kurum içinde standart davranışlara dönüşen bu tercih ve kararları etkiler. Kurumun iyi itibarı çok değerli olduğu için, davranış standartları yasalarla belirlenen düzeyin üzerinde olmalıdır. İyi yönetilen kurumların yöneticileri etik davranışların kuruma kazanç sağladığını ve kurum için iyi olduğu görüşünü kabul eder. Yönetimin dürüstlüğü, kurumun bütün aktivitelerinde etik davranışlar sergilenmesi için bir ön şarttır. Dürüstlük ve etik değerler kurumun iç dünyası, düzeninin etkilenmesi, yönetimi ve diğer KRY'nin parçalarının denetlenmesini etkileyen temel öğelerdendir.[261]

Personelin Uzmanlığı: Uzmanlık, verilen görevlerin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri ve becerileri ifade eder. Uzmanlık; uygun personelin işe alınmasına ve yükseltilmesine, bu personelin göreve tahsisine, eğitilmesine ve yetersiz performansına çözüm bulunmasına ilişkin insan kaynakları pratikleri aracılığıyla desteklenmelidir. Yönetim, belirli görevler için spesifik uzmanlık düzeylerini belirlemeli ve bunları spesifik kadrolarla ilgili uygun görev tanımlarına dönüştürmelidir. Uzmanlık ile maliyet arasında bir denge bulunabileceğinin kabul edilmesi işin önemli bir yönüdür.[262]

Organizasyonel Yapı: Bir kurumun organizasyonel yapısı kuruma faaliyetlerini planlama, uygulama, kontrol etme ve izleme imkânını sağlayan çerçeveyi verir. Organizasyonel yapı kurum ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Bazı kurumlar merkezi bir yapıya sahip iken bazıları merkezi olmayan yapıda

---

[260] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.10.
[261] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.32.
[262] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.11.

olabilir. Bazı kurumlar coğrafî mahalle göre organize oldukları halde bazılarının organizasyonu fonksiyona göredir. Yapılanması nasıl olursa olsun, kurumlar etkili bir KRY'ye ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak aktiviteleri yapmasına olanak sağlayacak bir şekilde organize olmalıdır.[263]

2.4.2.2. Amaç/Hedef Belirleme

Amaç/hedef belirleme olay tanımlama, risk değerlendirme ve risk tepkilerinin ön şartıdır. Olay tanımlamanın, risk değerlendirmenin ve risk tepkisinin etkin gerçekleştirilebilmesi farklı seviyelerdeki kurum amaçlarının/hedeflerinin tam ve doğru olarak belirlenmesine bağlıdır. Yönetimin gerekli önlemleri almak ve başarılı olmak için riskleri tanımlayıp değerlendirmeden önce belirlenmiş amaçlarının/hedeflerinin olması gerekir. Dolayısıyla amaçların/hedeflerin belirlenmesi, risk yönetiminin ön koşuludur. Bir kurumun amaç/hedeflerinin ve buna bağlı olarak belirlenmiş stratejilerinin bulunması, o kurumun değer yaratma ve risk yönetimi uygulamaları için sağlam bir zemin oluşturduğunu gösterir.

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi Modeli doğrultusunda amaçlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır:[264]

- **Stratejik Amaçlar**; Kurumun misyonunu ve vizyonunu destekleyen üst düzey amaçlardır.

- **Operasyonel Amaçlar**; Kurumun temel görevlerinin gerçekleştirilmesine yönelik, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile performans standartları ve varlıkların kayıplara karşı korunmasını da içeren amaçlardır.

- **Raporlama Amaçları**; Hesap verme sorumluluğu da dâhil olmak üzere raporlamanın güvenilirliğine ilişkin amaçlardır. Güvenilir raporlamanın

[263] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.33.
[264] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.71.

temel amacı, sağlıklı karar verebilmesi için yönetime, uygun, doğru ve tam bilgi sağlamaktır.

- **Uygunluk/Uyum Amaçları;** Yürürlükteki yasa ve düzenlemeler ile politikalara uygunluğa ilişkin amaçlardır.

Kurumun amaçlarının bu şekilde kategorize edilmesi, kurumsal risk yönetiminin farklı açılardan ele alınabilmesine imkân sağlar. Bir amaç birden fazla kategoriye dâhil olabilir. Öncelikle stratejik amaçlar/hedefler belirlenmeli ve kurumun stratejik planında yer almalıdır. Daha sonra stratejik amaçları/hedefleri destekleyen alt/bağlı hedefler (operasyonel, raporlama, uygunluk) belirlenmelidir. Stratejik amaçlar/hedefler ve operasyonel amaçlar/hedefler tamamıyla kurum kontrolünde değildir.

Amaçların/hedeflerin belirlenmesi sürecinde kurum stratejileri, risk iştahı ve bunların kurum misyonu ve vizyonu ile olan ilişkileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde belirlenen amaçlar/hedefler birbirleriyle çelişebilecek veya ulaşılması imkânsız olabilecektir. Kurumun ana hizmet birimleri, alt bölümleri ve daha alt bölümleri için belirlenen hedefler, kurumun stratejik amaç/hedefleriyle bütünleşecek şekilde belirlenmelidir. Birim/bölüm misyonu, vizyonu ve amaçlarının/hedeflerinin de kurumun stratejik amaçlarını/hedeflerini destekleyecek şekilde belirlenmesi ve dokümante edilmesi gerekmektedir. Birimin amaçlarının/hedeflerinin bu şekilde açıkça belirlenmesi, birim performansının ölçülmesi ve izlenmesini de kolaylaştıracaktır.

2.4.2.3. Olay Tanımlama

KRY bileşenlerinden üçüncüsü olan olay tanımlama, gelecekte karşılaşılabilecek olan ve kurum amaçlarının/hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek olay veya durumların tanımlanmasıdır. Bu olay veya durumlar, negatif bir etki yaratabilecek olmaları halinde “risk” pozitif bir etki yarabilecek olmaları halinde ise “fırsat” olarak tanımlanır. Bu aşamada,

kurum iç ortamı ve belirlenen amaçlar/hedefler çerçevesinde kurumun amaçlarına/hedeflerine ulaşmasının önündeki engeller olan riskler ile amaçları/hedefleri destekleyen fırsatlar tanımlanır.

Olaylar tanımlanırken iki önemli konuya dikkat edilmelidir. Bunlardan biri "gelecekte olma olasılığı" diğeri ise "fırsat veya tehdit" içermesidir. Belli bir durumda, tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir. Ancak bu sorunlar mevcut bir durumun (statement) ifadesidir ve risk kapsamında değerlendirilmemelidir. Çünkü risk şu anda var olanlara değil gelecekte ortaya çıkması muhtemel durumlara işaret eder. Mevcut sorunlar için çözüm geliştirilmesi ile risklere karşı yanıt üretilmesi birbirinden farklı yaklaşım ve yöntemler gerektirdiğinden bu önemli bir ayrımdır. İkinci önemli konu riskler kadar fırsatların da tanımlanması gerekliliğidir. Çünkü gelecekte olması muhtemel bazı durumlar, amaçlarımıza ulaşmamızı sekteye uğratabileceği gibi yeni fırsatlar sunarak amaçlarımıza ulaşmamızı kolaylaştırabilir. Yönetimin amacı, kurumun risk ve fırsatlara hazırlıklı olmasını sağlamaktır. Bu hazırlık, olumsuzluklar karşısında çaresizliğe düşülmesini engelleyecek veya fırsatlardan azami ölçüde istifade edilmesini sağlayacaktır.[265]

Olay tanımlama sürecinde, riskler ve fırsatlar arasındaki ayrıma dikkat edilmelidir. Olayların hem negatif-olumsuz etkileri hem de pozitif-olumlu etkileri olabilir. Riskler bir olayın negatif yönünü yansıtırken fırsatlar ise olayın pozitif yönünü yansıtırlar. Risk tanımlama ve bunu izleyen aşama olan risk değerlendirme süreci, risk ve fırsatlar arasındaki optimum dengeyi bulmalı, ayrıca risk-fırsat ilişkisini maliyet-fayda boyutunda ele alarak kurum risk iştahı içinde hareket etmelidir.[266]

Potansiyel olayları kategorilere ayırmak yararlı olabilir. Olaylar yatay olarak kurum, dikey olarak bölümler içinde kümelenerek olaylar arasındaki bağlantılar kavranabilir ve risk değerlendirmesi için daha yararlı bilgiler bulunabilir. Yönetim, benzer olayları gruplayarak fırsatları ve riskleri daha iyi belirleyebilir. Diğer yandan olaylar çoğu zaman yalnız başlarına meydana

[265] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, **a.g.m.**, s.152.
[266] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.76.

gelmez. Bir olay diğerini tetikler ve aynı zamanda birçok olay olabilir. Olay tanımlama sırasında yönetimin olayların birbirleriyle bağlantısını anlaması gerekir. Olaylar arasındaki ilişkileri değerlendirerek, KRY çalışmalarının en iyi nasıl kullanılabileceği bulunabilir.[267]

Olay (risk/fırsat) tanımlama ve bunu izleyen aşama olan risk değerlendirme sürecine kurumun risk iştahı yön verir. Kurum yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenecek olan kurum risk iştahı, kurum risk kültürü ile yani kurumun riskten kaçan bir yapıda mı yoksa risk alan bir yapıda mı olduğuyla ilişkilidir.[268]

2.4.2.3.1. Olay (Risk/Fırsat) Tanımlama İçin Gerekli Verilerin Elde Edilmesi

Olay (risk/fırsat) tanımlamalarında kullanılacak veriler kurum içinden ve önceden belirlenen kurum hedeflerinden elde edilir. Olay (risk) tanımlama süreci sonucunda ise risk kaynaklarına, riske neden olabilecek potansiyel olaylara, risk belirtilerine ve KRY'nin bundan sonraki aşamaları için gerekli olan temel verilere ulaşılır.[269]

Olay (risk/fırsat) tanımlama sürecine yön veren temel belgeler; kurum stratejik planı ve hedefleri, performans planı/programı, kontrol listeleri, kayıtlara ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, akış diyagramları, tartışmalar, sistem analizleri, senaryo analizleri ve sistem mühendislik teknikleridir. Kullanılan yaklaşım, gözden geçirilen aktivitelerin doğasına, risk tiplerine, kurumun iç unsurlarına ve risk yönetim çalışmasının amacına bağlı olarak değişecektir.[270]

---

[267] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.47.
[268] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.74.
[269] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.75.
[270] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.38.

2.4.2.3.2. Olayların (Risklerin/Fırsatların) Kaynakları

Amaçlar/hedefler üzerinde etki yaratabilecek olaylar, iç veya dış ortamdan kaynaklanabilir. Bu nedenle olayların tanımlanması sırasında, iç ve dış ortama ilişkin bilgilerin elde edilmesi ve analizi gerekir. İç ve dış ortam, kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü veya bu faaliyetler esnasında etkileşim içerisinde olduğu, fiziki olan veya olmayan bütün unsurlardır. Bu unsurlar, risklerin kaynağını oluşturur, riskleri tetikler veya risklerin etki düzeylerini belirler. Riskin gerçekleşme ihtimali ve eğer gerçekleşirse nasıl bir etki göstereceğinin tahmininde iç ve dış ortamın bilinmesi gereklidir.[271]

İç ortam analizi, kurumun iç ortamından kaynaklanan ve kurum tarafından kontrol edilebilecek olayların (risk/fırsatların); dış ortam analizi ise kurumun kontrolü dışındaki koşullardan kaynaklanabilecek olayların (risk/fırsatların)belirlenmesini sağlar. Risklerin kaynağının belirlenmesi, risklerin yönetilmesini kolaylaştırır. Kurum içi nedenlerden kaynaklanabilecek risklerin yönetimi dış kaynaklardan doğabilecek risklere göre daha kolaydır.

Dış faktörlere/kaynaklara örnek olarak, ülkedeki ekonomik veya siyasi durum, doğal afetler, nüfus yapısı, teknolojik değişiklikler; iç faktörlere ise, kurumun organizasyon yapısı, insan kaynakları, kurum kültürü, teknoloji alt yapısı, bütçe büyüklüğü v.b. verilebilir.

2.4.2.3.3. Olay (Risk/Fırsat) Tanımlamada Kullanılan Yöntemler

Olay (risk/fırsat) tanımlamasında çok çeşitli yöntem ve tekniklerden yararlanılabilir. Bunlar çalıştaylar, mülakatlar ve atölye çalışmaları, senaryo analizleri, anketler, süreç analizleri, beyin fırtınası, sektör karşılaştırmaları, geçmiş hataların analizi, tarihsel veriler temelli tanımlama ve performans gözden geçirmeleri olarak sıralanabilir.

---

[271] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, **a.g.m.**, s.155.

Çalıştay: Olayların (risk/fırsat) tanımlanması sürecinde en yaygın kullanılan yöntem risk çalıştaylarıdır. Çalıştay, kontroller ve riskler hakkında bilgi ve verilerin direkt olarak kurumu temsil kabiliyeti olan farklı birimlerdeki çalışanlardan toplanması ve bir eylem planına ulaşılması amacıyla organize edilen bir faaliyettir. Farklı sorumluluk alanlarından personeli, (üst düzey yönetici ile en alt düzey personel gibi) bir araya getiren risk çalıştayı, risklerin ve etkilerinin farklı görüş açılarından tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlar. Çalıştayların, dengeli ve doğru değerlendirme sonuçlarına ulaşmasını etkileyen en önemli faktörlerden birisi bütün kurumun doğru oranda temsil edilmesidir. Çalıştay sürecini etkileyen diğer bir faktör de çalıştay öncesinde çalıştay aşamaları ve içeriği hakkında katılımcıları bilgilendirmedir. Uygulamada genellikle ön bilgilendirme, çalıştay öncesinde düzenlenecek bir toplantı ile yapılmaktadır. Katılımcıları bilgilendirmeye yönelik olarak risk kavramı, risk çerçevesi, risk kaynakları ile risklerin olasılık ve etki tanımlarının yer aldığı bir rehber de hazırlanabilir.[272]

Çalıştaylarda, katılımcıların risk tanımlarında ve listelenen risklerin yeterliliği konusunda hemfikir olmaları temel düzeyde bir yanlışlığa neden olmamak için önemlidir. Diğer yandan risk çalıştayları esnasında katılımcıların etkileşim halinde olması yeni fikirlerin ve gizlenmiş ayrıntıların ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Risk çalıştayları özellikle yeni projelere, yeni iş alanlarına veya kuruma zarar gelmesi muhtemel alanlara uygulandığı zaman kuruma artı değer kazandırır. [273]

Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları: Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı

[272] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.92.
[273] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.92.

fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.[274]

Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları: 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır. Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.[275]

Geçmiş Verilerin İncelenmesi: Risklerin tanımlanması aşamasında kullanılabilecek bir diğer yöntem de kurum geçmişine ait verilerin incelenmesidir. İncelenecek veriler muhasebe kökenli olabileceği gibi geçmiş dönem denetim çalışma kâğıtları, vatandaş/müşteri şikâyetleri, iş akış şemaları ve faaliyetlerin yürütülmesi sırasında uyulması geren yönetmelikler de dahil olmak üzere geniş kapsamlı olarak düşünülebilir.[276]

Olay envanteri yönteminde, benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listeleri oluşturulur. Dahili analiz yönteminde ise personel toplantıları aracılığı ile müzakereler yapılmaktadır. İşlem akışı analizinde ise girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktılar bir süreç olarak ele alınıp incelenmektedir.[277]

2.4.2.3.4. Risklerin Sınıflandırılması

Olay (risk/fırsat) tanımlama süreci, tanımlanan risklerin sınıflandırılması ile son bulur. Bir kurumun/işletmenin karşılaşabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu

[274] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, **a.g.m.**, s.156.
[275] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, **a.g.m.**, s.156.
[276] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.77.
[277] Onur Derici, Zekeriya Tüysüz, Aydın Sarı, **a.g.m.**, s.157.

sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Aşağıda KRY uygulamalarında sıklıkla tercih edilen bir sınıflandırmaya yer verilmiştir:[278]

1) Stratejik Riskler: Orta ve uzun vadede kurum amaç/hedeflerini etkileyebilecek olan risklerdir. Bunlar da kendi içinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve müşteri kaynaklı olarak çeşitlendirilebilir.

2) Operasyonel Riskler: Günlük faaliyetlerin yürütülmesi esnasında yönetim ve personelin karşılaştığı risklerdir. Bu riskler rekabete dayalı, fiziksel ve sözleşmeye dayalı nedenlerle ortaya çıkabilirler.

3) Finansal Riskler: Finansal planlama, bütçe kontrolü, likidite sıkışıklığı veya yetersiz izleme ve raporlama temelli risklerdir.

4) İtibar Riskleri: Kurum ünvanına/itibarına zarar verecek her türlü riski içerir.

5) Bilgi Teknolojileri Riskleri: Teknolojik eksikliklerden kaynaklanabileceği gibi fiziksel bilişim araçları temelli de olabilir.

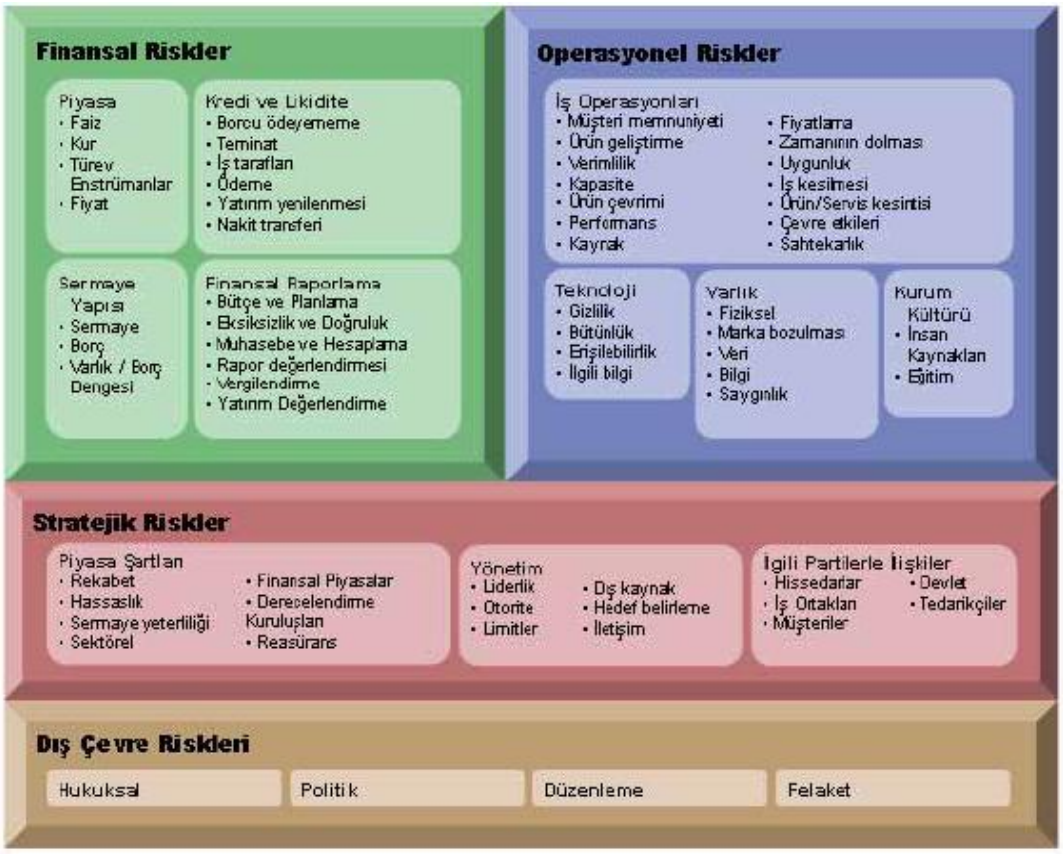
6) Düzenleme/Hukuki Riskler: Ulusal veya uluslararası düzenleme otoritelerinden, bu otoritelerin çıkardığı düzenlemelerden/yasalardan kaynaklanabilecek risklerdir.

7) Birey Temelli Riskler: Profesyonel insan kaynağı yetersizliklerinden kaynaklanabileceği gibi kilit personelin kaybından da kaynaklanabilir.

Yukarıda belirtilen risk sınıflarını kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak doğru değildir. Örneğin bir kredi riski, sonuçları itibari ile finansal risk, nedenleri itibari ile operasyonel bir risk olarak algılanabilir. Uygulamada farklı kurumlar/sektörler ve bilim dalları içinde pek çok risk sınıflandırması yapılmaktadır. Özel sektör işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir başka risk sınıflandırmasına aşağıda Şekil 12'de yer verilmiştir:[279]

---

[278] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.78.
[279] Saka, **a.g.m.**, s.24.



Şekil 12: Özel Sektör İşletmesi Risk Sınıflandırması Örneği[280]

2.4.2.4. Risk Değerlendirme

Risk değerlendirme, tanımlanan ve sınıflandırılan risklerin ortaya çıkma olasılığı ve muhtemel etkilerinin ölçülmesi, sıralanması ve önceliklendirilmesi süreçlerini içerir. Risk değerlendirme bir önceki aşamada belirlenmiş olan risklerin daha detaylı anlaşılması ile ilgilidir. Risk değerlendirme ile risklerin önceliklendirilmesi sağlanır. Riskler önceliklendirilmelidir çünkü kurumun amaçları/hedefleri üzerinde her risk eşit düzeyde önemli değildir. Bu nedenle yöneticiler hangi alana daha çok yoğunlaşmaları gerektiğini risklerini ölçerek ve değerlendirerek belirlerler. Ayrıca risk değerlendirmesi, belirlenmiş risklere

[280] Saka, **a.g.m.**, s.24.

nasıl tepki verileceğine ve fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılıkların seçilmesine de yardımcı olacaktır.[281]

Risk değerlendirmenin KRY bileşenleri içinde anahtar bir rolü bulunmaktadır. KRY bileşenlerinden iç ortam, amaç/hedef belirleme ve olay tanımlama aşamaları diğer aşamalar için bir bilgi toplama ve çerçevenin çizilmesi olarak kabul edilebilir. Bundan sonraki aşamalar (risk değerlendirme, risk tepkileri, bilgi-iletişim ve izleme) risklere karşı faaliyet alanıdır ve bu faaliyetlere risk değerlendirme sürecinin çıktıları yön verir.[282]

Risk değerlendirme metodolojisi nitel veya nicel olabilir, objektif ya da subjektif metotlara dayanabilir. Etki ve olasılık analizi, iş etki analizi, SWOT analizi, olay ağacı yöntemi, PEST analizi bu yöntemlerden bazılarıdır. Kurumlar, ihtiyaçları ve kapasiteleri doğrultusunda bu yöntemlerden birini veya birkaçını tercih edebilirler. Kurumlar, genellikle risklerin niceliksel olarak ölçülmesinin mümkün olmadığı veya niceliksel değerlendirme için gerekli olan yeterli güvenilir verinin bulunmadığı ya da bu tip verinin elde edilmesi ve incelenmesinin aşırı maliyetli olduğu durumlarda niteliksel değerlendirme tekniklerini kullanırlar. Niceliksel teknikler, analizlere daha çok doğruluk ve kesinlik kazandırmakta ve karmaşık faaliyetlerde niteliksel teknikleri tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Niceliksel değerlendirme, bazı zamanlar matematiksel modellerin kullanılması gibi daha yüksek çaba gerektiren teknikler içermektedir. Niteliksel teknikler, yardımcı verilerin ve varsayımların kalitesine bağlı olmakla birlikte, belirli tarih ve değişkenlik sıklığına sahip olan ve güvenilir tahmin imkânı veren riske açık olma durumlarıyla oldukça ilişkilidir.[283]

---

[281] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.38.
[282] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.78.
[283] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.50.

2.4.2.4.1. Etki ve Olasılık Analizi

Riskler genellikle ortaya çıkma olasılıklarına ve ortaya çıktıklarında kuruma etkilerine göre analiz edilirler. Bu nedenle risklerin önem seviyesi, etkiler ve olasılıkların bir araya gelmesi ile oluşturulmalıdır. Tek başına etki veya olasılık, riskin öneminin ve önceliğinin belirlenmesinde kullanılmamalıdır. Bu durum; Risk = f (Etki, Olasılık) olarak formüle edilebilir. Etki ve olasılık analizinde, riskin muhtemel etkisi ve gerçekleşme olasılığı, belirlenen risk kriterleri doğrultusunda değerlendirilir. Risk kriterlerinin sayısı sınırlı tutulmalı, bununla birlikte bu sayı risk değerlendirmenin kapsamlı olduğuna güven duyulmasını sağlamaya da yetmelidir. Risk değerlendirmede kullanılacak kriterler risk değerlendirmenin yapılış amacına, zamanın elverişliliğine, uzman personelin varlığına, katılımcıların bilgi seviyesine ve beklentilerine ve son olarak ulaşılmak istenen sonuçlara bağlıdır. Kullanılan risk kriterleri mutlaka açık bir şekilde tanımlanmalıdır. [284]

Bazı riskler felaket boyutundadır ve yüksek etkiye sahip olmakla beraber ortaya çıkma olasılıkları düşüktür. Diğer bazı riskler ise düşük etkiye sahip olmakla birlikte meydana gelme olasılıkları yüksektir ve toplamda önemli olabilirler. Bu nedenle risklerin etki ve olasılık boyutları ne kadar iyi belirlenirse risk tepkileri de buna bağlı olarak o kadar isabetli olacaktır.[285]

Etki ve olasılığın tahmin edilmesinde istatistiksel analiz ve hesaplamalar da kullanılabilir. Eğer elde bulunan bilgiler yetersiz, konu ile doğrudan ilgili ve güvenilir değil ise belirli bir olayın ya da sonucun oluşacağına dair bireylerin veya grupların tahminlerine dayandırılan analiz yapılabilir. Bu tip analizlerde bireylerin tahminleri ve grupların tahminleri arasında bir denge sağlanmalı ve analiz sonucunda ortaya çıkabilecek farklı tahminler arasında bir görüş birliğine ulaşılması sağlanmalıdır. Analizler her ne kadar sübjektif olsa da mutlaka bazı kritik risk göstergeleri ile ilişkilendirilmelidir.[286]

---

[284] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.81.
[285] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.82.
[286] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.38.

Riskin etkileri ve olasılıkları analiz edilirken amaca en uygun bilgi kaynakları ve teknikleri kullanılmalıdır. Risklerin etki ve olasılıklarının belirlenmesi sürecinde kullanılabilecek bilgi kaynakları eski kayıtlar, uygulamalar ile ilgili tecrübeler, ilgili basılmış kaynaklar, pazar araştırmaları, oylama sonuçları, ekonomik, teknik veya diğer modeller ve uzman görüşleri şeklinde sıralanabilir.[287]

Risk Etkisinin Analizi: Riskin etkisi, kurum hedeflerinin başarılamaması ve kurum stratejilerinin başarılı bir şekilde yürütülememesi durumunda kurumun karşı karşıya kalacağı olumsuz durumlardır. Kurumun zarara uğraması, kurum imajının zarar görmesi, kurumun verdiği hizmetlerin durması ya da hizmetlerin kalitesiz bir şekilde verilmesi, personelin ya da halktan birilerinin ölmesi/yaralanması v.b. durumlar riskin muhtemel etkilerine somut örnekler olarak verilebilir. Riskin muhtemel etkisinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek risk kriterlerine ilişkin bazı örnekler aşağıda yer almaktadır:[288]

- Kurum hedefleri
- Kurum imajı/itibarı
- Varlıkların korunması
- Finansal etki
- Stratejik etki
- Sağlık/güvenlik
- Hizmet sunumu/kalitesi
- Sosyal etki
- Operasyonların etkinliği ve verimliliği

Yukarıda belirtilen kriterlerden finansal etki kriteri, riskin gerçekleşmesi durumunda kurumun finansal varlıkları üzerinde ne derecede bir etki

[287] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.39.
[288] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.81.

yapacağını belirlemek için kullanılan kriterdir. Kurum imajı/itibarı kriteri ise riskin gerçekleşmesi durumunda kurumun imajı/itibarı üzerinde ne derecede bir etki yapacağını belirlemek için kullanılan kriterdir. Etki kriterlerinin belirlenmesinde ve ağırlıklandırılmasında bu kriterlerin kurum için taşıdığı önem dikkate alınmalıdır.

