

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

**KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNİN STRATEJİK
PLANLAMANIN BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

İLKNUR TUNÇ
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı

MALİ HİZMETLER UZMANLIĞI ARAŞTIRMA RAPORU

YALOVA
MART 2014

T.C.
YALOVA ÜNİVERSİTESİ
STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI

**KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİNİN STRATEJİK
PLANLAMANIN BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

İLKNUR TUNÇ
Mali Hizmetler Uzman Yardımcısı

Danışman: Dr. Hakan BAKKAL

MALİ HİZMETLER UZMANLIĞI ARAŞTIRMA RAPORU

YALOVA
MART 2014

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
TABLOLAR DİZİNİ	III
ŞEKİLLER DİZİNİ	IV
ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
GİRİŞ	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLANLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI.....	1
1.2. STRATEJİK YÖNETİM.....	2
1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramı.....	2
1.2.2. Stratejik Yönetimin Kurumlar Açısından Önemi ve Faydaları	4
1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci	7
1.3. STRATEJİK PLANLAMA.....	13
1.3.1. Stratejik Planlama Kavramı.....	13
1.3.2. Stratejik Planlamanın Faydaları	15
1.3.3. Stratejik Planlama Süreci	16

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	42
2.1.1. Risk ve Belirsizlik	44
2.1.2. Risk ve Karar Verme	45
2.1.3. Risk ve Kayıp	46
2.1.4. Risk ve Fırsat, Tehdit	47
2.2. RİSK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ	49
2.2.1. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş.....	53

2.3.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ.....	60
2.3.1.	Kurumsal Risk Yönetiminin Tanımı	60
2.3.2.	Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi.....	64
2.3.3.	COSO Kurumsal Risk Yönetimi Süreci	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

3.1.	HAZIRLIK AŞAMASI	96
3.1.1.	Hedef Belirleme.....	96
3.1.1.	Mevcut Durum Analizi.....	98
3.1.2.	Hedef Yapının Tespiti	100
3.2.	DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN UYGULANMASI.....	101
3.2.1.	Organizasyonel Yapının Oluşturulması	105
3.2.2.	Kurum Risk Felsefesi İle Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması..	113
3.2.3.	Bilgi, İletişim ve Raporlama Sistemlerinin Oluşturulması	120
3.2.4.	Kurum İçi Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri.....	123

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASI VE STRATEJİK PLAN İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

4.1.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK PLANLAMA	125
4.2.	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASI.....	130
4.2.1.	Hedef Belirleme ve Olay Tanımlama.....	132
4.2.2.	Risk Değerlendirmesi	140
4.2.3.	Riske Cevap Verme.....	142
4.2.4.	Kontrol Faaliyetleri	145
4.2.5.	Amaç ve Hedefler İle Süreçlerin Gözden Geçirilmesi.....	147
4.2.6.	Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama	152
	SONUÇ.....	154
	KAYNAKÇA	158

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: İç Çevre Analizinde Etkili Olan Temel Faktörler.....	21
Tablo 2: Misyon ve Vizyona Ait Özellikler.....	27
Tablo 3: Bazı Stratejik Alanlar ve Bu Alanlara İlişkin Stratejik Amaçlar.....	31
Tablo 4: Risk'e Geleneksel Bakış ve Yeni Bakış	48
Tablo 5: Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemleri Arasındaki Temel Farklılıklar.....	55
Tablo 6: Risklerin Belirlenmesinde Kullanılan Teknikler	72
Tablo 7: Risklere İlişkin Durum Kategorileri	74
Tablo 8: Risk Analiz Formu.....	97
Tablo 9: Risk Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi	98
Tablo 10: Sabancı Holding Risk Yönetimi Felsefesi	115
Tablo 11: Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Prensipleri.....	116
Tablo 12: Orman ve Su İşleri Bakanlığı Risk Yönetimi İlkeleri	117
Tablo 13: Örnek Risk İştahı Ölçeği (1).....	118
Tablo 14: Örnek Risk İştahı Ölçeği (2).....	119
Tablo 15: Senaryo Analizi	136
Tablo 16: Olay Tanımlamada Anahtar Kavramlar.....	139
Tablo 17: Risk Değerlendirme Tablosu	141
Tablo 18: Riske Cevap Verme Yöntemleri.....	143
Tablo 19: Onaylama İşlemlerine İlişkin Kontrol Örnekleri.....	146

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci	8
Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci.....	18
Şekil 3: SWOT Matrisi	22
Şekil 4: Misyon Modeli.....	25
Şekil 5: Vizyon, Misyon ve Stratejiler Arasındaki İlişki	26
Şekil 6: SMART Analizi.....	33
Şekil 7: Performans Göstergeleri	34
Şekil 9: Riskin Diğer Kavramlarla İlişkisi	43
Sekil-10. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	50
Şekil 11: Risk Yönetiminin Gelişim Süreci.....	56
Şekil 12: Kurumsal Risk Yönetiminin Olgunluk Seviyeleri.....	59
Şekil 13: Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	63
Şekil 14: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Kütüğü.....	66
Şekil 15: Risk Toleransı ve Risk İştahı	70
Şekil 16: Risk Değerlendirme	75
Şekil 17: Risk Puanlama	76
Şekil 18: Risk Tepkileri	78
Şekil 19: Kontrol ve Kalıntı Risk İlişkisi	81
Şekil 20: Kontrol Türleri.....	85
Şekil 21: Önleyici Kontroller	86
Şekil 22: Risk Yönetimi Bilgi Akışı	91
Şekil 23: Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Değişim Süreci.....	94
Şekil 24: Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci	96

Şekil 25: Kurumsal Risk Yönetimi ile Hedeflenen Yapı.....	101
Şekil 26: Geleneksel Risk Yönetiminde Organizasyon Yapısı.....	107
Şekil 27: Kurumsal Risk Yönetiminde Organizasyon Yapısı.....	108
Şekil 28: Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Modelleri	109
Şekil: 29 Kurumsal Risk Zekası Modellemesi.....	129
Şekil 30: Kurumsal Risk Yönetimi Uygulanması Adımları	131
Şekil :31 Aynı Birimdeki Süreçlerin Risk ve Kontrollerle İlişkisi (1).....	150
Şekil: 32 Farklı Birimlerdeki Süreçlerin Risk ve Kontrollerle İlişkisi (2).....	151

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik planlama ve kurumsal risk yönetimi ilişkisini farklı boyutlarıyla ele alarak risklerin etkin bir şekilde yönetilmesinin, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşma başarısı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir. Çalışmada, bu iki yönetim yaklaşımının işleyişi ve uygulama süreci ortaya konularak risk yönetimi temelli stratejik planlama konusunda uygulama önerileri sunulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, gerek kurumsal faaliyetlerin yürütülmesi, gerekse stratejilerin üretilmesi ve uygulanması sürecinde kurumsal performansın artırılması için etkin bir kurumsal risk yönetimi sisteminin önemli bir yönetim aracı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik plan, stratejik yönetim, kurumsal risk yönetimi, risk değerlendirme, kurumsal risk yönetimi süreci

ABSTRACT

The purpose of this study, by addressing the relationship between strategic planning and corporate risk management in different aspects, is to evaluate the impact of the effects of risks management , managing risks effectively, on the achievement of corporate goals and objectives. In this study,it has been tried to offer implementation suggestions about corporate governance based on risk management ,by putting forth the functioning and implementation process of these two management approaches. As a result, an effective enterprise risk management system was determined to be an important management tool in the process of both the execution of the corporate activities,and production and implementation of strategies to increase organizational performance .

Keywords: Strategic plan, strategic management, enterprise risk management, risk assessment, enterprise risk management process

GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin başarıyı yakalamaları ve bu başarının sürdürülebilirliğini sağlamaları dahası ayakta kalmaları ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri etkili bir biçimde yönetilmelerine ve hızla değişen koşullara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Ancak, geleneksel yönetim yaklaşımları örgütlerin değişime ayak uydurmaları konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kar amacı güden ya da gütmeyen tüm kuruluşlar geleneksel yönetimden, hesap verebilir, şeffaf, adil ve sorumlu bir yönetimi simgeleyen kurumsal yönetim anlayışına geçmektedirler. Bu değişim sırasında, stratejik yönetim, stratejik planlama, iç kontrol ve risk yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları kurumların misyonlarını gerçekleştirmeleri ve vizyonlarına ulaşabilmelerine katkı sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımlarının temelinde kuruma ve kurumun hizmet verdiği paydaşlarına değer katmak amacıyla stratejiler üretilmesi yatmaktadır. Ancak yaşanan gelişme ve değişimlere paralel olarak organizasyonların karşı karşıya kaldığı risklerin karmaşıklığının artması kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını güçleştirmekte, planlama çabalarını başarısız ve anlamsız kılabilir. Stratejik planlama geleceğe ilişkin beklentilerden oluşan hedef ve stratejileri içermektedir. Oysa gelecek, kurumu birçok belirsizlikle karşı karşıya getirmekte, belirsizlik ise risk ve fırsatları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle strateji üretme ve uygulama süreçleri riskleri ve fırsatları olabildiğince öngörebilmeyi ve başarılı bir şekilde yönetebilmeyi gerektirmektedir.

Söz konusu sebeplerle günümüzde risk yönetimi, kurumların yönetim sistemlerinin en temel unsurlarından biri olmuştur. Kurumsal risk yönetimi; şeffaf, hesap verebilir, strateji ve performans beklentileri belirlenmiş, etkin bir organizasyon yapısına sahip, kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilen, geleceği makul ölçüde güvence altına almış bir kurumsal yapının oluşması için zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında kurumsal risk yönetimi yaklaşımının anlaşılması, strateji üretme ve uygulama süreçleri ile birlikte diğer operasyonel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesinde temel bir yönetim aracı olarak kullanılması örgütsel performansın ve verimliliğin arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada ile stratejik planlama ve kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki ortaya konularak, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde kurumsal başarının artırılması için kullanılacak gerekli yöntem ve tekniklerin kurumsal risk yönetimi çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, stratejik planlama ve kurumsal risk yönetimi yaklaşımları, hem teorik çerçevesi hem de uygulama örnekleri açısından incelenmiştir. Çeşitli kurumsal risk yönetim sistemi modelleri incelenerek, etkin bir kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması ve uygulanması için gereken kurumsal değişim süreci açıklanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, kurumsal risk yönetimi ile stratejik planlama arasındaki etkileşim değerlendirilmiş, etkin bir risk yönetimi sisteminin stratejik planların başarısı üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Çalışma temelinde dört ana bölümden oluşmakta olup,

Çalışmanın birinci bölümünde; strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin kavramsal çerçeveye ve uygulama aşamalarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde; kurumsal risk yönetiminin, tarihsel gelişimi, kapsamı, gereklilikleri, kurumsal faydaları ve önemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsal risk yönetimi sisteminin tesisi için gerekli kurumsal değişim süreci, uygulama örnekleri ile birlikte anlatılmıştır.

Son bölümde ise; kurumsal risk yönetiminin uygulama aşamalarına yer verilerek, stratejik planlama ile kurumsal risk yönetimi ilişkisi değerlendirilmiştir. Kurumsal risk yönetimi sisteminin strateji üretme ve uygulama süreçleri üzerindeki etkisi örnek uygulamalar çerçevesinde açıklanmıştır.

Çalışmanın fikir aşamasından tamamlanmasına kadar bütün süreçte benden desteğini esirgemeyen ve bu zamana kadar yetişmemde büyük katkıları olan Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanı Sayın Dr. Hakan BAKKAL'a, çalışma süresi boyunca göstermiş oldukları sevgi, sabır, anlayış ve destekleri nedeniyle aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLANLAMAYA İLİŞKİN

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye olarak tanımlanan strateji, yüzyıllardır kullanılmakta birlikte ilk olarak savaşın belirsizlik ve risklerine karşı gerek duyulan taktikleri de içeren bir kavram olarak askeri alanda karşımıza çıkmaktadır. Sonraki süreçte geniş bir uygulama alanına yayılan strateji kavramı özellikle kurumsal yapılarda yönetim düşüncesinin şekillendirilmesinde vazgeçilmez bir unsur olarak kullanılmaya başlanmıştır. Nasıl ki savaşta düşmana karşı avantaj sağlayabilmek için zayıflık ve üstünlüklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejiler geliştirilmesi gerekli ise benzer şekilde, örgütler de rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kendilerini, rakiplerini ve içinde buldukları ortamı analiz ederek kendilerine üstünlük avantajı sağlayacak stratejiler üretmelidirler. Her ne kadar strateji kavramının çıkış noktasını temel olarak rekabet oluştursa da zaman içinde kavram daha geniş bir perspektifle ele alınmış olup, gelecekle ilgili karar alma süreçlerini içeren ve yönetimle ilişkilendirilen bir şekil kazanmıştır.

Günümüzde genel olarak kullanıldığı anlamıyla strateji, bir kurumun güttüğü amaca uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı, her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılmasını ifade etmektedir (Güçlü 2003). Kurumların amaçlanan

geleceğe ulaşabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek, örgütün üstün ve zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmeleri etkin stratejiler üretmeleri ve uygulamaları ile mümkündür (Akgemici 2013, 6). Bu amaca yönelik olarak kurumlar çeşitli stratejik yönetim araçları kullanarak, orta ve uzun vadeli stratejik planlar hazırlayarak stratejilerini hayata geçirmeye çalışırlar.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

1.2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Yirmi yılı aşkın süredir yönetim düşüncesi alanında en fazla üzerinde durulan, araştırma yapılan ve yaygınlaşan yönetim anlayışı kuşku yok ki stratejik yönetim olmuştur. Stratejik yönetim alanındaki gelişmeler bütün dünyada gerek özel gerekse kamu ve kâr amacı gütmeyen diğer örgütlerin yer aldığı sektörler tarafından ilgiyle izlenmekte ve hayata geçirilmeye çalışılmaktadır.

Belli bir sektör içinde düzenleyici ve denetleyici otoriteler ile diğer iç ve dış çevre faktörleri etkisi altında faaliyet gösteren örgütleri stratejik düşünmeye ve plan yapmaya iten en önemli faktör; varlıklarını sürdürebilmek ve daha iyi bir gelecek tasarlama kaygısıdır (Gürer 2006). Tüm örgütler uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek ve gelişmek için çevreleriyle fonksiyonel bir bağ kurmalıdırlar. Bir örgüt sürdürebilirliğini sağlamak için çevresel koşulları doğru anlamak, iç kaynak ve kabiliyetlerini kullanarak dış çevreye adapte olmak ve geleceğini bu algı üzerine

şekillendirmek zorundadır. Bu anlamda stratejik yönetim, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği yer arasındaki yolu çizmek için tasarladığı bütüncül bir süreçtir.

Stratejik yönetim örgütlerin, varoluş gerekçeleri doğrultusunda; iç ve dış faktörleri dikkate alarak geleceğe dair hedefler belirlemelerini, bu hedeflere ulaşabilmek için etkin stratejiler ortaya koymalarını ve hayata geçirmelerini sağlar. Başka bir deyişle, yönetsel bir pusula işleviyle, kuruma, hedeflerine en doğru yoldan en kısa sürede nasıl ulaşabileceği konusunda bir tasarım sunar, yöneticilere örgütün operasyonel süreçlerinin yönünü ve sınırlılıklarını belirlemek konusunda rehberlik eder. (Steiner 1997, 4)

Stratejik yönetim, kurumun hedeflere ulaşmak için doğru stratejileri nasıl belirlemesi, insan kaynağı da dahil sahip olduğu tüm kaynaklarını bu stratejiler doğrultusunda nasıl kullanması gerektiğinin tasarımını yapan geniş bir çerçevedir. Bu açıdan stratejik yönetimin temel gayesi kurumu bugünden alıp, tasarlanan geleceğe götürebilmektedir.