Aşağıda Tablo 3'de; finansal, itibar ve sağlık-güvenlik olmak üzere 3 adet etki kriteri belirlenmiş ve bu kriterlerin etkileri beşli bir ölçekte karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.[289]

Tablo 3: Karşılaştırmalı Beşli Etki Ölçeği

Ölçek	**Finansal Etki**	**İtibar Etkisi**	**Sağlık-Güvenlik Etkisi**
1	Kazanç etkisi yok	İtibara etkisi yok	Sağlık-güvenlik etkisi yok
2	Bir haftalık kazanç	Kurum içi itibarı etkiler	Küçük yaralanmalar (bir kişi için)
3	Bir aylık kazanç	Yöresel itibarı etkiler	Büyük yaralanmalar (bir kişi için)
4	Çeyrek dönemlik kazanç	Bölgesel itibarı etkiler	Büyük yaralanmalar (çok sayıda kişi için)
5	Bir yıllık kazanç	Ulusal-Uluslararası alanda itibarı etkiler	Personelden veya halktan ölüm

Tablo 3'e göre riskin etkisinin 1 olarak ölçülmesi halinde; finansal açıdan kurumun bir zarara uğramayacağı, kurumun itibarı ile insan sağlığı-güvenliğine de bir etkisinin olmayacağı anlamına gelmektedir. Riskin etkisinin 5 olarak ölçülmesi halinde; finansal kaybın bir yıllık kazanca eşit olacağı, itibar açısından kaybın ise ulusal-uluslar arası düzeyde gerçekleşeceği, sağlık-güvenlik açısından ise personelden veya halktan ölüme yol açabileceği öngörülmektedir.[290]

Risk Olasılığının Analizi: Gelecekte meydana gelebilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığının tahmini, gelecek zaman dilimindeki olaylarla ilgili

[289] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.81.
[290] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.81.

mevcut belirsizlik ve insan faktörünün yapılacak tahminlere olan güvensizliği nedenlerinden dolayı oldukça zordur.[291] "Riskin oluşma olasılığı, geçmiş deneyimler ışığında ya da mevcutsa geçmiş verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesiyle tahmin edilir. Olasılık teorisi, riskin oluşma olasılığının değerini belirlemekte önemli rol oynar."[292]

Riskin olasılığı en basit şekliyle düşük, orta ve yüksek olarak ölçeklendirilebilir. Ölçeklendirme risklerin ne kadar hassas değerlendirildiğiyle ilgilidir ve daha ayrıntılı ölçeklendirmeler de kullanılabilir. Genel olarak gerek olasılığın gerekse etkinin ölçülmesinde beşli ölçekler tercih edilmektedir. Aşağıda Tablo 4'de 5'li bir olasılık ölçeği örnek olarak verilmiştir.[293]

Tablo 4: 5'li Olasılık Ölçeği[294]

OLASILIK	OLASILIK AÇIKLAMASI
1.Hemen Hemen İmkansız	-Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. -Riskin gerçekleşmesi istisnai bir durum.
2. Zayıf İhtimal	-Risk ancak çok özel koşullar altında gerçekleşebilir. -Benzer kurum/bölüm/süreçlerde çok özel koşullarda gerçekleşti.
3. Mümkün	-Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. -Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. -Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
4. Bir Hayli Kesin	- Risk birçok kez gerçekleşti. - Benzer kurum/bölüm/süreçlerde birçok kez gerçekleşti. - Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
5. Hemen Hemen Kesin	-Risk birçok kez gerçekleşti, şu anda da gerçekleşiyor.

Risklerin gerçekleşme olasılıklarının belirlenmesinde çeşitli olasılık kriterleri kullanılabilir. Riskin gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesinde kullanılabilecek kriterlere ilişkin bazı örneklere aşağıda yer verilmiştir.[295]

[291] Leblebici Teker, **a.g.e**, s.35.
[292] Fıkırkoca, **a.g.e.**, s.26.
[293] Kaya, **a.g.m.**, s.25.
[294] Kaya, **a.g.m.**, s.25.

- Yasa ve düzenlemelerin yeterliliği
- Personelin uzmanlığı, yeterliliği ve güvenilirliği
- Faaliyetlerin karmaşıklığı ve değişkenliği
- Otomasyon düzeyi
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı
- İç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliği

2.4.2.4.2. Risklerin Puanlanması

Riskin etki ve olasılık kriterleri kullanılmak suretiyle değerlendirilmesinde, olasılık ve etki kriterleri belirlendikten sonra risklerin puanlanmasına geçilir. Bu aşamada, her bir risk, belirlenen kriterler ve ölçekler kullanılmak suretiyle puanlanır. Bu puanlar, seçilen risk değerlendirme yöntemi doğrultusunda değerlendirilerek öncelikle her bir riske ilişkin etki ve olasılık puanları belirlenir. Daha sonra etki ve olasılık puanları birbiri ile toplanarak/çarpılarak her bir riskin nihai risk puanı belirlenir.

Risklerin olasılık ve etki sonuçlarının birleştirilmesi işlemi, her bir riskin etki ve olasılık puanlarının toplanması ya da çarpılması şeklinde gerçekleştirilebilir. Toplama işleminde basit ortalama veya ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılabilir. Basit ortalamada olasılık ve etki puanlarının toplamları ikiye bölünür. Ağırlıklı ortalamada ise etki ya da olasılık kriterlerine farklı ağırlıklar verilir. Örneğin etki kriterinin daha önemli olduğunun düşünülmesi durumunda etki kriterinin ağırlığı daha yüksek belirlenebilir. Çarpma işleminde ise her bir riskin etki ve olasılık puanları çarpılmak suretiyle nihai risk puanı belirlenir. Çapma işlemi ile risk puanlarının belirlenmesinde kurum açısından önemli olduğu düşünülen etki veya olasılık kriterlerine yüksek ağırlıklar verilebilir. Örneğin risklerin stratejik etkilerinin finansal etkilerinden

[295] Ali Acu, **İç Denetçiler İçin Risk Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 27 Kasım 2007, s.12.

daha önemli olduğu düşünülüyorsa stratejik etkinin ağırlığı finansal etkinin ağırlığından daha yüksek belirlenebilir.[296]

Risklerin puanlanması çalışmaları sırasında aşağıda belirtilen hususlar dikkate alınmalıdır:[297]

- Değerlendirmelerin mümkün olduğunca objektif olmasını sağlayabilmek için kilit personelin bir araya gelmesine ve etki/olasılık puanlamalarının tartışma ortamı içerisinde yapılmasına özen gösterilmelidir.
- Puanlamalar sırasında, kriter tanımları sürekli gözden geçirilerek, risk kriterinin neyi ölçmekte olduğu hatırlanmalıdır.
- Her bir risk, etki ve olasılık kriterleri açısından 1-5 arası puanlar verilerek yani 5'li bir ölçek kullanılarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmede (1) en düşük ya da ilgili olmayan etkiyi/olasılığı, 5 ise en yüksek etkiyi/olasılığı ifade etmektedir.
- Puanlar verilirken, en düşük(1) ve en yüksek (5) puanlar için birer örnek düşünülmeye çalışılmalıdır.
- Her bir risk ayrı ayrı ele alınmalı ve ölçüm yatay bir şekilde uygulanmalıdır.

2.4.2.4.3. Risklerin Önceliklendirilmesi

KRY'nin öncelikli amacı, kurumun amaç ve hedefleri üzerinde etkili olabilecek kritik risklerin belirlenmesi ve sınırlı kaynakların bu alanlarda yoğunlaştırılmasıdır. Bu nedenle, bütün risklerin en yüksek risk puanından başlayarak kendi içerisinde sıralanması gerekir.

Risklerin olasılık ve etki sonuçları risk matrisi (haritası) ile gösterilebilir. Risk kriterleri kullanılarak önce etki ve olasılık puanları daha sonra nihai risk puanları belirlenen ve bu puanlara göre sıralanan riskler, risk matrisi

[296] Bahadır, **a.g.m.,** s.17
[297] Acu, **a.g.m.,** s.15.

(haritası) aracılığıyla toplu bir şekilde gösterilirler. Risk matrisi, yatay ekseni risklerin olasılık boyutunu dikey ekseni ise etki boyutunu gösteren bir grafik şeklindedir.[298]

Tablo 5: Risk Matrisi (Haritası)

Yüksek		
ETKİ	II. Orta Risk	IV. Yüksek Risk
	I. Düşük Risk	III. Orta Risk
Düşük	**OLASILIK**	Yüksek

I. Nolu Alan: Etkisi ve olasılığı düşük olan riskler bu alanda yer alır. Bu riskler, kurumun risk iştahı sınırları içinde kalması nedeniyle kabul edilebilir olan risklerdir. Bu riskler, herhangi bir önlem alınmadan olduğu gibi bırakılabilir.

II. Nolu Alan: Bu alanda etkisi yüksek ve olasılığı düşük olan riskler yer almaktadır. Olasılığın düşük olması, kontrollerin (insan kaynakları, mevzuat ve düzenlemeler, otomasyon düzeyi v.b) görece yeterli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu alanda yer alan risklere ilişkin kontroller, birim yöneticisi tarafından değerlendirilmeli ve etkinliğine ilişkin olarak güvence verilmelidir.

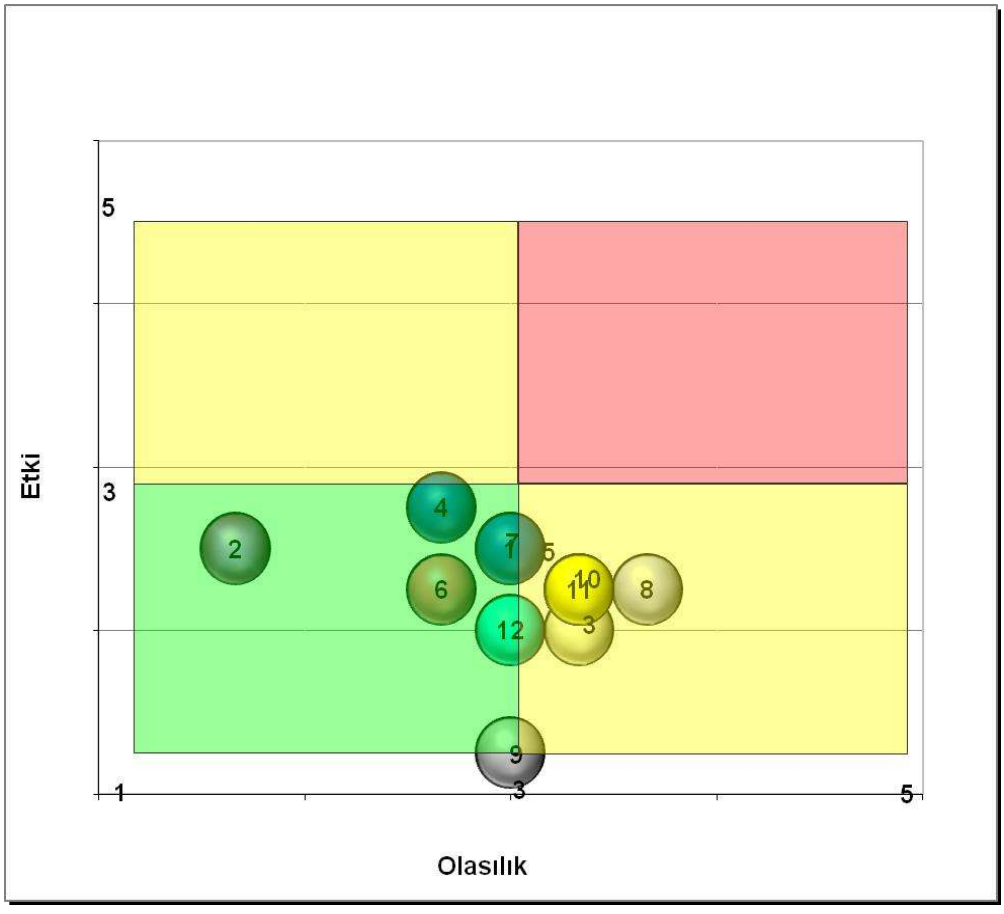
[298] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.15.

III. Nolu Alan: Bu alan etkisi düşük ancak gerçekleşme olasılığı yüksek olan risklerin yer aldığı alandır. Kurum kaynaklarının yeterli olması halinde, bu risklere ilişkin kontrol faaliyetleri geliştirilebilecektir.

IV. Nolu Alan: Bu alanda etkisi ve olasılığı yüksek olan riskler yer almaktadır. Olasılığın yüksek olması, kontrollerin bulunmadığı veya yetersiz olduğuna işaret etmektedir. Üst yönetim tarafından, bu risklere yönelik risk tepkilerinin (kaçınmak, kontrol etmek, transfer etmek) belirlenmesi gerekir. Birim, risk raporlamalarında bu riskler ile risklere ilişkin önerilerini, üst yönetimin onayına sunmalıdır.

Puanlanan risklerin Risk Matrisi'nde toplu olarak gösterilmesine ilişkin örnek bir tablo aşağıda yer almaktadır:

Tablo 6: Puanlanan Risklerin Matriste (Risk Haritası) Gösterilmesi



2.4.2.4.4. İçsel ve Kalıntı Riskin Ölçülmesi

Risklerin değerlendirilmesi sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer önemli konu da risklerin içsel ve kalıntı risk seviyelerinin ayrı ayrı değerlendirilerek ölçülmesidir.[299]

"Doğal risk" ya da "yapısal risk" olarak da ifade edilen içsel risk, herhangi bir kontrol mekanizmasının bulunmadığı durumlarda işlem süreçlerinin doğasında varolan risktir. İçsel risk, yönetimin etki veya olasılığını değiştirmek için hiçbir şey yapmadığı ve hiçbir önlem almadığında kurumun karşı karşıya olduğu risktir. "Bakiye risk" ya da "artık risk" olarak da ifade edilebilen "kalıntı riskler" ise alınan kontrol önlemlerine rağmen mevcut olan risklerdir. Kalıntı risk, yönetimin riskin etki ve olasılığını azaltmak için aldığı kontrol aktivitelerini de içeren önlemlerden sonra kalan risktir.[300]

Risk değerlendirme faaliyeti kapsamında öncelikle her bir riskin içsel risk düzeyi ölçülür daha sonra da kalıntı risk düzeyi ölçülür. İlk önce, alınan iç kontrol önlemlerinden önce var olan riskin etki ve olasılıkları değerlendirilerek içsel risk ölçülür. Daha sonra alınan iç kontrol önlemlerinden sonra hala var olan (kalıntı) riskin etki ve olasılığı değerlendirilerek kalıntı risk düzeyi ölçülür. İçsel ve kalıntı riskin ölçümüne ilişkin aşağıda bir örnek verilmiştir: [301]

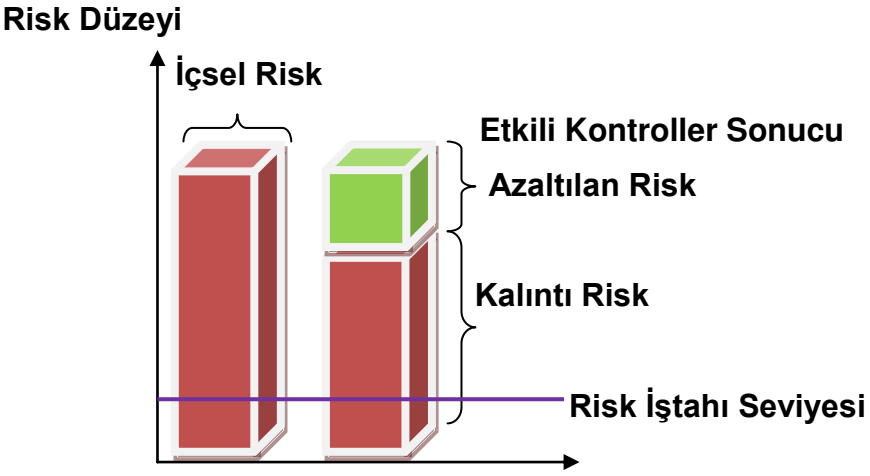
İçsel riskte, olasılık % 50 ve bunun sonucunda ortaya çıkacak finansal kayıp (etki) 100 YTL iken, uygun önlemler alındığında ve bunlar etkin olarak uygulandığında olasılık %10'a düşürülebilir. Bu durumda içsel ve kalıntı riski hesaplarsak;

İçsel Risk: 0.50 x 100 YTL = 50 YTL

Kalıntı Risk: 0.10 x 100 YTL = 10 YTL olacaktır.

[299] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.34.
[300] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.15.
[301] Esin Bahadır, **Risk Yönetimi ve Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 14-15 Kasım 2007, s.7.

Kurumun risk seviyesinde 10 YTL düşük risk olarak belirlenmiş, 50 YTL ise orta seviye risk olarak belirlenmiş olabilir. İçsel ve kalıntı risk düzeyi aşağıda grafikle gösterilmiştir.



Şekil 13: İçsel ve Kalıntı Riskin Grafikle Gösterimi

2.4.2.5. Risk Tepkileri

Risk değerlendirme sürecini izleyen aşama riske yönelik tepkilerin belirlenmesidir. KRY'nin beşinci bileşeni olan "risk tepkileri" bazı kaynaklarda "risk tutumu", "risk yanıtı" ve "riske karşılık verme" olarak da isimlendirilmiştir. Risk tepkisi, kurum yönetimi tarafından, riske karşılık alınacak tutumun/tavrın belirlenmesidir. Risk değerlendirme sonuçlarına göre belirlenecek olan risk tepkileri, risk yönetiminin riskler karşısındaki eylem alanıdır.

Riske yönelik tepkilerin belirlenmesini etkileyen ana faktör kurum yönetimi tarafından belirlenen risk iştahı seviyesi/sınırıdır. Risk iştahı temelde, kurum üst yönetiminin çalışma tarzı tarafından belirlenir. Eğer üst yönetim risk almaktan hoşlanan bir yönetim tarzına sahipse kurumun risk iştahı seviyesi yüksek olarak belirlenecektir. Aksi durumda ise risk iştahı seviyesi düşük belirlenecektir. Risk değerlendirmeleri ve ölçümleri/puanlamaları sonucu elde edilen veriler risk iştahı seviyesi ile karşılaştırılır. Kurumun risk iştahı seviyesinin üzerinde olan bu yüzden de

öncelikli olarak önlem alınması gereken riskler belirlenir. Daha sonra da her bir riske yönelik olarak (alternatif tepkiler de dikkate alınarak) en uygun risk tepkileri belirlenmeye çalışılır.[302]

Etkin bir KRY, yönetimin belirleyeceği risk tepkileri aracılığıyla risklerin olasılık ve etki derecelerinin risk iştahı seviyesi altında tutulmasını sağlar. Risk tepkisinin belirlenmesi sürecinde öncelikle alternatif risk tepkileri belirlenir daha sonra kurum risk kültürüne, risk iştahı seviyesine, maliyet-fayda değerlendirme sonuçlarına ve risklerle ilgili fırsat değerlendirmelerine uygun olan tepki veya tepkiler uygulamaya konur.[303]

Yönetimin riske yönelik tepkileri, riskleri kabul etmek/üstlenmek, risklerden kaçınmak, riskleri kontrol etmek veya riskleri transfer etmek şeklinde olabilir.[304]

Kabul etmek/üstlenmek: Kurumun risk iştahı seviyesi içerisinde bulunan riskler, herhangi bir önlem alınmadan olduğu gibi bırakılabilir. Riskler, eğer risk iştahı seviyesi altındaysa riskin olasılık ve etki boyutunu ilgilendiren herhangi bir önlem alınmadan riskler üstlenilebilir diğer bir ifadeyle kabul edilebilir. Riskin kabulü, aynı zamanda risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye kalan risklerin kabulünü de içermektedir. Günümüz kurum içi ve dışı ortam koşulları altında, çok az risk bu kategoriye girmektedir.

Kaçınmak: Riske neden olan faaliyetin sonlandırılması veya stratejinin terk edilmesidir. Bu grupta, risk iştahı seviyesinin üzerinde yer alan riskler veya kontrol maliyetlerinin risk getirisini aştığı durumdaki riskler yer alır. Kamu kurumları açısından bir faaliyetin sonlandırılması seyrek bir durumdur. Bu yöntem daha çok stratejilerin belirlenmesi aşamasında yararlı bir yöntem olabilir.[305]

---

[302] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.84.
[303] Kileci, **a.g.e**, s.53.
[304] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.16.
[305] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.55.

Kontrol Etmek: Riskin, yönetim tarafından kabul edilebilir bir seviyeye yani risk iştahı seviyesine kadar indirilebilmesi için, ortaya çıkma olasılığını veya olası etkilerini azaltmaya yönelik uygun kontroller tasarlanmasıdır. En yaygın kullanılan risk tepkisi şeklidir. Riskin kurum risk iştahı seviyesini aştığı ancak yönetimin riske ait etki ve olasılığın kabul edilebilir bir seviyeye indirilebileceğine dair bir inancının bulunduğu durumlarda riskler kontrol altında tutulmaya, diğer bir deyişle risklerin etki ve olasılıkları azaltılmaya çalışılır. Risk olasılığının azaltılması, uygun kontroller yardımıyla riskin ortaya çıkma olasılığının azaltılması anlamını taşır. Riskin etkisinin azaltılması ise uygun kontroller tasarlanarak ve uygulanarak riskin olası etkisinin şiddetinin azaltılmasıdır.[306]

Transfer Etmek: Kurum risk iştahı seviyesini aşan risklerin kurum tarafından yönetilemeyeceğinin anlaşılması ancak kurum temel stratejileri ve hedeflerine göre bu riskli faaliyetin bırakılmasının da mümkün olmadığı durumlarda riskli faaliyetin kurum dışı üçüncü taraflara transfer edilmesidir.[307]

Risklerin transferi genellikle sigortalama sureti ile gerçekleştirilir. Bazı faaliyetlerin dış kaynaktan temini de (hizmet alımı) bir transfer yöntemidir. Bununla birlikte, risk transferinde risklerin ortadan kaldırılmadığı veya etkisinin azaltılmadığı, sadece riskin taraflar arasında el değiştirdiği unutulmamalıdır. Bazı risklerin transferi özellikleri gereği mümkün değildir. Kurum itibarının zarara uğraması riski transfere uygun değildir. Örneğin perakende sektöründe, zamanında ve istenilen şartlarda teslim edilmeyen mallar için tedarikçi firmadan zarar tazmin edilebilir fakat bu durum perakendeci firmanın satışlarının düşmesini ve belki de daha önemlisi müşterinin gözünde kaybolan imajını engelleyemez.[308]

---

[306] Kileci, **a.g.e**, s.54.
[307] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.37.
[308] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.85.

2.4.2.6. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, mevcut riskleri yönetmek veya olasılık ve etkilerini azaltmak için tasarlanan ve uygulanan risk tepkileridir. Yönetim tarafından belirlenen kontrol faaliyetleri, riskleri belirlenen risk iştahı seviyesi/sınırları içinde tutabilmek ve risk tepkilerinin etkili yürütülüp yürütülmediğinden emin olmak için tasarlanır ve uygulanırlar. Kurumun ortaya koyduğu politika, prosedür ve diğer dokümantasyonlar, iş tanımları, organizasyon şemaları, otomasyon sistemi, standartlar gibi temel yönetim faaliyetleri aynı zamanda birer kontrol faaliyetidir.[309]

Kontrol faaliyetleri çerçevesinde risklere yönelik tasarlanan mevcut kontroller dokümante edilir ve kontrollerin etkinliği sürekli değerlendirilir. Gerekli olması halinde ilave kontroller geliştirilir. Bununla birlikte, kontroller tasarlanır, değerlendirilir ve geliştirilirken aşırı kontrol uygulanmasından da kaçınılmalıdır. Aşırı kontroller, artan bürokrasi ve düşen verimlilik nedeniyle en az riskler kadar tehlikeli olabilirler. Kontrollerin tasarlanması ve değerlendirilmesi sürecinde optimum kontrol seviyesinin oluşturulması gerekir. Kontroller günlük işleyişi ve faaliyetleri engellemeyecek düzeyde esnek, ancak hedeflere ulaşılma olasılığını artıracak düzeyde de katı olmalıdır. Bir riski yönetmek üzere, yeni bir kontrol yürürlüğe konulmadan önce, gerekliliğinden emin olunmalıdır. Zira genellikle mevcut kontrolün etkin uygulanması riskin yönetilmesi için yeterli olabilmektedir.[310]

Kontrol faaliyetleri niteliklerine göre;

1.) Yönlendirici Kontrol,

2.) Belirleyici/Tespit Edici Kontrol,

3.) Önleyici Kontrol,

4.) Düzeltici Kontrol,

---

[309] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.86.
[310] T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, **Kurumsal Risk Yönetimi**, s.38.

olmak üzere dört grupta toplanabilir. Bu kontrollerin özellikleri aşağıda açıklanmıştır.[311]

Yönlendirici kontroller amaçları/hedefleri gerçekleştirmek için yürütülecek faaliyetlerin kim tarafından, nerede, ne zaman, nasıl yapılacağı gibi hususları düzenleyen yani kurumun her türlü faaliyetlerini yönlendiren kontrollerdir. Yasalar, yönetmelikler, politikalar, prosedürler, rehberler bu nitelikteki kontrollere örnek olarak verilebilir.

Belirleyici/tespit edici kontroller ise kurumdaki hataları, uygunsuzlukları, standart dışı uygulamaları v.b. ortaya çıkarmak için tasarlanan kontrollerdir. Genel olarak belirleyici kontroller, hata veya uygunsuzluğu önlemez ancak olduktan sonra teşhis edilmesini sağlarlar. Bununla birlikte, belirleyici kontrollerin varlığı bazen önleyici bir etki de yaratabilir. Belirleyici kontrollere örnek olarak; mutabakatlar, sayımlar, karşılaştırmalar ve istisna raporları verilebilir.

Önleyici kontroller, sorunların ortaya çıkmasını engellemek/önlemek amacıyla tasarlanan kontrollerdir. Yetkilendirme, görevler ayrılığı ilkesi, onaylama, kapı kilitleri, trafik ışıkları, şifre kontrolleri önleyici kontrollere örnek olarak verilebilir.

Düzeltici kontroller oluşan hataları ve uygunsuzlukları düzeltmek amacıyla tasarlanan kontrollerdir. Hatalı uygulamalara yönelik olarak personele eğitim verilmesi, gözden geçirmeler ve izlemeler, mutabakat işlemi sonucu tespit edilen farklılıkların giderilmesi, iletişim toplantıları bu tür kontrollere örnek olarak verilebilir.

Kontrollerin tasarlanmasında örnek teşkil edebilecek bazı kontrol örneklerine aşağıda yer verilmiştir:[312]

Politika ve Prosedürler/Mevzuat: Kamu kurumlarında, kontrollerin büyük bir kısmı politika ve prosedürlerden yani mevzuattan oluşur. Yöneticiler, risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesinden sonra, riskleri

[311] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.18.
[312] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.59.

minimize etmek için kullandıkları mevzuatın uygunluğunu ve yeterliliğini değerlendirmelidir. Politika değişikliklerinde mevzuatın güncellenmesi ve personelin de bu değişikliklerden haberdar edilmesi gerekir.

Onaylama ve Yetkilendirme: Onaylama ve yetkilendirme, önemli kontrol faaliyetlerinden biridir. Yetkilendirme, yetkinin alt birimlere ve kişilere dağıtılmasıdır. Genel olabileceği gibi işleme özel de olabilir. Bir birime, onaylanmış bütçe üzerinde, ödenek kullanma yetkisi verilmesi, genel yetkilendirmeye bir örnektir. Özel yetkilendirme ise, işlemlere özgüdür, işlemin sonuçlanmasından önce imza veya elektronik olarak onaylanması, örnek olarak verilebilir. Birim yöneticisi, hiyerarşi zinciri içerisinde kişileri yetkilendirmelidir.

Onayın anlamı; onaylayanın, işlemi gördüğünü, kontrol ettiğini, işlemin politikalara ve düzenlemelere uygun bir şekilde yapıldığını teyit etmesidir. Onaylayan, imzalamadan önce dokümanı gözden geçirmeli, olağandışı konuları sorgulamalı ve işlemin doğruluğundan emin olmalıdır. İmza kısmı boş formlara kesinlikle izin verilmemelidir.

Onay, parasal limitlerle de ilişkilendirilebilir. İşlemler bu limiti aştığında, bir üst makamın onayına tabi tutulur. Hiçbir durumda, onay merciinin bir diğer personele onaylama yetkisini devretmesine veya onun adına imzalamasına izin verilmemelidir. Benzer şekilde, hiçbir durumda, onay merciinin elektronik onaylama yapılabilmesi için şifresini bir başkası ile paylaşmasına izin verilmemelidir. Görevler ayrılığına uygun bir şekilde, işlemi yapan ile onaylayan aynı kişi olmamalıdır. Birimin görev tanımında, onay yetkisine sahip kişiler açıkça belirlenmelidir.