Stratejik yönetim, organizasyonun rekabet avantajı yaratabilmek veya rekabet avantajını güçlendirebilmek için yürüttüğü analiz, karar ve faaliyetleri içerir (Akgemici 2013, 9). Kurumların, örgütsel başarıyı ve rekabet fırsatlarını yakalayabilmeleri; etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve bunların sonuçlarını değerlendirerek kontrol etme kabiliyetleri ile doğru orantılıdır. Başarıyı ve uzun vadeli rekabet avantajına sahip olmayı hedefleyen bir organizasyon için içsel ve çevresel şartları iyi analiz etmek, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi

olmak, fırsat ve tehditlerinin farkında olmak ve bunlardan rekabet avantajları yaratabilmek bir zorunluluktur. Başarı bir kurumun hedeflerinin gerçekleşme oranının yüksekliği ile ölçülebilir. Hedeflere giden yolda tasarlanan doğru stratejiler başarı oranındaki artışı da beraberinde getirir. Doğru stratejilerin tespiti ve uygulanması ise ancak doğru bilgi, analiz ve kontrolü kapsayan etkin bir yönetim mekanizmasının varlığı ile mümkündür.

1.2.2. Stratejik Yönetimin Kurumlar Açısından Önemi ve Faydaları

Günümüz örgütleri için giderek artan ve karmaşıklaşan yapı ve faaliyet sistemlerine doğru bir gelişim yaşanmaktadır. Kurumların bu gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri, karşılaşacakları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, sahip oldukları bu bilgiyi rasyonel stratejiler üretmek için etkin şekilde kullanmaları ile mümkündür.

Kâr amacı gütmeyen ve özel sektöre kıyasla artan rekabet şartlarından daha az etkilenen kamu örgütleri açısından ise stratejik yönetim; topluma en iyi hizmeti, en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece amaç ve hedeflere ulaşılmasının sağlanması kurgusunu içermektedir (Güçlü 2003). Stratejilerini belirlememiş bir örgütün önünü görmesi, gideceği yön hakkında isabetli kararlar alması mümkün değildir. Örgütlerin yaşanan küresel değişimlere ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyonlara sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejileri belirleyerek uygulamaya koymaları gerekmektedir.

Stratejik yönetim, örgütün kendini iyi tanıması ve tanımlayabilmesi ile başlayan bir süreçtir. Örgüt, sahip olduğu kaynakları, organizasyon yapısını, faaliyet gösterdiği alana ait çerçeveyi iyi analiz etmelidir. Örgütün kendini tanıması ve mevcut durumunu en rasyonel şekilde ortaya koyabilmesi, gerçekçi hedefler tespit edebilmesini ve hedeflerine ulaşmak için gerekli gelişim ve değişim ihtiyacı hakkında öngöründe bulunabilmesini sağlar. Bu açıdan stratejik yönetim, örgütün kendisini yenilemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını amaçlar (Akgemici 2013, 11)

Stratejik yönetim, aynı zamanda örgütün çevresel şartları ile de ilgilenir, örgüte çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Örgütün içinde bulunduğu çevresel şartların farkında olması; çevresel faktörlerdeki değişimin neler olabileceği, örgütün bu değişimden ne ölçüde etkilenebileceği; değişimin getireceği fırsatlardan yararlanması, tehditlerden korunabilmesi için ne yapması gerektiği konusunda bir öngörü sağlar. Klasik örgüt yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol uygulama alanları stratejik yönetimde de değişmemektedir. Ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerine de odaklanarak, stratejik bakış açısıyla yürütülmektedir (Aşgın 2008).

Stratejik yönetim bu yönleri ile örgüte hem kurum içerisindeki hem de kurum dışında ki şartlar ile ilgili geniş bir bakış açısı sağlar. Örgüt kendi kapasitesine dönük detaylı bir farkındalık kazanır, etkisi altında bulunduğu çevresel şartlar hakkında bilgi sahibi olurken aynı zamanda hem içsel hem de dışsal değişim öngörülerini yaparak

hareket alanı ve kabiliyeti hakkında isabetli bir karar alma ve yönetim yeteneği kazanır.

Stratejik yönetimin genel olarak kuruma sağlayacağı katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- Kurumun belirsizlikleri yönetebilmesini sağlar.
- Rasyonel amaç ve hedefler belirlenmesini sağlar.
- Değişime kısa sürede adapte olabilecek bir örgütsel kültür oluşturulmasını sağlar.
- Yönetici ve çalışanlara stratejik düşünme, karar alma ve uygulama konusunda uygun bir ortam hazırlar.
- Kurumda yönetişimi geliştirir.
- Ortak hedeflere odaklanmak kurum içinde aidiyet duygusunu arttırır.
- Kurumun planlı olarak değişimini ve yenilenmesini sağlar.
- Hizmetlerde kalite, etkinlik ve verimliliği arttırır.
- Kurumun rutin işlerini düzenlemekle birlikte gelecek için de bir yol haritası sunar.

Kurumun tüm kaynaklarının uyum içerisinde yönetilmesi ve faaliyete geçmesini sağlar.

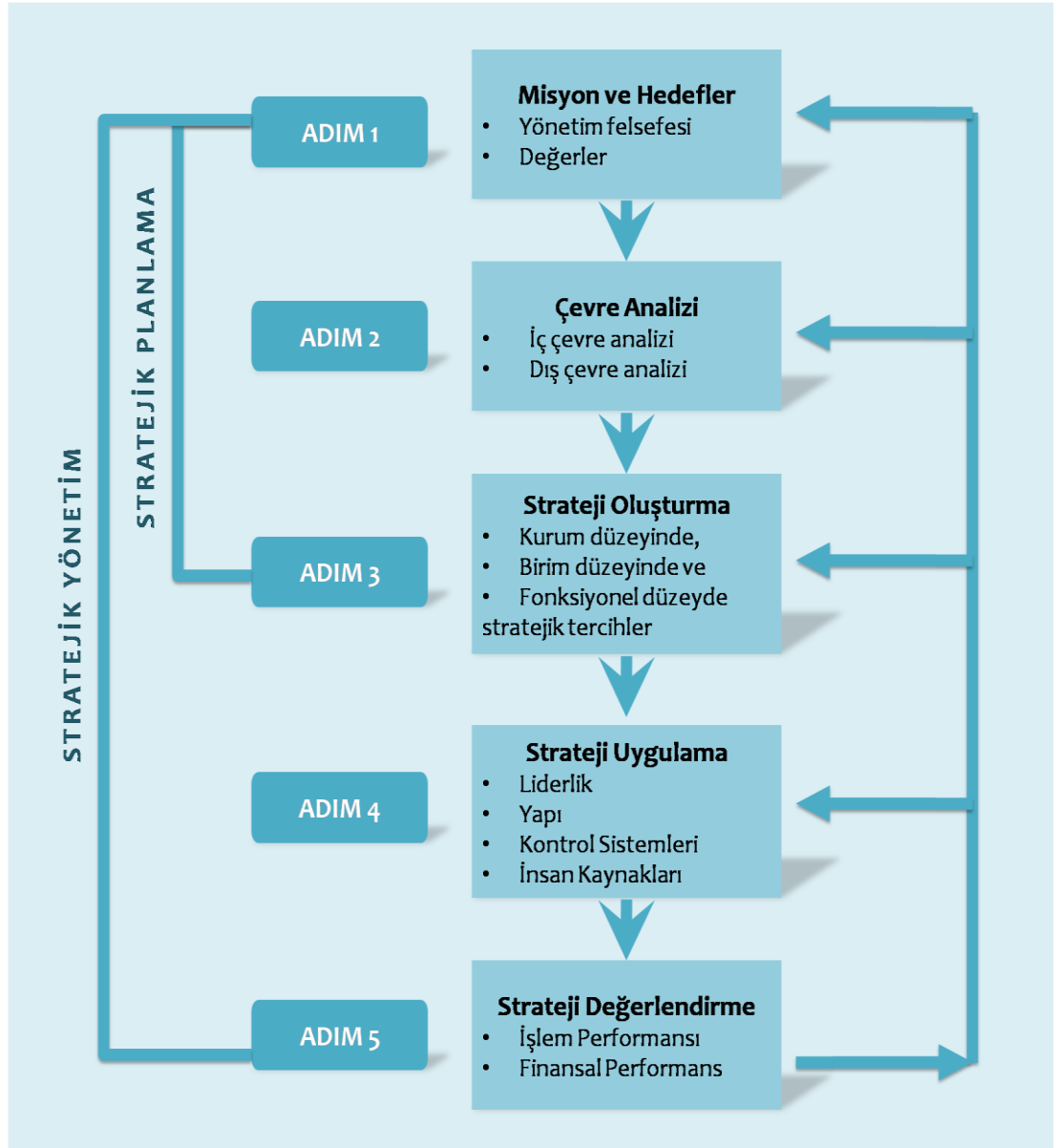
1.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin temel felsefesi, geleceği karşılamanın ötesinde onu öngörülen şekilde biçimlendirmek ve bu yolla kendi geleceğine sahip olmak düşüncesidir. Bu çerçevede üç adımdan söz etmek mümkündür. Stratejik yönetimin ilk adımı herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varoluş gerekçelerine paralel olarak, arzu ettikleri geleceğin çerçevesini çizen amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. İçinde bulunulan nokta ile ulaşılmak istenen nokta arasında ki yolda izlenecek doğru stratejilerin belirlenmesi de bu adımın bir parçasıdır.

İkinci aşamayı ise; hedefe giden yol boyunca gerekli operasyonel adımların zamansal, mekânsal ve finansal olarak doğru şekilde atılması oluşturur. Hedeflere ilişkin belirlenen stratejilerin doğru şekilde uygulanması en az planlama kadar önemlidir.

Yol boyunca örgütün nerede olduğunu, hedeflerine ne kadar yaklaştığını ya da yaklaşmadığını tespit etmek üzere kurulacak mekanizmalar stratejik yönetim sürecinin bir diğer önemli adımını oluşturur. Örgüt, bu aşamadan elde edeceği geri bildirimle süreci yönetme kabiliyetini ve süreç üzerindeki hâkimiyetini arttırmış olur.

Şekil-1 Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak (Bratton ve Gold 2001, 40)

Stratejik yönetim sürecinin işleyişi Şekil – 1 de şematik olarak gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere stratejik planlama stratejik yönetim

sürecinin temelini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin ilk üç adımı olan misyon, vizyon ve temel değerler ile hedefleri belirleme, analiz etme, stratejileri oluşturma adımları aynı zamanda stratejik planlamanın da araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim süreci, stratejik planın hazırlanması, stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Stratejik planlama stratejik yönetim içerisinde yer alan önemli araçlardan biri olmakla birlikte stratejik yönetim, sadece stratejik planlama demek değildir. Kurumun stratejik planlarında ortaya koyduğu stratejilerin uygulanması, organize edilmesi ve izlenmesi stratejik yönetimin planlama sonrasında takip edilmesi gereken diğer adımlarıdır.

Stratejik yönetim sürecinde temel olarak Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama, Stratejilerin Uygulanması ve Stratejilerin İzlenmesi olmak üzere üç aşama söz konusudur.

1.2.3.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama

Organizasyonun misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejilerini belirleme aşamasıdır (Aşgın 2008). Bu aşama özet olarak organizasyona yön verme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Murat ve Bağdigen 2008, 72)

Misyon ve vizyonla birlikte stratejilerin geliştirilmesi için öncelikle organizasyonun mevcut durumunun ortaya konulması gerekmektedir. Bu anlamda

Organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT¹ analizi yapılarak, iç çevre analizinde organizasyonun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler araştırılırken dış çevre analizinde organizasyonun dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit edilmektedir.

Yine bu aşamada; vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonun ortak amaç, ilke ve değerleri ortaya konulur. Oluşturulan temel değerler ışığında vizyona ulaşmak için kullanılacak stratejik amaç ve hedefler belirlenir. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların ve strateji seçimlerinin doğru yapılmasıdır (Aktan, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama 2008).

Doğru stratejik tercihler; örgütün, insan kaynakları da dahil olmak üzere tüm finansal ve fiziki kapasitesi ile çevresel şartlarını iyi bir şekilde tanımak ve tanımlamak neticesinde, fırsatlarının ve güçlü yönlerinin avantajlarını değerlendirebilmek, tehditlerinin ve güçsüz yönlerinin etkisini en aza indirebilmek, mümkünse fırsata

¹ SWOT ANALİZİ: Swot Kelimesi güçlü (strenght), zayıf (weakness),firsat (opportunity) ve tehdit (threat) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuş bir kelimedir. Örgütü iç ve dış çevre analizine tabi tutmak için tasarlanan bir yöntem olup, iç çevre analizi ile örgütün güçlü ve zayıf yönleri, dış çevre analizi ile örgütün fırsatları ve tehditleri ortaya konulmaktadır (Murat, Bağdigen, 2008 syf 68).

çevirmek üzerine tasarlanmış olmalıdır. Bu nedenle organizasyonun uygulama aşamasına geçmeden önce hedef ve stratejilerine yönelik riskleri içeren bir planı oluşturması gerekmektedir. Böylece tüm faaliyetlerini hedefler üzerine odaklamış, olası başarısızlıkları önceden görerek gerekli tedbirleri almış olacaktır. Stratejik planlama ve risk yönetimi konularına sonraki bölümlerde detaylı olarak yer verileceğinden bu kısımda tekrara sebep olunmaması için sadece strateji tasarımındaki önemine vurgu yapılmak amacıyla özet olarak bahsedilmiştir.

1.2.3.2.Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması, stratejik yönetimin faaliyete geçme aşaması olup, üst yöneticilerin stratejilerini uygulamalarına odaklanan teknikleri içermektedir (Bratton ve Gold 2001, 41) Bu aşamada örgütün belirlenmiş hedeflerine yönelik olarak gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler belirlenir. Söz konusu amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının hangi kriterlere göre ölçüleceğinin ortaya konulması amacıyla performans hedef ve göstergeleri oluşturulur. Amaç ve hedeflerin uygulama adımları olan proje ve faaliyetlere ilişkin kaynak ihtiyacının tespit edilmesi ve kurum bütçesi ile ilişkilendirilmesi sağlanır.

Bu aşamanın başarılı bir şekilde yürütülebilmesi açısından , stratejik faaliyet ve projelerin üst yönetimin gözlem ve sorumluluğunda, orta kademe yöneticilerin iş birliği ile sürdürülmesi önem taşımaktadır.

1.2.3.3. Stratejilerin Değerlendirilmesi

Strateji değerlendirme aşaması stratejik yönetim döngüsünün yönetsel anlamda en dinamik aşamasıdır ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesini ifade eder. Sürekli ve hızlı bir şekilde değişen koşullarda faaliyet gösteren organizasyonlar için bu günün başarısının yarın için garanti olması maalesef mümkün değildir. Orta ve uzun vadeli olarak tasarlanan hedef ve stratejilerin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulama sonuçları düzenli olarak takip edilmeli ve daha önce belirlenen göstergeler doğrultusunda uygulamaların performans ölçümleri yapılmalıdır.

Bu aşamada, hedeflere ulaşma dereceleri tespit edilerek, varsa sapma nedenleri araştırılmalıdır. Söz konusu sapmaların nedeni performans düşüklüğü olabileceği gibi çevresel koşullarda meydana gelen değişiklikler, strateji belirleme aşamasında öngörülemeyen etkenler ya da yapılan hatalar da olabilecektir. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinden ortaya çıkacak veriler doğrultusunda devam eden dönem için gerekli önlemler alınır, geçmiş dönem tecrübeleri de kullanılarak kurumun riskleri gözden geçirilir, daha önce tespit edilmemiş riskler varsa eklenir ve gerek duyulan kontrol önlemleri tespit edilerek uygulamaya konulur. Hedeflerin gerçekleşmemesi; stratejilerin belirlenmesi aşamasında yapılan bir hatadan kaynaklanıyorsa ya da hedeflerin gerçekleşmesi çeşitli sebeplere imkansız / değersiz hale gelmişse stratejik planda değişiklikler yapılır. Bu nedenle hedeften sapma nedenleri, stratejik yönetim döngüsünün en önemli kaynaklarından biridir.

1.3.STRATEJİK PLANLAMA

1.3.1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlama, 1950 ve 1960'larda ortaya çıkan ve giderek büyüyen işletmelerin kontrollerini sürdürme ve kararları arasında koordinasyonu sağlama konularında yaşadıkları sorunlara çözüm arayışlarının bir sonucudur (Barca 2009). 1960'larda ilk kez özel sektör tarafından kullanılmaya başlanan stratejik planlama, büyüyen ekonomilerin, firmaların planlı çalışma ve gelecek öngörülerinde bulunma isteğini arttırması ile birlikte, örgütler tarafından giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Erkan 2008, 7). 1980 li yıllarda özel sektörün yanı sıra kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da uygulanmaya başlanan stratejik planlama çalışmaları, ticari ilişkilerde rekabet avantajını hesaplama ve kazanmayla ilgilenirken, kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaşmıştır (Demirdizen 2012)

Stratejik planlama iki kavramı bir araya getiren bir tanımlamadır: strateji ve planlama. Her ne kadar stratejik planlama ifadesi kendine özgü bir fikri içerse de strateji ve planlama kavramları kendi anlamlarını tamlama içerisinde tamamen kaybetmemişlerdir (Erkan 2008, 9). Bu anlamda stratejik planlama, strateji geliştirmeye “planlı” bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri süren ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiği yönünde stratejik yönetim alanında önemli açılımlar

sunan bir fikir akımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin strateji geliştirme yönelimine kontrollü, akılcı, sistematik bir yöntem sunmaktadır.

Stratejik yönetime geçişin birinci aşaması olan stratejik planlama; en genel anlamda, kurumların, şu andaki ve gelecekteki muhtemel durumlarını analiz eden, mevcut stratejilerin değişme ve düzeltmelerini öngören, kuruma yeni stratejiler üretmeyi öneren, gelecekte “ne” yapmaları ve “nasıl” yapmaları konusunda rehberlik eden, stratejik tercihlere dayalı, sistematik ve formal bir süreçtir. (Ünalı 2006, 46) Bu bağlamda stratejik planlama kurumsal stratejik yönetimin omurgasıdır (Steiner 1997, 4) .

Stratejik planlamanın amacı, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve hedeflerini belirlemek, bulunduğu çevrede ve faaliyet alanındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından tercihler yapmak ve uygulamaya koymaktır (Demir ve Yılmaz 2010). Planlama ile tüm örgütü kapsayan, tüm varlık ve kaynaklarının kurumsal hedeflere odaklanmasını sağlayan, bağlayıcı bir çerçeve oluşturularak, daha alt düzeyde yapılan kurumsal planlara da temel oluşturulmaktadır (Demir ve Yılmaz 2010).

Stratejik planlamanın kontrol fonksiyonu, örgütlerin beklenen amaç ve hedefleri ile ulaşılan sonuçlar arasında mukayese olanağı sağlayan ve süreklilik arz eden örgütlere dinamizm katar (Demir ve Yılmaz 2010). Stratejik planlama her şeyden önce

yeniliyi, ilerlemeyi ve kurumun devamlı olarak çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Budak 2000).

Günümüzde neredeyse bütün kurumlar tarafından çeşitli düzeylerde stratejik planlar hazırlandığı görülmekle birlikte, her stratejik planlama çalışması yapan kurumun strateji ürettiğini söylemek mümkün değildir. Strateji üretmek üzere stratejik planlama yapmak, tartışmasız en önemli yönetim araçlarından bir olmakla birlikte strateji üretmeyen stratejik planlama çalışmalarının kurumlara katkısı sınırlı düzeyde kalacaktır (Ünaldı 2006, 48-152).

1.3.2. Stratejik Planlamanın Faydaları

Kurumun geleceği üzerinde sistemli bir düşünce süreci olan stratejik planlama kurumlar için pek çok açıdan fayda sağlamaktadır. Kurumlar için stratejik planlamanın faydaları özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özel 2007, 73-74).

- Misyona dayalı bir yönetim anlayışı geliştirir.
- Vizyon oluşturma ve geleceği ön görme yeteneğini geliştirir ve yöneticilere stratejik düşünme ve etkili stratejiler geliştirme yeteneği kazandırır.
- Kurumun kendinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tanımlayabilmesini ve değişimi takip eden bir yönetim geliştirilmesini sağlar.
- Kurumun değişen şartlara uyumunu kolaylaştırır.

- Kurumun kontrolü altındaki varlık ve kaynakların yönetiminde etkin bir kontrol sağlar.
- Kurumun hizmetlerinden yararlananların taleplerine duyarlı hale gelmesini sağlayarak yararlanıcı memnuniyetinin artmasına katkıda bulunur.
- Kurumun kaynaklarının amaç ve hedeflere odaklı olarak kullanılmasını sağlar.
- Kuruma karşılaşılabilecek muhtemel bir sorunu önceden tanımlayabilme, karşılaşılabilecek bir sorunu tanımlayabilme, kontrol etme ve önlem alma olanağı sağlar.

1.3.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, geleceği düşünmek ve onu kontrol altına alabilmek üzere yapılan çalışmaları ifade eden ve teknik bir işlem olan plan ile önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda geleceği şekillendirmek ile ilgili bir kavram olan strateji kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır (Özel 2007, 71). Bu perspektif ile stratejik planlama, bir kuruluşun misyonunun ve gelecek yönelimli hedef ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulması sürecidir.

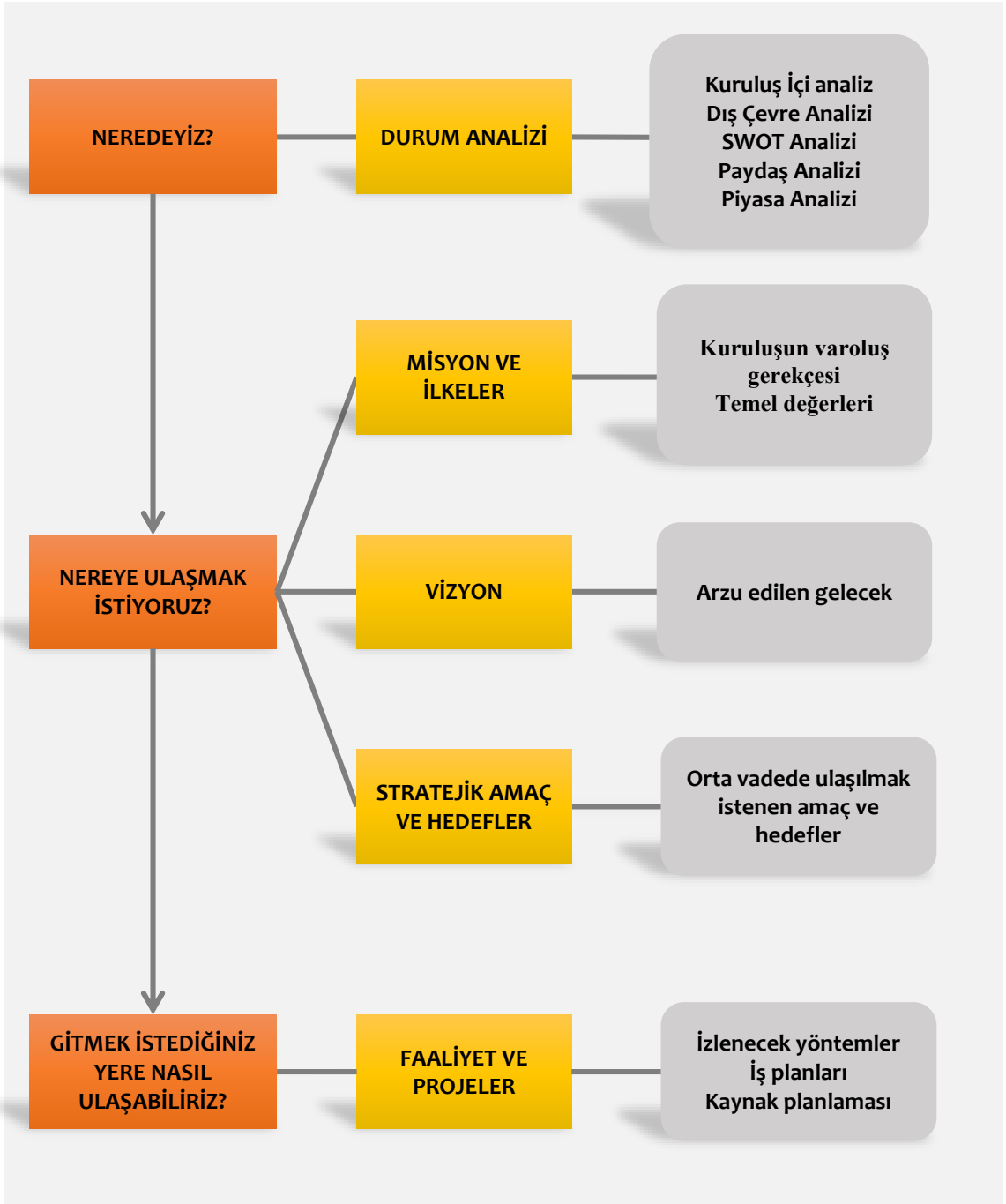
Kurumlar mevcut durumları üzerinde detaylı analizler yaparak geleceğe yönelik planlar hazırlamaktadırlar. Ancak kuruluşların, hızla ve sürekli olarak değişen koşullar altında faaliyet gösterdiği düşünüldüğünde, en başarılı stratejik plan bile iyi bir uygulama formülüne sahip olmadığı takdirde değerini kaybedecektir. Dolayısı ile

stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi teknik bir süreçten çok yönetsel bir süreçtir. Stratejik plan çalışmalarında hedeflenen gelecek beklentilerinin etkin bir uygulama modeli ile desteklenmesi bir zorunluluktur. Bu aşamada ise karşımıza stratejik yönetim kavramı çıkmaktadır. Stratejik yönetim, stratejik planlarla tasarlanan hedeflerin uygulanması, izlenmesi, içsel ve dışsal etkenlerin plan üzerindeki etkilerinin sürekli olarak değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasını içeren döngüsel bir süreçtir.

Dolayısı ile bu çalışmada stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak tanımlanarak, stratejik planın uygulanması, izlenmesi ve performans değerlendirilmesi uygulamaları stratejik yönetim kapsamında değerlendirilmiş, stratejik planlama süreci ise, planın oluşturulması adımları itibariyle ele alınmıştır. Bu kapsamda stratejik planlama süreci temel olarak aşağıdaki üç sorunun gerekli teknikler kullanılarak cevaplandırılması ve plana aktarılmasını adımlarını kapsamaktadır (Bkz. Şekil 2).

- Neredeyiz?
- Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: (Demir ve Yılmaz, Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi 2010, 78)'dan uyarlanmıştır.

1.3.3.1. Durum Analizi

Durum analizinde amaç; kurumun mevcut faaliyet alanı dahilinde görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, sahip olduğu kaynakların tespit edilmesi, yeterliliklerinin ve dış çevre etkenlerinin analiz edilerek, kurumun planlama aşamasına hazır hale getirilmesi için gerekli bilgilerin elde edilmesini sağlamaktır.

Durum analizi kapsamında kuruluşun yapması gereken çalışmaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Murat ve Bağdigen 2008);

- Kuruluşun tarihsel gelişimi,
- Yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun hizmet ve faaliyetlerinden etkilenen kişi, kurum, kuruluş vb. tarafların belirlenmesi (paydaş analizi),
- Kuruluşun örgüt yapısı ve kurum kültürü ile fiziki ve beşeri kaynaklarının analizi (İç çevre analizi)
- Kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi (Dış çevre analizi)

Öncelikle kurumun tarihsel gelişimi analiz edilerek kuruluşun bugüne kadar yaptığı çalışmalar, başarı ve başarısızlıkları, kuruluş amacı ve bu amaca ulaşma düzeyi hakkında veriler elde edilir. Bununla birlikte kuruluşun faaliyet alanı dahilinde yerine getirmesi gereken yasal, ekonomik ve sosyal sorumlukları ile görev ve yetkileri analiz edilerek, görevlerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu çalışmada

kurumun temel varoluş sebebi ile birlikte çevrenin kurumdan beklentileri de tanımlanmalıdır. Kurumsal hafıza üzerinde yapılacak analiz, kurumun faaliyetlerinin yasal düzenlemelere ve günümüz şartlarına uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ile kurumun gelişim süreçleri ve kabiliyetleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmayı sağlayacaktır.

Kurumun bu aşamada elde etmesi gereken verilerden bir diğeri kurum faaliyetlerinin müşteri ihtiyaçlarına uygun şekilde yürütülüp yürütülmediğinin tespitidir. Bu nedenle kurumun hedef kitlesi ile kurum faaliyetlerinden etkilenen kişi, kurum ve kuruluşların belirlenmesi gerekmektedir. Paydaş analizi çalışması ile kurumun hizmetlerinin doğrudan veya dolaylı olarak etkilenenler tespit edilerek paydaş beklentileri ile kurumun mevcut hizmetleri arasında ki uyum değerlendirilir.

1.3.3.1.1. SWOT (GZFT) Analizi

SWOT analizi; stratejilerin formülasyonuna yardımcı olmak için uygulanan bir yöntemdir. Örgütün şimdiki durumunu ve geleceğini etkileyebilecek; faktörleri tespit etmek amacıyla; organizasyon yapısı, insan kaynakları, hizmet tesisleri, konumu, mali kaynakları, ürünler ve hizmetlerinden oluşan iç ortam ile politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabet şartlarından oluşan dış ortamın taranmasında kullanılan analitik bir araç olarak kabul edilmektedir (Dyson 2004). Yapılan çalışma ile analizi ile iç veya dış çevrede meydana gelecek değişikliklerin kurumu nasıl etkileyeceği ve kurumun bu değişime kendisi için olumlu olacak bir yönde tepki verip

veremeyeceği sistematik bir yaklaşım ile analiz edilir (Akgemici 2013, 157). SWOT analizi bu haliyle stratejik planlama s¼recinin ¼nemli bir parçasıdır.

SWOT analizinde kurumun dış ¼evresindeki unsurlar incelenerek kurum i¼in fırsat ve tehditler, i¼ ¼evre analiz sonucunda ise kurumun ¼st¼nl¼kleri ve zayıflıkları belirlenir. İ¼ ¼evre analizinde ¼zetle Tablo 1’de yer alan veriler doğrultusunda kurumun mevcut durumu ve sahip olduğu kaynaklar incelenmektedir.