Doğrulama/Mutabakat: Doğrulama, farklı veri setlerinin birbiri ile karşılaştırılması ve farklılıkların tanımlanması ve araştırılması, gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Aylık olarak muhasebe biriminden raporlar alınması ve destekleyici belgeler ile (faturalar, ödeme belgeleri vb.) karşılaştırılması, ay içerisinde hastalık izni alan kişilerin listesi ile maaş bordrolarının karşılaştırılması örnek olarak verilebilir.

Bu kontrol faaliyeti, işlemlerin doğruluğu ve tamlığını, hataların ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılarak düzeltilmesini sağlar. Görevler ayrılığına uygun bir şekilde, işlemleri gerçekleştiren veya onaylayan personel ile mutabakatı sağlayan personelin aynı olmaması sağlanmalıdır. Mutabakat işleminin önemli bir unsuru, farklılıkların giderilmesidir. Farklılıkların not edilip hiçbir işlem yapılmaması, kontrol anlamına gelmez. Farklılıkların araştırılması ve giderilmesi için doğru aksiyonun alınması gerekir. Eğer bir harcama, hatalı bir şekilde birimin bütçesinden düşülmüşse, düzeltilmesine yönelik işlem başlatılmalıdır.

Gözden Geçirme/İzleme: Yöneticiler, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek ve izlenmesi gereken beklenmedik sonuçları ve sıradışı durumları teşhis edebilmek için gözden geçirme ve izleme faaliyeti yürütmelidir. Bütçe gerçekleşmelerinin izlenmesi, tahminler ve önceki dönem gerçekleşmeleri ile kıyaslanması, performans sonuçlarının değerlendirilmesi, iç denetim faaliyeti gibi çok sayıda faaliyet, gözden geçirme faaliyeti içerisinde yer alır.

Varlıkların Korunması: Kurumun fiziksel varlıkları ve fikri mülkiyet hakları, yetkisiz kullanıma karşı korunmalıdır. Varlıkları belli aralıklarla saymak ve muhasebe kayıtları ile karşılaştırarak farklılıkları ve kaybolanları tespit etmek, fiziksel kontroller (alarm, kasa, güvenlik görevlisi vb.) bu kapsamda yer alır. Erişim kontrolleri, varlıkların korunmasına en iyi örnektir. Kilitli kapılar, anahtarlı/kartlı geçiş sistemleri, güvenlik görevlileri, bilgisayar şifreleri, erişim kontrollerindendir. Birimin fiziksel varlıkları, belli dönemlerde sayılmalı, kayıtlar ile karşılaştırılmalı ve farklılıklar tespit edilerek uygun aksiyon alınmalıdır.

Görevler Ayrılığı: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır. Her faaliyet veya işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak

uygulanamadığı durumlarda yöneticiler risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Kayıtların Güvenliği: Birim yöneticisi, birimde üretilen veya kullanılan bilgilerin güvenliğini sağlamalıdır. Kayıtların güvenliği, basılı kopya ve elektronik ortamdaki verilerin güvenliğini içeren sistem güvenliği, veri güvenliği ve fiziksel güvenlik alt başlıklarında değerlendirilebilir. Güvenliğe yönelik tehditler içerden olabileceği gibi dışarıdan da olabilir.

Sistem Güvenliği: Birim yöneticisi, personelin gerek bilgi yönetim sistemi gerekse ambar, depo gibi bölümlere giriş yetkisini tanımlamalıdır. Kişilere verilen yetkiler, görev ve sorumluluklarına uygun bir şekilde belirlenmelidir.

Veri Güvenliği: Veri güvenliği, gerek bilgisayar gerekse diğer ortamlarda (kağıt, cd v.b.) tutulan bilgilerin, yetkisiz girişlere, transferlere, bilerek ya da hatalı gerçekleşebilecek tahrip ve tahrifata karşı korunmasını ifade eder. Veri güvenliği, personel, yararlanıcı ve kurum mahremiyetinin korunmasını sağlar. Veri güvenliği, bilgisayar sistemine yetkisiz erişimi engellemeye yönelik süreçler içerir. Aşağıda bu önlemlerden bazılarına yer verilmiştir:

- Personelin sisteme erişim seviyelerinin tanımlanması
- Uygun parola seçimi
- Tahmin edilmesi zor parola
- Periyodik şifre değişimleri
- Şifrede alfa numerik karakter kullanımı
- Şifrelerin gizli tutulması
- Ekran koruma şifreleri
- Her kullanıcıya özel kullanıcı numarası tanımlanması
- Sınırlı kullanıcı tanımlaması yapılabilmesi

- Belli uygulama ve dosyalara erişimin sınırlandırılması
- Güvenlik loglarının gözden geçirilmesi
- Virüs koruma programları

Fiziksel Güvenlik: Fiziksel güvenlik, personelin, hizmet alanların, kayıtların ve varlıkların fiziksel güvenliğinin sağlanmasını ifade eder. Doğal afetler, soygun, terör, hırsızlık, saldırı gibi durumları kapsar. Fiziksel güvenliğin sağlanmasına yönelik olarak kilit sistemi veya kart okuma sistemleri, alarm kurulumu, güvenlik elemanı istihdamı gibi farklı kontroller uygulanabilir.

2.4.2.7. Bilgi ve İletişim

Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygun risk tepkilerinin geliştirilmesi için kurumda etkin bir bilgi ve iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

2.4.2.7.1. Bilgi

Bilgi ve Bilgi Sistemleri: KRY'nin etkin olarak uygulanabilmesi ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kurumun her seviyesinde bilgiye ihtiyaç vardır. Etkin bir KRY için doğru bilgiyi, doğru yer ve zamanda elde etmek önemlidir. Kurum amaçlarına hizmet edecek, personelin ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak bilgiler; tanımlanmış, iletişime hazır formda ve istenilen zamanda hazır olmalıdır. Bilgi eksikliği risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrolü süreçlerinin etkinliğini zayıflatacaktır.[313]

Bilgiler iç veya dış kaynaklı olabileceği gibi nitel veya nicel özellikler de taşıyabilir. Farklı kaynaklardan gelen, farklı özelliklere sahip, farklı bölümleri/birimleri ilgilendiren bütün bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesi ve

[313] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.18.

ilgili birimlere raporlanması temel bir sorundur. Bunun da çözüm yolu bütün bilgileri kapsayacak şekilde tasarlanmış ve analiz yeteneği kuvvetli bir bilgi sisteminin mevcut olmasıdır.[314] Bu çerçevede kurumda üretilen veya kurumu ilgilendiren bilgileri bulacak, toplayacak, analiz edecek ve raporlayacak bilgi sistemleri altyapısı oluşturulmalıdır.

Bilgi sistemleri formel ya da informel olabilir. Bilgi sistemlerinin, genellikle kurum içi bilgileri işlemek için kullanıldığı düşünülür ancak bilgi sistemlerinin çok daha geniş bir uygulama alanı vardır. Riskleri ve fırsatları belirlemek için gereken bilgiler hizmet alıcıları/müşterilerden, tedarikçilerden ve kurum personeliyle yapılan görüşmelerden elde edilebilir. Veri toplama, işleme ve depolamadaki gelişmeler, veri hacminde gittikçe artan bir büyümeye neden olmuştur. Asıl sorun doğru bilgiyi, doğru şekilde, doğru kişiye, doğru zamanda ulaştırıp fazla bilgi yüklemesinden kaçınabilmektir. Bilgi altyapısını geliştirirken her kullanıcı ve bölümün farklı bilgi gereksinimlerine ve yönetimin ihtiyaç duyduğu özet bilgilere önem verilmelidir.[315]

Bilgi sistemlerindeki gelişmeler birçok kurumun performansını ve güncel analitik bilgilerini ölçme ve izleme yeteneklerini geliştirmektedir. Ancak kurumların yeni teknolojiler kullanması bilgi sistemlerinin karmaşıklaşmasına neden olmakta bu durum da bilgi sistemlerinin entegrasyonunu gerekli kılmaktadır. Diğer yandan, stratejik düzeyde ve kurum seviyesinde bilgi sistemlerine olan bağımlılığın artması, bilgi güvenliği ve siber suçlar gibi kurumun KRY sistemine dahil edilmesi gereken yeni risklerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır.[316]

Etkin KRY'yi desteklemek için kurum, geçmiş ve güncel verileri toplar. Geçmiş veriler kurumun şimdiki performansıyla, hedeflerin, planların ve beklentilerin karşılaştırılmasının takip edilmesinde kullanılır. Değişen şartlar altında kurumun nasıl bir performans sergilediğini göstererek yönetimin

[314] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.86.
[315] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.64.
[316] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.64.

gelecekteki performans hedeflerini belirlemesine yardımcı olur. Geçmiş veriler yönetimin dikkatini çekecek potansiyel olaylar için erken uyarılarda da kullanılabilir. Güncel veriler kurumun belirlenmiş risk iştahı seviyesi (sınırları) altında kalıp kalmadığını belirlemek için kullanılabilir. Bu gibi veriler, yönetime bir işlem veya bölümde gerçekleşen risklere karşı gerçek zamanlı görüş sağlar ve yönetimin beklentilerden farklı gerçekleşen olayları belirlemesine olanak tanır.[317]

Bilgi Kalitesi: Gelişmiş bilgi sistemlerine ve veri tabanlı otomatik karar sistem ve süreçlerine olan bağımlılığın artması, veri güvenilirliğini önemli hale getiriyor. Doğru olmayan veriler, risklerin belirlenememesi ya da yeterince değerlendirilememesi, kötü yönetim kararlarına sebep olur. Bilginin kalitesi için aşağıdakilerin belirlenmesi gerekir:[318]

- İçeriğinin uygunluğu – Yeterli derecede detaylı mı?
- Bilginin zamanlaması – Gerektiğinde ve zamanında bulunabiliyor mu?
- Bilginin güncel olması – En günceli mi?
- Bilginin kesin doğru olması – Veriler doğru mu?
- Bilginin ulaşılabilir olması – İsteyenlerin bilgiye ulaşması kolay mı?

2.4.2.7.2. İletişim

İletişim: İletişim, bilgi sistemlerinden ayrı düşünülemez. İletişim, ilgili personele görevlerini yerine getirme imkânı veren bilgileri sağlamanın yanı sıra, kurum kültürünü yansıtan, beklentilere cevap veren, bireylerin ve grupların sorumluluklarını ve diğer önemli meseleleri kapsayan daha geniş bir anlamda düşünülmelidir.[319]

Kurum İçi İletişim: Yönetim, personelin davranışları konusundaki beklentilerini ve personelin sorumluluklarını anlatırken kesin ve doğrudan bir

[317] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.64.
[318] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.65.
[319] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.19.

iletişim kurar. Kurumun risk yönetimi felsefesinin ve sorumluluk dağılımının açıkça tanımlanması da buna dahildir. İşlemler ve prosedürler konusunda iletilenler, oluşturulmak istenen kurum kültürüyle uyumlu olmalı ve bu kültürü desteklemelidir. İletişim etkin bir şekilde şunları ifade etmelidir:[320]

• Etkin KRY'nin önemi,

• Kurumun hedefleri,

• Kurumun almayı istediği risk iştahı ve kabul edebileceği risk sınırları

• Ortak bir risk dili,

• KRY bileşenlerini etkileyen ve destekleyen personelin rolleri ve sorumlulukları.

Üst yönetim bütün personele, özellikle önemli yönetim sorumlulukları olanlara, KRY'ye önem verilmesi mesajını vermelidir. İletilen mesajın hem anlaşılabilir hem de etkili olması çok önemlidir. Ayrıca personelin, yaptıkları işlerin diğerlerini nasıl etkilediğini bilmesi gerekir. Bu bilgi bir sorunu fark etmek, nedenini bulmak ve düzeltmek için gereklidir. Öte yandan, personel hangi davranışların uygun, hangilerinin uygunsuz sayılacağını da bilmelidir.[321]

Günlük sorunlarla uğraşan personel, sorunları oluştukları anda fark edebilir ve bu bilgiler iletişim kanalları yoluyla kurumun diğer bölümlerine iletilebilir. Personel veya birimler başkalarına bilgi vermedikleri veya bilgiyi iletecek bir kanalları olmadığı zaman iletişim sorunları ortaya çıkar. Personel önemli risklerden haberdar olsa bile bunları iletemeyebilir veya iletmek istemeyebilir. Önemli bilgilerin iletilmesi için iletişim kanallarının açık olması ve verilen bilgileri dinlemek için kesin bir isteklilik olmalıdır. Personel, üstlerinin bu sorunları duymak ve çözmek istediklerinden emin olmalıdır. Yöneticiler, bu tür bilgileri getirenlerin bu durumdan zarar görmeyeceklerini personele hissettirmelidir. Fakat yöneticiler günlük işlerin yoğunluğu ve stresi altında, önemli sorunları önlerine getirenlere karşı ilgisiz davranabilirler.

[320] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.19.
[321] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.65.

Personel, üstlerinin iletilen sorunlarla ilgilenecek zamanının veya isteğinin olmaması mesajını çabuk kavrarlar. Bu sorunlara ek olarak, ilgisiz bir yöneticinin, iletişim kanallarının etkin olarak çalışmadığını fark edecek son kişi olması sorunları daha da arttırır.[322]

Çoğu zaman kurumlarda raporlama faaliyetleri, iletişim kanalı olarak fonksiyon görür. Fakat bazen normal kanalların uygun olmadığı durumlarda kullanılmak üzere alternatif iletişim kanalları oluşturulmalıdır. KRY'de, iletişimin öneminden dolayı yönetimin bu kanalları oluşturmasının gerekliliği özellikle belirtilir. Açık iletişim kanalları ve bu kanalların dikkatle dinlenmesi olmazsa bilginin üst seviyelere ulaşması engellenebilir.[323]

Personelin bilgi verdiği için kötü bir sonuçla karşılaşmayacağını bilmesi önemlidir. Kurumun etik ilkelerine uymayan davranışların ya da raporlamada yapılan uygunsuzlukların bildirilmesini destekleyen mekanizmaların olması, personele güçlü bir mesaj gönderir. Kapsamlı etik kurallar, eğitimler, etkin kurum içi iletişim ve yöneticilerin davranışlarıyla personeline iyi örnek olması bu önemli mesajları destekler.[324]

Kurum Dışı İletişim: Sadece kurum içinde değil, kurum dışında da etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Açık dış iletişim kanallarıyla kurumun dış paydaşlarından önemli bilgiler sağlanabilir. Dış paydaşlarla iletişim, değişen dış koşulları ve bu koşulların yaratacağı riskleri anlamak için gereken bilgileri sağlar. Yönetimin dış paydaşlarla iletişim kurmaya bağlılığı (iletişim ve iletilen konuların takibindeki ciddiyet) bütün kuruma mesajlar gönderir.[325]

İletişim Araçları: İletişim, kurum iletişim politikasına ilişkin dokümanlar, kurum web sayfaları, memolar, e-mailler, ilan panosu mesajları, webcastlar, video mesajları gibi birçok değişik şekilde olabilir. Mesajların sözle iletildiği yerlerde (grup içinde, küçük toplantılarda veya bire bir görüşmelerde) ses tonu ve vücut dili de önemli iletişim araçlarıdır. Yönetimin personelle ilgili bir sorunu çözme şekli çok güçlü mesajlar içerebilir. Yöneticiler yapılan

[322] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.66.
[323] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.20.
[324] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.66.
[325] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.20.

hareketlerin söylenen sözlerden daha etkili olduğunu unutmamalıdırlar. Buna karşılık yönetimin hareketleri de kurumun tarihi, kültürü ve onlardan önceki yöneticilerin benzer durumlarda nasıl davrandıklarından etkilenir.[326]

2.4.2.8. İzleme

Kavram olarak izleme, faaliyetlere eşlik etmek, faaliyetleri takip etmek, test etmek ve gerekli kişilere rapor vermek anlamındadır.[327] KRY, kendi öğelerinin zaman zarfındaki işleyişini değerlendirmek amacıyla izlemeye konu olmalıdır. Bir kurumun amaçları zaman içinde değişebilir. Risk kütüğü ve bu kütükteki risklerin göreli önemi de zaman zarfında değişebilir. Eskiden etkili olan risk tepkileri zamanla yetersiz veya uygulanamaz hale gelebilir. Kontrol faaliyetleri etkinliğini kaybedebilir veyahut tamamıyla terkedilebilir. Hâlâ uygun ve etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla yönetimin KRY'nin etkinliğini sürekli olarak izlemesi gerekir.[328]

İzleme faaliyetinin amacı KRY çerçevesinde risklere yönelik tasarlanan önlemlerin ve süreçlerin uygulamada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin doğrulanmasıdır. Söz konusu önlemlerin ve risk tepkilerinin riskleri, risk iştahı seviyesi içinde tutup tutamadığının doğrulanması ve izlemeler sonucunda tespit edilen sorunlara ilişkin gerekli önlemlerin alınması gerekir. İzleme faaliyeti, uygun kontrollerin varolduğuna ve KRY aşamalarının doğru konumlandırılıp takip edildiğine ve yürütülen faaliyetlerin risk tepki stratejileriyle uyumuna ilişkin güvence sağlar. İzlemeler sonucunda risk sınıflandırmalarında yanlışlıklar yapılmışsa, risklerin doğru ve tam olarak ölçümünde yaşanan sıkıntılar mevcutsa ve raporlar asıl ilgililer/sorumluların eline ulaşmıyor veya raporlama kapsamında sorunlar varsa bunlar ortaya çıkarılır ve böylelikle gerekli önlemler alınabilir.[329] Gerçekleştirilen izleme

---

[326] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.66.
[327] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.87.
[328] INTOSAI GOV9130, **a.g.e.**, s.20.
[329] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.88.

sonucunda KRY sisteminde tespit edilen yetersizlikler (kurumun süreçlerini iyileştirmek amacıyla) üst yönetime raporlanır.

İzleme, sürekli (rutin) izleme faaliyetleri, ayrık değerlendirmeler (evaluations) ya da ikisinin kombinasyonu aracılığıyla gerçekleştirilebilir. KRY mekanizmaları, belirli seviyelere kadar kendilerini sürekli (rutin) olarak izlemek üzere yapılandırılmıştır. Kurum günlük faaliyetleri içine yerleştirilen sürekli izlemeler gerçek zamanlıdır ve değişikliklere dinamik tepki verirler. Bu nedenle ayrık değerlendirmelerden daha etkindir. Sürekli izlemelerin etkinlikleri arttıkça ayrık değerlendirmelere daha az ihtiyaç duyulur. Ayrık değerlendirmeler kurum ihtiyaç hissettiğinde ya da bir olaydan sonra gerçekleştiği için sürekli izlemeyle problemler çoğu zaman daha erken belirlenir. Ciddi sürekli izleme aktiviteleri bulunan pek çok kurum, KRY'nin ayrık değerlendirmelerini de gerçekleştirmektedir. Ayrık değerlendirmelerin sıklığı yönetimin kararına bağlıdır. Bu karar, kurumda meydana gelen değişikliklerin derecesi, değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan yeni riskler, risk tepkilerini ve ilgili kontrolleri uygulayan personellerin yetkinlikleri ve son olarak da sürekli izlemenin sonuçları gibi hususlar dikkate alınarak verilir. Daha sık ayrık değerlendirmelerin ihtiyacını hisseden bir kurum, sürekli izleme aktivitelerini iyileştirmeye odaklanmalıdır.[330]

İzlemelerle ilgili diğer bir önemli konu da izleme faaliyetlerinin kapsam ve sıklıklarının belirlenmesidir. İzleme faaliyetlerinin kapsamları ve sıklıkları, risklerin ve risk tepkilerinin önem derecesiyle ilişkilidir. Doğal olarak yüksek riskli alanlar ve bu alandaki risk tepkileri daha sık değerlendirilirken bütün olarak KRY sistemini değerlendirme faaliyeti daha az rastlanılan bir durumdur.[331]

İzleme faaliyetinde temel başarı faktörü, izlemeleri gerçekleştiren ekibin bağımsız hareket etme kabiliyetidir. Bu çerçevede izleme faaliyetine konu olan ana faaliyetin yürütülmesinde görevli olanlar, izleme faaliyetini yürütecek ekip içerisinde yer almamalıdır. Benzer şekilde, iç denetim birimi risk

[330] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.67.
[331] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.87.

yönetiminde danışman olarak görev almışsa danışman olarak görev almayan iç denetçilerden oluşan bir izleme ekibi oluşturulmalıdır.[332]

İzleme sürecine rehberlik eden ve izleme faaliyetleri çerçevesinde düzenlenen ve kullanılan bazı belgeler ve raporlar şunlardır: Yönetim performans/faaliyet sonuçları ve raporları, yönetim kurulu ve risk komitesi raporları, denetim komitesi toplantı tutanakları ve raporları, iç denetim raporları, kurum risk kütüğü ve kontrol raporları.[333]

2.5. KRY ve Genel Yönetim Süreci İlişkisi

KRY, yönetim sürecinin bir parçası olduğu için, KRY yapısı kapsamında, belirli yönetim faaliyetlerini içermektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gerekli nokta, KRY'nin tüm yönetim faaliyetlerini içermiyor olmasıdır. Örneğin, kurum/işletme amaçlarının belirlenmesi, kurum/işletme yönetiminin önemli bir sorumluluğu olup kurum stratejisi ile önemli derecede bağlantılı iken, bu faaliyet KRY'nin kapsamında yer almamaktadır. Benzer olarak risk tepkileri, risklerin değerlendirilmesi ve analizine dayanmaktadır. Bu KRY'nin bir parçasıdır ama burada belirli bir risk tepkisi seçilmez. Tepkilerin seçilmesi yönetimin kararıdır ve dolayısıyla seçilmesi ve uygulanması yönetim faaliyetidir. KRY ise tepki alternatiflerini belirler ve önerir. Bu durum aşağıda Tablo 7'de gösterilmiştir.[334]

[332] Pehlivanlı, **a.g.e.**,s.88.
[333] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.69.
[334] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.128.

Tablo 7: Genel Yönetim ve KRY Süreci İlişkisi[335]

YÖNETİM FAALİYETLERİ	YÖNETİM	KRY
Misyon, Vizyon, Değerler ve Strateji Belirleme	✓	•
Belirlenen Strateji ile KRY Entegrasyonu	✓	✓
Kurum Amaç ve Hedeflerini Belirleme	✓	•
Performans Hedefleri ve Ölçütleri Belirleme	✓	•
İç Ortamı Tesis Etme	✓	✓
Risk İştahını ve Risk Toleransını Belirleme	✓	✓
Potansiyel Olayları Belirleme	✓	✓
Risk Etki ve Olasılık Analizi	✓	✓
Risk Tepkilerini Belirleme ve Analiz Etme	✓	✓
Risk Tepkilerini Seçme ve Uygulama	✓	•
Kontrol Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi	✓	✓
Bilgi ve İletişim	✓	✓
KRY Bileşenlerinin İşleyişini İzleme	✓	✓

2.6. KRY'nin Etkinliği

KRY bir süreç iken, "etkinlik" bu sürecin belli bir noktasındaki durum ya da haldir. Kurum amaçlarına en etkili şekilde ulaşabilmesi KRY'de yer alan bileşenlerin birbirleri ile olan ilişkisinin etkin kurulumu ile mümkün olabilir. KRY'nin "etkin" olup olmadığına karar vermek için sözü geçen sekiz bileşenin mevcut olduğunu ve etkin bir şekilde işleyip işlemediğini değerlendirmek gerekir. Nitekim bu bileşenler KRY'nin etkinlik kriterleridir. Bileşenlerin mevcut ve etkin olmaları için hiç maddi zayıflık olmamalı ve alınan risk istenen seviyede olmalıdır. KRY tüm dört amaç kategorisinde etkin ise, yönetim makul bir güvenceyle aşağıdakileri varsayabilir:

- Kurumun stratejik hedefleri gerçekleştiriliyor,
- Kurumun operasyonel hedefleri gerçekleştiriliyor,

[335] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.128.

• Kurum güvenilir raporlama yapıyor,

• İlgili kanun ve düzenlemelere uyuluyor.[336]

COSO'nun KRY modeli, çapı ve büyüklüğü fark etmeksizin bütün kurumlarda/işletmelerde uygulanabilir niteliktedir. Küçük ve orta ölçekli kurumların uygulama aşamalarındaki faktörler büyük işletmelerden farklı olabilir. Ancak bu, verimliliği ve etkililiği olumsuz yönde etkilemez. KRY modeli, küçük işletmelerde büyük işletmelerdekilere göre daha az biçimsel, resmi ve yapılandırılmış olabilmektedir. Ancak temel içerik büyüklük fark etmeksizin her kurum için hazır olmalıdır.[337]

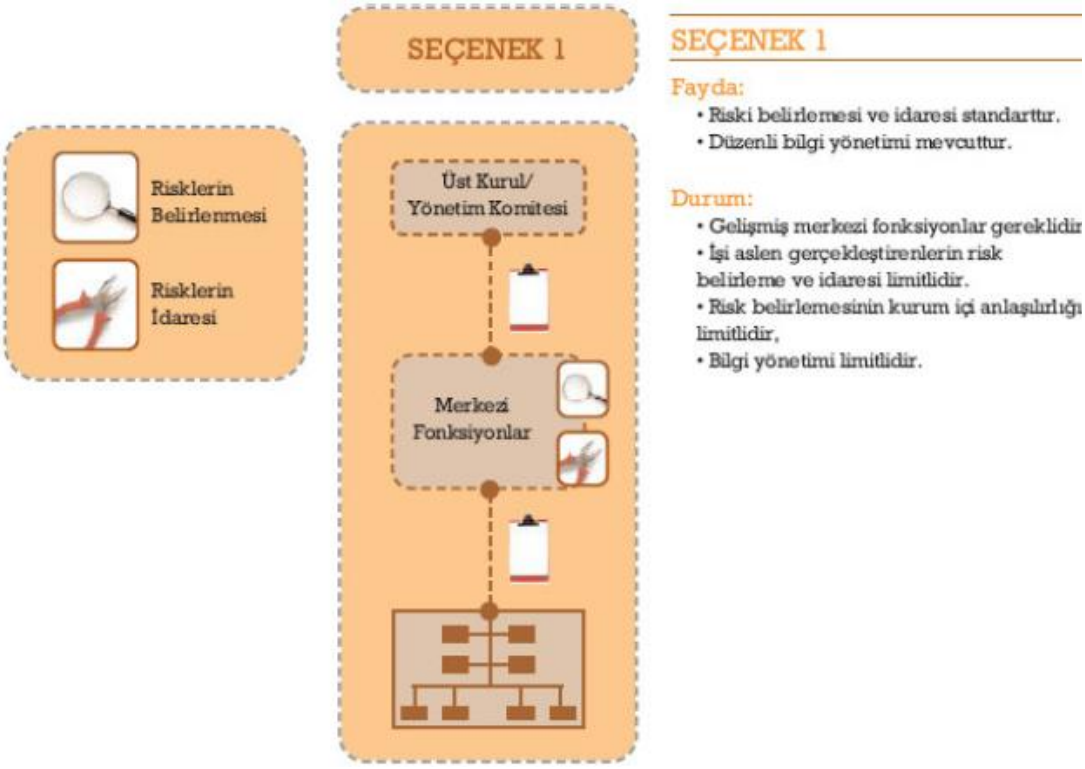
KRY, bir kurumun tamamını bağlayıcı olarak tasarlanır. Bunu yapabilmek için de uygulamalar genel işletme üniteleri içinde incelenir. Etkin KRY'de, bazen belli bir birim diğerlerinden farklı bir şekilde de incelenebilir. Böyle bir durumda, risk yönetiminin etkin olabilmesi için bu birimde sekiz unsurun mevcut olup etkin bir şekilde işlemesi gerekir. Dolayısıyla, belli özelliklere sahip bir yönetim kurulu kurumun iç ortamının bir parçası olduğundan, belli bir birim için KRY'nin etkin olarak incelenebilmesi için buna uygun, etkin çalışan bir yönetim kuruluna ya da benzeri bir yapıya sahip olunmalıdır. Aynı şekilde, risk tepkisi unsuru, eldeki riski portföy bakış açısından incelenip açıklandığı için, KRY'nin etkin olarak incelenebilmesi için o birim de riski aynı şekilde görmelidir.[338]

2.7. KRY'de Organizasyon Yapısı: Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Yapılanması nasıl olursa olsun, kurumlar etkili bir KRY'ye ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetleri yapmasına olanak sağlayacak bir şekilde organize olmalıdır. KRY'de en çok uygulanan 3 organizasyon

[336] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.27.
[337] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.104.
[338] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.29.

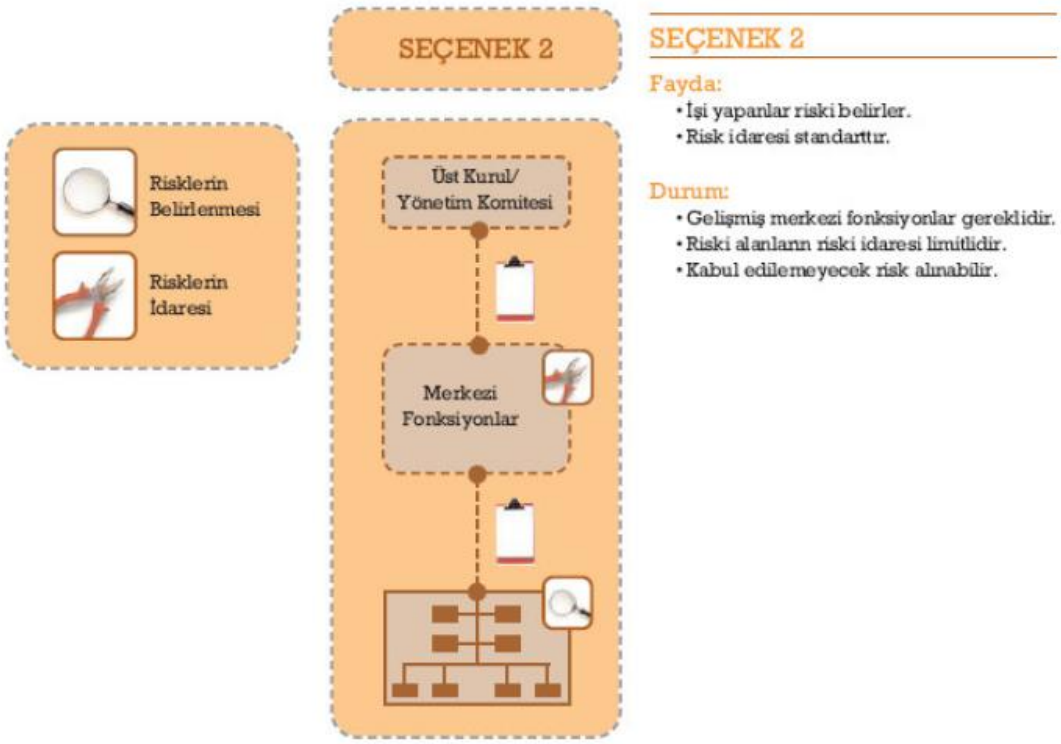
yapısı fayda ve dikkat edilmesi gereken durumlarıyla birlikte aşağıda açıklanmıştır.[339]



Şekil 14: Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı 1. Seçenek[340]

Birinci seçenekte (Şekil 14) hem risklerin belirlenmesi hem de risklerin idaresi merkezi fonksiyonlarca üstlenilmiştir. Bu organizasyon yapısında riskler tek bir merkezden yönetildiğinden risklerin belirlenmesi ve idaresi standarttır. Bu sayede risk yönetiminde düzenli bilgi akışı sağlanır. Bu yapıda gelişmiş merkezi fonksiyonların kurulması gereklidir. Kurum çalışanları risk belirlenmesi ve risk yönetiminde etkin olarak rol almadıkları için, risk yönetiminin kurum içindeki anlaşılırlığı ve bilgi yönetimi sınırlıdır.[341]

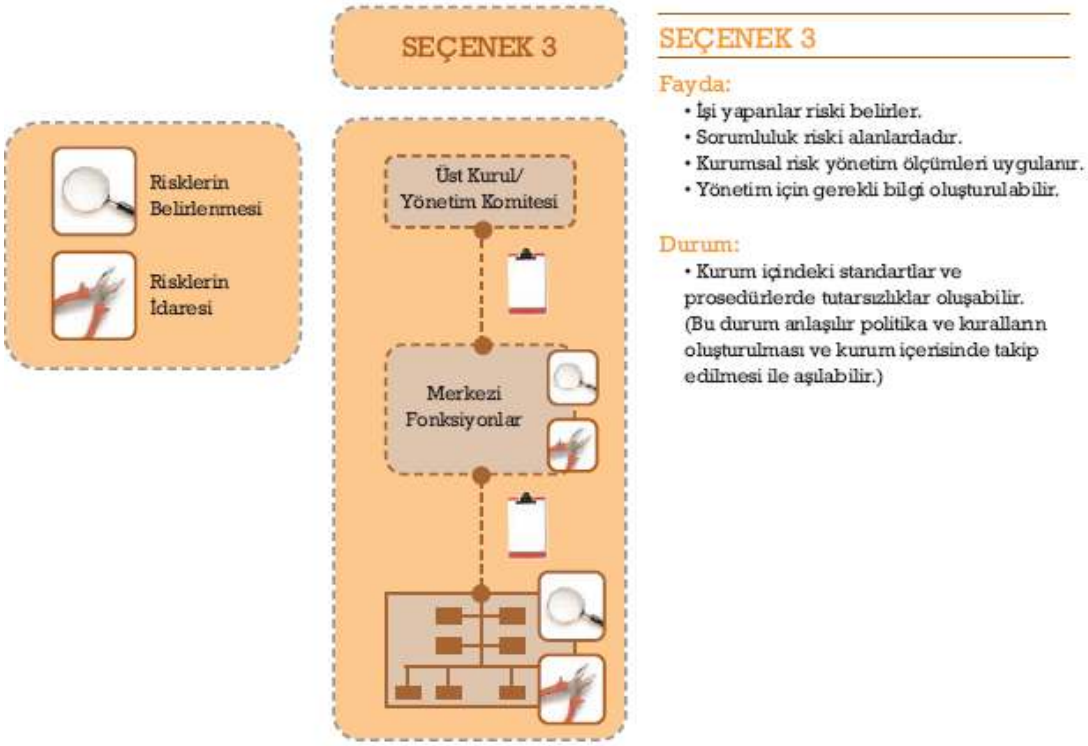
[339] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.33.
[340] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.34.
[341] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.129.



Şekil 15: Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı 2. Seçenek[342]

İkinci organizasyon yapısı seçeneği (Şekil 15) en sık olarak rastlanan yapıdır. Bu yapıda risklerin yönetimi merkezi fonksiyonlar tarafından, risklerin belirlenmesi ise kurum bölümleri tarafından yapılmaktadır. Risklerin ilgili işleri yapan çalışanlarca belirlenmesi daha etkin bir risk yönetimi sağlamakla beraber, kurum içinde riskin yönetimi sınırlı kalmaktadır. Ek olarak, riskin idaresi için organizasyon yapısında gelişmiş merkezi fonksiyonların kurulması gerekmektedir.[343]

[342] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.35.
[343] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.130.



Şekil 16: Risk Yönetimi Organizasyon Yapısı 3. Seçenek[344]

Üçüncü organizasyon seçeneği (Şekil 16) günümüz en iyi uygulaması olarak gösterilmektedir. Bu yapıda hem merkezi fonksiyonlar hem de kurum bölümleri riskin belirlenmesi ve risklerin yönetiminde görev alırlar. Bu sayede KRY'nin kurum içindeki anlaşılırlığı arttırılmış olur ve KRY ölçümleri uygulanır. Bu uygulamada kurum içindeki standart ve prosedürlerde bazı tutarsızlıklar oluşabilir. Bu durumun önlenmesi için kurum içinde anlaşılır politikaların ve kuralların oluşturulması önem taşımaktadır.[345]

KRY her birinin önemli sorumlulukları bulunan farklı şahıslar tarafından yönlendirilir. Yönetim kurulu (direkt olarak ya da komiteleri aracılığıyla), yöneticiler, iç denetçiler ve diğer çalışanlar risk yönetimine önemli katkılarda bulunurlar. Dış denetçiler ya da düzenleyici kurumlar gibi diğer şahıslar, kimi zaman risk değerlendirmeleri ve iç kontrollerden sorumlu tutulurlar. Yönetimin, izleme, rehberlik ve yönlendirme sağlayan yönetim kuruluna karşı sorumlulukları vardır. Yönetim kurulu, doğruluk ve etik değerlerden

[344] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.36.
[345] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.130.

beklentilerine göre bir yönetim tarzı seçer ve gözetim faaliyetleri sayesinde beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına karar verir. Benzer şekilde yönetim kurulu, bazı önemli kararlarda yetki hakkına sahip olup, strateji belirlenmesi, üst düzey amaç ve hedeflerin oluşturulması ve geniş tabanlı kaynak ayrılması konularında rol oynar. Sonuç itibariyle, Yönetim Kurulu, Genel Müdür/CEO, CRO (Risk Birimi Yöneticisi), finansal yöneticiler, iç denetçiler ve aslında kurum içindeki her personel KRY'ye katkıda bulunur ve bu açıdan herkes sorumluluk sahibidir. [346] KRY sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için rol ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. İşletme/kurum içerisindeki her çalışan konusu ile ilgili riskleri anlamakla ve yönetmekle sorumludur. Ancak belirli seviyelerde sorumluluklar farklılıklar gösterecektir. İzleyen bölümde bir kurumun/işletmenin temel yönetim katmanları esas alınarak KRY'de rol ve sorumluluklar açıklanmıştır.[347]

2.7.1. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu

Yönetim Kurulu ve onun ilgili alt komiteleri, kurumun/işletmenin karşı karşıya olduğu kritik risklerin etkili bir şekilde yönetilip yönetilmediğini takip etmek ile sorumludur. Yönetim Kurulu, kurum/işletme genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını takip eder. Stratejik ve kritik riskler Yönetim Kurulu seviyesinde izlenir. Yönetim Kurulunun risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak temel görevleri şunlardır:[348]

•Kurum/işletme genelinde risk yönetim politikalarını, anlayışını ve standartlarını belirlemek, gözden geçirmek ve onaylamak,

•Kritik riskleri ve bu riskler ile ilgili gelişmeleri düzenli olarak takip etmek,

•Kurum/işletme genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek.

---

[346] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.131.
[347] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.28.
[348] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.29.

2.7.2. Üst Yöneticinin Sorumluluğu

Üst yönetici, kurumun/işletmenin niteliğine göre, başkan, yönetim kurulu başkanı, genel müdür, CEO ve benzeri unvanlara sahip olan kurumun/işletmenin en üst düzeydeki yöneticisidir. Üst yönetici, kurumun/işletmenin asıl sahibine veya sahiplerine karşı, kurumun/işletmenin iyi yönetilmesinden sorumlu olan kişidir. Üst yönetici, KRY açısından da söz konusu mercilere karşı sorumludur. Dolayısıyla üst yönetici, KRY yapısını şekillendiren ve uygulamayı izleyen kişidir. Üst yönetici, kurumdaki KRY organizasyon yapısını ve personellerin rol ve sorumluluklarını belirler, KRY'nin genel işleyişine yön verir.[349]

Herhangi bir kurumda, KRY'nin nihai sorumluluğu üst yöneticidedir. Bu sorumluluğun en önemli parçalarından biri olumlu bir iç ortamın yaratılmasını sağlamaktır. Üst yönetici, iç ortam etkenlerini ve KRY'nin diğer bileşenlerini etkileyen idari yönünü, herhangi bir kişi ya da bölümden daha fazla belirler. Üst yöneticinin sorumluluğu KRY'nin tüm bileşenlerinin yerinde olduğunu gözetmeyi de içermektedir. Üst yönetici, üst düzey yöneticilere liderlik ve yön sağlayarak ve bunlarla periyodik olarak toplanarak, riski nasıl yönettikleri dahil olmak üzere sorumluluklarını gözden geçirerek, görevini yerine getirir. Üst yönetici, üst düzey yöneticilerle birlikte, kurumun KRY'sinin temellerini oluşturacak değerleri, prensipleri ve önemli işleyiş kurallarını biçimlendirir. Üst yönetici ve önde gelen üst düzey yöneticiler stratejik hedefleri, stratejiyi ve ilgili üst düzey hedefleri belirlerler. Aynı zamanda, geniş tabanlı kuralları belirleyip, kurumun risk yönetim felsefesini, risk iştahını ve kültürünü oluştururlar. Kurumun organizasyon yapısını, önemli kuralların içeriği ve iletişimini ve kurumun kullanacağı planlama ve raporlama sistemlerinin türünü ilgilendiren kararlar alırlar.[350]

---

[349] Derici, Tüysüz, Sarı, **a.g.m**., s.164.
[350] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.133.

2.7.3. Yöneticilerin Sorumluluğu

Genel olarak yönetim, bir kurumun KRY dahil tüm faaliyetlerinden direkt olarak sorumludur. Doğal olarak farklı yönetim seviyelerinin farklı KRY sorumlulukları vardır. Bunlar çoğu zaman kurumun özelliklerine göre değişir. Yöneticiler, uygulamanın risk toleranslarıyla uyumlu olmasını sağlayarak, kendi sorumluluk alanlarındaki KRY bileşenlerinin uygulanmasını yönlendirirler. Bu bakımdan, her yöneticinin kendi sorumluluk alanlarında bir üst yönetici gibi davrandığı basamaklı bir sorumluluk yapısı oluşur. Üst düzey yöneticiler, belirli süreçlerdeki, operasyonlardaki ya da bölümlerdeki yöneticilere belirli KRY uygulamaları için sorumluluk verirler. Bu yöneticiler, olayların belirlenebilmesi ve risk değerlemesi için teknikler gibi birimin hedeflerine yönelik risk prosedürlerinin geliştirilip uygulanmasında ve ilgili kuralların geliştirilmesi gibi karşılıkların belirlenmesinde rol oynarlar. Ayrıca ilgili kontrol faaliyetleri hakkında öneride bulunur, uygulamalarını izler ve kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını raporlamak için üst düzey yöneticilerle toplanırlar.[351]

KRY'nin fiili olarak gerçekleştirilmesinin temel sorumluluğu ilgili yöneticilere aittir. Buna göre üst yönetimden beklenen görevler şunlardır:[352]

• KRY ile ilgili konuları ve sorunları belirlenecek raporlama sistematiği içerisinde zamanında ve uygun şekilde KRY'den sorumlu birime iletmek,

• Kurumun genel risk çerçevesini ve bu çerçeve ile hedeflenen "risk kültürü" anlayışını tüm çalışanlarına aktarmak ve anlaşılmasını sağlamak,

• Kurumun belirlenmiş olan genel risk yönetim çerçevesini kendi faaliyetlerine adapte ederek detaylı risk yönetim ve kontrol prosedürlerini oluşturmak ve uygulamak,

• Sorumluluk alanlarındaki kritik riskleri anlamak, takip etmek ve bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararları almak. Bu amaçla detaylı risk yönetim aksiyon planlarını hazırlamak,

[351] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.**, s.72.
[352] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.30.

• KRY raporlarının zamanında ve tam içerikte hazırlanması ve ilgili birimlere aktarılması için gerekli sistemi oluşturmak,

• Sorumluluğu altındaki çalışanların risk yönetim ve kontrol açısından sürekli gelişmesini sağlamak,

• Gerçekleştirilen her türlü faaliyette alınan risk ve bunun karşılığında yaratılan değer/kazanç dengesini dikkate almak,

• KRY'den sorumlu birim ile de koordine ederek, risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve gelişimini sağlamak

Yöneticilerin sorumlulukları hem yetki hem de hesap verilebilirlik gerektirmektedir. Her yönetici KRY'nin kendisiyle ilgili bölümünden bir üst yöneticiye karşı, en üstte de üst yönetici, yönetim kuruluna karşı sorumlu olmalıdır.[353]

2.7.4. Kurumsal Risk Yöneticisinin Sorumluluğu

Risk lideri, risk birimi yöneticisi, risk idarecisi ya da risk başkanı olarak da isimlendirilebilecek olan kurumsal risk yöneticisi (CRO-Chief Risk Officer), risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst düzeydeki kişidir. Kurumsal risk yöneticisi, yöneticiden sonra gelen en üst düzey yönetici olabileceği gibi, üst yönetici, diğer üst düzey yöneticilerden birisini de risk yöneticisi olarak atayabilir.[354] Etkin bir kurumsal risk yönetimi oluşturmak için ilk iş bir risk yönetimi lideri atanmasıdır. Bu liderin kim olacağı veya işi nasıl yürüteceği, kurumun büyüklüğüne ve gereksinimlere göre değişecektir. Büyük kurumlarda risk yönetimi için ayrı bir bölümün oluşturulması da söz konusu olabilmektedir. Küçük çaplı kurumlarda, mevcut birimlerden bir yönetici risk yönetimi çalışmalarının liderliğini yürütebilir. Buradaki önemli nokta, bu işlerin tek bir kişinin görevi olmadığının ve kurum içi ortak bir çalışma gerektiğinin

[353] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.135.
[354] Derici, Tüysüz, Sarı, **a.g.m**., s.164.

bilincine varılması gerekliliğidir.[355] Etkin bir KRY sisteminden bahsedebilmek için bağımsız bir risk yönetim bölümünün ve yöneticisinin var olması zorunludur. Bağımsız ve merkezi bir bakış açısı olmadan kurum içerisinde KRY yaklaşımının uzun soluklu olabilmesi mümkün olmayacaktır. Kurum içerisinde bağımsız bir risk yönetim fonksiyonu oluşturulmuş ise söz konusu bölüm kurum bünyesinde var olan mevcut risk yönetim uygulamalarını geliştirmek yönünde gerekli olan çalışmaları gerçekleştirmekle sorumludur.[356]

Kurumsal risk yöneticisi, etkili KRY tesis edilmesinde ve uygulanmasında diğer yöneticiler ile birlikte çalışır. Kurumsal Risk Yöneticisi (CRO), KRY sürecinin izlenmesinde ve kurumun yukarı, aşağı ve çapraz risk ile ilgili bilgilerinin raporlanmasında diğer yöneticileri desteklemek, onlara yardımcı olmakla sorumludur. Bazı kurumlar/işletmeler bu rolü, bir başka üst düzey yöneticiye örneğin Finansal Yönetim Direktörü (CFO-Chief Financial Officer), Denetim Direktörü (CAO-Chief Audit Officer) veya üst yöneticinin (Genel Müdür/CEO) atadığı bir başka üst düzey yöneticiye (Genel Müdür Yardımcısı v.b.) vermektedir. Bazı kurumlar/işletmeler ise, bu fonksiyonu daha önemli ve geniş kapsamlı ele alarak, gerekli ayrı atamaları yaparak ve kaynaklar tahsis ederek gerçekleştirmektedir.[357]

Kurumsal risk yöneticisi, riskin tüm yönlerini içeren KRY stratejisi geliştirmek ve uygulamaktan sorumludur. Birçok örnekte kurumsal risk yöneticisi, üst yöneticiye (Genel Müdür/CEO v.b.) rapor sunmaktadır. Bazı KRY yapılarında ise kurumsal risk yöneticisi, doğrudan yönetim kuruluna rapor sunmaktadır. Kurumsal risk yöneticisi, genel olarak risk politikası, sermaye yönetimi, risk analitiği ve raporlamadan sorumludur. Buradan hareketle, kurumsal risk yöneticisinin ve biriminin temel sorumluluklarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür: [358]

[355] Özer, **a.g.e.,** s.453.
[356] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.31.
[357] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.135.
[358] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.31.

•Kurum/işletme çapında riskin tüm yönleri için KRY yapısı tesis etmek, KRY'nin diğer iş planlama (performans programı) ve yönetim faaliyetleri ile bütünleştirilmesi için liderlik etmek,

•"KRY kültürü" kavramını geliştirmek ve kurum geneline yaygınlaştırmak,

•Kritik risklerin karar alıcılarca etkin bir şekilde tanımlanması ve yönetimini sağlamak,

•Risklerin tüm uygulayıcılar ve karar alıcılar tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak. Bu kapsamda risk kategorileri ve riskin değerlendirilmesi uygulamalarında genel ölçü birimlerinin olduğu ortak bir risk dili tesis etmek,

•Risklerin kurum bünyesinde yetkili kurullarca belirlenecek "risk iştahı seviyeleri" dâhilinde yönetilmesine imkân verecek altyapıyı sağlamak,

•Her seviyedeki yöneticilerin değer yaratma-alınan risk ilişkisini dikkate alarak karar almalarının sağlanması ve bu kararlarla ilgili performans ölçümünün kurum tarafından etkin bir şekilde izlenmesini sağlamak,

•Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akışı sistemini kurmak ve uygulamak,

•KRY sisteminin, proaktif bir süreç olarak kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak stratejik planlama, iş planlaması (performans programı) ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.

•KRY ile ilgili tüm planlamaları, uygulamaları ve gelişmeleri üst yöneticiye (Genel Müdür/CEO) raporlamak ve ihtiyaç duyulan faaliyetleri tavsiye etmek.

2.7.5. Finansal Yöneticilerin Sorumluluğu

Çalışmaları tüm operasyon ve birimleri etkileyen finansal yöneticilerin ve onların çalışanlarının faaliyetleri, KRY için özel bir önem taşımaktadır. Finansal yöneticiler, kurumsal bütçelerin ve planların oluşturulmasında rol alır ve performansı, genellikle operasyon, mevzuata uygunluk ve raporlama bakış açılarından izler ve analiz ederler. Bu tür çalışmalar genelde kurumun merkezi ya da işletmenin bir parçası olsa da diğer birimlerin çalışmalarını da izlemeyi içerir. Finansal süreçlerdeki diğer yöneticiler, yönetimin KRY uygulamalarının merkezindedir. Bu yöneticiler yanlış ya da hatalı raporlamanın engellenip ortaya çıkarılmasında önemli rol oynar ve üst yönetimin bir parçası olmasından dolayı kurumun/işletmenin etik uygulamalarındaki politikasının belirlenmesine yardımcı olur. Aynı zamanda işletmenin raporlama sistemlerinin planlanması, oluşturulması ve izlenmesini etkilerler.[359]

KRY'nin parçalarına bakıldığında finansal yöneticilerin ve çalışanlarının çok önemli pozisyonda bulundukları görülür. Finansal yöneticiler hedeflerin oluşturulmasında, stratejilerin belirlenmesinde, risklerin analiz edilmesinde ve kurumu etkileyen değişikliklerin nasıl yönetileceği konusunda karar verilmesinde, vazgeçilmez bir görev taşır, çok değerli bilgiler sağlar, yön gösterir ve karar verilen aksiyonların izlenmesi ve takip edilmesini sağlayacak bir pozisyonda bulunur. Bu yüzden finansal yöneticiler, masaya diğer operasyonların üst yöneticileriyle eşit koşullarda oturmalıdır. Finansal yöneticilerin, yönetim tarafından sadece finansal raporlama ve muhasebe gibi alanlara yönlendirilmesi ve odak alanlarının sınırlandırılması KRY'nin başarısını ciddi olarak engelleyebilir.[360]

---

[359] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,** s.73.
[360] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.138.

2.7.6. İç Denetçilerin Sorumluluğu

İç denetçiler KRY'nin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve düzeltmelerin önerilmesinde önemli rol oynarlar. Yerel ya da uluslararası otoriteler tarafından oluşturulan standartlar iç denetimin risk yönetimi ve kontrol sistemlerini de değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu aynı zamanda, raporlamanın güvenilirliği, operasyonların verimliliği ile yasa ve düzenlemelere uygunluğun değerlendirilmesini de içerir. İç denetçiler, sorumluluklarını yerine getirirken, kurumun KRY'sinin etkinliği ve yeterliliği konusunda incelemeler, değerlendirmeler, raporlamalar gerçekleştirerek ve önerilerde bulunarak yönetime, yönetim kuruluna ya da denetim kuruluna yardımcı olurlar. Yerel ya da uluslararası otoriteler tarafından oluşturulan standartlar aynı zamanda iç denetim için hangi görevlerin uygun olmayacağını belirleyerek iç denetçilerin denetledikleri konularda tarafsız ve bağımsız olmalarını sağlamaktadır. Bu tarafsızlık ve bağımsızlık, iç denetimin kurum içerisindeki konumunda, yetkilendirilmesinde ve uygun iç denetçi görevlendirmelerinde belirgin olmalıdır.[361]

Bir işletme yönetimi, işletmenin amaçlarını belirler ve amaçlar doğrultusunda işletmenin devamlılığını sağlamak için çalışır. Yönetimin hedeflediği amaçlara ulaşma ve devamlılığın sağlanmasında kaçınılmaz faktör ise iç denetimdir. İç denetim, yönetim adına işletme içindeki olayları inceler, yapılan faaliyetleri, ulaşılan ve ulaşılamayan hedefleri, ulaşılamayan hedeflerin sebeplerini, işletme içinde yaşanan aksaklıkları ve olası yaşanacak aksaklıkları tespit ederek yönetime sunar. Aslında, iç denetimin yaptığı KRY'de olduğu gibi işletme içi riskleri tespit etmek, uygulanan risk tepkilerinin ne kadar sağlıklı çalıştığını belirlemek ve bu konuda yönetime raporlar sunmaktır. Bununla birlikte, iç denetim dış çevre koşullarının işletmeye olan etkilerini incelemek için de yönlendirilebilir. Her ne kadar iç denetim 20. yüzyıl başlarında işletmenin durumunu gözlemlemek için oluşturulmuş bir birim olsa da 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde risk faktörünün işletme üzerindeki etkisi

[361] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.74.

artınca, KRY'nin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.[362] Kurum içerisinde eğer bir iç denetim birimi ve faaliyeti var ise bu birim KRY faaliyetlerinin kurum içerisinde etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini güvence altına almak amacı ile ilgili birimlerin KRY politika ve uygulamalarını, belirlenmiş risklerle ilgili oluşturulan iç kontrol sistemlerinin etkinlik ve işleyişini düzenli ve sistematik olarak denetlemek ve iyileştirme/geliştirme önerilerini raporlamakla sorumlu olmalıdır.[363]

2.7.7. Diğer Personellerin Sorumlulukları

KRY, bir düzeye kadar kurumdaki herkesin sorumluluğundadır ve dolayısıyla her personelin görev tanımının bir şekilde parçası olmalıdır. Bu iki yönden doğrudur:[364]

i. Neredeyse tüm personel risk yönetimini etkiler. Risklerin belirlenmesi ya da değerlendirilmesinde kullanılan bilgileri oluşturabilir ya da KRY'yi etkileyen diğer faaliyetlerde bulunabilir. Bu faaliyetlerin nasıl bir özenle gerçekleştirildiği bir kurumun KRY'sinin etkinliğini direkt olarak etkiler.

ii. Tüm personel, KRY'nin içinde bulunan bilgi ve iletişim akışını desteklemekle sorumludur. Bu, operasyonlardaki herhangi bir sorunu, etik kurallara uygun olmayan durumları ya da kuralların ya da yasaların çiğnendiği durumları işletmedeki bir üst seviyeye iletmeyi içerir. KRY, görev ayrımını içeren kontrol noktalarına ve dengelere ayrıca gördüklerini söylemekten çekinmeyen personele dayanır. Personel, üstlerinden gelebilecek uygunsuz hareketlerde bulunma baskısına karşı koymanın gerekliliğini anlamalıdır. Personelin bu gibi durumları raporlamasına imkan sağlayacak alternatif iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

---

[362] Kileci, **a.g.e**.s.70.
[363] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.30.
[364] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.74.

KRY herkesin işidir ve tüm personelin rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve etkin bir şekilde bildirilmelidir. Kurum bünyesindeki tüm personel aşağıdaki hususları yerine getirmekle sorumludur; [365]

• Belirlenmiş olan risk yönetim politikalarına, standartlarına ve süreçlerine harfiyen uymak,

• Ortaya çıkmış ve/veya çıkabilecek her türlü risk kaynağını zamanında ve eksiksiz olarak üstlerine raporlamak.