Tablo 1: İ¼ ¼evre Analizinde Etkili Olan Temel Fakt¼rler

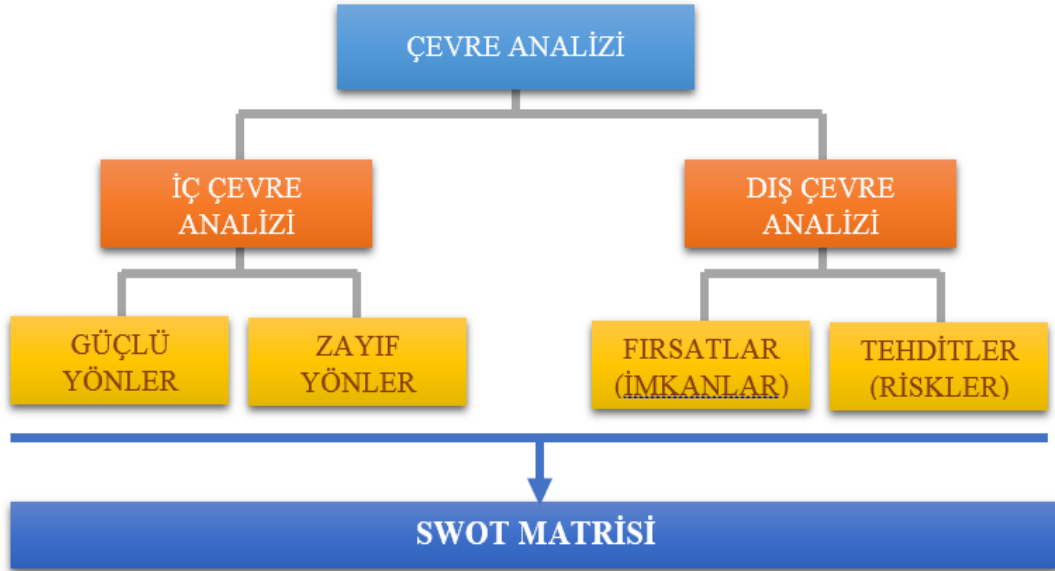
Kuruluş Yapısı
<ul style="list-style-type: none">▪ ¼rg¼t yapısı▪ Aynı veya benzer işi g¼revi yapan birimler ve yetki ¼atıřmaları▪ Son d¼nemde kuruluş yapısında ve g¼rev alanında yapılması planlanan ¼nemli değişiklikler▪ İzleme ve değerlendirme sistemi
Beşeri Kaynaklar
<ul style="list-style-type: none">▪ Personel sayısı ve dağılımı▪ Personelin eğitim d¼zeyi, yetkinliği ve deneyimi
Kurum K¼lt¼r¼
<ul style="list-style-type: none">▪ İletişim s¼re¼leri▪ Karar alma s¼re¼leri▪ Gelenekler ve değerler
Teknoloji
<ul style="list-style-type: none">▪ Teknoloji alt yapı▪ Teknolojiyi kullanma d¼zeyi
Mali Durum
<ul style="list-style-type: none">▪ Mali kaynaklar▪ B¼t¼ce b¼y¼kl¼đ¼▪ Diğer taşınır ve taşınmaz varlıkları

Kaynak: (DPT 2006)

Dış çevre analizinde ise; kurumun faaliyet gösterdiği alanda mevcut veya olası gelişmeler, kurumun karşılaşabileceği olası risk ve belirsizlikler gibi dış ortamdaki kaynaklanan ve kurumu etkileyebilecek faktörler tespit edilir.

Son aşama, durum analizi kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarının SWOT matrisine aktarılması aşamasıdır. Kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerinin sağlıklı şekilde tespit edilebilmesi, mevcut durumu ortaya koyarken yapılan çalışmaların niteliği ile ilişkilidir. Durum analizi aşamasında elde edilen veriler ve bu veriler doğrultusunda oluşturulan SWOT analizi matrisi (Bkz. Şekil 3) kurumun, güçlü yönlerinin ve fırsatlarının avantajlarını kullanabileceği, zayıf yönleri ile tehditlerinin olumsuz etkilerini en aza indirebileceği stratejiler belirleyebilmesini sağlayacaktır.

Şekil 3: SWOT Matrisi



Kaynak: (www.quickmba.com 2013)'den uyarlanmıştır.

1.3.3.2. Misyon, Vizyon ve İlkelerin Oluşturulması

Bir organizasyonun başarısına etki eden faktörler arasında misyon ve vizyon bildirimleri önemli bir yer tutmaktadır. Vizyon, örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade ederken, misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerine odaklanmış değer ve inançları içeren görev duygusudur (Aktan 2006, 188). Bir kuruluş neden kurulduğunu net olarak ortaya koyamıyorsa ve ulaşmak istediği gelecek konusunda net bir fikre sahibi değilse, o kuruluşun stratejik planlama yapmasının veya strateji geliştirmeye çalışmasının hiçbir faydası yoktur. Bu nedenle, strateji geliştirme aşaması misyon ve vizyon tespiti ile başlamaktadır (Ünaldı 2006, 65).

Misyon; “paylaşılan değer” ve “ortak inanç” demektir. Başka bir ifadeyle misyon, işletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade şekliyle ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir örgütün bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak sınırları açıkça belirlenmiş ortak bir amaçla sağlanabilir. Kurumun faaliyet alanının açıkça tespit edilmesi, bu alan üzerinde derinliğine araştırmalar yapmayı, bu araştırma sonuçlarından etkin bir şekilde yararlanarak örgütün gelişme yönü hakkında isabetli kararlar almayı kolaylaştıracaktır. Ayrıca kurum için belirlenmiş olan bu görevsel kimlik, stratejilerin uygulanmasını ve hedeflerin başarılı olarak gerçekleştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

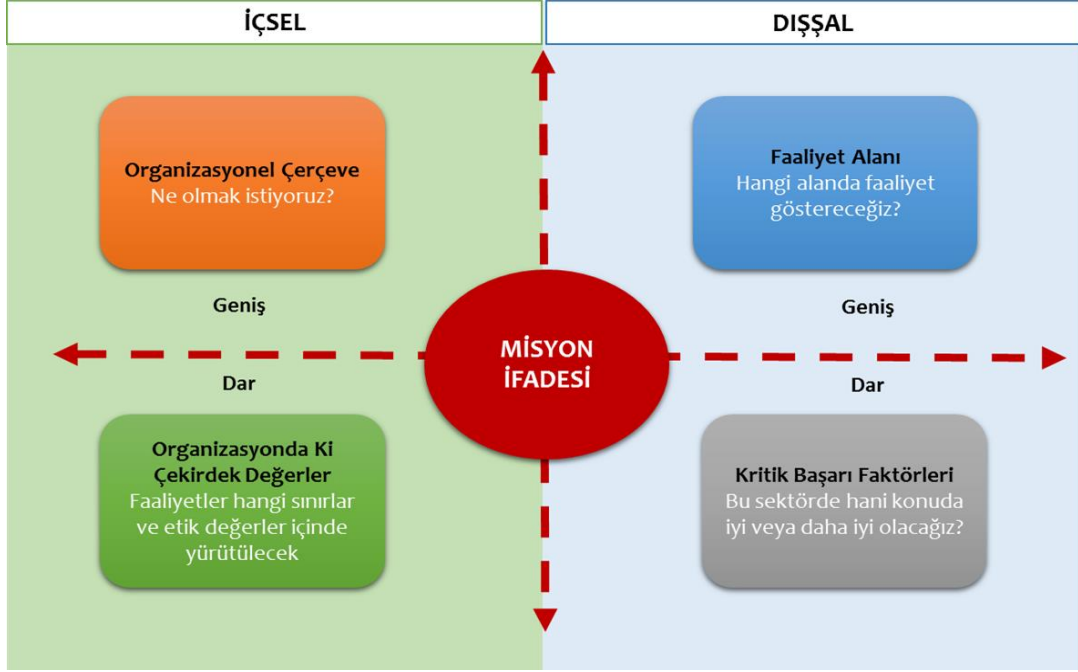
Bir örgütün inançları ve ortak duygularıyla gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarını ifade eden misyon; şirketin varlık amacı, stratejileri, temel değerleri ve davranış kültürü hakkındaki dört ögeyi içermelidir (Koçer 2007, 16):

- 1) **Amaç:** İşletmenin var oluş nedeni ile ilişkilidir. Örgüt faaliyetlerin ortak bir değer olarak ifade etmelidir.
- 2) **Strateji:** İşletmenin gelişim yönüne ve rekabete yönelik kararını içermelidir.
- 3) **Değerler:** Şirket çalışanlarının inandıkları ve önem verdikleri ilkelerle önceliklerini belirtmelidir.
- 4) **Davranış Standartları:** Örgütün değer sistemini destekleyen politika ve davranış biçimlerini ifade etmelidir.

Misyon ve vizyon ifadeleri uygulamada çok karıştırılmakta; çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa misyon ve vizyon birbirlerinden tamamen farklı anlamlara sahiptir. Misyon bir örgütün bu günkü durumunu ifade eden, kuruluşun varoluş amacını ortaya koyan ve bu anlamda “Niçin?” sorusunu cevaplayan bir ifadedir. Misyonun bildirimine ilişkin çerçeve Şekil 4’te belirtilmekte olup, temel unsurları özetle aşağıda ki gibidir (Akgemici 2013, 28):

- Paydaşlara karşı yükümlükler
- Organizasyonun faaliyet alanı
- Rekabetçi avantaj sağlayan öğeler
- Organizasyonun geleceğe dair bakış açısı

Şekil 4: Misyon Modeli



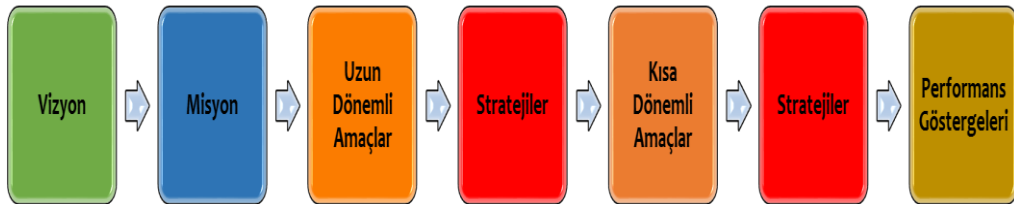
Kaynak: (Akgemici 2013, 28)

Vizyon ise kelime anlamı ile görüş, önsezi, hayal, düş gibi anlamlara gelmekte olup, örgütler açısından gelecekte ulaşılmak istenen durumun, varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir (Demir ve Yılmaz 2010, 80). Kuruluşun arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Başka bir ifadeye kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder (Murat ve Bağdigen 2007, 85). Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi için bir çerçeve oluşturan vizyon ifadesi; kuruluşun ideal geleceğinin ne olduğuna ve gelecekte çevresi tarafından nasıl algılanmak istediğine ilişkin soruların cevaplarını içinde barındırmalıdır (DPT 2006, 22).

Örgütün misyonu genellikle kalıcı bir ifade olabilmekle birlikte vizyon ifadesi gelecekle ilgili bir tasarımdır ve zaman içinde değişmesi gerekebilir. Hedeflenen bir noktayı işaret eden vizyon ifadesi için zaman sınırının da tasarlanmış olması bu açıdan önemlidir (Erdem 2005). Bu süreçte eğer daha önce var olan bir vizyon varsa yenilenmesi gerekip gerekmediği de değerlendirilmelidir.

Misyon ve vizyon ifadeleri, strateji oluşturmanın başlangıç noktalarından biri olmakla birlikte, iç ve dış paydaşlarına kurumun kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini yansıtan özelliği ile de son derece önemlidir. İyi tasarlanmış bir misyon ve vizyon ifadesi, yöneticiye görevleri ve hedefleri için bir yol gösterici olurken, kurum içinde çalışanların hedefler üzerindeki motivasyonunu ve kurum kültürüne olan farkındalığını arttıracak, kurum dışında ise rekabet avantajının ve başarısının artmasına katkı sağlayacaktır. Ünalı' ya göre; “*Stratejik düşüncenin önündeki en önemli engel vizyon eksikliğidir ve güçlü bir vizyona sahip olamayan kurumların strateji üretmesi, büyük bir olasılık ile imkansızdır.*” (Ünalı 2006, 152). Vizyon, misyon, amaç ve stratejiler arasında ki ilişkiye Şekil 5’te yer verilmiştir.

Şekil 5: Vizyon, Misyon ve Stratejiler Arasındaki İlişki



Kaynak: (Akgemici 2013, 38)

Misyon ve vizyonun taşınması gereken özellikler Tablo 2 'de belirtilmektedir.

Tablo 2: Misyon ve Vizyona Ait Özellikler

Misyon	Vizyon
✓ Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.	✓ İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
✓ Hizmetin yerine getirilme süreci değil, hizmetin amacı tanımlanır.	✓ Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.
✓ Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.	✓ Ayırt edicidir; örgütün vizyonu onu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
✓ Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.	✓ Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.
✓ Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.	✓ Kısa ve akılda kalıcıdır.
	✓ İlham verici ve iddialıdır.
	✓ Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Kaynak: (DPT 2006, 21)

Örgütün başarıyı sağlamasının bir diğer gerekliliği ise kurum içerisinde bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin kurumsallaştırılması ile ilgilidir (Aktan 2006, 188). Örgüt ilkeleri; örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütün davranış kurallarını ifade eder. İlkeler, kuruluşun kararlarını, tercihlerini ve stratejilerini belirlemesine yol göstermekle birlikte amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştireceği faaliyetlerin sınırlarını çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Kuruma objektiflik ve tutarlılık

sağlayarak yöneticilerin davranışlarını belirginleştirir. Örgütün, satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi her düzeydeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler örgütsel kültürün oluşturulması için güçlü bir araçtır.

Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebilecekleri konusunda çalışanlara yol gösterir. Faaliyetleri yürütürken gözardı edilmemesi gereken şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı gibi iyi uygulamaları içeren örgütsel ilkeler kurumun uzun vadeli başarısına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Bu nedenle örgütsel ilkeleri üstü açık bir biçimde ifade etmek ve kurumun bütün kademelerinde bilinmesini ve benimsenmesini sağlamak faydalı olacaktır (Demir ve Yılmaz 2010, 79).

Örgütsel ilkeler; süreçler, kişiler ve performans olmak üzere üç temel alanda belirlenebilir. Süreçlere ilişkin belirlenecek değerler; kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimine ilişkin değerlerini, kişilere ilişkin ilkeler; örgütün çalışanları ve diğer paydaşları ile olan ilişkilerine yönelik değerlerini, performansa ilişkin temel değerler ise kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetlere ilişkin kalite ve memnuniyet beklentilerini ortaya koymaktadır (Murat ve Bağdigen 2008, 87).

1.3.3.3.Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

1.3.3.3.1. Amaçların Belirlenmesi

Stratejik planda amaç, özel, somut ve zamana bağlı olarak ulaşılmak istenen sonucu ifade etmektedir (Narinoğlu 2009, 356). Amaçlar genel olarak kurumun stratejik yönünü belirler ve stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar (Özel 2007, 78-79).

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde örgütün şimdiki durumundan gelecekte arzu edilen durumuna dönüştürülmesini sağlamak üzere gerekli politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Bu sebeple amaçlar, genel ve örgüt işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmakla birlikte gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır (V. Demir 2009, 91).

Amaçlar, ulaşılmak istenen sonuçların kısa vadeli ifadeleri olmayıp, öngörülen stratejik plan süresi içerisinde kurumun gerçekleştirebileceği sonuçların tanımlarıdır. Amaçlar, strateji oluşturma sürecinin hiyerarşik olarak ilk adımıdır. Bu nedenle açık uçlu tanımlar şeklinde tasarlanırlar. İstenilen sonuca ne zaman, ne ölçüde ulaşılmasının beklendiğinden ziyade, genel olarak ne yönde gidileceğini ya da nereye odaklanılmasının istendiğini belirlerler (Demirdizen 2012, 11).