2.7.8. Dış Denetçilerin Sorumluluğu

Dış denetçiler yönetim ve yönetim kuruluna eşsiz, bağımsız ve objektif bakış açısı sağlar öyle ki, bu diğer amaçlar kadar kurumun dış finansal raporlama amaçlarını başarmasına da katkıda bulunabilir. Bir finansal beyan denetiminde, denetçi genel olarak kabul edilmiş muhasebe standartları ile uyumlu şekilde finansal açıklamaların adilliği, doğruluğu, dürüstlüğü üzerine fikrini açıklar. KRY, kurumun finansal beyanlarının dürüst sunumu ile ilgili bir dereceye kadar güvence sağlayabilir. Bağımsız denetçi yüksek seviyede güvence getirir. Finansal beyanı denetim perspektifine koymak, kurumda KRY ve dış finansal raporlamayla ilgili etkili olmayan iç kontrolün farkına varılmasına yardımcı olabilir. Birçok durumda denetçiler, finansal beyan denetimi yaparak aslında KRY'nin başarılmasında yönetime yararlı bilgi sağlar. Onların bu konuya dair sorumluluklarından birisi, denetim bulgularını bildirme yoluyla, tesis edilen amaçların başarılması için gerekli faaliyetlerin yapılmasında kullanılacak bilgi ve öneriler sunmaktır. Diğeri ise, KRY ve iç kontroldeki eksikliklerle ilgili bulguları bildirme yoluyla dikkatleri çekmek ve geliştirilmesine dair öneriler sunmak olarak belirlenmiştir. Bu bilgi sıklıkla sadece finansal raporlama ile ilgili olmayıp aynı zamanda operasyonları ve

[365] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.30.

uyum faaliyetlerini de içermektedir. Böylece bu alanların her birindeki amaçların başarılmasına önemli katkılar sağlayabilmektedir.[366]

2.8. KRY'de Başarı İçin Kritik Faktörler

KRY'nin kurumlarda/işletmelerde tasarlanmasında ve uygulanmasında başarılı olmak için dikkat edilmesi gereken bazı kritik faktörlere aşağıda yer verilmiştir:

• KRY üst yönetim tarafından sahiplenmelidir. KRY'ye ilk geçiş aşamasında ve daha sonra KRY'nin uygulama aşamalarında öncelikle üst yönetimle iyi bir iletişim kurulması gereklidir. KRY çalışmalarının mümkün olan en üst düzey yöneticiyle birlikte planlanması ve uygulanması KRY'nin başarı şansını artıracaktır.[367] Kurum üst yönetiminin KRY hakkında bilgili olmaları ve onun stratejik değerini takdir etmeleri gerekir. Bu amaçla onlara yeterli bilgi materyali sağlanmalı ve gerekirse üst yönetim KRY hakkında bağımsız dış uzmanlardan danışmanlık almalıdır.[368]

• KRY uygulamalarının kurum içinde üst düzeyde ve bağımsız bir sahipliğinin belirlenmiş olması gerekir. KRY'nin başarılı olarak uygulanabilmesi için en önemli faktörlerden birisi kurumsal risk yöneticisinin kurumun tamamı ile bağlantılı olacak şekilde ve doğrudan en üst yöneticiye bağlı olarak organizasyon içerisinde yer almasıdır. Kurumun bütün birimlerini kapsamayan bir risk yönetimi, kapsam dışındaki birimlerin risklerini de yönetemeyecektir.[369] Risk yönetiminden sorumlu yönetici, yürüteceği çalışmanın amaçlarını belirlerken diğer birimlerin risk yöneticilerini de sürece dahil etmeli ve zaman içinde risk değerlendirme bulgularını kurum risk kütüğü içerisine koymalıdır.[370]

---

[366] Küçük Yılmaz, **a.g.e.**, s.139.
[367] Özer, **a.g.e.,** s.453.
[368] Kileci, **a.g.e**.s.72.
[369] Kileci, **a.g.e**.s.71.
[370] Özer, **a.g.e.,** s.453.

• KRY uygulamalarının sistematik ve sürekli olmasının sağlanması gerekir. KRY'nin işleyen bir süreç olduğunun ve düzensiz aktivitelerle ve girişimlerle sınırlı olmadığının kabul edilmesi ve tanınması gerekir.[371] Bu kapsamda KRY kavramlarının ve prensiplerinin işleyen ana iş süreçlerine entegrasyonu sağlanmalıdır.[372]

• Etkili iç iletişim ve raporlama kanallarının oluşturulması gerekir. Dahili bilgi akışı KRY'nin başarılı olmasında esastır. Bu nedenle, KRY'yi tasarlarken üst yönetimin bileşik iletişim ve raporlama uygulamalarının tesis edilmesine fazladan önem vermesi gerekir. Üst yönetim kendi açılarından dahili raporlama yollarının kalitesini analiz etmeli ve stratejik amaçlar için materyal olan risk hakkındaki bilgilerin yukarıya yönlendirileceğine ve onların dikkatine sunulacağına ikna olmalıdır.[373] Tüm organizasyondan gelen ham veri topluluğunun kontrolü için bilgi yönetiminin kurulması ve risk yönetimi bilgisinin etkin iletişimi sağlanmalıdır.[374]

• KRY'nin etkin bir şekilde tesis edilmesi ve işletilmesi için gerekli kaynakların KRY'ye tahsis edilmesi gerekir. KRY'nin etkin bir şekilde kurulabilmesi için başta nitelikli personel kaynağına ihtiyaç vardır. Risk yönetim tekniklerini ve iş süreçlerini anlayarak risk yönetim çabalarına liderlik edebilecek kalitede insan kaynaklarına sahip olunması gerekir. Bu nedenle gerek personel kaynağının eğitim ihtiyacının giderilmesinde gerekse KRY organizasyonunun ve kültürünün oluşturulmasında gerekli mali kaynakların KRY'ye tahsis edilmesi gerekir.

• Kurumdaki birimlerin ve personelin genel performanslarının değerlendirilmesinde KRY uygulamalarındaki performansları önemli bir unsur olarak dikkate alınmalıdır. Böylece birimlerin ve personelin KRY sürecinin başarısına katkı sağlamaları özendirilmelidir. Benzer şekilde başarılı KRY uygulamaları birimlere ve personele duyurulmalı ve bu başarılar

[371] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.16.
[372] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.55.
[373] Kileci, **a.g.e**. s.73.
[374] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.16.

ödüllendirilmelidir. Başarılı KRY uygulamaları sonucu sağlanan tasarruflar başarı hikâyeleri olarak personele duyurulmalıdır.[375]

• KRY sürecinin etkinliğinin izlenmesi amacıyla iç ve dış denetim faaliyetlerinden destek sağlanmalıdır. KRY işleyen bir süreç olduğu için süreçte çıkan sorunlar kurum içerisinde oluşturulacak iç denetim birimi tarafından sürekli olarak izlenmelidir. Aynı gerekçeyle KRY belli dönemlerde dışarıdan alınacak dış denetim hizmetleriyle de sürekli izlenmelidir.

• Kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmede kullanılacak stratejilerin net olarak belirlenmesi gerekir. KRY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kurumların orta ve uzun vadeli amaç ve hedefleri ile stratejilerinin yer aldığı bir stratejik plan hazırlanmalıdır. İlave olarak stratejik planda yer alan amaç, hedef ve stratejilerle uyumlu olan ve daha kısa vadede gerçekleştirilebilecek performans (iş) hedef ve programları da hazırlanmalıdır. "Risk yönetiminde başarı şansını artıracak diğer bir konu da risk yönetiminin performans hedefleriyle uyumudur. Üst yönetimden performans hedeflerinin net bir şekilde ortaya konması istenmelidir."[376]

• KRY en üst yöneticiden en alttaki personele kadar tüm kurum personeli tarafından anlaşılmalı ve desteklenmelidir. Bu çerçevede tüm personelin KRY'nin uygulanmasında ve desteklenmesindeki görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmalı ve tüm personele duyurulmalıdır. Personelin KRY kapsamındaki görev, yetki ve sorumluluklarını içselleştirmesi için gerekli eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.

• Kurumda en başta üst yönetim olmak üzere tüm personel tarafından benimsenen ve içselleştirilen bir KRY kültürü oluşturulmalıdır. Bu kapsamda KRY sürecinde kullanılan her türlü yöntem ve uygulamanın tüm personel tarafından aynı şekilde algılanmasını sağlamak amacıyla risk, risk yönetimi, KRY ve iç kontrol hakkında ortak tanım ve terminolojinin oluşturulması gerekir. Bu çalışmalar yazılı politika belgeleri, düzenlemeler, prosedürler, rehberler ve personel eğitimleri gibi araçlarla sağlanabilir. Bu çalışmalar KRY

[375] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.56.
[376] Özer, **a.g.e.,** s.453.

uygulamalarında ortak bir dil yaratacağından KRY kültürünün kurumda oluşturulmasına da katkı sağlayacaktır.

• KRY'nin kurumda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kurumsal risk yönetim kültürünün oluşturulması gerekir. Bu kültürün oluşturulması zaman alacağı için KRY'nin kuruma katacağı değere ilişkin olarak kısa vadede çok büyük beklentiler oluşturulmamalıdır.[377]

• Her kurumun organizasyon yapısı, amaç ve hedefleri, iş süreçleri, personel yapısı, kurum kültürü gibi unsurları farklı olduğu için KRY'nin kurumlarda tasarlanmasında ve uygulanmasında teorik yaklaşımlardan kaçınılması gerekir. KRY'nin tasarlanması ve uygulanmasında her kurumun kendine has özellikleri dikkate alınmalı, kuruma özgü KRY yapıları ve çözümleri üretilmedir.

• Kurum üst yönetimi tarafından kurumun genel risk iştahı seviyesinin belirlenmesi gerekir. Benzer şekilde iş süreçlerindeki risk tolerans seviyelerinin de süreç yöneticilerince belirlenmesi ve ilgili personellere duyurulması gerekir.[378]

• KRY'nin tasarlanması ve uygulanmasından sonra KRY'nin kurumdaki gelişimini ve ilerlemesini izleyebilmek için iyi açıklanmış performans çıktıları ve fayda ölçümleri geliştirilmelidir.[379]

[377] Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, **a.g.e**, s.55.
[378] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.16.
[379] PriceWaterhauseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri, **a.g.e.,**, s.16.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALKINMA AJANSLARI VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

3.1. Türkiye'de Kalkınma Ajansları

3.1.1. Kalkınma Ajanslarının Tanımı

Dünyadaki değişik örneklerine bakılarak yapılacak bir tanıma göre kalkınma ajansları; bir ülkenin belli bir coğrafi bölgesi içerisindeki özel ve kamusal tüm şirketler, yerel otoriteler ile sivil toplum kuruluşları arasında işbirliği sağlayarak, o bölgenin ekonomik kalkınmasını hedefleyen ve yasal bir hükme dayanarak kurulan yapılardır.[380] Başka bir tanıma göre kalkınma ajansları; merkezi ve yerel hükümetin bölgesel ekonomik kalkınmayı sağlamak üzere temel yönlendirici çalışmaları dışında, içinde bulunduğu bölgeyi temel alan, bölgesel aktörler tarafından finanse edilen kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamaya göre kalkınma ajansları, belirli bölgeyi kapsayacak biçimde bölgesel aktörlerin katılımı ile oluşturulan yarı-özerk (semi-autonomous) kurumlardır.[381]

Bu tanımlardan yola çıkarak kalkınma ajansları ile ilgili üç ana unsur saptayabiliriz. Bunlar :

- Kamu gücüne dayanması,
- Ekonomik kalkınmayı hedeflemesi,
- Coğrafi bir bölgeyi kapsaması.

Bu unsurlar arasında en kritik olanı bölge kavramıdır. Ajanslar, İngilizce'de "The Regional Development" olarak adlandırılmaktadır. Aslında

---

[380] Tekin Avaner "BKA Siyasal Rejim Sorunu Yaratır mı? Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?", Ankara, Paragraf Yayınevi, 2005, s.243.

[381] Fatma Özmen, "AB Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, 2008, s.329-330

ülkemizde de kalkınma ajansları ile ilgili ilk yasa çalışmalarında bu yapılar, Bölge Kalkınma Ajansları olarak isimlendirilmişken daha sonrasında bazı kavram kargaşalarını önlemek amacıyla baştaki "bölge" ifadesi kaldırılmıştır. Ancak, bölge ibaresi olmasa da ajanslar bölgesel kalkınmayı düzenlemektedir.[382]

Dikkati çeken diğer bir husus ise ajans kavramıdır. Türk yönetim sisteminde sınırlı olarak kullanılan ajans kavramının, Türk Dil Kurumu sözlüğünde[383]; "1. Haber toplama, yayma ve üyelerine dağıtma işiyle uğraşan kuruluş. , 2. Bu iş kollarının çalıştığı büro.", "3. (eskiden) Radyoda haber bülteni. 4. Şirket veya kuruluş adına birtakım etkinlikler yapmakla görevlendirilen kurum veya kuruluş." şeklinde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun tanımından da anlaşılacağı üzere ajans sözcüğü, Türkçe'de yönetim anlamına gelen çağrışımlar yapmamaktadır. Gerçekten de ajansların yapısına ve fonksiyonlarına baktığımızda İngilizce'de temsilcilik ya da tanıtımcılık anlamlarına gelen *agenty* sözcüğünün Türkçe karşılığı olan ajans sözcüğünün kullanılmasının daha doğru olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü ajanslar bölgelerine yatırım çekebilmek için tanıtım işlevi yapacak; yatırım yapacak olan kişi ve şirketlerin başvuru ve işlemlerini takip edecektir.[384]

Dünyadaki uygulamalarına bakıldığında Kalkınma Ajanslarının dört temel amacı bulunduğu görülmektedir. Bunlar:

• Daha fazla ekonomik kalkınma ve yenilenme oluşturma,

• İş etkinliğinin, yatırımın ve rekabetçiliğin gelişmesini sağlama

• Yatırımcıları destekleme,

• Çalışma yöntemleri ile ilgili yeteneklerin gelişmesini artırmak, olarak ifade edilmektedir.

---

[382]Ahmet Apan, "Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Sayı:13, Ankara, 2005, s.39.
[383] Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, (Erişim)http//www.tdkterim.gov.tr/bts/, 03 Mart 2012.
[384] Seyit Koçberber, "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, Nisan-Haziran, 2006, s.38.

3.1.2. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu

Tıpkı batıdaki gibi, Türkiye'de de önce kamusal nitelikte uygulanan ve 1980'lerden sonra bir dönüşüm süreci geçiren bölgesel kalkınma amaçlı kurumların yeniden yapılandırılması, AB müzakere sürecinde gerçekleştirilen yeni yasal düzenlemelerle gündeme gelmiştir.[385] Ülkemizde kalkınma ajansları Avrupa Birliğinin talebi olarak gündeme gelmiştir. Avrupa Birliği, her ülkenin bölgeler belirlemesini öngörmekte ve yapacağı yardımları bu çerçevede dağıtmaktadır.[386] Türkiye'de BKA'ların gündeme gelmesi içsel ve dışsal nedenlerden kaynaklanmaktadır. İçsel nedenler ulusal kalkınma planlarının hedeflenen sonuçlara ulaşamaması ve bölgesel dengesizliklerin giderilememesi olarak gösterilebilir. Dışsal nedenler olarak da AB'ye katılma sürecindeki kaydedilen ilerlemeler ve dünya genelinde bölge anlayışının değişmesine bağlı bölgesel kalkınma politikalarındaki gelişmeler gösterilebilir.[387]

2003 yılında AB üyelik öncesi finansal yardımlarına stratejik bir çerçeve oluşturmak amacıyla 2004-2006 dönemi için tüm bölgeleri kapsayan "Ön Ulusal Kalkınma Planı" hazırlanmıştır. Söz konusu doküman aynı zamanda Türkiye'nin planlamada ekonomik etkinlik ve uluslararası rekabet gücünün yükseltilmesi hedeflerinin benimsenmesi anlamında bir dönüm noktasıdır. Türkiye, 9. Kalkınma Planı'nı da AB programlama dönemine uyumlaştırmak amacıyla yedi yıllık hazırlamıştır. Fakat operasyonel planlama geleneği olmadığı için yapılacak faaliyetlere göre kaynak sağlama, uygulama koordinasyonu ve örgütlenmesi boyutları planlamanın zayıf boyutları olmaya devam etmektedir. Türkiye'nin ekonomik ve altyapı yatırımları için yedi coğrafi bölgesi çok büyük, illeri ise çok küçük olduğundan 2002 yılında daha

---

[385] Yusuf Karakılçık, Canan Emek Sarıgül, "Bir 'Ekonomik Yönetişim Modeli' Olarak Bölge Kalkınma Ajansları Uygulaması: Üniter Yapının ve Sosyal Devletin Tasfiyesi mi Tesviyesi mi?, İnönü Üniversitesi İİBF, Turgut Özal Uluslar Arası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-1, Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim Bildiriler Kitabı, 15-16 Nisan 2010, Malatya (Erişim) http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/28.pdf. s.395.

[386] Koçberber, **a.g.m.**, s.40.

[387] Serap Kayasü ve Diğerleri, **Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İstanbul Ticaret Odası Yay. No: 2003-08, İstanbul, 2003, s. 80.

optimum bir coğrafi ölçek yaratan NUTS II (düzey 2) bölgeleri belirlemiş ve yasa ile sisteme girmiştir.[388] Bu bağlamda, Türkiye bölgesel politika ve bölgesel kalkınma açısından, 3 Ekim 2005 tarihinde müzakerelerin başlatılması kararının alınmasıyla birlikte kritik bir aşamaya girmiştir[389]

Bu çerçevede, Türkiye'de gerçekleştirilen kurumsal ve yasal bazı düzenlemeler ile AB bölgesel politikalarına uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Katılım Ortaklığı Belgesi'nde kısa vadede bölgesel politika alanında uyum için belirlenen öncelikler; NUTS-2 bağlamında bölgesel kalkınma planları hazırlanması, yasal çerçevenin tamamlanması, bölgesel öncelik kriterlerini ortaya koyan çok yıllı bütçeleme usullerinin oluşturulması ve bölgesel kalkınmayı yürütecek idari yapıların güçlendirilmesidir. Bu çerçevede DPT tarafından "İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması" hazırlanmış ve Düzey 2 seviyesinde 12 bölgede ve 26 ilde BKA kurulmasını düzenleyen 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" Şubat 2006'da yürürlüğe girmiştir. 6 Temmuz 2006 günü Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasına Dair Karar" ile birlikte, pilot uygulama bağlamında Adana ili merkez olmak üzere (TR62) Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir ili merkez olmak üzere (TR31) İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur. [390] Aynı yıl içinde de çalışma usul ve esaslarına, personele, muhasebe işlemlerine ilişkin yönetmeliklerin çıkarılarak 2007 yılının ilk ayında bu iki ajansın resmen faaliyete geçtiği görülmektedir. Ancak 5449 sayılı Kanun'un Anayasa Mahkemesi'nde, Çalışma Yönetmeliği ve Kuruluş Kararnamelerine karşı Danıştay'da açılan davalar ve yürütmeyi durdurma kararları nedeniyle kurulmuş bulunan bu iki Ajans yaklaşık bir yıl faaliyet gösterememiştir. Anayasa Mahkemesi'nin nihai kararında Kanunu iptal etmemesi üzerine Mart

---

[388] Gülhan Bilen, "Türkiye'de Yeni Bölgesel Politikaların Oluşumu", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, ODTÜ Yayınları, Ankara, 2006. s.234.

[389]Murat Ali Dulupçu, "Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (Yönetim) Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, ODTÜ Yayınları, 2006, s. 233-255.

[390]Serap Kayasü ve Suna S. Yaşar, "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, s.207 (Erişim) http://www.tepav. org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum3/3_1_kayasu.pdf,

2008'de yeniden faaliyetlerine başlamış ve yeni ajansların kurulması süreci de hızlandırılmıştır. Bu kapsamda, 10 Kasım 2008 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile İstanbul, Samsun, Diyarbakır, Konya, Erzurum, Gaziantep, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu, 23 ilde 8 kalkınma ajansı daha kurulmuştur. Nihayet 2009 yılında da 16 adet olmak üzere toplamda 26 kalkınma ajansı sayısına ulaşılarak tamamlanmış durumdadır. Yine "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği" DPT Müsteşarlığı tarafından tamamlanmış ve 8 Kasım 2008 tarih Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup böylece Ajansların mali destek faaliyeti için gerekli altyapı tesis edilmiştir.[391]

5449 sayılı Kanuna göre ajanslar, bölgeler esas alınarak, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile kurulacak; ajans merkezinin bulunacağı il, kuruluş kararnamesinde belirtilecektir. Yasaya göre ajanslar, tüzel kişiliğe haiz olacak ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbi tutulacaktır. Ajansların ulusal düzeyde koordinasyonundan Devlet Planlama Teşkilatı sorumludur.[392]

5449 sayılı Kanunda, DPT merkezde koordinasyondan sorumlu kurum olarak tanımlanmış ve DPT'ye merkezde bölgesel politikayı belirleme, koordinasyon, değerlendirme ve izleme ile fonların tahsisi görevi verilmiştir. Merkezde BKA'larla sıkı ilişki içinde olacak bir başka kurum 2006 Temmuz ayında çıkan kanunla kurulması planlanan Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'dır. Ajans ulusal düzeyde yatırım desteği ve tanıtım stratejisi yapmak, yatırımcılara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme hizmetleri tasarlamak ve sunmak, yatırımlara ilişkin izin ve onay işlemlerinin tamamlanmasında destek sağlamakla sorumlu tutulmuştur .[393]

Kalkınma ajanslarının Düzey 2 İstatistiki Bölge sınıflandırmasındaki bölgelere göre yapılanması öngörülmüştür. Bu sınıflandırmada Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 26 bölge müdürlüğünün sınırları esas alınmıştır.

---

[391] Ali Yılmaz, "Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim", **Türk İdare Dergisi**, Yıl:82, Sayı:466, Mart-2010, s.186.
[392] Koçberber, **a.g.m.**, s.42.
[393] Karakılçık, Sarıgül, **a.g.e.,** s.397.

Yani bölge yapısı oluşumunda coğrafi yakınlık dışında ekonomik gelişmişlik, nüfus yapısı v.b. istatistiksel benzerlikler de dikkate alınmıştır.[394]

5449 sayılı Yasada da vurgulandığı gibi, BKA'ların hedefi kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek yoluyla ulusal kalkınma planı ve programları doğrultusunda bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktır. Bunu sağlamak için yerel plan ve programların uygulanmasını sağlayıcı etkinlik ve projelere destek olmak; bölgelerin kendi olanaklarına yönelik araştırmalar yapmak ve yatırımcılara çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu bağlamda amaçları ve aslında tanımlanmış olan görevleri Avrupa'daki diğer ajanslarla benzerlik göstermektedir. [395] Mevcut yönetim yapısında yeni bir örgüt olarak kurulmaya başlayan bu kuruluşlar, yarı-kamusal bir özellik taşımakta, bölgedeki şirket, sivil toplum kuruluşları (STK) ve yerel yönetimlerle işbirliği içinde kuruldukları bölgelerin küresel rekabet düzeylerini yükseltmeyi amaçlamaktadır.[396]

3.1.3. Kalkınma Ajanslarının Teşkilat Yapısı

Kalkınma Ajanslarının teşkilat yapısı 5449 sayılı Kanun'un 7'inci maddesi ile düzenlenmiştir. Buna göre ajansların teşkilat yapısı aşağıdaki birimlerden oluşmaktadır:

a) Kalkınma kurulu.

b) Yönetim kurulu.

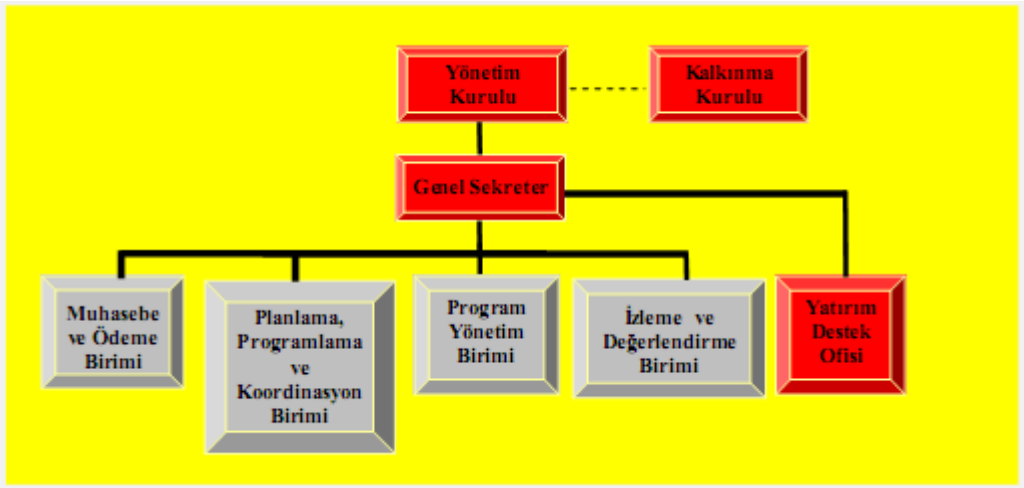
c) Genel sekreterlik.

d) Yatırım destek ofisleri.

5449 sayılı Kanun'da Genel Sekreterlik birimi altında hangi ana hizmet birimlerinin olacağı ve ajansların teşkilat şeması düzenlenmemiştir. Genel

[394] Koçberber, **a.g.m.** s.42.
[395] Kayasü, Yaşar**, a.g.e,** s.209
[396] Yılmaz, **a.g.m.,** s.185.

Sekreterlik biriminin altında hangi alt birimlerin kurulabileceği Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu'nda belirtilmiştir. Kılavuzun "1.3.2.1. Teşkilat Yapısı" başlıklı bölümünde; "Ajans, Genel Sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulunun onayı ile çalışma birimlerini kendisi düzenleyebilir. Çalışma birimleri arasındaki işbölümü Genel Sekreter tarafından belirlenerek, Yönetim Kurulunun onayına sunulur." denilmektedir. Kılavuzda, Ajansın destek yönetimini etkin bir şekilde yürütülebilmesi için örnek bir organizasyon şeması ve görev dağılımı da gösterilmiştir. Kılavuzda Ajansların, önerilen görev ve sorumlulukları dışarıda bırakmayan ve görevlerin ayrılığı ilkesini gözeten bir yapılanma öngörmeleri de özellikle vurgulanmıştır. Kılavuzdaki örnek organizasyon şemasına aşağıda Şekil 17'de yer verilmiştir.



Şekil 17: Kalkınma Ajansları Örnek Organizasyon Şeması[397]

Tezin uygulamalı kısmının gerçekleştirildiği ajansta yukarıdaki organizasyon şeması esas alınmış ve şemada gösterilen çalışma birimleri kurulmuştur.

Diğer yandan 5449 sayılı Kanun'un 25'inci maddesinde Ajansların iç denetime tabi olduğu, iç denetimde ajansların faaliyetlerinin, hesaplarının, işlemlerinin ve performansının yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından denetleneceği, iç denetim raporlarının yönetim

[397] Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu

kuruluna ve kalkınma kuruluna sunulacağı düzenlenmiştir. Ajansların iç denetimine ilişkin ayrıntılı hususlar Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir. 5449 sayılı Kanun ile Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nin iç denetime ilişkin hükümleri çerçevesinde her ajansta bir adet iç denetçi istihdam edilmiş ve ajansların teşkilat yapısında iç denetçi de yer almıştır.

3.1.3.1. Kalkınma Kurulu

5449 sayılı Kanun'un 8'inci maddesinde düzenlenmiştir. Bu maddede bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere kalkınma kurulunun oluşturulması öngörülmüştür.

Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşur. Kalkınma kuruluna temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar kuruluş kararnamesi ile belirlenir. Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır. Başkan ve Başkan Vekilinin temsil ettiği kurum ile mensubiyeti sona erdiğinde Kurul Başkanlığı ve Başkan Vekilliği görevleri de sona erer ve ilk toplantıda yeniden Başkan ve Başkan Vekili seçimi yapılır.

Kalkınma kurulu, Kurul Başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca Kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine Kurul Başkanı tarafından toplantıya çağrılır. Kalkınma kurulu, üye tam sayısının yarıdan bir fazlası ile toplanır, katılanların çoğunluğu ile karar alır. Toplantı yetersayısı sağlanamayan hallerde onbeş günü aşmayacak şekilde yeni toplantı tarihi Başkan tarafından belirlenir ve bu toplantıda toplantı yetersayısı aranmaz.

Kalkınma Kurulu'nun görev ve yetkileri 5449 sayılı Kanun'un 9'uncu maddesinde şu şekilde düzenlenmiştir:

a) Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.

b) Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.

c) Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.

d) Toplantı sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

3.1.3.2. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu 5449 sayılı Kanun'un 9'uncu maddesinde düzenlenmiştir. Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır. Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer. Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür.

Tek ilden oluşan bölgelerde kalkınma kurulu tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerinin görev süresi iki yıl olup görev sürelerini tamamlamadan herhangi bir şekilde üyeliklerinin sona ermesi halinde, kalan süreleri sırasına göre yedek üyelerce tamamlanır. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir. Yönetim kurulu üyeliği, üyelerin temsil ettikleri kurum ve kuruluşlardaki görevlerini sürdürmelerine engel teşkil etmez.

Yönetim kurulu, başkanın daveti üzerine üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanır. Yönetim kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık eder. Yönetim kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğu ile karar alır. Eşitlik durumunda, başkanın oyu yönünde karar alınır. Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydı ile yönetim kurulu toplantılarına katılır.

Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri 5449 sayılı Kanun'un 11'inci maddesinde aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

a) Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak.

b) Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.

c) Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.

d) Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.

e) Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek.

f) Ajans bütçesini onaylamak ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına göndermek.

g) Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak.

h) Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.

i) Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.

j) Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak.

k) Genel sekreteri belirlemek ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının onayına sunmak.

l) Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.