Genel olarak amaçların taşınması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (V. Demir 2009, 77):

- Amaçlar örgütün vizyon, misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
- Örgütün vizyon ve misyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkı sağlamalıdır.
- Öncelikli hedefleri ve örgüt içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verebilmelidir.
- Amaçlar genel olarak değiştirilmez niteliktedirler. Ancak ortaya konuldukları koşullar değiştiğinde ya da stratejik sorunlar doğduğunda değiştirilebilir.
- Stratejik amaç orta ya da uzun vadeli olarak tasarlanmalı ve en az üç yıllık bir süreyi kapsamalıdır. Kurumsal bir amaç üç yıldan önce gerçekleşirse, bunun amaçtan çok hedef özelliği taşıdığı söylenebilir.
- Hizmetlerin mevcut haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyarak, varılmak istenen noktayı işaret eder.
- Örgüt için açık bir yön belirler. Ancak spesifik strateji ya da faaliyetleri ifade etmez; bu kavramlara hedefler ve eylem planlarında yer verilir.

Örgütün stratejik kararının genel çerçevesini oluşturması nedeniyle, stratejik amaçların doğru tespit edilmesi ve ifade edilmesi, stratejik planlama sürecinde örgütün kaynaklarının doğru tahsis edilmesini, önceliklerin ve tercihlerin ilgili tüm taraflarca anlaşılmasını ve sonuçlar hakkında hesap verilebilirliği kolaylaştırması bakımından kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3: Bazı Stratejik Alanlar ve Bu Alanlara İlişkin Stratejik Amaçlar

STRATEJİK ALANLAR	STRATEJİK AMAÇLAR
<i>Ürün ve Hizmetler</i>	Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak suretiyle her bir üretim sürecinde ve stratejik iş biriminde rekabet edilebilirliği ve tercih edilebilirliği arttırmak.
<i>Verimlilik</i>	Temel ürün ve hizmet üretimi süreçlerinde veya birimlerinde üretim maliyetlerini azaltmak ve faydayı arttırmak.
<i>Finansal Kaynaklar ve Karlılık</i>	Finansal kaynakları güçlendirmek ve çeşitliliğini arttırmak.
<i>Beşeri Kaynaklar</i>	Çalışanların verimliliğini arttırmak için güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma ortamı sunmak.
<i>Yenilik</i>	Yeni ürünler sunmada lider olmak.
<i>Fiziki ve Teknolojik Kaynaklar</i>	Ürün ve hizmet sunumunda en iyiyi yakalayabilmek için gerekli fiziki ve teknolojik alt yapıyı oluşturmak.
<i>Sosyal Sorumluluk</i>	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalarak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmede kullanmak.

Kaynak: (Akgemici 2013, 37)

Stratejik amaçların sayısı ve hangi alanlarda belirleneceği konusunda genel bir yargı bulunmamasına karşın, amaçların yerleştirileceği alanların örgütün misyonu doğrultusunda belirlenen odak noktalarına uygun olarak tespit edilmesi gerekliliği açıktır. Kurumun hizmet ve ürün özelliğine göre farklılık gösterse de genel olarak

kurumların faaliyet alanlarının; sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, operasyonel süreçlerin verimliliği, müşteri memnuniyeti, karlılık, büyüme, pazar payı, kaynak yönetimi, teknoloji gibi ortak noktaları olduğu düşünüldüğünde, amaç sayısının 5 ila 12 alanda belirlenmesi tercih edilebilecektir. Bu bağlamda stratejik alanlar ve bu alanlara ilişkin stratejik amaçlar Tablo 3’de ki gibi ifade edilebilmektedir.

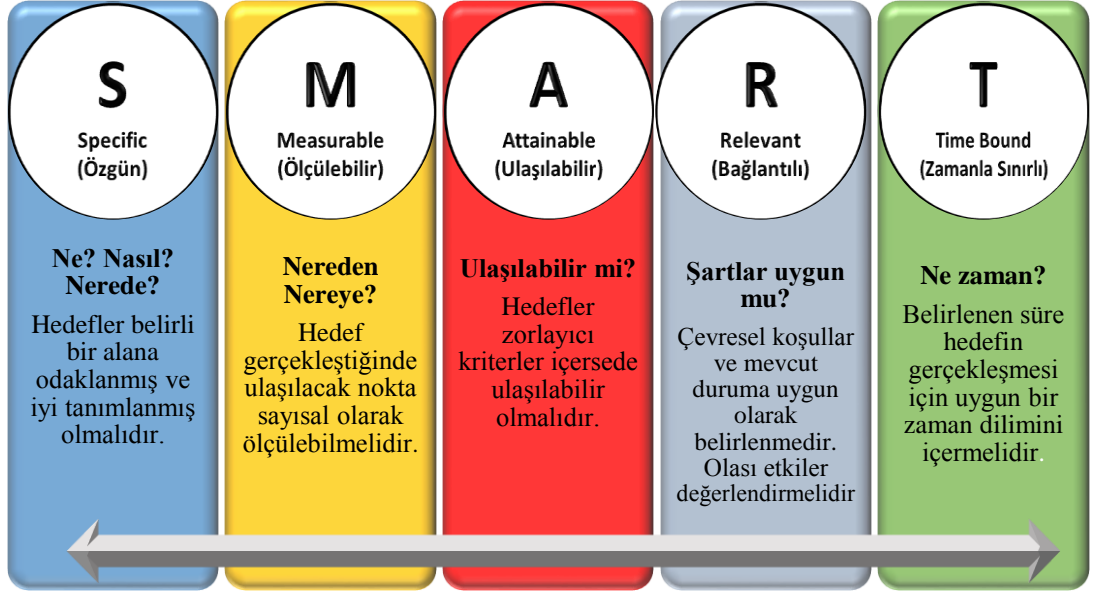
1.3.3.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedefler, amaçların gerçekleşmesini sağlamak üzere tasarlanan belirli, ölçülebilir ve zamanla sınırlı alt amaçlardır. Hedeflerin çerçevesini amaçlar çizer bu nedenle hedefler amaçlardan bağımsız olarak düşünülmemelidir (Narinoğlu 2009, 358).

Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktuların maliyet, zaman, miktar kalite gibi özelliklerini tanımlayabilecek nitelikte olmalıdır. Hedef belirlenirken amaçlarda olduğu gibi iddialı fakat gerçekleşmesi imkânsız olmayan öngörüler tasarlanmalıdır. Stratejik hedefler, amaçların gerçekleşmesi için ortaya konulan alt amaçlar dizisi olduğundan amaçlara göre daha kısa bir zaman dilimi için planlanırlar. Bir stratejik amaç altında tek bir hedef belirlenebileceği gibi birden fazla hedefe de yer verilebilir.

Stratejik hedeflerin oluşturulmasında SMART analizi önerilen teknikler arasında yer almaktadır. SMART analizine göre hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar Şekil 6’ da gösterilmektedir.

Şekil 6: SMART Analizi

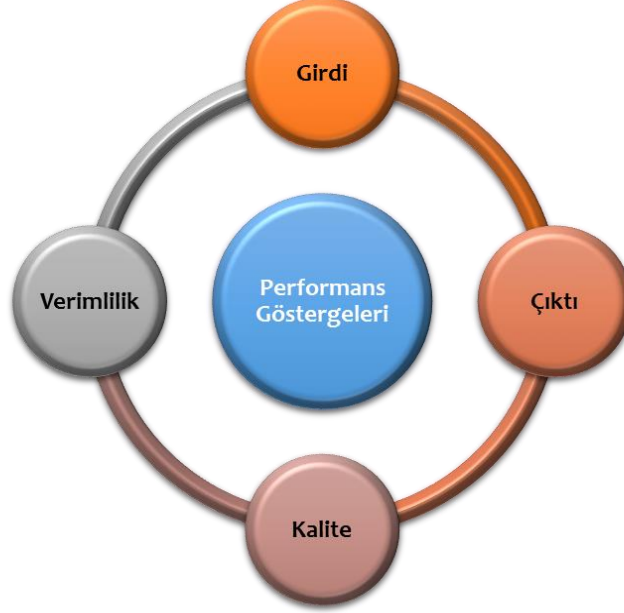


Kaynak: (Zahorsky 2013) Small Business Information' dan uyarlanmıştır.

Hedeflerin, gelecekte elde edilmek istenen somut çıktılarının ortaya konulması ve başarı durumlarının takibi performans göstergeleri aracılığı ile yapılmaktadır. Hedeflerin ölçümüne yönelik oluşturulacak performans göstergeleri mevcut durum ile gelinen nokta arasındaki farkın açık bir şekilde ortaya konulmasını sağlayacaktır. Performans göstergeleri aracılığıyla hedefler, somut, ölçülebilir, sayısal ve zamansal olarak sınıflandırılabilir bir şekil kazanacaktır.

Performans göstergeleri temel olarak Şekil 7'de de belirtildiği gibi beş başlık altında sınıflandırılmaktadır;

Şekil 7: Performans Göstergeleri



Girdi göstergeleri, hedefe ulaşmak için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Girdi göstergeleri olarak; personel sayısı, kullanılan hammadde miktarı, yakıt miktarı örnek gösterilebilir.

Çıktı göstergeleri, hedefin sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmet miktarını gösterir. Üretilen mal ve hizmetlerin sayısal miktarının ölçülmesi suretiyle elde edilen sonuçlardır. Üretilen parça sayısı, tedavi edilen hasta sayısı, mezun olan öğrenci sayısı çıktı göstergelerine örnek olarak verilebilir.

Verimlilik göstergeleri, girdiler ve çıktılar arasında ki ilişkiyi ifade etmektedir. Çıktı başına girdi miktarını gösteren oransal bir ifadedir. Hedefin sonuçlarının girdi maliyeti ile oranlanması ile elde edilir. Birim başına üretim maliyeti,

birim başına üretim süresi, hasta başına tedavi süresi verimlilik göstergeleri örneklerinden birkaçıdır.

Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasında ne derece başarılı olduğu gösteren ölçüttür. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik ile ifade edilmektedir. Yeni alınan cihazların üretim süresine olan etkisi, reklam filminin satışların artışı üzerindeki etkisi, aşı kampanyasının hastalığa yakalanma oranında meydana getirdiği etki sonuç göstergelerine örnek olarak gösterilebilir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek açısından en önemli performans göstergeleridir.

Kalite göstergeleri, mal ve hizmetten yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeyi ifade eder. Örnek olarak müşteri memnuniyet oranları bir kalite göstergesidir.

1.3.3.4. Strateji ve Faaliyetlerin Belirlenmesi

Kuruluşlar, stratejik amaç ve hedefleri ile performans kriterlerini belirledikten sonra, bu hedeflere ulaşabilmek üzere faaliyetlerini tanımlamalıdır (Ünaldı 2006, 128). Amaç ve hedeflere ulaşmak üzere belirlenen faaliyetler, yapılması gerekenleri tanımlayarak hedefi uygulanabilir aşamaya getirmektedir. Bu anlamda faaliyet ve projeler kuruluşun eylem planlarını oluşturmaktadır.

Faaliyetler, üretilecek mal ve hizmetlerin ne kadar süre içerisinde üretileceğini, bunların miktarlarını, maliyetlerini ve kalitesini açık ve ölçülebilir bir veri seti halinde ortaya koymalıdır (Murat ve Bağdigen 2008, 90). Faaliyetler mutlaka bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik olmalı ve hedefle faaliyet arasında sıkı bir ilişki bulunmalıdır. Faaliyetler amaç ve hedeflere ilişkin yapılacak maliyet analizlerinin de kaynağını oluştururlar. Elde edilecek herhangi bir sonucu sayısal ifadelerle net bir şekilde çerçeve içine alan faaliyetlerin, kaynak ihtiyacı, kurumun bütçe imkanları ve diğer göstergeler dikkate alınarak belirlenmelidir. Faaliyetin yürütülmesi için ihtiyaç duyulan süre, beşeri, fiziki, mekansal vb kaynaklar analiz edilmeli kurumun faaliyeti tamamlayabilme yeteneği değerlendirilmelidir. Faaliyetler konusunda yaşanacak başarısızlık, hedeflerin, amaçların dolayısı ile de stratejik planın istenilen düzeye ulaşamamasına sebep olacaktır. Bu sebeple kurumun mevcut kaynaklarının yeterli olup olmadığı, faaliyeti tamamlamak için yeterli süreye ve tecrübeye sahip olup olmadığı konusunda bir karar verilmelidir. Ayrıca stratejik planın başarısı için faaliyetlerin, kurumun genelinden çıkarılarak birim bazına indirgenmesi gerekmektedir. Faaliyetlerden sorumlu birimler tespit edilerek bu birimlerin sorumlulukları ve hedef gerçekleştirme düzeyine katkıları açıkça belirlenmeli ve bildirilmelidir.

Stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Hedefe, hızlı, farklı, yaratıcı çözümler üreterek çok hızlı ve verimli bir şekilde ulaşmak olarak tarif edilen stratejiler, kurumların en kıymetli kaynağıdır (Ünaldı 2006, 129). Faaliyet gösteren bir örgütün; bir yanda hedefleri, zayıf ve güçlü yönleri, diğer yanda rakipleri ve bunlara bağlı olarak fırsat ve tehditleri vardır. Rekabet

edilebilirliği ve sürdürülebilirliği sağlamak için örgütler güçlü yönlerinden yararlanabilmek, zayıf yönlerini güçlendirebilmek ve fırsatlar yaratabilmek zorundadırlar. Bu nedenle kuruluşların etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflerine ulaşmaları mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken; örgüt için kritik olan sorunların belirlenmesi ve bunun sonucunda kaynak ve zamanın bu sorunlara öncelik verilerek dengelenmesi gerekir (Küçüksüleymanoğlu 2008, 408). Bu aşamada örgütün kaynakları ile kapasite ve yetkinlikleri hakkında durum analizinde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejilerin oluşturulması için cevaplanması gereken soruları şu şekilde belirtebiliriz:

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl asabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir? (DPT 2006, 12)

Kurumun, ürettiği her stratejiyi uygulaması ve hayata geçirmesi tabii ki mümkün değildir. Kurumlar, ürettikleri strateji alternatifleri arasında sağlıklı değerlendirme yapabilmek ve 'en iyi' stratejiyi seçebilmek için, belirli kriterler oluşturmak ve tercihlerini bu kriterlere bağlı olarak yapabilmek zorundadırlar. Belirlenen stratejiler arasında tercih yapabilmek için, stratejinin içerdiği risk derecesi, stratejinin maliyeti, stratejinin getirisi ve getiri hızı seçilebilecek kriterler arasında sayılabilir. Belirlenen stratejiler uygulanmaya konulmadan önce aşığıdaki hususların gözden geçirilmesinde fayda vardır (Ünalđı 2006, 135-138).

- Kurumun hedefine ulaşmasını sağlar mı?
- Kurumun değerlerine uygun mu?
- Kurumun zayıf yanları ciddi bir engel oluşturuyor mu?
- Ciddi çevresel tehditleri karşılayabiliyor mu?
- Başarısızlığın veya kısmi başarının sonuçları nelerdir?
- Rakiplere göre bir rekabet avantajı sağlıyor mu?
- Uygulanabilir mi?
- Stratejinin başarısız olması halinde yapılması gerekenler nelerdir?

Faaliyet ve strateji tercihlerinin de belirlenmesi ile stratejik plan tamamlanmış olacaktır. Stratejiler geliştirildikten ve stratejik plan hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için kurumun hedeflere uygun olarak organize edilmesidir. Sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetler için doğru organizasyon yapısı başarıyı arttıran önemli bir faktördür. Örgütlerde organizasyonel yapı, stratejiyi takip ederse uygulamada en iyi hizmeti sunacaktır.

Stratejileri başarılı olarak uygulamak için şu faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir:

- Stratejik uygulamalar çerçevesinde bütün karar alıcılara açıkça iletilmelidir.

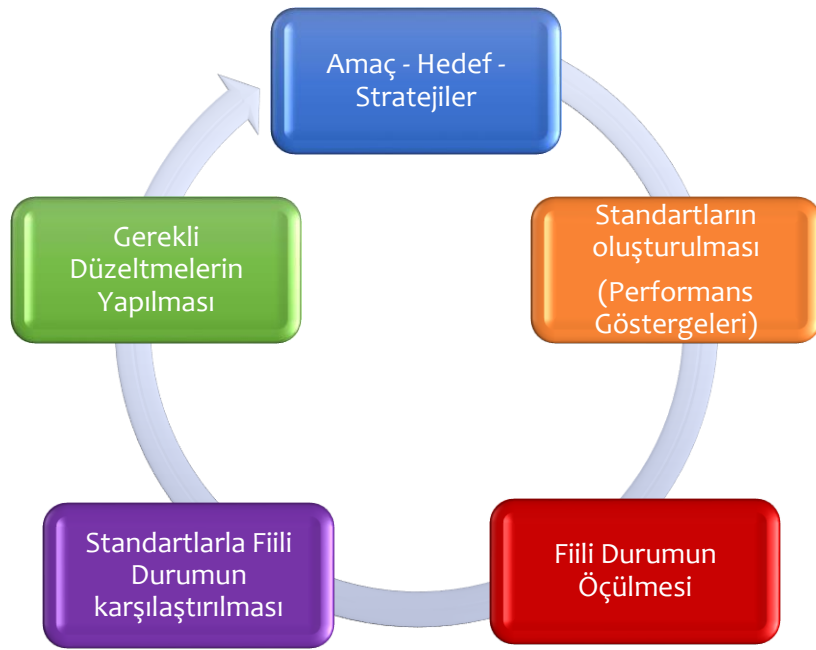
- Temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kurullara açıklanmalıdır.
- Bugünkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir.
- Değişen koşullara uygun olarak geliştirilmelidir.
- Kurum, stratejilerin başarılmasına yardımcı olacak biçimde yapılandırılmalıdır.
- Kurum içinde, stratejilerin ve planların başarılmasını kolaylaştıracak inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gerekir (Koçer 2007).

1.3.3.5. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi aşaması stratejik yönetim döngüsünün bir parçasıdır. Kurum stratejik planı oluşturulduktan sonra amaç, hedef, faaliyet ve projelerin gerçekleşme durumlarının düzenli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Kurumlar bu aşamada amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini, gerçekleşmemiş amaçlar varsa ne gibi önlemler alınacağını ve düzenlemeler yapılacağını belirlerler. Hedeflere ilişkin göstergeler üzerinde yapılacak kontroller aracılığıyla hedeflerin gerçekleşme durumları analiz edilerek stratejik planın başarısı değerlendirilir. Bu aşamaya stratejik yönetim başlığı altında yer verildiğinden bu bölümde aradaki ilişkiye vurgu yapmak için özetle yer verilmiştir. Bununla birlikte genel olarak uygulamanın izlenmesi aşaması Şekil 8'de belirtilen aşamalarda gerçekleştirilmektedir. Şekilde görüleceği üzere, uygulamaların ölçülerek

değerlendirilmesi ve gerçekleşen sonuçlara göre yeni amaç, hedef ve stratejilerin oluşturulmasını içeren bir döngü mevcuttur.

Şekil 8: Uygulamaların İzlenmesi



İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE İLİŞKİN

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Riske ilişkin olarak çok sayıda yorum ve tanım mevcuttur. Risk en özet şekliyle; bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşme olanağıdır (Güneş 2009, 3). ISO Rehberi 73’de ortaya konulan risk tanımı ‘belirsizliklerin hedeflerin üzerindeki etkisi’ şeklindedir. Bu tanımın uygulamasını desteklemek için rehberde aynı zamanda bu etkinin pozitif, negatif veya beklenenden sapma olabileceği; riskin genellikle olaylar, durumdaki değişimler veya sonuçlar tarafından betimlendiğini belirtilmiştir (Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010). Bu tanıma göre risk, beklenen durumda meydana gelen olumlu veya olumsuz bir sapmanın hedefler üzerinde ki etkisidir (International Standards For The Management Of Risk 2013). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ise riski; hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek bir olayın oluşmasına dair belirsizlik şeklinde tanımlamıştır (Arslan 2008, 16).

Genel olarak değerlendirildiğinde risk; gelecekte karşılaşılabilecek, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar’ olarak tanımlanabilmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı 2007).

Tanımlarda da görüldüğü üzere risk kavramı; belirsizlik, olasılık, karar, fırsat ve tehdit kavramları ile yakından ilişkilidir (Bkz Şekil 9). Bu açıdan kurumun gelecekle ilgili almış olduğu kararlarını etkileyebilecek; belirsizlikler, olası durumlar, fırsat ve tehditleri içeren risk kavramını ilişki içinde olduğu kavramlarla birlikte incelemekte fayda görülmüştür.

Şekil 9: Riskin Diğer Kavramlarla İlişkisi



Kaynak: (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007)

2.1.1. Risk ve Belirsizlik

Belirsizlik, potansiyel olayların ve bu olayların sonuçlarının gerçekleşme ihtimalinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda belirsizlik, gelecekte ne olup ne olmayacağı bilgisinden yoksun şüphelerle dolu bir fikri durumdur. Risk kavramı belirsizlik kavramı ile yakından ilişkili olmakla birlikte bazı açılardan farklılıklara sahiptirler. Bir tehlikenin ortaya çıkma olasılığını ifade eden risk, dönem başında olasılık hesaplaması yapılarak öngörülebilme ve belli bir maliyet karşılığında, gerçekleşmesi öngörülen zarara karşı önlem alınabilmektedir. Belirsizlik, bu noktada riskten ayrılmaktadır. Belirsizlikte, öngörülemezlik ve önlem alınmazlık öne çıkmakta olup, ancak belirsizlikten kaynaklanan durum ortaya çıktığında anlam kazanmaktadır.

Diğer yandan, risk ve belirsizlik arasındaki en önemli fark “bilgi” dir. Riskte “bilgi” varken, belirsizlikte “bilgisizlik” esastır. Riskte, geçmişe ilişkin yapılan istatistiksel analizlerle bilgi sağlanarak olasılık hesabı yapılabilmekte iken bilgisizlik belirsizliğin ortaya çıkmasına neden olan en temel faktördür (Yalçınkaya 2004).

Risk ile belirsizlik ilişkisi; riskin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinin bilinmemesi ve risk meydana gelene kadar ya da ortadan kalkana kadar bundan emin olunamamasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan risk yönetilmek istendiğinde, daima belirsizliklerle mücadele edilir. Risk ve belirsizliği birbirine bağlayan nedenler şöyle ifade edilebilir (Güneş 2009, 5);

- Risk, belirsizliğin ölçümüdür.
- Belirsizlik yoksa risk de yoktur.
- Gelecek belirsizdir.

Bununla birlikte, belirsizlik genellikle sınırlandırılabilir. Belirsizliğin sınırlarının belirlenmesi; yönetim kararlarının alınması ve alınan kararların başarıya ulaşması için önemlidir. Söz konusu sınırlandırma aşağıdaki şekilde yapılır (Yılmaz 2007, 35):

- Riskin meydana gelme ihtimali netleştirilir.
- Riskli olay gerçekleşirse sonuçları veya alternatifleri anlaşılır.
- Risk tetikleyicileri belirlenir.

2.1.2. Risk ve Karar Verme

Karar verme, en yalın biçimde, çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır. Yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bu sorunların varlığı onları çözüm yollarını araştırmaya ve bulmaya, daha açık bir anlatımla, onları karar vermeye zorlamaktadır. Kararların gelecekle olan ilişkisi belirsizlik ve risk kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Karar verme, sorun çözme ve çevrenin sunduğu fırsatları tanımlama sürecidir. Bu süreç, kurumun amaca ulaşmadaki çalışmalarını etkileyen engelleri yok etmek, durumun ortaya çıkarmış olduğu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve yerine

olumlu olanlarını bulmak hususunda birtakım önlemler alınması evrelerini kapsamaktadır (Emhan 2009, 211).

Doğru karar verme süreci “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” ve “hata ortaya çıkmadan önlem almak” şeklindeki iki önerme ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle karar alma sürecinde, bir olay gerçekleşmeden önce onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek gerekmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı 2007, 153).

2.1.3. Risk ve Kayıp


Genel olarak riskten bahsedildiğinde ilk akla gelen kayıp olmakla birlikte, bu tanımlama belki de risk konusunu en dar anlamda ele alan yaklaşımlardan biridir. Kayıp tanımlaması kapsamında risk, hata ve yolsuzluklardan kaynaklanan problemler, müşterilerin veya doğal sebeplerin neden olduğu zararlar gibi olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir. Kayıp yaklaşımına göre risk yönetimi ise genel olarak potansiyel en kötü kayıp senaryoları ile ilgilenmekte olup, söz konusu olumsuzlukların meydana gelme olasılıklarını asgari seviyeye indirecek süreçlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir (TUSİAD 2008, 15).

2.1.4. Risk ve Fırsat, Tehdit

Risk kavramında tehdit, bir kurumu potansiyel olarak riske açık hale getirecek eylem ya da olay olarak tanımlanmaktadır. Tehlikenin varlığı riski yaratan bir etken olması nedeniyle risk ve tehlike birbirine bağılı iki kavramdır. Geleneksel Risk Yönetimi yaklaşımında risk, sadece olumsuzluk ve kurumun amaçlarının başarılmasını tehdit eden bir tehlike olarak ele alınmıştır. Uzun yıllar boyunca “tehlike” olarak görülen, korkulan, sıkı denetimlerle alt kademelerde önlenmeye çalışılan ve ölçülemeyen risk kavramı bugün; “fırsat” olarak görülebilen, üst yönetim sorumluluğunda çeşitli risk yönetim metotlarının uygulandığı, uzmanlığı olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Solak 2010, Yılmaz 2007). Bu kapsamda risk kavramına geleneksel ve yeni bakış arasındaki temel farklılıklar Tablo 4’te sıralanmıştır.

Risk alınırken, mutlaka getireceği fırsatlar değerlendirilmelidir. Gerçek bir fırsat yoksa riskli bir faaliyeti sürdürmenin de anlamı yoktur. Bu anlamda “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Risklerin fırsatlara dönüştürülebilmesi, en erken aşamalarda belirlenerek yönetilmesi ile sağlanır. Riskten hareketle tanımı yapıldığında fırsat, bir olayın istenen olumlu sonuçlarının gerçekleşme olasılığıdır. Örgütler açısından başarının anlamı doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. Geleneksel yaklaşımda kurumlar riskleri genel olarak 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 (Arslan 2008, TUSİAD 2008).

Tablo 4: Risk'e Geleneksel Bakış ve Yeni Bakış

GELENEKSEK BAKIŞ		YENİ BAKIŞ
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür		Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silo ² larda yönetilir		Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu alt seviyelere devredilir.		Risk Yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk ölçümü subjektiftir.		Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetimi fonksiyonları bulunur		Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan iç denetim birimleri vardır		Yönetim kurulunun etkili risk yönetim yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Kaynak: (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007)

² Silo terimi, kurumların coğrafi veya işletme faaliyetlerine dayalı olarak, özerk bölümlere ayrılma eğilimini tanımlar (<http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey> 2012).

2.2.RİSK YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ

Risk, kurumların hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek beklenmedik olaylar olarak tanımlanmaktadır. Gelecekle ilgili belirsizlikler risk kavramının kaynağını oluşturur. Günümüzde tüm kurumlar orta ve/veya uzun vadeli planlar hazırlamakta ve hedeflerine ulaşmak için bu planlar doğrultusunda faaliyet göstermektedirler. Planların başarılı olarak uygulanması risklerin gelecekte gerçekleşme durumlarına ilişkin belirsizlikler hakkında isabetli tespitler yapmayı ve bu belirsizlikleri yönetmeyi gerektirmektedir. Söz konusu belirsizlik kurumlar için olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi olumlu etkiler de yaratabilecektir. Bu anlamda geleceğin yönetilmesi konusunda asıl sorun, olumlu etkileri olabilecek fırsatları kurum lehine kullanabilecek, olumsuz etkileri olabilecek riskleri çeşitli yöntemlerle yöneterek kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek doğru kararları verebilmektir. Bu kararları verebilmek ise ancak kurumun amaç ve hedefleri üzerine yerleştirilmiş etkin bir risk yönetimi sisteminin varlığı ile mümkün olacaktır.

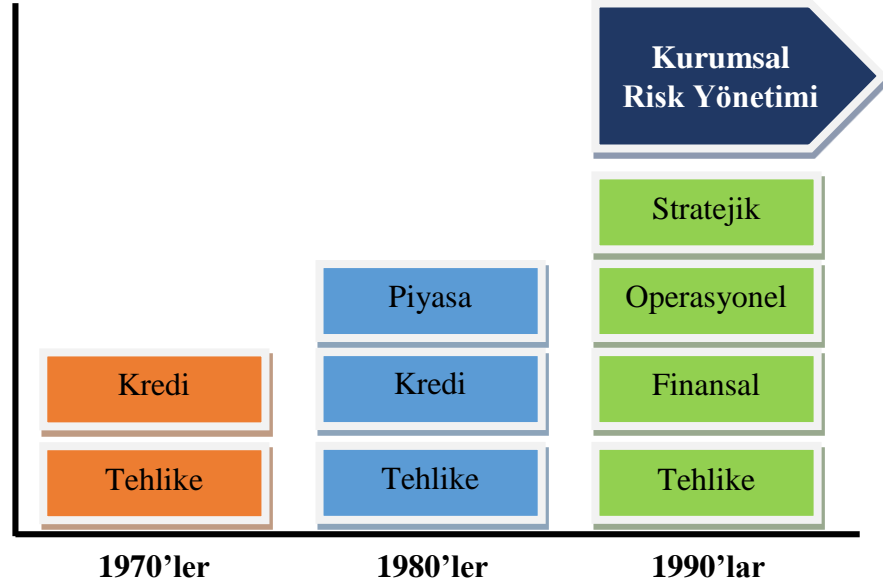
Bu anlamda risk yönetimi; kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi ve azaltılması, kurumun başarıya ulaşmasını sağlayacak fırsatların ortaya çıkarılarak kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Kızılboğa 2012).

Risk yönetimi alanında ilk çalışmalar 1950’li yıllarda bir grup sigortacılık profesörü tarafından gerçekleştirilmiştir. 1963 yılında Robert I. Mehr ve Bob Hedge tarafından yayınlanmış olan “Risk Management and Business Enterprise” isimli ilk

resmi çalışmada risk yönetiminin amacı, kurumun üretici etkinliğini maksimize etmek olarak belirtilmiştir. Bu basit ifade ile risklerin sadece sigorta edilmesi değil, kapsamlı ve geniş çaplı tarzda yönetilmesi gereği vurgulanmaktadır.