Yönetim kurulu gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

3.1.3.3. Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik Ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Genel sekreterin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Yönetim kurulu kararlarını uygulamak.

b) Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.

c) Ajans gelirlerini toplamak, 4 üncü maddeye göre belirlenecek usûl ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.

d) Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek.

e) Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.

f) Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.

g) Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.

h) Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.

i) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.

j) Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.

k) Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.

l) Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak.

m) Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.

n) Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

3.1.4. Kalkınma Ajanslarının Görev ve Yetkileri

5449 sayılı Kanun'un 5'inci maddesine göre Ajansın görev ve yetkileri şunlardır:

a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.

b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek.

c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.

d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.

e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.

f) 4 üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.

h) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.

i) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.

j) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

k) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

l) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

3.2. Kalkınma Ajanslarında Risk Yönetimi Uygulamasının Hukuki Dayanakları

Bu başlık altında Kalkınma Ajanslarında risk yönetimi uygulamasının hukuki dayanaklarına yer verilmiştir.

3.2.1. Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği ve Risk Yönetimi

Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 11'inci maddesinde ajans iç kontrol sisteminin tanımı ve amaçları düzenlenmiştir. Buna göre ajans iç kontrol sistemi; Ajans gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesi, Ajansın mevzuata uygun olarak faaliyet göstermesi, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesi, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi edinilmesi amaçlarını gerçekleştirmek üzere, iç denetçinin görüşü alınmak suretiyle, Genel Sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulunun kararı ile belirlenir.

Ajans iç kontrol sistemi, iç ve dış denetim raporları, öneriler, ihtiyaçlar ve şikayetler çerçevesinde yılda en az bir defa Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilir ve Kalkınma Bakanlığı'na rapor hâlinde sunulur.

İç kontrol sistemi ile risk yönetimi birbiri ile yakından ilişkili yönetim yaklaşımlarıdır. İç kontrolün amaçları ile kurumsal risk yönetiminin amaçları büyük oranda benzerdir. Risk değerlendirme iç kontrol sisteminin önemli bir bileşenidir. Hem iç kontrol sisteminin bileşenleri hem de kurumsal risk yönetiminin bileşenleri birbirlerini etkilemektedir. Ajanslarda etkin bir iç kontrol sistemi için etkin bir risk yönetimi, etkin bir risk yönetimi için etkin bir iç kontrol sistemi gereklidir. Bu yüzden Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nde ajansların iç kontrol sistemini oluşturmaları istenmiştir.

Diğer yandan Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 92'inci maddesinde Ajans faaliyet raporları ve bu raporlarda yer alacak bölümlere yer verilmiştir. Faaliyet raporlarının "Amaçlar ve Hedefler" bölümünde ajansın stratejik amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine ve izlenen temel ilke ve politikalarına; "Öneri ve Tedbirler" bölümünde ise faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak, ajansın gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere yer verilmesi öngörülmüştür.

Bu düzenlemeler ile ajansların faaliyet raporlarında risk yönetiminin bazı bileşenlerine yer verilmiştir. Kurumsal risk yönetiminin sekiz bileşeninden ikincisi amaç/hedef belirleme, üçüncüsü olay(risk/fırsat) tanımlama, dördüncüsü risk değerlendirme, beşincisi risk tepkileri, altıncısı da kontrol faaliyetleridir. Belirtilen düzenleme ile ajans faaliyet raporlarında belirtilen bileşenler kapsamında yer alan risk yönetim yaklaşımlarının gerçekleştirilmesi öngörülmüştür.

3.2.2. Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği ve Risk Yönetimi

3.2.2.1. Mali Yönetim Yeterliği ve Risk Yönetimi

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nin 4'üncü maddesinde ajansların mali yönetim yeterliği düzenlenmiştir. Buna göre; Ajansların proje ve faaliyet destekleri için kaynak kullanımı ve bu amaçla Kalkınma Bakanlığı bütçesinden transfer ödeneğinin kullandırılması, ancak mali yönetim yeterliklerinin Kalkınma Bakanlığınca uygun görülmesi halinde gerçekleşebilir.

Ajanslar kuruluşlarını müteakip en geç iki yıl içerisinde başvuruda bulunur ve Bakanlıkça Yeterlik Komisyonu aracılığıyla mali yönetim yeterlik denetimi yapılır. Belirtilen süre sonunda başvuruda bulunmayan veya mali

yönetim yeterliği bulunmadığı tespit edilen ajanslar, cari yılın geri kalanı ve müteakip mali yıl için proje ve faaliyet desteklerinde bulunamaz ve bu ajanslara Kalkınma Bakanlığından kaynak transferi yapılmaz. Mali yönetim yeterliğinin yenilenmesi en geç beş yılda bir veya denetim ve faaliyet raporları doğrultusunda Kalkınma Bakanlığınca gerekli görülen durumlarda yapılır.

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nde Ajansın mali yönetim yeterliği tespit edilirken Yeterlik Komisyonunca aşağıda sayılan kriterlerin esas alınacağı belirtilmiştir:

a) Kurumsal kapasite ve organizasyonel yapı,

b) Veri akış ve raporlama sistemi,

c) İç kontrol ve risk değerlendirmesi yapabilme kapasitesi,

ç) Sözleşme yapabilme ve ödeme süreçleri,

d) Bilgi teknolojileri kullanımı,

e) Muhasebe ve izleme-değerlendirme sisteminin etkin kullanımı.

Yukarıda belirtilen değerlendirme kriterlerinden "c) İç kontrol ve risk değerlendirme yapabilme kapasitesi" kriteri ajanslarda etkin bir iç kontrol ve risk yönetim sisteminin kurulmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda Ajansın iç kontrol sistemi ile risk yönetim sisteminin yeterli düzeyde olmaması ajansın mali yönetim yeterliği alamamasına neden olabilecektir.

Nitekim Kalkınma Bakanlığı tarafından ajansların mali yönetim yeterliği denetimlerine başlanılmadan önce ajanslara gönderilen "Mali Yönetim Yeterliği Kriterlerinde" "B. Planlama ve Programlama" başlığı altında aşağıdaki risk yönetim kriterlerine yer verilmiştir:

"4. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

4.1.Uygun nitelikleri haiz bir Ajans personeli risk yönetiminin koordinasyonundan sorumlu olarak görevlendirilmiştir.

4.2. Ajans, sistemli bir şekilde faaliyet ve süreçlerine yönelik riskleri analiz ederek, alınacak önlemlere yönelik eylem planları oluşturmaktadır.”

Kalkınma Bakanlığı risk yönetimine ilişkin olarak belirlemiş olduğu bu kriterler ile ajanslarda etkin bir risk yönetiminin kurulmasını öngörmüştür.

3.2.2.2. İç Denetim ve Risk Yönetimi

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliğinin 6’ıncı maddesinde ajansların iç denetimi düzenlenmiştir. Buna göre iç denetim; Ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol yapıları ile finansal işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde yapılır. İç denetim faaliyetleri sistematik ve disiplinli olarak uluslararası standartlar ve kamu iç denetim standartlarına uygun şekilde gerçekleştirilir. Yönetmeliğin iç denetime ilişkin bu hükümleriyle, ajansların iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin iç denetçi tarafından sürekli izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi öngörülmüştür. COSO’nun KRY modelinin 8’inci bileşeni, iç kontrol modelinin 5’inci bileşeni “izleme” bileşenleridir. COSO’nun KRY modeli “izleme” bileşeni kapsamında kurumsal risk yönetim uygulamalarının kurum içerisinde bağımsız bir organ tarafından sürekli izlenmesi öngörülmektedir. Bu kapsamda ajanslardaki risk yönetim uygulamaları da ajans iç denetçisi tarafından yürütülecek iç denetim faaliyetleri ile sürekli izlenecek ve iyileştirme önerileri sunulacaktır.

KA Denetim Yönetmeliği’nin 7’inci maddesinde risk yönetimi ve iç kontrol kapsamında iç denetçinin görev, yetki ve sorumlulukları; “nesnel risk analizlerine dayanarak Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek ve risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek için Ajansın amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak” olarak belirlenmiştir.

3.2.2.3. Dış Denetim ve Risk Yönetimi

KA Denetim Yönetmeliği'nin 10'uncu maddesinde dış denetim düzenlenmiştir. Buna göre dış denetim, ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol süreç ve yapıları ile risk yönetiminin, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde incelenmesi ve raporlanmasıdır. Dış denetçi, iç kontrol sistemini; organizasyonel yapılanma, insan kaynakları, iş ve karar süreçleri, yöntemleri, mali hususları ve risk yönetimini de içeren kontrol mekanizmaları, muhasebe ve kayıt sistemi, bilgi sistemleri altyapısının niteliği ve işleyişi gibi hususlar bakımından kapsamlı bir şekilde değerlendirir, tespit ve önerilerini raporlar.

Yönetmeliğin dış denetime ilişkin yukarıdaki hükümleri ile dış denetçinin ajansın iç kontrol sistemi ile birlikte risk yönetimini de izlemesi ve değerlendirmesi öngörülmüştür. COSO'nun kurumsal risk yönetim modelinin 8'inci bileşeni, iç kontrol modelinin 5'inci bileşeni izleme bileşenleridir. Ajansın iç kontrol ve risk yönetim sisteminin ajans dışında bağımsız bir otorite tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi dış denetim ile gerçekleştirilecektir.

KA Denetim Yönetmeliği ekinde yer alan örnek Bağımsız Dış Denetim Raporu'nun "B) İç Kontrol Sistemi Denetimi Sonuçları" bölümünün alt bölümü olan "3. Risk Yönetimi" bölümünde "Ajans risk yönetim planlaması ve mekanizmalarının etkinliği yönünden değerlendirilmiş ve (Olumlu Görüş/Şartlı Görüş/Olumsuz Görüş/Görüş Bildirmeme) kararı verilmiştir. Bu görüşü destekleyen önemli hususlar ile varsa yetersizlik, eksiklikler ile öneriler aşağıda açıklanmaktadır:" ibarelerine yer verilmiştir.

3.2.3. Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ve Risk Yönetimi

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nin çeşitli maddelerinde proje ve faaliyetlerin ajans tarafından izlenmesi sürecinde risk yönetimi uygulamalarını öngören hükümlere yer verilmiştir. Bu kapsamda

Yönetmeliğin 4'üncü maddesinde "k) İzleme: Sözleşmeleri imzalanarak uygulama aşamasına geçmiş proje ve faaliyetlerde öngörülen amaç ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmak, riskleri önceden tespit ederek düzeltici ve önleyici tedbirleri almak ve denetim faaliyetlerinin yapılabilmesini sağlayacak bilgilerin kayda geçmesini sağlamak üzere yürütülen, tarafsız yönlendirme ve takip faaliyetini…." hükmüne; "izleme faaliyetleri" başlıklı 34'üncü maddesinde "Proje ve faaliyetlerin mali ve fiziki gerçekleşmelerini, performanslarını, risklerini, sorun ve ihtiyaçlarını zamanında tespit etmek ve gerekli tedbirleri almak amacıyla yapılacak izleme faaliyetleri ulusal düzeyde Müsteşarlık, bölge düzeyinde ise ajanslar tarafından bir sistem dahilinde yürütülür. Ajans, izleme bilgi sistemini de kullanarak, program ve proje düzeyinde gerekli risk analizlerini sürekli yapar. İzleme, ödeme ve denetim faaliyetlerini bu analizlere göre yönetir, yönlendirir ve gerekli tedbirleri alır." hükmüne; "erken uyarı ve usulsüzlük raporu" başlıklı 37'inci maddesinde "Usulsüzlük şüphesinde veya sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde önemli riskler oluşması durumunda, izleme görevlileri tarafından erken uyarı raporları düzenlenerek genel sekretere sunulur." hükmüne yer verilmiştir.

3.2.4. Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi ve Risk Yönetimi

KA Proje Uygulama Rehberi'nin "4. İzleme ve Destek Faaliyetleri" başlıklı bölümünde yüksek riskli projelerin ajans tarafından yakından izleneceği, tüm yüksek riskli projelerin ihale dosyalarının ve değerlendirme raporlarının ön kontrol için ajans tarafından da inceleneceği belirtilmiş ve bu kapsamda projeler için risk değerlendirmesi yapılması öngörülmüştür.

Rehber'in "4.8. Risk Değerlendirmesi" başlıklı bölümünde projeler için bir risk tanımı yapılmıştır. Buna göre risk, sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmedeki herhangi bir başarısızlığın meydana gelme ihtimalidir. Destek programı kapsamında, projeler üzerinde mutabık kalınmış bütçe ve zaman içinde tamamlanması hususunda riske sahiptirler.

Rehber'de destek programı kapsamında finanse edilen projelere yönelik beş tür risk puanı belirlenmesi öngörülmüştür. Risk puan türleri ve bunlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

1)Ön Ödeme Risk Puanı: Ön ödeme risk puanı, sözleşme imzalamasından hemen sonra projenin uygulama süresinin ilk kırk beş günü içerisinde ajans tarafından belirlenecektir. Ön ödeme risk puanının belirlenmesinin amacı, ön ödeme yapılmadan önce yararlanıcın mali desteği kullanma kapasitesini ölçerek, mali kaynağın etkin kullanımını sağlamaktır.

Ön ödeme çok yüksek riskli projelere yapılmayacaktır. Orta risk projeler için ise ön ödeme oranı %20'den az olmamak kaydıyla yeniden belirlenebilecektir. Yararlanıcılar risk değerlendirmesi ve sonucu hakkında bilgilendirilecek ve yararlanıcılara risk düzeyinin düşürülebilmesi için bir aya kadar süre tanınacaktır. Bu sürenin sonunda, risk durumunun devam etmesi ve yararlanıcının sözleşme yükümlülüklerini yerine getirmede gerekli önlemleri almaması halinde, sözleşme hükümleri gereğince sözleşme feshedilebilecektir.

2)Başlangıç Risk Puanı: Başlangıç risk puanı, projenin ve yararlanıcının genel özelliklerini tanımlayan sözleşme ve ilk ziyaret raporu verileri kullanılarak belirlenir. Başlangıç risk puanının belirlenmesinin amacı, projenin uygulama performansından bağımsız olarak, taşıdığı potansiyel riskin tespit edilmesi ve bu riskin olası olumsuz etkileri ortaya çıkmadan önce uygun önlemlerin alınabilmesini sağlamaktır.

3)İlerleme Risk Puanı: İlerleme riski, proje uygulama sürecinde sözleşme yükümlülükleri ile bütçe ve süre kısıtlarından olası sapmaların tanımlanabilmesi için bir araçtır. İlerleme riski, bütçe, faaliyetler, satın alma hususlarında gerçekleşmeler ve zeyilname taleplerinin onay durumu gibi kriterler dikkate alınarak Bilgi Sistemi tarafından hesaplanır.

4)Nitel Risk Puanı: Nitel risk, riski yaratan faktörlerin tam olarak tanımlanamaması ve gerekçelendirilememesinden dolayı gereklidir. Diğer bir deyişle, kestirilemeyen veya ender rastlanan bir durumun tespiti için sezgisel

ve gözleme dayalı bir risk değerlendirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Nitel risk değerlendirmesi algı ve hükümlerine bağlı olarak izleme personeli tarafından belirlenir. İzleme ya da anlık ziyaret veri giriş formlarında iki soru yer almaktadır:

Projenin zamanında bitirilme riski (%) - Zaman riski

Projenin bütçesi dahilinde bitirilme riski (%) - Bütçe riski

İzleyici bu soruları, sahadaki gözlemleri doğrultusunda yüzde olarak yanıtlandıracaktır. Bu sorular izleyicilere kendi sezgilerini nitel risk oranı olarak yansıtma imkanı tanımaktadır. Nitel risk oranı bütçe ve zaman risklerinin aşağıdaki biçimde hesaplanması ile belirlenmektedir:

$$\text{Nitel Risk Oranı} = \frac{\text{Zaman Riski + Bütçe Riski}}{2}$$

Bu risk değerlendirmesi, proje sahasındaki tüm risk faktörlerini ve gözlemlenen ilişkileri ihtiva etmesi açısından başlangıç ve ilerleme risk puanlamalarının tamamlayıcısı olacaktır.

5)Genel Risk Puanı: Bilgi sistemi, başlangıç, ilerleme ve nitel risk puanlarını kullanarak projenin genel risk puanını hesaplar. Ajans izleme ve destek faaliyetlerini daha riskli projelere yoğunlaştırarak, izleme kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlar.

3.2.5. Türkiye Kamu İç Denetim Standartları ve Risk Yönetimi

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nin iç denetimi düzenleyen 7'inci maddesinde iç denetçinin görevlerini yerine getirirken ve yetkilerini kullanırken kamu iç denetim standartlarına ve mesleki etik kurallarına uygun hareket edeceği düzenlenmiştir. İç denetim ile risk yönetimi arasındaki yakın ilişkiye yukarıda değinilmiştir. Bu çerçevede Türkiye Kamu İç Denetim Standartlarının risk yönetimine ilişkin tanım ve standartlarına aşağıda yer verilmiştir.

Standart: 2100 - İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirmeli ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Standart: 2110 - Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; önemli riske maruz alanları tespit edip değerlendirmek ve risk yönetimi ile kontrol süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak suretiyle idareye yardımcı olmalıdır.

2110.G1 - İç denetim faaliyeti, idarenin risk yönetim sürecinin etkinliğini gözlemeli ve değerlendirmelidir.

2110.G2 - İç denetim faaliyeti, aşağıdaki hususları dikkate alarak, idarenin yönetim ve kontrol faaliyetleriyle bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmelidir;

- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü,
- Faaliyetlerin etkililik ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun ve diğer düzenlemelere uyum.

2110.D1 - İç denetçiler, danışmanlık görevleri sırasında, görevin amacıyla uyumlu şekilde riski ele almalı ve diğer önemli risklere karşı dikkatli olmalıdır.

2110.D2 - İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri risk bilgilerini, idarenin maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.

Standart: 2600 - Yönetimin Artık Riskleri Üstlenmesi

İç denetim birimi yöneticisi, üst yönetimin idare için kabul edilemeyebilecek bir artık (bakiye) risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiğine inandığı takdirde, konuyu üst yönetimle müzakere etmelidir. Artık riskle ilgili bir karara varılamazsa, iç denetim birimi yöneticisi ve üst yönetim, konuyu çözümlenmesi için üst yöneticiye rapor etmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

"X KALKINMA AJANSI'NDA" KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN TASARLANMASI VE UYGULANMASI

Tezin uygulama kısmının gerçekleştirildiği ajans yönetimi risk kütüğünde yer alan hususların ajans açısından gizlilik taşıdığı gerekçesiyle ajans isminin tezde yer almasına onay vermedi. Ancak ajans yönetimi, KRY'nin ajansta tasarlanması ve uygulanması süreçlerine ilişkin bilgi ve belgelerin ajans ismine yer verilmeden tezde kullanılabileceğini onayladı. Bu nedenle KRY'nin tasarlanıp uygulandığı ajansın ismine aşağıdaki bölümlerde yer verilmemiş, bu bölümlerde ajans ismi "X Kalkınma Ajansı" olarak kodlanarak verilmiştir.

4.1. KRY Hazırlık Aşaması

4.1.1. Üst Yönetimin Desteğinin Alınması

KRY'nin ajansta tasarlanması ve uygulanması için üst yönetimin KRY'yi sahiplenmesi ve desteklemesi kritik bir önem taşıdığından KRY'nin dönüşüm sürecinin hazırlık aşamasında ilk önce ajans üst yönetimi ile iletişim kurulmuştur. Bu kapsamda öncelikle X Ajansı Genel Sekreteri ve birim yöneticileri ile bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantıya katılanlara kurumsal risk yönetimi teorisi ve uygulamasını içeren bir sunum yapılmıştır.

Toplantı sonucunda X Ajansı Genel Sekreteri ve birim yöneticilerinde KRY'nin ajansta uygulanmasının ajansa değer katacağı yönünde bir algı oluşması sonucunda KRY'nin Ajans Yönetim Kurulu'nun gündemine alınmasına karar verildi. Ajansın ilk Yönetim Kurulu toplantısında kurumsal risk yönetimi teorisi ve uygulamasını içeren bir sunum daha yapıldı. Toplantı

sonucunda Ajans Yönetim Kurulu üyeleri KRY'nin ajansta uygulanması gerektiği yönünde görüş bildirdiler. Böylece ajans üst yönetiminin desteği ile X Kalkınma Ajansında KRY'nin tasarımı ve uygulaması çalışmalarına başlandı.

4.1.2. KRY Dönüşüm Grubunun Belirlenmesi

KRY'nin ajansta tasarımı ve uygulama çalışmalarını koordine ederek yönetmek amacıyla ajans birim yöneticilerinden oluşan bir "KRY Dönüşüm Grubu" oluşturulmuştur. "KRY Dönüşüm Grubu" Hukuk Müşavirinin başkanlığında; Destek Hizmetleri Birim Başkanı, Araştırma Etüd ve Planlama Birim Başkanı, İzleme Değerlendirme Birim Başkanı, Program Yönetimi Birim başkanından oluşturulmuştur. "KRY Dönüşüm Grubu", KRY'nin ajansta tasarlanması ve uygulanması sürecinde; KRY mevcut durum analizi, KRY eğitimlerinin düzenlenmesi, KRY Rehberinin ve Yönergesinin hazırlanması, KRY organizasyon yapısını oluşturulması, ajans risk kütüğünün hazırlanması gibi temel KRY dönüşüm süreçlerinde koordinasyonu sağlama rolünü üstlenmiştir.

4.1.3. KRY Modelinin Tespiti

Bugün dünyada en yaygın ve en gelişmiş KRY modeli olması nedeniyle "X Kalkınma Ajansında" kurumsal risk yönetiminin tasarlanmasında ve uygulanmasında COSO'nun KRY Modeli esası alınmıştır. "X Kalkınma Ajansında" mevcut durum ve fark analizinin yapılmasında, analizler sonucu tespit edilen farkların giderilmesi için iyileştirme faaliyetlerinin planlamasında ve bu faaliyetlerin uygulanmasında COSO KRY modelinin kriter, açıklama ve önerileri esas alınmıştır. COSO'nun KRY modeline ilişkin açıklamalara tezin önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak yer verildiği için burada tekrar yer verilmemiştir.

4.1.4. KRY Mevcut Durum Analizi

COSO'nun KRY modelindeki bileşenler esas alınarak **"**X Kalkınma Ajansı'nın" KRY açısından mevcut durumu analiz edilmiştir. Analiz için COSO KRY modeli çerçevesinde sorular hazırlanmış ve bu sorular Ajans Genel Sekreteri ile birim yöneticilerine yöneltilmiştir. Yöneticilerden alınan cevaplar değerlendirilerek Ajansın COSO KRY modeli açısından mevcut durumu analiz edilmiştir. KRY mevcut durum analizi için ajans yöneticilerine yöneltilen sorulara ve alınan cevaplara ilişkin form tez ekinde yer almaktadır.

4.1.5. KRY Fark Analizi ve İyileştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi

COSO KRY modeli esas alınarak ajansın mevcut durumunun analiz edilmesi sonucunda; ajansın risk yönetimine ilişkin olarak yüksek oranda eksiklik ve farkları olduğu belirlenmiştir. Ajanstaki mevcut risk yönetimi uygulamalarının COSO'nun KRY modeli kriterlerinin çok azını karşıladığı görülmüştür. COSO KRY modelinin 8 bileşeni kriter alındığında ajansın risk yönetim uygulamalarının özellikle "iç ortam" bileşeni olmak üzere tüm bileşenler kapsamında iyileştirme faaliyetlerine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Fark analizi esas alınarak her bileşen kapsamında gerekli görülen iyileştirme faaliyetleri ve uygulamaları belirlenmiştir. İyileştirme faaliyetlerinin ajansta uygulanmasına ilişkin süreçlere tezin izleyen bölümlerinde yer verilmiştir.

4.2. KRY Uygulama Aşaması

4.2.1.İç Ortamın İyileştirilmesi Faaliyetleri

İç ortamın iyileştirilmesi faaliyetleri kapsamında; ajans personeline yönelik eğitim düzenlenmesi, ajans KRY temel dokümanlarının hazırlanması, KRY organizasyon yapısının oluşturulması gibi faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetlerin ayrıntısına aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

4.2.1.1. KRY Eğitimlerinin Düzenlemesi

Ajansta KRY'nin başarılı bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için tüm personelin görev ve sorumluluklarına paralel olarak KRY konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenle "X Kalkınma Ajansında" KRY'nin teori, kavram, yöntem, model ve uygulamalarının personele tanıtılması ve öğretilmesi amacıyla 14-18 Şubat 2011 tarihleri arasında 5 günlük bir eğitim programı düzenlenmiştir.

Eğitim hizmeti, KRY konusunda uluslararası deneyimi olan profesyonel bir kuruluştan alınmıştır. KRY'nin temel kavramları, risklerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi, risk tepkilerinin belirlenmesi, risklere yönelik kontrollerin oluşturulması, risklerin iletişiminin sağlanması ve izlenmesi, risk kütüğünün oluşturulması konularında tüm personelin eğitim alması sağlanmıştır. Eğitim sonunda düzenlenen sınavda başarılı olan personele "başarı belgesi" verilmiştir.

4.2.1.2. KRY Temel Dokümanlarının Hazırlanması

4.2.1.2.1. KRY Rehberinin Hazırlanması

"X Kalkınma Ajansı'nın" maruz kalabileceği risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, yönetilmesi ve izlenmesini sağlamak üzere Ajansta tasarlanacak ve uygulanacak olan KRY bileşenlerine ve süreçlerine rehberlik yapmak amacıyla KRY rehberi hazırlanmıştır.

Rehberin hazırlanmasında COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından 2004 yılında yayımlanan COSO KRY modeli esas alınmıştır. KRY Rehberi iki kısımdan oluşmuştur. Rehberin birinci kısmında kurumsal risk yönetimi kavramı, özellikleri ve faydaları, ikinci kısımda kurumsal risk yönetiminin bileşenleri yer almıştır.

4.2.1.2.2. KRY Yönergesinin Hazırlanması

Ajansın maruz kalabileceği risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, yönetilmesi ve izlenmesini sağlamak üzere Ajansta oluşturulan KRY organizasyon yapısına dayanak oluşturmak amacıyla KRY Yönergesi hazırlanmış ve Ajans Yönetim Kurulu'nun onayından geçerek yürürlüğe girmiştir. KRY Yönergesinde, Ajans'ta uygulanacak KRY'ye ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir.

4.2.1.3. Ajans Risk İştahı Seviyesinin Belirlenmesi

Risk iştahı, ajansın amaçlarına ulaşmak için kabul etmeye hazır olduğu risk seviyesine karşılık gelmektedir. Ajans risklerinin puanlanması sürecinde, etki ve olasılık puanlarının çarpımı sonucu bulunan nihai risk puanları 1 ila 25 arası bir ölçekte gerçekleştiği için Ajans risk iştahı seviyesinin belirlenmesinde 1 ila 25 arası ölçek kullanılmıştır. Ajans Genel Sekreteri başkanlığında İç Denetçi ve Risk Komitesi üyeleri ile yapılan toplantılar sonucunda Ajansın risk iştahı seviyesi 1 ila 25 arası bir ölçek esas alınmak suretiyle 10 olarak belirlenmiştir. Bu durumda risk değerlendirmesi sonucunda bakiye risk puanı 10'un üzerinde olan riskler ajans risk iştahı seviyesinin üzerinde kalmıştır. Bu nedenle bakiye risk puanı, ajans risk iştahı seviyesi üzerinde kalan risklere yönelik ilave kontrol faaliyetleri öngörülmüştür. İlave kontroller ile bakiye risk puanları azaltılarak ajans risk iştahı seviyesine indirilmesi sağlanmıştır.

4.2.1.4.KRY Organizasyon Yapısının Belirlenmesi

Ajansta birim ve personellerin KRY kapsamındaki rol ve sorumluluklarını belirlemek amacıyla KRY organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Oluşturulan KRY organizasyon yapısına Ajans KRY Yönergesinde yer verilmiş ve Ajanstaki KRY organizasyonu hukuki bir

düzenlemeye dayandırılmıştır. KRY Yönergesinin ilgili maddelerine göre KRY organizasyon yapısı içerisinde Genel Sekreter, Risk Komitesi, Birim Risk Yöneticileri, Risk Görevlileri ve İç Denetçi yer almaktadır. Bu birim ve personellerin KRY organizasyon yapısındaki görev, yetki ve sorumlulukları KRY Yönergesinin 20-24'üncü maddelerinde düzenlenmiş olup ayrıntılarına aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

4.2.1.4.1.Genel Sekreter

Genel Sekreterin KRY'deki görev, yetki ve sorumlulukları KRY Yönergesinin 20'inci maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre Genel Sekreter, risk yönetim süreçlerinin uygulanmasından ve risklerin yönetiminden en yüksek seviyede sorumludur. Bu nedenle ajans içerisinde kurumsal risk yönetimi sürecinin temel sahibi Genel Sekreter'dir.

Genel Sekreter'in kurumsal risk yönetimi faaliyetleri ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

a) Kurumsal risk yönetim faaliyetlerini yakından izleyerek sistemin etkin bir şekilde çalıştığını güvence altına almak,

b) Ajansın risklerini, Risk Komitesi ve ilgili birimlerce hazırlanan yıllık risk yönetim raporlarından elde edeceği bilgiler vasıtasıyla takip etmek,

c) Ajansın risklerine ilişkin olarak gerekli gördüğü her türlü aksiyon kararını almak ve uygulamak,

d) Gerekli gördüğü durumlarda risk yönetimi konularını Yönetim Kuruluna sunmak,

e) Yılda bir kez güncellenecek olan ajans risk kütüğünü onaylamak.

4.2.1.4.2.Risk Komitesi

Risk Komitesinin KRY'deki görev, yetki ve sorumlulukları KRY Yönergesinin 21'inci maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre Risk Komitesi, ajansta kurumsal risk yönetiminin işleyişinden Genel Sekretere karşı sorumlu komitedir. Risk Komitesi; Hukuk Müşaviri başkanlığında, Araştırma Etüd ve Planlama Birimi, Program Yönetim Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Destek Hizmetleri Birimi başkanlarından oluşmaktadır.

Risk Komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

a)Birim yöneticilerinden gelen yıllık risk yönetim raporlarındaki; risklerin durumuna ve kontrol faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri incelemek ve atılması gereken adımları belirleyerek Genel Sekretere sunmak,

b)Ajans risk kütüğünün yılda bir kez güncellenmesi için gerekli koordinasyonu sağlamak,

c)Kurumsal risk yönetim kültürü kavramını geliştirmek ve ajans geneline yaygınlaştırmak,

d) Risklerin tüm birimler tarafından aynı düzeyde ve içerikte anlaşılmasını sağlamak,

e) Risklerin belirlenen risk iştahı seviyesi altında yönetilmesine imkân verecek altyapıyı oluşturmak,

f) Risk yönetimi ile ilgili etkin bir raporlama ve bilgi akış sistemi kurmak ve uygulamak,

g) Kurumsal risk yönetim kültürünün Ajans kültürü ile bütünleşmesini sağlayarak bölge planı, stratejik plan, harcama programı ve operasyonel yönetim süreçlerinin önemli bir parçası haline gelmesini sağlamak.

4.2.1.4.3. Birim Risk Yöneticileri

Birim risk yöneticilerinin KRY'deki görev, yetki ve sorumlulukları KRY Yönergesinin 22'inci maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre ajansın ana hizmet birimleri olan Araştırma Etüd ve Planlama Birimi, Program Yönetim Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Destek Hizmetleri Birimi başkanları aynı zamanda birimlerindeki risklerin yöneticisidirler. Ajansın birimlerinde kurumsal risk yönetimi uygulamasının temel sorumluluğu ilgili birim yöneticilerine aittir.

Birim risk yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

a) Ajansın genel risk yönetim çerçevesini birim faaliyetlerine adapte ederek detaylı risk yönetim ve kontrol prosedürlerini oluşturmak ve uygulamak,

b) Birimdeki kritik riskleri belirlemek, izlemek ve bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararları almak. Bu amaçla detaylı risk yönetim aksiyon planlarını hazırlamak,

c) Risk yönetimi ile ilgili konuları ve sorunları yıllık risk yönetim raporu ile Risk Komitesine iletmek,

d) Risk Komitesi ile koordineli bir şekilde birimindeki kurumsal risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesini ve gelişimini sağlamak.

e) Birimdeki risk görevlisini belirlemek,

f) Risk kütüğünün yılda bir kez güncellenmesi faaliyetlerini yürütmek,

g)Gerçekleştirilen her türlü faaliyette alınan risk ve bunun karşılığında gerçekleştirilecek amaç/hedef dengesini dikkate almak,

ğ) Ajansın genel risk çerçevesini ve risk kültürü anlayışını birim çalışanlarına aktarmak ve anlaşılmasını sağlamak,

h) Birimindeki personelin risk yönetimi ve kontrol faaliyetleri açısından sürekli gelişmesini sağlamak,

4.2.1.4.4.Risk Görevlileri

Risk görevlilerinin KRY'deki görev, yetki ve sorumlulukları KRY Yönergesinin 23'üncü maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre birim risk yöneticisi tarafından her birimde bir risk görevlisi belirlenir. Birden fazla alt birimi olan birimlerde her alt birim için farklı bir risk görevlisi belirlenir.

Risk görevlisinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

a) Birim yöneticisi adına birimdeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğinin sağlanması ve izlenmesi,

b) Risklerin durumunun sürekli olarak değerlendirilmesi,

c) Birim yöneticisi ile birlikte risklerin azaltılması için gerekli kontrol faaliyetlerini belirlemek ve bunları uygulamak,

d) Kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını izlemek, önemli kontrol aksaklıklarını birim yöneticisine iletmek,

e) Birim yöneticisi ile birlikte risk kütüğünü yılda bir kez güncellemek,

f) Risklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında yıllık risk yönetim raporunu hazırlamak,

g) Birim yöneticisiyle birlikte risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetilmesine yönelik olarak toplantı, anket, atölye çalışması ve çalıştay v.b. faaliyetler düzenlemek.

4.2.1.4.5.İç Denetçi

İç denetçinin KRY'deki görev, yetki ve sorumlulukları temel olarak Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir. Bu Yönetmeliğin iç denetçinin KRY kapsamındaki görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin hükümlerine önceki bölümlerde yer verildiği için burada tekrar yer verilmemiştir.

X Kalkınma Ajansı KRY Yönergesi'nde iç denetçinin görev, yetki ve sorumlulukları ise 24'üncü maddede düzenlenmiştir. Buna göre iç denetçi, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin ajans içerisinde etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini güvence altına almak amacı ile ilgili birimlerin risk yönetimi politika ve uygulamalarını, belirlenmiş risklerle ilgili oluşturulan iç kontrol sistemlerinin etkinlik ve işleyişini düzenli ve sistematik olarak denetlemek ve iyileştirme/geliştirme önerilerini Genel Sekreter'e raporlamakla sorumludur.

4.2.2.Hedef Belirleme

4.2.2.1. Stratejik Planın Hazırlanması Çalışmaları

KRY mevcut durum analizi sonucunda ajansın stratejik planın olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle KRY'nin "hedef belirleme" bileşeni çerçevesinde ajansın misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefleri ile stratejilerin yer aldığı stratejik plan hazırlıklarına başlanılmıştır. Tezin yazıldığı tarih itibariyle ajanstaki stratejik plan çalışmaları devam etmektedir.

4.2.2.2. 2010-2013 Bölge Planı'ndaki Vizyon, Tematik Eksenler, Öncelikler ve Stratejilerin İncelenmesi

KRY'nin "hedef belirleme" bileşeni çerçevesinde 2010-2013 Bölge Planındaki vizyon, öncelikler, tematik eksenler ve stratejiler incelenmiştir. Bölge Planındaki vizyonu, öncelikleri, tematik eksenleri ve stratejileri gerçekleştirme sorumluluğu bölgedeki tüm kamu ve özel sektör aktörlerine düşmektedir. Ancak ajansın bölge kalkınmasında en önemli aktör olması ve ajansın bölge kalkınması için kamu-özel tüm sektörleri bir araya getirmek gibi görevleri nedeniyle 2010-2013 Bölge Planındaki vizyonun, önceliklerin, tematik eksenlerin ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde ajansın da

sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle Bölge Planındaki hususların da KRY'nin "hedef belirleme" bileşeni kapsamında değerlendirilmesi gerekir.

2010-2013 Bölge Planında bölge vizyonu; "Kaynaklarını etkin ve çevreye duyarlı kullanan, sosyo-kültürel yapısı güçlü, rekabetçilik temelinde sürekli gelişen lider bir bölge olmak" şeklinde belirlenmiştir.

Bölge Planında 5 adet tematik eksen, tematik eksenler altında toplam 21 adet öncelikli alan ve bu öncelikli alanlarda uygulanmak üzere toplam 71 adet strateji belirlenmiştir.

Bölge Planındaki 5 tematik eksen aşağıda belirtilmiştir:

1.) Bölgenin rekabetçilik düzeyinin artırılması
2.) İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve istihdamın artırılması
3.) Sosyo-Kültürel yapının güçlendirilmesi
4.) Doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması
5.) Bölgenin cazibesinin artırılması

4.2.3.Risklerin Tanımlanması

Bu aşamada ajansın maruz kalabileceği riskler tanımlanmıştır. Ajanstaki her ana hizmet birimi kendi birimine ait riskleri, birim başkanının başkanlığında kendi personeli ile anket, görüşme, çalıştay, beyin fırtınası, geçmiş verilerin ve olayların incelenmesi gibi yöntemler kullanmak suretiyle tanımlamıştır. Risklerin tanımlanmasında her ana hizmet biriminin görev ve sorumlulukları esas alınmıştır. Birimlerin görev ve sorumlulukları bir nevi onların gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları/hedefleridir. Birimlerin bu görev ve sorumluluklarını yani amaçlarını/hedeflerini gerçekleştirmelerine engel olabilecek olay ve durumlar birimler açısından bir risk olarak tanımlanmıştır.

Belli bir birimle ilgili olmayan bu nedenle ajansın genelini ilgilendiren ve “stratejik riskler” olarak sınıflandırılan risklerin tanımlanmasında Risk Komitesi yani birim yöneticileri görev almıştır. Risk Komitesi ajansın genel nitelikteki görev ve sorumluluklarından hareketle, ajansın üst düzey amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine engel olabilecek stratejik riskleri anket, görüşme, çalıştay, beyin fırtınası, geçmiş verilerin ve olayların incelenmesi gibi yöntemler kullanarak tanımlamıştır.

Risklerin tanımlanmasında hem ajans içerisindeki risk faktörleri hem de ajans dışındaki risk faktörleri dikkate alınmıştır. Risklerin tanımlanması sürecinde her bir riskin nedenleri ile yaratabileceği sonuçlar da ayrıca belirlenmiştir.

Ajanstaki risk tanımlama süreci sonunda toplam 137 adet risk tanımlanmıştır. Tanımlanan riskler Ajansın Risk Kütüğüne kaydedilmiştir. Tanımlanan her riske bir kod numarası verilmiştir. Risklerin kod numarasında riskin ilgili olduğu amaç/hedefin koduna da yer verilmiştir. Böylece her riskin hangi amacın/hedefin gerçekleştirilmesine engel olabileceği belirlenmiştir. Yani amaç/hedef ile risk arasında ilgi kurulmuştur. Örneğin Ajansın Risk Kütüğündeki birinci amacı/hedefi H1 olarak kodlanmıştır. H1 amacının/hedefinin gerçekleşmesine engel olabilecek birinci risk H1.R1. olarak, ikinci risk H1.R2. olarak kodlanmıştır.

Ajansın tanımlanan riskleri niteliklerine göre belli risk gruplarında sınıflandırılmıştır. Ajansın riskleri 7 gruba ayrılarak sınıflandırılmıştır. Bunlar;

1) Stratejik Riskler

2) Finansal Riskler

3) Operasyonel Riskler

4) İmaj-İtibar Riskleri

5) Bilgi Teknolojileri Riskleri

6) Hukuki Riskleri

7) Güvenlik Riskleri

Yukarıdaki sınıflandırmaların tanımlarına ve kapsamına önceki bölümlerde yer verildiği için burada tekrar edilmemiştir.

4.2.4.Risklerin Değerlendirilmesi

Bir önceki aşamada tanımlanan ve sınıflandırılan Ajans riskleri ortaya çıkma olasılıkları ve etkileri esas alınarak değerlendirilmiştir. Ajans risklerinin değerlendirilmesinde etki ve olasılık analizi kullanılmıştır. Bu yöntemde riskler ortaya çıkma olasılıklarına ve ortaya çıktıklarında kuruma etkilerine göre analiz edilmektedirler. Risklerin önem seviyesi, etkiler ve olasılıkların bir araya gelmesi ile belirlenmektedir. Bu durum; Risk = f (Etki, Olasılık) olarak formüle edilmektedir.

Ajansın risklerinin etki ve olasılığı analiz edilirken ilk önce etki ve olasılık kriterleri belirlenmiştir. Riskin etkisi, ajansın hedeflerinin başarılamaması ve ajans stratejilerinin başarılı bir şekilde yürütülememesi durumunda ajansın karşı karşıya kalacağı olumsuz durumlardır. Etki analizi için;

1) Stratejik Etki,

2) Operasyonel Etki,

3) İmaj Etkisi,

4) Finansal Etki,

olmak üzere 4 etki kriteri belirlenmiş ve bu kriterler tanımlanmıştır. Belirlenen her etki kriteri 1 ila 5 arasında bir ölçekle önemine göre derecelendirilmiştir. Her bir kriter için yapılan ölçeklendirmeler de tanımlanmıştır.

Ajans risklerinin gerçekleşme olasılıklarının analiz edilmesinde;

1) İnsan kaynağı yeterliliği,

2) Mevzuat ve düzenlemelerin yeterliliği,

3) Otomasyon düzeyi,

olmak üzere 3 olasılık kriteri belirlenmiş ve bu kriterler tanımlanmıştır. Belirlenen her olasılık kriteri 1 ila 5 arasında bir ölçekle oluşma olasılığına göre derecelendirilmiştir. Her bir kriter için yapılan ölçeklendirmeler de tanımlanmıştır.

Etki ve olasılık kriter ve ölçeklerinin belirlenmesinden sonra risklerin etki ve olasılık puanlarının hesaplanması aşamasına geçilmiştir. Risklerin etki puanlarının hesaplanmasında kullanılan 4 adet etki kriteri birbirinden farklı öneme sahip olduklarından görece yüksek öneme sahip etki kriterlerinin hesaplamadaki ağırlıkları yüksek tutulmuştur. Bu kapsamda stratejik etki kriterinin ağırlığı % 30, finansal etki kriterinin ağırlığı % 30, imaj etki kriterinin ağırlığı % 25, operasyonel etki kriterinin ağırlığı % 15 olarak belirlenmiştir. Risklerin olasılık puanlarının hesaplanmasında kullanılan olasılık kriterlerinin ağırlıkları ise eşit tutulmuştur.

Risklerin puanlanmasında her risk için önce etki puanı daha sonra olasılık puanı hesaplanmıştır. Etki ve olasılık puanları çarpılarak nihai risk puanı belirlenmiştir. Risklerin etki ve olasılıklarının puanlanması işlemlerini Ajans Risk Komitesi üyeleri yani birim yöneticiler birlikte yapmıştır. Puanlamada önemli sapmalara neden olmamak için bu personeller tarafından verilen etki ve olasılık puanlarının aritmetik ortalamaları alınmıştır. Etki, olasılık ve nihai risk puanı hesaplamaları sonucunda, risklerin etki ve olasılık puanları 1 ila 5 arasında bir sayı değeri almış, nihai risk puanı ise 1 ila 25 arasında bir sayı değeri almıştır. Yani en yüksek nihai risk puanı 25 iken en düşük nihai risk puanı 1 olarak hesaplanmıştır. En yüksek nihai risk puanına sahip riskler, gerçekleşme olasılıkları çok yüksek olan ve gerçekleştiklerinde Ajansa etkileri çok şiddetli olabilecek risklerdir. Nihai risk puanı 20-25 arasında olan bu riskler, Ajans açısından çok önemli ve öncelikli risklerdir. Nihai risk puanı 1 ila 5 arasında olan riskler ise gerçekleşme olasılığı çok düşük ve gerçekleştiklerinde ajansa etkileri çok düşük şiddette olacak risklerdir.

Yukarıda anlatılan risk puanlama süreci her bir riskin hem yapısal risk puanının hesaplanmasında hem de bakiye risk puanının hesaplanmasında

ayrı ayrı iki kez tekrarlanmıştır. Tezin önceki bölümlerinde açıklandığı üzere "içsel risk" ya da "doğal risk" olarak da ifade edilen yapısal risk, herhangi bir kontrol mekanizmasının bulunmadığı durumlarda işlem süreçlerinin doğasında varolan risktir. Yapısal risk, yönetimin etki veya olasılığını değiştirmek için hiçbir şey yapmadığı ve hiçbir önlem almadığında kurumun karşı karşıya kaldığı risktir. "Kalıntı risk" ya da "artık risk" olarak da ifade edilebilen "bakiye risk" ise alınan kontrol önlemlerine rağmen mevcut olan risklerdir. Bakiye risk, yönetimin riskin etki ve olasılığını azaltmak için aldığı kontrol aktivitelerini de içeren önlemlerden sonra kalan risktir. Bu nedenle yukarıda anlatılan risk puanlama sürecinde ajans risklerinin yapısal ve bakiye risk puanları ayrı ayrı değerlendirilerek hesaplanmıştır. Hesaplanan yapısal ve bakiye risk puanları Ajans Risk Kütüğüne ayrı ayrı kaydedilmiştir.

4.2.5.Risklere Yönelik Tepkilerin ve Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Risk tepkisi, ajans yönetimi tarafından, riske karşılık alınacak tutumun/tavrın belirlenmesidir. Ajansın risk değerlendirme sonuçlarına göre her bir riske yönelik uygun risk tepkileri belirlenmiştir. Ajans risklerine yönelik tepkilerin belirlenmesinde ajans yönetimi tarafından belirlenen risk iştahı seviyesi esas alınmıştır. Risk değerlendirmeleri ve ölçümleri/puanlamaları sonucu elde edilen bakiye risk puanları ajans risk iştahı seviyesi ile karşılaştırılmıştır. Ajansın risk iştahı seviyesinin üzerinde olan bu yüzden de öncelikli olarak önlem alınması gereken riskler belirlenmiştir. Daha sonra da her bir riske yönelik olarak (alternatif tepkiler de dikkate alınarak) en uygun risk tepkileri belirlenmiştir. Böylece risk tepkileri aracılığıyla risklerin olasılık ve etki puanlarının ajansın risk iştahı seviyesi altına düşürülmesi amaçlanmıştır.

Ajansın riske yönelik tepkileri; riskleri kabul etmek/üstlenmek, risklerden kaçınmak, riskleri transfer etmek ve riskleri kontrol etmek şeklindeki genel sınıflandırmaya uygun olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda ajansın risk iştahı seviyesi altında kalan riskler herhangi bir önlem alınmadan olduğu gibi bırakılmış yani kabul edilmiştir. Riske neden olabilecek bazı faaliyet ya da

stratejiler terk edilmek suretiyle neden olabilecekleri risklerden kaçınılmıştır. Bazı riskler ise sigorta gibi yöntemlerle üçüncü kişilere transfer edilmiştir. Kontrol etme, şeklindeki risk tepkisi en yaygın şekilde kullanılmıştır. Kontrol etme kapsamında, riskin ajans risk iştahı seviyesine kadar indirilebilmesi amacıyla olasılığını ve etkilerini azaltmaya yönelik uygun kontroller tasarlanmıştır. Tanımlanan risklere yönelik mevcut ve uygulanan risk tepkilerine ve kontrol faaliyetlerine, Ajans Risk Kütüğünün "Mevcut kontrol faaliyetleri" sütununda yer verilmiştir. Riskin etki ve olasılığını azaltmak amacıyla geliştirilebilecek ilave kontrol faaliyetleri ile alternatif risk tepkilerine ise Ajans Risk Kütüğünün "Geliştirilebilecek kontrol faaliyetleri" sütununda yer verilmiştir.

4.2.6. Bilgi ve İletişim

Ajanstaki KRY uygulamaları kapsamında üretilen tüm bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve raporlanması amacıyla ajans KRY bilgi sistemi yazılım programı alınmıştır. KRY bilgi sistemi yazılım programı İngiltere'de kamu ve özel sektör KRY uygulamalarında uzun yıllardır kullanılan bir yazılım programının Türkçe versiyonudur. KRY bilgi sistemi ile ajans KRY organizasyon yapısı içerisinde yer alan personellerin ihtiyaç duyduğu tüm bilgi ve raporlar sistemden üretilebilmekte ve ilgili birim ya da personele iletilebilmektedir. Ajans KRY organizasyon yapısında görev alan personellere KRY bilgi sisteminin kullanılmasına yönelik uygulama eğitimi verilmiştir.

4.2.7. Ajans KRY'sinin İzlenmesi

Ajanstaki KRY uygulamalarının üç farklı şekilde izlenmesi öngörülmüştür. Birinci izleme şeklinde Ajans KRY organizasyon yapısı içerisinde hiyerarşik izleme yapılacaktır. KRY organizasyon hiyerarşisi

içerisinde yer alan Genel Sekreter, Risk Komitesi, Birim Risk Yöneticileri ve Risk Görevlilerinin KRY'nin sürekli izlenmesine yönelik görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu birim ve kişilerin KRY'nin izlenmesine yönelik görev ve sorumluluklarına ilgili bölümde yer verildiği için burada tekrar edilmemiştir. Hiyerarşik izleme faaliyeti kapsamında ajans risk kütüğü, değişen durum ve olaylara bağlı olarak yılda en az bir kez güncellenecektir.

İkinci izleme şekli ise ajans iç denetçisi tarafından yapılacak izlemedir. Ajansta bir adet iç denetçi görev yapmaktadır. İç denetçinin KRY kapsamındaki görev, yetki ve sorumluluklarına ilgili bölümlerde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. İç denetçi yürüteceği güvence sağlama faaliyetleri ile ajans KRY sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini sürekli olarak değerlendirecek ve izleyecektir. Ajans iç denetçisi tarafından 2011-2013 dönemini kapsamak üzere üç yıllık iç denetim planı hazırlanmış ve Yönetim Kurulu'nun onayı ile yürürlüğe girmiştir. Ayrıca yıllık olarak iç denetim programı hazırlanmaktadır. Hazırlanan iç denetim plan ve programları ile risk esaslı iç denetim faaliyetleri yürütülmekte, ajansın KRY, iç kontrol ve yönetişim sistemleri sürekli olarak değerlendirilmektedir. İç denetim faaliyetleri sonucunda ulaşılan risk ve kontrol bilgileri ilgili birim yöneticileri ile birlikte Genel Sekreter'e raporlanmaktadır. İç denetçi düzenlemiş olduğu raporlarda, tespit ettiği risklere yönelik olarak kontrol faaliyetleri de önermektedir.

Üçüncü izleme şekli ise ajans dışında bağımsız bir otorite tarafından yapılacak izlemedir. Bu izleme, ajansın dış denetimi kapsamında dış denetçi tarafından yapılacak izlemedir. Ajansın dış denetimine ve dış denetimin kapsamına ilişkin düzenlemelere önceki bölümlerde yer verildiği için burada tekrar edilmemiştir. Dış denetim kapsamında Ajansın iç kontrol sistemi ve risk yönetim sistemi de bulunmaktadır. Dış denetçi ajansın risk yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirecek ve "Olumlu Görüş", "Şartlı Görüş", "Olumsuz Görüş" ve "Görüş Bildirmeme" kararlarından birini verecektir. Dış denetçinin görüşünü destekleyen önemli hususlar ile varsa yetersizlik, eksiklikler ile öneriler dış denetim raporunda açıklanacaktır.

4.2.8. Ajans Risk Kütüğünün Oluşturulması

X Kalkınma Ajansı'nda KRY'nin tasarlanması ve uygulanması sonucunda Ajans Risk Kütüğü hazırlanmıştır. Risk kütüğü, ajansın amaç/hedeflerinin, bu amaç/hedeflerin gerçekleştirilmesine engel olabilecek risklerin, risklerin sebeplerinin ve sonuçlarının, risklerin yapısal ve bakiye risk puanlarının, mevcut kontrol faaliyetlerinin, geliştirilecek kontrol faaliyetlerinin, geliştirilecek kontrol faaliyetlerinin zamanlamasının, risk görevlisinin, risk türünün, riskin ilgili olduğu birimin ve nihai olarak riskin genel değerlendirme bilgilerinin yer aldığı bir belgedir.

X Kalkınma Ajansı Risk Kütüğü, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve ajans personelinin tamamına iletilmiştir. KRY Yönergesine göre Ajans Risk Kütüğü yılda en az bir kez güncellenecektir.

4.3. Kalkınma Ajanslarında KRY'nin Tasarlanmasında ve Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

KRY'nin Ajansta tasarlanması ve uygulanması sürecinde karşılaşılan belli başlı sorunlara ve zorluklara aşağıda yer verilmiştir:

• **Ajanslarda risk yönetim kültürünün olmaması:** Ajanslar Türkiye'de yeni kuruldukları için genel olarak güçlü bir kurum kültürüne sahip değiller. Bu durum ajanslardaki risk yönetim kültürü için de geçerlidir. KRY'nin ajanslarda etkin bir şekilde uygulanabilmesi için güçlü bir risk yönetim kültürünün oluşması gerekir. En tepeden en alta tüm ajans personelinin risk yönetimini ajansın olmazsa olmazı olarak algılaması ve benimsemesi gerekir. Ajanslarda risk yönetim kültürünün oluşması ve tüm personel tarafından benimsenmesi ise uzun zaman alacaktır.

• **Ajansların yeni kurulmuş olması:** Türkiye'de ajanslar son birkaç yıldan beri faaliyet göstermektedirler. Birçok ajans kurulmuş ve faaliyetlerine başlamış olmalarına rağmen teşkilatlanma ve personel yapılanmaları halen

devam etmektedir. Diğer yandan birçok ajansın insan kaynakları genç ve tecrübesiz personelden oluşmaktadır. Ajansların yeni kurulmuş olmaları ve yapılanma süreçlerinin devam ediyor olması ajans yönetimleri için ciddi bir yönetim sorunu teşkil etmektedir. Bu ortamda ajans yönetiminin ve personelinin daha önce hiç bilgilerinin ve tecrübelerinin olmadığı KRY'yi ajansta tasarlamak ve uygulamak ajans yönetimi ve personeli tarafından ilave bir iş yükü olarak algılanabilmektedir.

• **KRY'nin ajansta uygulanmasına yönelik inanç eksikliği:** Ajans personelinin bir kısmı, insan kaynağı yetersizliği, veri eksikliği, araç gereç yetersizliği gibi nedenlerle KRY'nin tüm unsurları ile ajansta uygulanmasının zor olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle KRY'nin ajans yönetimine beklenen değeri sağlayamayacağını düşünülüyor.

• **KRY'nin personel tarafından yanlış algılanması:** Ajans personeli, KRY'yi genel yönetim faaliyetleri dışında ilave bir yönetim ve kontrol faaliyeti olarak algılamaktadır. Oysa KRY, Ajansın genel yönetim faaliyetleri içerisinde yer alan aslı bir yönetim faaliyetidir.

• KRY'nin üst yönetim tarafından yanlış algılanması: Ajansların karşı karşıya oldukları risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamalarında ajans üst yönetimi, risklerin kamuoyunda yönetimin bir zaafiyeti ve başarısızlığı olarak algılanmasından çekinebiliyor. Bu çekinceye bağlı olarak risklerin tam ve doğru olarak belirlenmesine ajans üst yönetiminin zımni veya açık olarak direnç göstermesi sözkonusu olabilmektedir.

• **Ajanstaki tüm KRY uygulamaları için ortak bir risk dilinin ve kavram birliğinin oluşturulamaması:** Ajansın farklı birimleri tarafından farklı faaliyetler yürütülmektedir. Farklı birimlerin ve farklı faaliyetlerin tamamı için ortak risk kavram ve tanımlamaları oluşturmak önemli bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

• **Ajans risklerinin değerlendirmesindeki zorluklar:** Ajansın farklı niteliklerdeki risklerinin ortak bir ölçü ile değerlendirilerek ölçülmesi başlı başına bir zorluktur. Özellikle farklı birimlerdeki ve faaliyetlerdeki risklerin

ortak bir şekilde değerlendirilmesinde bu zorluk daha belirgin hale gelmektedir. Ajansın muhasebe birimindeki finansal bir risk ile bir güvenlik riski olan yangın riskinin aynı ölçü kullanılarak ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının birbiri ile kıyaslanması bir hayli zorluk taşımaktadır.