Risk yönetimi zaman içerisinde başta finans alanında olmak üzere birçok uzmanlık alanında uygulanmaya başlanmış, her bir uzmanlık alanı kurumun ilgili alanında karşılaşılan risklerini raporlamak için farklı yöntemler geliştirmiştir. Bu farklı yaklaşımlar risk yönetimleri alanında uyumsuzluk ve problemleri de beraberinde getirmiştir. Bu çelişkiler, başta operasyonel ve stratejik riskler olmak üzere bütün risk grupları ile ilgili ortak terminoloji ve tekniklerin geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Yılmaz 2007). Kurumsal risk yönetiminin de çıkış noktasını oluşturan değişim süreci Şekilde 10' da özetlenmiştir.

Şekil-10. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: (Yılmaz 2007, 43)

Şekil de belirtildiği üzere; 1970’li yıllarda silo mantalitesi altında ve sınırlı alanlarda risk yönetimi uygulamaları başlamıştır. 80’li yıllarda risk yönetimi uygulama alanını finansal ve operasyonel faaliyetler üzerinde genişletmiştir. 1990’lı yıllar itibariyle gelinen aşamada ise kurumun karşı karşıya olduğu stratejik, operasyonel, finansal ve tehdit (harici-sigorta edilebilir) risk kategorilerinde yer alan tüm riskler, risk yönetim sistemine dâhil edilmiştir.

1990’ da risk yönetimine verilen önem artmış olmakla birlikte daha çok kurumun çökmesine neden olabilecek riskler üzerine odaklanılmıştır. 1990 sonlarında yapılan çalışmalar, kurumların, yönetmeleri gereken risk kapsamının genişlediğinin ve genişlemeye devam ettiğinin farkına vardıklarını göstermektedir. 1990’lı yıllar boyunca kurumsal yönetimle ilgili rehber dokümanların sayısında büyük bir artış gözlemlenmiştir. Bununla birlikte risk yönetimine olan yatırım ve ayrılan zaman artmıştır. Bu dönemde kapsamlı bir risk yönetim çerçevesi oluşturulması, iç denetimin risk yönetim uygulamaları ile bütünleştirilmesi, kurum kültüründe risk farkındalığının ve risk yönetiminde yönetim sorumluluğunun artırılması, kurumlarda risk yönetim ofisi oluşturulması ve kurumsal risk yönetim sisteminin kabulü gibi konularda aşama kaydedilmiştir. Bununla birlikte, kurumların büyük çoğunluğunda risk yönetiminin kurum faaliyetlerinden ayrı bir uygulama olarak ele alınması, risk yönetimi çalışmalarının stratejik amaçlar üzerine odaklama konusunda başarısız olmasına neden olmuştur (Kızılboğa 2012, Yılmaz 2007).

Risk yönetiminin zaman içerisindeki gelişimi incelendiğinde, üç konunun oldukça güçlü şekilde yükseldiği görülmektedir. Bunlardan ilki; kâr amacı güden ya

da gütmeyen tüm kurumlarca, risk yönetiminin önemli bir yönetim konusu olduğunun farkına varılmasıdır. İkincisi, işletmenin stratejik amaçları üzerine odaklanmasıyla; risklerin en aza indirilmesi yaklaşımının yerini risk optimizasyonu yaklaşımına bırakmasıdır. Üçüncüsü ise risklerin silo mantalitesi ile etkin şekilde yönetilemediğinin fark edilmesi sonucunda kurum çapında yürütülen bütüncül risk yönetimi sistemlerine geçilmesidir.

Risk yönetimin amacı, gelecekte kuruma zarar verme olasılığı olan olayları ve bu olaylar sonucu ortaya çıkacak olumsuz sonuçları azaltmak, kurumun hedeflere ulaşılma başarısını arttırmaktır. İyi bir risk yönetim sistemi, kurumun; istediği sonuçlara ulaşma güvenini artırır, tehditleri kabul edilebilir bir seviyede etkili bir şekilde tutmasını ve fırsatları kullanarak bilinçli karar almasını sağlar.

Risk yönetimi, kurum hedeflerini destekleyerek kurumu ve paydaşlarını korumakta ve onlara değer katmaktadır. Sistem kurum hedeflerini desteklerken, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin tutarlı ve kontrollü bir şekilde oluşumu için bir çerçeve sunar; karar alım süreçlerinin iyileştirilmesine ve kapsamlı ve yapısal iş alanlarının planlanmasına ve önceliklendirilmesine yardımcı olur, Kurumun tüm kaynakları ile birlikte kurum imajının korunması ve geliştirilmesine katkı sağlar. Kurumun faaliyet alanındaki sert kayıp ya da dalgalanmaları azaltarak kurumsal etkinlik ve verimliliğini artırır (Kızılboga 2012, 301). Risk yönetiminin temelinde, sonuçları kontrol edilebilecek alanların maksimizasyonu, sonuç üzerinde hiçbir kontrolün olmadığı ve etki / neden ilişkisinin bilinmediği alanların minimizasyonu yatmaktadır (Bernstein 1996).

2.2.1. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Geleneksel risk yönetimi sisteminde, riskler kötü algılanmakta, kurumlar, varlık ve kaynaklarını risklerden korumaya odaklanmakta ve riskleri sözleşme ya da sigortalama yoluyla transfer etmenin yollarını araştırılmaktadır (Road To Implementation Enterprise Risk Management Colleges and Universities 2009). Sistemde riskler birim birim ya da tek tek yönetilmektedir. Silo mantalitesine dayanan bu yaklaşım, tek bir iş birimi veya tek bir seviye hedefi ile ilgili risklerin verilerinin toplanmasına ve analiz edilmesine odaklanır. Bu durum risklerin genel görünümü ile ilgili bir raporlama yapılamamasına ve maliyetlerin artmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım ile riskler yönetilmeye çalışıldığında işletme yönetiminin elinde birleştirmesi gerekli parçalar ortaya çıkmaktadır. Geleneksel risk yönetimi sadece uygulandığı bölümün karşılaşılabilecek riskleri bertaraf etme amacıyla hareket ettiğinden bir bölümdeki risk yönetimi çok iyi işlerken kurumun diğer bölümleri bu konuda başarısız olabilmektedir.

Söz konusu yönetsel problemler; geleneksel risk yönetiminin dar kapsamından çıkılarak; her türlü faaliyet alanında karşılaşılabilecek riskleri (stratejik, faaliyet, uygunluk, raporlama, teknolojik ve personel gibi) ele alabilecek yapıya sahip olan kurumsal risk yönetimi algısını ortaya çıkarmıştır.

Kurumsal risk yönetimi “portföy” tabanlı ve bütünsel risk bakış açısı üzerinde durmaktadır. Çünkü tek bir risk bütün hedefleri etkileyebileceği gibi, aynı şekilde birçok hedef de tek bir riskten etkilenebilmektedir. Riskler arasında çift yönlü bir

etkileşim bulunmaktadır. Bu anlamda riskler birbirini etkilemekte ve birbirinden etkilenebilmektedirler. Kurumsal risk yönetimi kapsamında yer alan risk belirleme ve değerlendirme teknikleri, kurumların, “portföy” tabanlı bir risk anlayışı ile bütünsel bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olabilmektedir. Bu sayede kurumlar, riske karşı daha verimli tepkiler verebilmektedirler (Yılmaz 2007).

Kurumsal risk yönetimi tüm kurumu kapsayan bir sistem olduğundan kurum genelinde risk standartları koyarak tüm birimlerin risk yönetiminden etkili bir biçimde yararlanmasına imkân sağlar. Böylece kurum hedeflerine ulaşmak için çalışırken karşılaşacağı belirsizlikleri değerlendirmek, kabul etmek ve yönetmek için daha etkili ve öncelikli bir süreç kurumun genel yapısının içine yerleştirilmiş olur.

Kurumsal risk yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşma yolunda karşılaşılabilecek risklerin analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve optimize edilmesi amacıyla yapılandırılmış organizasyonel bir süreçtir. Sistematik ve bütünsel bir yaklaşım sunan Kurumsal risk yönetimi sistemi, kurumun durumsal farkındalığını artırarak risk tutumlarının daha aktif yönetilmesini sağlamaktadır (Terzi ve Posta 2010). Kurumsal risk yönetimi aynı zamanda kurumun rekabet avantajı kazanmasını, kurumun kendisine ve paydaşlarına değer katmasını, bu değeri korumasını ve geliştirmesini sağlamaktadır.

Geleneksel risk yönetimi sistemi genel olarak riskin mali yapı üzerindeki olumsuz etkilerinden kurumu korumaya odaklanmakta iken kurumsal risk yönetimi sistemi, risk yönetimini, kurumun strateji oluşturma sürecinin bir parçası haline

getirmekte, kuruma değer katmak amacıyla risklere ilişkin en iyi tutumların belirlenmesini ve risklerin etkili yönetilmesini sağlamaktadır (Kızılboğa 2012, 304). Geleneksel risk yönetimi sistemi ve kurumsal risk yönetimi sistemi arasındaki temel farklılıklar Tablo 5’ te açıklanmıştır.

Tablo 5: Geleneksel ve Kurumsal Risk Yönetim Sistemleri Arasındaki

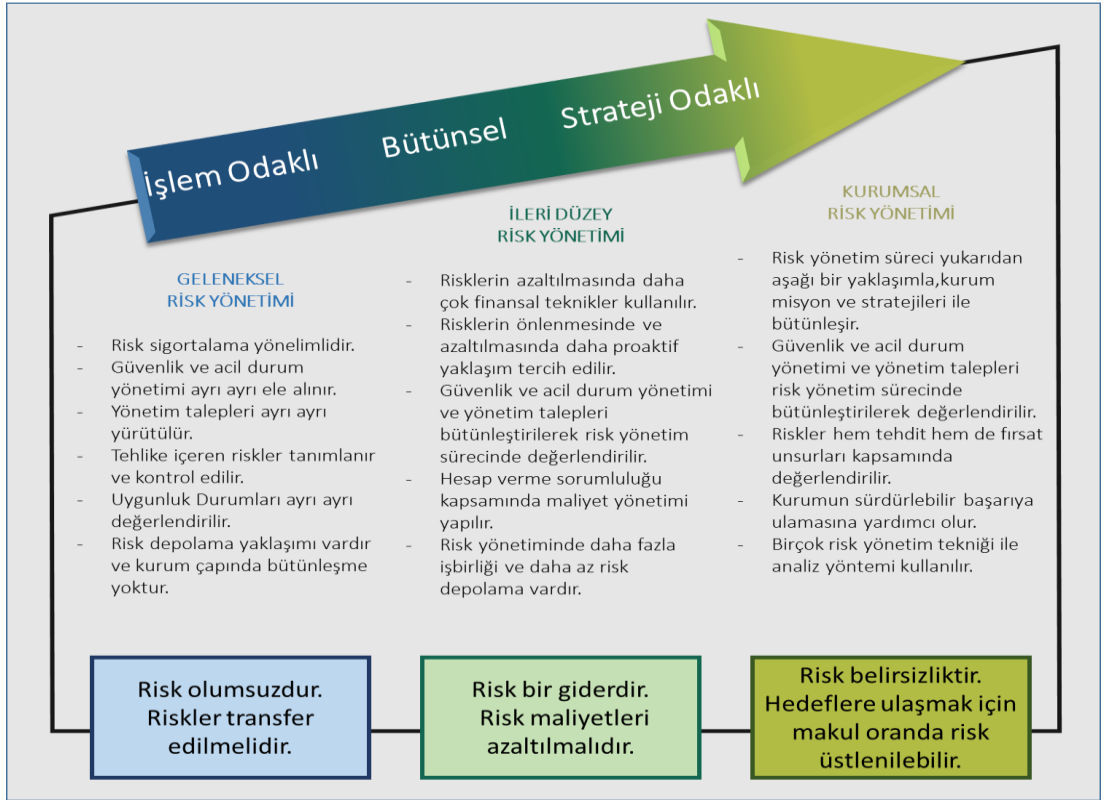
Temel Farklılıklar

GELENEKSEL RİSK YÖNETİMİ	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ
Riskler birbirlerinden bağımsız ve diğer faktörlerle bütünleştirilmeden değerlendirilir.	Riskler kurum stratejileri kapsamında değerlendirilir.
Risk tanımlama ve değerlendirmesi söz konusudur.	Risk portföy gelişimi söz konusudur.
Rastgele risk ölçümü yapılır.	Riskler önem derecesine göre sıralanır ve buna göre değerlendirilir.
Risk azaltılmaya çalışılır.	Risk optimizasyon söz konusudur.
Risk limitleri vardır.	Risk stratejileri vardır.
Risklerin sahibi yoktur.	Risk sorumluları belirlenir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları vardır	Risk yönetimi kurum genelinde organize edilir ve yürütülür.
“Risk benim sorumluluğum değil” algısı hâkimdir.	“Risk herkesin sorumluluğudur” algısı hâkimdir.
Amaç kurum değerini korumaktır.	Amaç kurum değerini korumak ve artırmaktır.
Uygulamalar seçilmiş alanlar, birimler ve süreçler üzerinde gerçekleştirilir	Tüm kaynakları ve birimleri kapsayan stratejiler geliştirilir ve uygulanır.
Finansal ve operasyonel yönetim vurgusuna sahiptir	Strateji geliştirme vurgusuna sahiptir

Kaynak: (Kızılboğa 2012, 304)’dan uyarlanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetiminden odak, amaç, kapsam, önem vurguları ve uygulama alanları gibi birçok açıdan ayrılmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, geleneksel sistemi proaktif, sürekli, değer-temelli, geniş odaklı ve süreç belirli aktivitelere dönüştürmüştür. Başka bir deyişle, kurumsal risk yönetimi sistemi kurumun bütününe ve tüm risk kategorilerini ele alarak risk yönetim kavramını başka bir seviyeye yükseltmiştir (Terzi ve Posta 2010, 5). Risk Yönetiminde meydana gelen değişim Şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11: Risk Yönetiminin Gelişim Süreci



Kaynak: (Road To Implementation Enterprise Risk Management Colleges and Universities 2009)’dan uyarlanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi sisteminde esasen stratejiye odaklanmış bir yapı vardır. Örgüt, süreçlerine ilişkin risklerin hedeflerine olan etkilerini dikkate alarak derecelendirmekte, fırsatları artırmaya ve riskleri optimize etmeye çalışmaktadır. Kurumsal risk yönetimi sisteminde, risklerin tümüne odaklanılmakta ve kurum çapında etkileri dikkate alınmaktadır. Böylelikle geleneksel sistemde ortaya çıkan birim bazında risk tutumların diğer birimlerde farklı riskler yaratması durumunun önüne geçilmiştir.

Günümüzde kurumsal risk yönetimi sistemleri temel uygulama, genele uygulama, bugünün en iyi uygulamaları ve yarının en iyi uygulamaları olmak üzere toplam dört olgunluk seviyesinde uygulanmaktadır (Bkz. Şekil 9). Olgunluk seviyesi, kurumun kendi kurumsal risk yönetimi içyapısını tanıması açısından önemlidir.

Birinci olgunluk seviyesi, temel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi sadece maddi kayıpların önlenmesine odaklanmaktadır. Bu çerçevede örgütler mevzuata ve yasalara uygunluk açısından risk değerlendirmeleri ve analizi çalışmaları yapmaktadırlar. Riskler birim bazına inilmeden daha genel kapsamda belirlenmektedir.

İkinci olgunluk seviyesi, genel uygulamaları kapsamaktadır. Bu seviyede risk yönetimi faaliyetleri kurum içinde, birimler bazında ve birime özel alanlarda gerçekleştirilir. Bu sayede kurum içinde risk yönetimi konusunda farkındalık sağlanmaya başlanmış ve olaya dayalı bilgi akışı elde edilmiştir. Ayrıca bu seviyede risk analizleri periyodik olarak gerçekleştirilmektedir.