• **KRY uygulaması için gerekli bütçe kaynaklarının yetersiz kalması:** KRY'nin etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için hem insan kaynağına hem de araç gereçlere yeterli bütçe kaynaklarının ayrılması gerekmektedir. Ayrıca KRY kapsamında tanımlanan bazı risklerin etki ve olasılıklarının azaltılması için uygulanacak kontrol faaliyetleri yüksek maliyetler içerebilmektedir. KRY'den beklenen katkıyı elde edebilmek için öngörülen kontrol faaliyetleri için gerekli kaynakların fayda maliyet analizi kapsamında tahsis edilmesi gerekir.

• **Bilgi ve iletişim sistemlerinin yetersizliği:** Bilgi ve iletişim KRY'nin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. KRY'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için her aşamasında kaliteli ve güncel bilgiye ihtiyaç vardır. Ajanslar yeni kurulmuş olmaları nedeniyle hem genel bilgi sistemleri hem de risk yönetimine ilişkin bilgi sistemleri yeterli düzeyde gelişememiştir.

• **Ajansların stratejik plan yapmalarının zorunlu olmaması:** Ajanslar genel olarak bölge planı yapmaktadırlar. Ancak ajans yönetiminin stratejik amaç ve hedefleri ile stratejilerini içeren stratejik plan yapmaları ajanslar için hukuki bir zorunluluk değildir. Ajansların stratejik planlarının olmaması nedeniyle stratejik amaç ve hedeflerinin belli olmaması stratejik düzeydeki risklerin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. KRY'nin ikinci bileşeni amaç/hedef belirlemedir. Bu nedenle ajansların stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca ajansların stratejik amaç ve hedeflerinin olmaması ajansların yıllık çalışma programındaki hedefleri de dayanaksız bırakmakta, orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedefler ile kısa vadeli (yıllık) çalışma programı hedefleri arasında bir ilişki ve bağlantı kurulamamaktadır. Bu durum da KRY'deki risk tanımlama sürecini olumsuz etkilemektedir.

• **KRY süreçlerinin genel yönetim süreçlerine tam olarak entegre edilememesi:** KRY'nin ajansta etkin olarak uygulanabilmesi için, KRY bileşenlerinin ve süreçlerinin genel yönetim süreçlerine tam olarak entegre edilmesi gerekir. Bu entegrasyon gerçekleştirilemezse KRY uygulamaları personel tarafından ilave ve gereksiz iş yükü olarak algılanacak, KRY süreç ve uygulamalarına direnç gösterilecektir.

• **KRY için gerekli bilgi ve yetenek eksikliği:** KRY'nin ajansta etkin bir şekilde uygulanması için personelin KRY'ye ilişkin belli bir düzeyde teorik ve pratik bilgi ile yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Ajans personeli, genç ve tecrübesiz olmasının yanında mevcut durumda risk yönetimine ilişkin bilgi, tecrübe ve yetenekleri de sınırlı düzeydedir. Bu nedenle personelin risk yönetimine ilişkin bilgi ve tecrübelerini artırmaya, yeteneklerini geliştirmeye yönelik programların ajans yönetimi tarafından geliştirilmesi gerekir.

SONUÇ

Her kurum amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda gelecekte karşısına çıkabilecek çeşitli risklerle karşı karşıyadır. KRY'nin genel olarak amacı, kurumun gelecekte karşılaşabilecekleri olayları belirleyerek ve değerlendirerek bu olayların kurum amaçlarına ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuz etkileri en aza indirmek, olumlu etkileri ve fırsatları ise azamileştirmek kurum yönetiminin bir başarısıdır. KRY, kurumların ve kurum yöneticilerinin bu başarıya ulaşmalarını sağlayacak önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu çerçevede kurumsal risk yönetimi, kural ve süreç odaklı bir yaklaşımdan sonuç odaklı bir yaklaşıma dönüşen yeni kamu yönetimi anlayışının hedeflediği başarılı yönetim yolunda yöneticiler için önemli bir araç konumundadır.

KRY'nin kurumlarda uygulanması kurumun faaliyet gösterdiği alana, insan kaynakları ve teknik altyapısının yeterliliğine, faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine, stratejik amaç ve hedeflerine, büyüklüğüne, faaliyette bulunduğu coğrafyaya ve risk iştahına yakından bağlıdır. Her kurum kendi durumunu, amaç ve hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun KRY uygulama modelini geliştirmek zorundadır. KRY uygulamalarında standart çözümler aramak, kurumları çok daha büyük riskler ile karşı karşıya bırakabilecektir.

Türkiye'de 2006 yılından itibaren bölge kalkınma ajansları kurulmaya başlanmıştır. Kalkınma ajansları kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek yoluyla ulusal kalkınma planı ve programları doğrultusunda bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla kurulmuştur. Ajansların kuruluş misyonlarını, vizyonlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirerek bölgesel kalkınmayı sağlamaları Türkiye ekonomisi açısından önemli bir konudur. Bu nedenle ajansların amaç ve hedefleri üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkisi olabilecek olay ve

durumların, yani risklerin, önceden belirlenerek yönetilmesi ajansların kalkınma yolundaki başarı şansını artıracaktır. KRY, ajanslarda başarılı bir şekilde tasarlanarak uygulanırsa ajansların bölgesel kalkınma amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir yönetim aracı haline gelecektir. Bu nedenle KRY'nin ajanslarda etkin bir şekilde uygulanması ve ajans yönetimlerine yol gösterecek akademik çalışmalar yapılması önem taşımaktadır.

Tezin birinci amacı COSO KRY modeli kapsamında dünyadaki ve Türkiye'deki KRY teori ve uygulamalarının incelenmesidir. İkinci amaç ise incelenen KRY teori ve uygulamalarından hareketle kalkınma ajanslarında kurumsal bir yaklaşım ile ajans misyon, vizyon ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde makul bir güvence sağlayacak şekilde risklerin ve fırsatların belirlenmesi ve yönetilmesini sağlayacak bir KRY tasarımı ve uygulaması gerçekleştirmektir. KRY'nin ajansta tasarlanma ve uygulanma süreci tezin dördüncü bölümünde aşama aşama anlatılmıştır. KRY'nin uygulama aşamalarında her adımda yapılan çalışmalar ve elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Böylece diğer kalkınma ajansları sırası ile tüm aşamaları uygulayarak KRY'yi kendi ajanslarında başarı ile uygulayabileceklerdir. Ajanstaki KRY uygulamasının ana aşamaları aşağıda belirtilmiştir:

i.Üst yönetimin desteğinin alınması, KRY dönüşüm grubunun belirlenmesi, KRY modelinin tespit edilmesi, KRY mevcut durum analizinin yapılması, KRY fark analizinin yapılması ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi

ii.İç ortamın iyileştirilmesi faaliyetleri; KRY eğitimlerinin düzenlemesi, KRY temel dokümanlarının hazırlanması, ajans risk iştahı seviyesinin belirlenmesi

iii.KRY organizasyon yapısının belirlenmesi; Genel Sekreterin, risk komitesinin, birim risk yöneticilerinin, risk görevlilerinin, iç denetçinin KRY'deki görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi

iv. Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk tepkilerinin ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi,

v. KRY uygulamaları ve sonuçlarının izlenmesi için gerekli bilgi ve iletişim sistemlerinin kurulması, KRY'nin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi için gerekli izleme yöntem ve araçlarının belirlenmesi, ajans risk kütüğünün oluşturulması.

Türkiye'de kalkınma ajanslarında KRY'nin uygulanması açısından en önemli sorun KRY gibi yeni bir yaklaşımın tam olarak anlaşılması ve uygulanmasına ilişkin bilgi ve tecrübe eksikliğidir. Ayrıca kalkınma ajansları için KRY kavramsal olarak yeni ve sınırlı uygulama örneklerine sahip bir konu niteliği taşımaktadır. Kalkınma ajansları bu konudaki temel zorluğu KRY'yi tüm yönleriyle anlama ve sonrasında ajansa özgü şekilde geliştirerek uygulama aşamalarında yaşamaktadırlar. Bu çalışmadan sözü edilen temel zorluğun aşılmasında ve eksikliklerin giderilmesinde önemli faydalar elde edilebileceği öngörülmektedir. Ajansa özgü KRY sürecinin tasarlanması, KRY'nin ajansa entegre edilerek uygulanması ve uygulama sonuçlarının alınması için uzun bir zaman gerekmektedir. Özellikle ajansta KRY kültürünün oluşması için çok daha uzun bir zamana ihtiyaç vardır. Bu nedenle kalkınma ajanslarının kendilerine has KRY sistemi tasarlamak ve uygulamak üzere çalışmalara biran önce başlamaları önerilmektedir.

Kalkınma ajansları KRY yoluyla misyon, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirme yolunda karşılarına çıkabilecek fırsatları ve tehditleri belirleyebileceklerdir. KRY ile ajansın bütünsel resmi elde edilebilecektir. KRY ile ajans stratejilerinin geliştirilmesinde, amaçların belirlenmesinde, amaçlara etki edebilecek mevcut ve potansiyel risklerin belirlenmesinde, uygulanan yönetim yaklaşımlarının birbirini destekler nitelikte çalışmasında destek olabilecek sonuçlar alınabilecektir. Ajanslar KRY uygulamaları sayesinde kaynaklarını en verimli şekilde tahsis etme ve kullanma fırsatı yakalayabileceklerdir. Kaliteli bilgi ve iletişim bir kurum için anahtar bir unsurdur ve bu kalkınma ajansları için de geçerlidir. KRY ile ajans bu unsura yönelik yeterliliğini geliştirebilecektir. Bu ayrıca diğer yönetim yaklaşımlarının

ve fonksiyonlarının etkinliğini desteklemek ve geliştirmek açısından da fırsatlar yaratabilecektir. KRY'nin ajanslar için artı değer yaratacağı öngörülmektedir.

Kalkınma ajansları yeni kurulmuş kurumlardır. Bu nedenle önemli ve hızlı bir gelişim süreci içinde bulunmaktadırlar. Bu süreç birçok riski beraberinde taşımaktadır ve bu risklerin yönetilebilmesi sistemli ve disiplinli bir yönetsel yaklaşım olan KRY'yi gerekli kılmaktadır. Kalkınma ajanslarının bu gerekliliğin farkına varmış olmaları ve ilgili çalışmalara başlamış olmaları çok önemli bir gelişmedir. Bu çalışmaların uygun ve sistemli şekilde sürdürülmesi gerektiği öngörülmektedir.

Kalkınma ajanslarının KRY kapsamında temel ihtiyaçları; KRY standartlarının belirlenmesi, KRY organizasyon yapısının belirlenmesi, ilgili rol ve sorumlulukların saptanması, kendi ajansları için KRY yapısının tasarlanarak tesis edilmesi ve KRY yapısının değerlendirilmesi konularını içermektedir.

KAYNAKÇA

ACU, Ali, **İç Denetçiler İçin Risk Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 27 Kasım 2007.

AKTAN, Coşkun Can, Geleceği Kazanmanın Yolu:Stratejik Yönetim, (Erişim) http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.

ARGÜDEN, Yılmaz, "Risk Yönetimi", (Erişim) http://www.donusumkonagı.net/makale.asp/risk yönetimi

APAN, Ahmet, "Bölge Kavramı ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Sayı:13, s:39-58, Ankara, 2005.

AVANER, Tekin, "BKA Siyasal Rejim Sorunu Yaratır mı? Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?", Ankara, Paragraf Yayınevi, 2005.

BAHADIR, Esin, **Risk Yönetimi ve Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 14-15 Kasım 2007.

BAŞ, Hasan, " Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirileri, Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, Karahayıt/Pamukkale, 23– 27 Mayıs 2005

BERNSTEİN, Peter L., **Tanrılara Karşı: Riskin Olağanüstü Tarihi**, çev. Canan Feyyat, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2006.

BİLEN, Gülhan, "Türkiye"de Yeni Bölgesel Politikaların Oluşumu", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, ODTÜ Yayınları, 2006.

BİRCAN, İsmail, "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", **DPT Planlama Dergisi**, Özel Sayı, 2002.

BOLGÜN, Evren, AKÇAY, Barış, **Risk Yönetimi**, İstanbul, Scala Yayıncılık, Ağustos, 2003.

BOZGEYİK, Abdullah, **İşimiz ve Hayatımızda Riskleri Nasıl Çözeriz?,** Globus İş Fikirleri, 2003.

BOZKURT, Cevdet, "Risk, Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", **Denetişim Dergisi**, Sayı:4, 2010.

CADOĞLU, Kemali, **Risk Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Uygulamaları**, İstanbul, Harp Akademileri Basımevi, 2000.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMİSSİON (COSO), **Enterprise Risk Management-Integrated Framework**, USA, 2004.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, Seçkin Yay., 2001.

ÇİPİL, Mahir, **Risk Yönetimi ve Sigorta**, Ankara, Nobel Yay., 2008.

DERİCİ, Onur, TÜYSÜZ, Zekeriya, SARI, Aydın, "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65(Özel Sayı), Nisan-Haziran, 2007.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve Politikası**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, 1998.

DULUPÇU, Murat Ali, "Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleş(tir)me (Yönetim) Karşısında (Yeni) Bölge(sel)cilik (Yönetişim)", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, ODTÜ Yayınları, 2006.

DURNA, Ufuk, EREN, Veysel, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1.

ERBAŞI, Ali, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi**, Konya, Nobel Yay, 2008.

FIKIRKOCA, Meryem, **Bütünsel Risk Yönetimi**, Ankara, Pozitif Matbaacılık, 2003.

GÜRER, Hüseyin, "Risk Yönetimi ve Kurumsal Yönetim İlişkisi", **Referans Gazetesi**, 11.03.2006.

HM TREASURY, **The Orange Book-Management of Risk-Principles and Concepts**, October, 2004, (Erişim) http//www.hm-treasury.gov.uk/d/orange_book.pdf, 22 Eylül 2010.

INTOSAI GOV9130, **Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi-Kurum Risk Yönetim Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler**, INTOSAI Mesleki Standartlar Komitesi, (Erişim) http//www.bumko.gov.tr/KONTROL/Genel/BelgeGoster.aspx?

KARAKILÇIK, Yusuf, SARIGÜL, Canan Emek, "Bir 'Ekonomik Yönetişim Modeli' Olarak Bölge Kalkınma Ajansları Uygulaması: Üniter Yapının ve Sosyal Devletin Tasfiyesi mi Tesviyesi mi?, İnönü Üniversitesi İİBF, Turgut Özal Uluslar Arası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-1, Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim Bildiriler Kitabı, 15-16 Nisan 2010, Malatya (Erişim) http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/28.pdf.

KAYA, Ertuğrul Bertan, **Risk Yönetimi ve Değerlemesi**, Maliye Eğitim Merkezi İç Denetçi Eğitim Semineri Notları, Ankara, 2007.

KAYASÜ, Serap ve Diğerleri, **Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları**, İstanbul Ticaret Odası Yay. No: 2003-08, İstanbul, 2003.

KAYASÜ, Serap ve YAŞAR, Suna S., "Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler", Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, 7-8

Eylül 2006, (Erişim) http://www.tepav. org.tr/sempozyum/2006/bildiri/bolum3/3_1_kayasu.pdf.

KAYIM, Ali, Basit Kontrol Modelinden Coso Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği, **Denetişim Dergisi**, Sayı:3, 2009.

KESİK, Ahmet, "Performans Esaslı Bütçeleme", 5. Kalite Sempozyumu, Kamu Kaynaklarının Etkili Yönetimi; Stratejik Planlama Ve İzleme, Ankara, 9-10 Haziran 2004.

KESKİN, Duygu Anıl, **İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2006.

KİLECİ, Mehmet Necdet, **İş Riski Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi ve Bir Sanayi İşletme Uygulaması**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Mehmet CİVAN, Gaziantep, Aralık, 2009.

KNIGHT, Kevin W., "ISO 31000 and The Icelandic Volcano Crisis" (Erişim)http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1317, 23 Nisan 2010.

KOÇBERBER, Seyit, "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, Nisan-Haziran, 2006.

KÜÇÜK YILMAZ, Ayşe, **Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Haziran, 2007.

LEBLEBİCİ TEKER, Dilek, **Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi**, İstanbul, Mart Matbaacılık, 2006.

ORAL, Esin, Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme, Yayınlanmamış Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, Nisan 2005.

ÖZER, M. Akif**, 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler,** Ankara, Nobel Yay., 2008.

ÖZER, M. Akif, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, Nisan-Haziran, 2009.

ÖZAYDIN, M. Enver, "Riskin Tanımlanması ve Kamu İdarelerinde Nitelikli İç Denetim Faaliyetinin Yürütülmesini Engelleyen Riskler", **Denetişim Dergisi**, Sayı:4, 2010.

ÖZEL, Kamile, **İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, Mayıs 2007.

ÖZKILIÇ, Özlem, **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri**, Ankara, Ajans Türk Basım, 2005.

ÖZMEN, Fatma, "AB Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Karşılaşabilecekleri Temel Sorun Alanları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, s.327-340, 2008.

PEHLİVANLI, Davut, **Modern İç Denetim-Güncel İç Denetim Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yay., 2010.

PERFORMANS ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN ÖN ARAŞTIRMA RAPORU, 2001 Yılı Eylem Planının 6.2'inci Stratejisi Kapsamında Yapılması Öngörülen Faaliyetler Bağlamında Kurulan Komisyon, 14 Şubat 2002.

PRICEWATERHAUSECOOPERS TÜRKİYE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi,** İstanbul, İnfomag Yayıncılık, Eylül, 2006.

SAKA, Tamer, Küresel Sermayeyi Beklerken Değişen Yönetim Faktörleri ve Kurumsa Yönetim, Kalder-Türkiye Kalite Derneği, 15. Kalite Kongresi, Lütfi Kırdar Kongre ve Sergi Sarayı, İstanbul, 22 Kasım 2006.

SARAÇ, Osman, Benchmarking ve Stratejik Yönetim, **Sayıştay Dergisi,** Sayı:56, Ocak-Mart, 2005.

SARAN, Ulvi, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yay., Ankara, Ağustos, 2004.

SEZEN, Seriye, v.d. Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara, 1998.

SÖYLER, İlhami, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler, **Maliye Dergisi**, Sayı:152, Ocak-Haziran, 2007.

TEKGÜL, Emrah, **Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası**, (Erişim) http//www.denetimnet.com/pages, 13 Mart 2010.

TEVFİK, Arman T.; **Risk Analizine Giriş**, İstanbul, Alfa Yay., 1997.

TÜRK DİL KURUMU, Güncel Türkçe Sözlük, (Erişim) http//www.tdk.org.tr/TR/Genel, 20 Eylül 2010.

TÜRK SANAYİCİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Yayın No:TÜSİAD-T/2008-2/452, İstanbul, Graphis Matbaası, Şubat, 2008.

TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ, Bilişim Teknolojilerinde Risk Yönetimi, 2. Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Ankara, 2006.

TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ, **Uluslararası İç Denetim Standartları-Mesleki Uygulama Çerçevesi**, İstanbul, Print Center, 2008.

T.C. BAŞBAKANLIK, DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, **"Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu"**, DPT Yay., Ankara, 2006.

T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI, STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI, **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara, Mart 2006.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI, BÜTÇE VE MALİ KONTROL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, **Performans Programı Hazırlama Rehberi**, Ankara, 2009.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI, BÜTÇE VE MALİ KONTROL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi**, Ankara, Aralık 2004.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI İÇ DENETİM KOORDİNASYON KURULU, **Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi**, Ankara, 2007.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI, **Kurumsal Risk Yönetimi**, Ankara, 2008.

T.C. MALİYE BAKANLIĞI STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI, **Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları**, Ankara, 2010.

UĞUR, Latif Onur, **İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi**, Türkiye Müteahhitler Birliği, Ankara, 2006.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ, Gelişim Planlama Kurulu, Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, Bursa, 2002. (Erişim) http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm.

ÜZÜMCÜ, Ziya, **Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: İbrahim PINAR, İstanbul, 2007.

YALÇINKAYA, Timuçin, “Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları”, **Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri**, No:2004/05, Muğla, 2004.

YENİCE, Ebru, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, Sayıştay Dergisi, Sayı:61.

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ KALİTE VE VERİMLİLİK KULÜBÜ, Risk Yönetimi, (Erişim) http//www.ytukvk.org.tr, 23 Kasım 2010.

YILMAZ, Ali, “Kalkınma Ajansları ve Yerel Yönetişim”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl:82, Sayı:466, Mart-2010.

YÜZBAŞIOĞLU, A. Nejat, “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”, Risk Yönetimi Konferansı, Risk Yöneticileri Derneği-Finans Dünyası, İstanbul, 16 Ocak 2003.

(Erişim)www.stratejikyönetim.org/stratejikyönetim/SY_süreci/SWOT_Analizi,04 Aralık 2010.

EK

"X KALKINMA AJANSI" KRY MEVCUT DURUM ANALİZİ
SORU VE CEVAPLARI FORMU

1.İç Ortam Bileşeni		
Sorular	**EVET**	**HAYIR**
1. Ajansta kurumsal risk yönetimi anlayışını, stratejisini ve beklentilerini açıklayan yazılı bir yönerge, rehber, prosedür v.b. dokümanlar mevcut mudur?		**X**
2. Ajansın faaliyetleri yürütürken kabul edebileceği risk düzeyini belirten bir "risk iştahı seviyesi" belirlendi mi?		**X**
3. Ajans Etik Değerleri belirlenmiş, tüm personele duyurulmuş ve eğitimlerle desteklenmekte midir?	**X**	
4. Ajansta KRY için organizasyonel yapılanma oluşturularak görev, yetki ve sorumluluklar belirlendi mi?		**X**
5. Ajans personeline KRY kavram ve yöntemlerine ilişkin her hangi bir eğitim programı düzenlendi mi?		**X**
6. Ajansta güçlü bir "KRY kültürü" oluşturuldu mu?		**X**
2. Hedef Belirleme		
7. Stratejik Plan hazırlanarak Ajansın orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedefler belirlendi mi?	-Ajansın misyon ve vizyonu belirlenmiştir. -Ajansın 2010-2013 Bölge Planı yapılmıştır.	**X**
8. Yıllık Performans Programı hazırlanarak birimler ve faaliyetler için performans hedefleri belirlendi mi?	**X**	

3. Olay Tanımlama		
9. Ajansın amaç ve hedeflerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği stratejik, operasyonel, finansal v.b. tüm riskler sistematik olarak tanımlanarak ve sınıflandırılarak kayıt altına alınmakta mıdır?		**X**
4. Risk Değerlendirme		
10. Tanımlanan ve sınıflandırılan riskler ortaya çıkma olasılığı ve muhtemel etkileri değerlendirilerek sıralanmakta ve önceliklendirilmekte midir?		**X**
5. Risk Tepkileri		
11. Değerlendirilen her bir riske yönelik olarak alternatif tepkiler de dikkate alınarak en uygun risk tepkileri sistematik olarak belirlenmekte midir?		**X**
12. Risk tepkilerinin uygulanmasında ilgili personellere görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak bildirildi mi?		**X**
6. Kontrol Faaliyetleri		
13. Tanımlanan riskleri yönetmek veya olasılık ve etkilerini azaltmak için tasarlanan ve uygulanan kontrol faaliyetleri belirlenerek dokümante edildi mi?	-Bazı kontrol faaliyetleri dokümante edilmiş bazıları da edilmemiştir.	**X**
14. Kontrol faaliyetlerinin uygulanmasında ilgili personellere görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak bildirildi mi?		**X**
15. Kontrol faaliyetlerinin etkinliği sürekli değerlendirilmekte ve gerekli olması halinde ilave kontroller geliştirilmekte midir?		**X**

7. Bilgi ve İletişim		
16. KRY kapsamında ihtiyaç duyulan her türlü bilginin zamanında, tam ve güvenilir şekilde elde edilmesine, raporlanmasına, analiz edilmesine ve iletilmesine uygun bir KRY bilgi sistemi mevcut mudur?		**X**
8. İzleme		
17. KRY kurum içerisinde yönetim hiyerarşileri vasıtasıyla sürekli izlenmekte midir?		**X**
18. KRY kurum içerisinde iç denetim faaliyetleri çerçevesinde sürekli izlenmekte midir?		**X**
19. KRY kurum dışından dış değerlendirmeciler tarafından belli dönemlerde izlenmekte midir?		**X**

ÖZET

EKİCİ, Hasan. Kurumsal Risk Yönetimi: Kalkınma Ajansları Örneğinde, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Her kurum amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda gelecekte karşısına çıkabilecek çeşitli risklerle karşı karşıyadır. KRY'nin genel olarak amacı, kurumun gelecekte karşılaşabilecekleri olayları belirleyerek ve değerlendirerek bu olayların kurum amaçlarına ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuz etkileri en aza indirmek, olumlu etkileri ve fırsatları ise azamileştirmek kurum yönetiminin bir başarısıdır. KRY, kurumların ve kurum yöneticilerinin bu başarıya ulaşmalarını sağlayacak önemli bir yönetim fonksiyonudur. Bu çerçevede kurumsal risk yönetimi, kural ve süreç odaklı bir yaklaşımdan sonuç odaklı bir yaklaşıma dönüşen yeni kamu yönetimi anlayışının hedeflediği başarılı yönetim yolunda yöneticiler için önemli bir araç konumundadır.

Kalkınma ajansları kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek yoluyla ulusal kalkınma planı ve programları doğrultusunda bölgesel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla kurulmuştur. Ajansların kuruluş misyonlarını, vizyonlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirerek bölgesel kalkınmayı sağlamaları Türkiye ekonomisi açısından önemli bir konudur. Bu nedenle ajansların amaç ve hedefleri üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkisi olabilecek olay ve durumların, yani risklerin, önceden belirlenerek yönetilmesi Ajansların başarı şansını artıracaktır. KRY, ajanslarda başarılı bir şekilde tasarlanarak uygulanırsa ajansların bölgesel kalkınma amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir yönetim aracı haline gelecektir. Bu nedenle KRY'nin ajanslarda etkin bir şekilde uygulanması ve ajans yönetimlerine yol gösterecek akademik çalışmalar yapılması önem taşımaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde COSO Kurumsal Risk Yönetimi modeli esas alınarak KRY'nin teorik yapısı bir kalkınma ajansında uygulanmıştır. Ancak ajans yönetimi, ajans isminin tezde yer almasına onay vermediği için ajansın ismi "X Kalkınma Ajansı" olarak kodlanmıştır. Ajanstaki KRY tasarımı ve uygulaması ile KRY'nin özelde kalkınma ajanslarında genelde ise kamu kurumlarında yönetimin bir fonksiyonu olarak nasıl uygulanabileceği sınanmıştır. Ajansların ve kamu kurumlarının KRY'nin tasarlanmasında ve uygulanmasında karşılaşabilecekleri potansiyel sorunların belirlenmesi ve bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Sözcükler:

1. Risk
2. Risk Yönetimi
3. Kurumsal Risk Yönetimi
4. COSO KRY Modeli
5. Kalkınma Ajansı

ABSTRACT

EKİCİ, Hasan. Enterprise Risk Management: Example of Development Agencies, Master's Thesis, Ankara, 2012.

Every institution faces various risks en route to realizing its aims and objectives. The main purpose of ERM is to determine and evaluate the events that may face in the future and to ensure the management of such events in accord to the aims and objectives of the institution. Predicting an event, determining the counter measures, reducing its potential negative effects and maximising the positive effects and opportunities are the successes of institution management. ERM is an important management function for institutions and administrators to achieve such success. In this context, Enterprise Risk Management is an important tool for administrators en route to successful public administration, which has transformed from norm and process based approaches to result-based approach.

Regional Development Agencies are organized for the purpose of accelerating regional development, ensuring sustainability in accordance with the National Development Plan and Programmes through enhancing the cooperation amongst public sector, private sector and non-governmental organizations, ensuring the efficient and appropriate utilization of resources and stimulating local potential. For Turkish economy, the success of RDA's for realization of missions, visions goals and objectives is very important. Therefore, predetermination and management of events and cases that may have positive or negative influence over RDA's goals and objectives, which means risks, will increase the probability of success of the RDA's. If ERM can be planned and applied in RDA's in an effective way, it will become an important management tool for achieving Agencies' regional development goals and objectives. Hence, academic studies which provide the efficient application of ERM and guidance to RDA's have a strong importance.

In the fourth section of the thesis, the theoretical structure of ERM is implemented on a development agency based on the COSO Enterprise Risk Management model. However, the agency refused to allow the agency's name to take part in the thesis , the name of agency coded as "X development agency " . With the design and implementation of ERM on agency, it is tested how ERM can be applied as a function of management in particular in development agencies generally public institutions. Determination of the potential problems can be faced by agencies and public institutions on the design and implementation and develop possible solutions to overcome these problems are aimed.

Key Words:

1. Risk
2. Risk Management
3. Enterprise Risk Management
4. COSO ERM Model
5. Development Agency