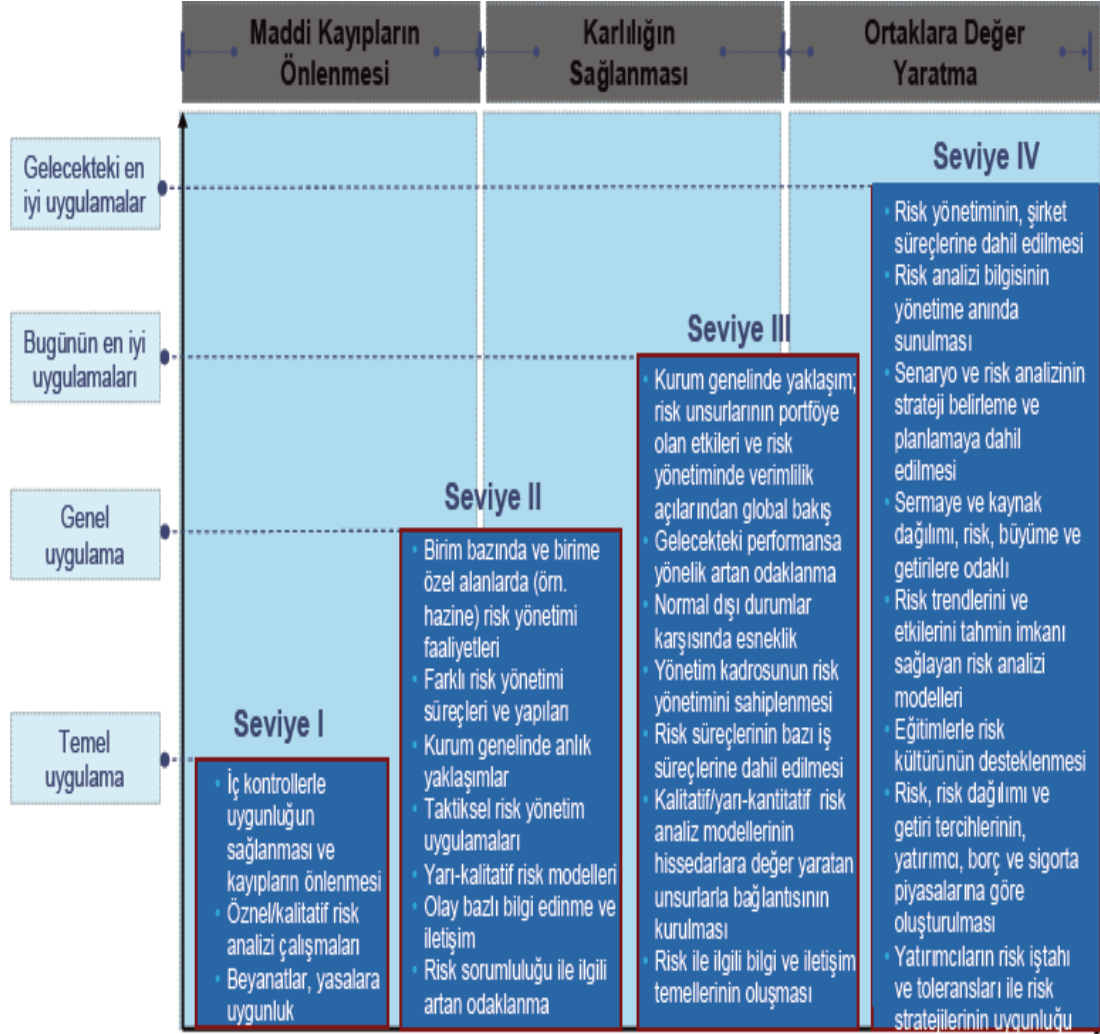
Üçüncü olgunluk seviyesinde bulunan kurumlar, kurumsal risk yönetimi uygulamalarında bugünün en iyi uygulamalarını gerçekleştirmektedirler. Yönetim kadrosunda risk yönetimi sahiplenilmiş ve kurumsal risk yönetimi' ye kurum genelinde yaklaşım sağlanmıştır. Bu seviyede risk unsurlarının kurum iş süreçlerine olan etkileri hakkında anlamlı bir bakış açısı elde edilmiştir. Bu sayede risk yönetim süreçleri belirlenen iş süreçlerine bütünleştirilmiş ve risk ile ilgili gerekli bilgi ve iletişim temelleri oluşturulmuştur. Bir önceki olgunluk seviyesinde gerçekleştirilmeye başlanılan periyodik risk analizleri modellenerek, faaliyetlere değer katacak bilgiler elde edilmek üzere kullanılmaya başlanmıştır.

Dördüncü ve en üst olgunluk seviyesi ise gelecekteki en iyi uygulamalardır. Bu olgunluk seviyesi, dünya çapında sınırlı işletmelerce uygulanabilmekte olan karmaşık bir risk yönetimi sistemini kapsamaktadır. Bu seviyede risklerin ve etkilerinin tahmin edilmesine olanak sağlayan risk analiz modelleri gerçekleştirilir. Kurumsal risk yönetimi, örgütün tüm birimleri ve tüm süreçleri ile bütünleştirilmiştir.

Olgunluk seviyeleri kapsamında, işletmelerin kendi ihtiyaçlarını hangi olgunluk seviyesi ile karşılayabileceğini bilmesi çok önemlidir. Örgütlerin bu farkındalığı kritik bir nokta olarak görülmektedir. Kurumlar büyüdükçe ve içinde buldukları ortam karmaşıklaştıkça riski etkin yönetmek daha önemli hale gelmektedir. Şekil 12'de belirtilen "olgunluk seviyeleri", kayıpları önlemeye yönelik risk yönetimi faaliyetlerinden değer yaratmaya doğru bir gelişimi ifade etmektedir. Daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için alt seviyelerin sırasıyla tamamlanması gerekmektedir. Eklenen her bir seviye bir üsttekini desteklemektedir. Bu nedenle,

kurumsal risk yönetimi çerçevesi, adım adım planlanarak oluşturulmalıdır (Yılmaz 2007)

Şekil 12: Kurumsal Risk Yönetiminin Olgunluk Seviyeleri



Kaynak: (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007).

2.3.KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Tanımı

Kurumsal risk yönetimi; organizasyonların büyüklüğünü ve misyonlarını gözetmeksizin olayların tanımlanmasına, stratejik hedefleri, projeleri, girişimleri ve günlük faaliyetleri zora sokan risklerin kurum çapında birbirleri ile etkileşimleri de dikkate alınarak önceden belirlenmesine, ölçülmesine, önceliklendirilmesine ve risklerin en verimli şekilde yönetilmesine yardımcı olan kapsamlı ve sistematik bir yaklaşımdır (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007).

COSO Bütünleşik Çerçeve Modeline göre Kurumsal Risk Yönetimini; “*Kurumsal risk yönetimi, yönetim kurulu, yönetim ve diğer personelden etkilenen, strateji oluşturulması sürecinde ve kurumun tamamında başvurulan, kurumu etkileyebilecek olası olayları tanımlayan ve risk iştahı³ kapsamında bu olayları yönetebilen ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine makul güvence sağlayan bir süreçtir.*” şeklinde tanımlamaktadır (COSO’s Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary 2004).

³ Risk İştahı, şirketin değer elde etmek için kabul edebileceği risk miktarıdır (tide.org.tr).

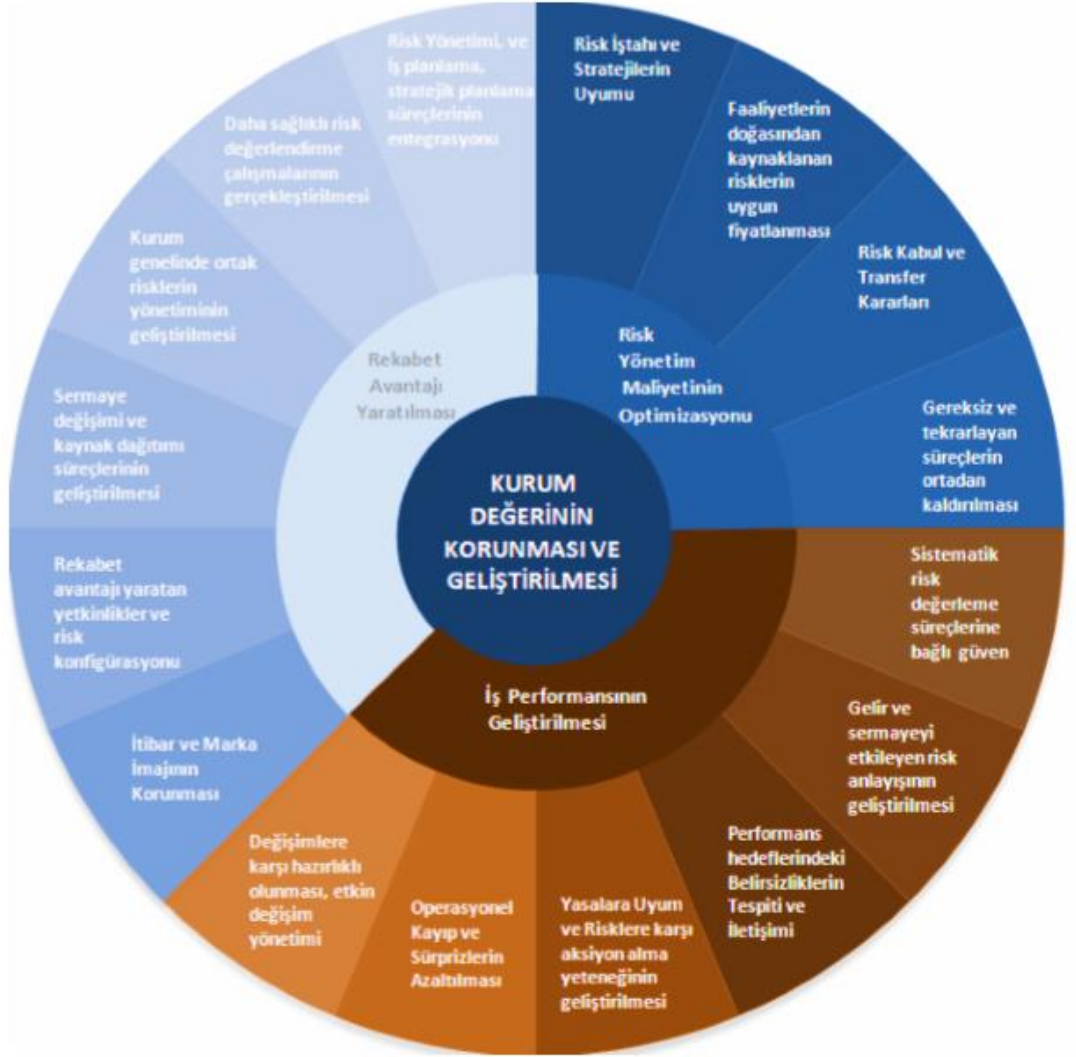
Kurumsal risk yönetim sistemi, kurumun karşı karşıya kalabileceği tehlike ve belirsizlik kaynaklı riskleri belirlemeyi ve makul düzeyde kontrol etmeyi, fırsatlarının farkında olarak yönetebilmeyi ve avantaja dönüştürmeyi, kurum içerisinde her düzeyde fonksiyon ve çalışanı kapsayan risk kültürünün oluşturulmasını ve kurumun bütün faaliyetlerinden alınabilecek maksimum sürdürülebilir değerin artırılmasını, hedeflere ulaşma konusunda kurum stratejisinin geliştirilmesini, uygulanmasını ve doğru stratejilerle yerinde kararlar verilebilmesini amaçlayan bütüncül ve sistemik bir yönetim modelidir. Kurumsal risk yönetimi sistemi bir organizasyonda stratejik yönetimin merkezini oluşturur. Süreçleri ile uyumlu, hedefleri ile ilişkilendirilmiş, tüm rutin faaliyetlerine yerleşmiş ve değişen koşullara cevap vermede dinamik bir risk yönetimi yapısına sahip örgütlerde başarı olasılığı artarken, başarısızlık olasılığı ve aynı zamanda hedeflerin gerçekleşmesindeki belirsizlik seviyesi azalmaktadır (Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010).

Söz konusu tanımlar kapsamında kurumsal risk yönetim sisteminin temel özellikleri aşağıda sıralanmış olup, kuruma sağlayacağı faydalar Şekil 13' te gösterilmektedir:

- Kurumsal risk yönetimi tüm kurumu kapsayan ve sürekli olarak işleyen sistematik ve dinamik bir süreçtir.
- Kurumun her düzeydeki tüm personeli tarafından etkilenir.
- Stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kullanılır.
- Tehdit ve belirsizliklerle fırsatlara ilişkin daha açık ve geliştirilmiş stratejik kararların verilmesini sağlar.

- Operasyonel risklerin en aza indirilmesini hedefler.
- Olumsuz olayların gerçekleşme ihtimalini azaltır ve fırsatlardan olabildiğince yararlanarak şirket itibarının korunup geliştirilmesini amaçlar.
- Kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul güvence sağlar.
- Kurumu etkilemesi muhtemel olayları belirler ve risklerin yatıştırılmasından ziyade optimal seviyede yönetilmesini hedefler.
- Kurumsal verimliliğin korunmasına ve artırılmasına katkı sağlar.
- Yöneticilerin doğru kararlar almasını kolaylaştırır.
- Kurum faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Paydaş memnuniyetinin arttırılmasına katkıda bulunur.
- Tüm iş risklerinin etkilerinin proaktif olarak yönetilmesi için uygun mekanizmaların kurulmasını sağlar.
- Stratejik hedeflerden hareket alan ve performans odaklı bir süreçtir.
- Kurumlarda, birbirinden bağımsız şekilde işleyen süreçlerin ve risk yönetimi sistemlerinin birbirleri ile entegrasyonunu sağlar.
- Risklerin izlenmesini ve kurum faaliyetlerine etkisinin ölçülmesini sağlar.
- Risklerin süreçler üzerindeki potansiyel domino etkilerinin anlaşılmasını sağlar.
- Risk istekliliğine bağlı olarak risk stratejilerinin oluşturulması ile riskli alanlara optimal kaynak tahsisinin yapılabilir.

Şekil 13: Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları



Kaynak: (Saka ve Uğural)' ın Kurumsal Risk Yönetimi Sunumundan alınmıştır.

2.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi

İç kontrol sistemi kurumsal faaliyetlerin, kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda mevzuata ve diğer iç kural ve prosedürlere uyumunun sağlanması, faaliyetlerin içerdiği risklerin uygun yöntemlerle kontrol edilmesi, kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması ile mali ve diğer yönetim bilgilerinin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla yürütülen süreci ifade etmektedir. Başka bir deyişle iç kontrol, kurumda riskleri azaltmaya yönelik tesis edilen politika, prosedür, süreç, sistem ve eylemler ile bilgi ve iletişimi de kapsayan bir yönetim aracıdır. Belirli bir sistematik çerçevesinde iş süreçlerinin riske duyarlı olarak yönetimini sağlayarak, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda yöneticilere makul güvence sağlamaktadır. İç kontrol sistemi, kurum strateji ve operasyonlarındaki olası risklerin önceden tespit edilmesini ve kurumun kabul edebileceği seviyeye indirilmesini sağlamaktadır (Kaya 2014).

Dolayısı ile iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri birbirinden ayrı değil birbirini destekleyen süreçlerdir. Her iki sistemin genel amaçları aynıdır ve kurumun temel faaliyetleri içine yerleştirilerek bir bütün olarak kuruma rehberlik etmektedirler. Her iki sistemde de risklerin değerlendirilmesi, riske cevap verme yöntemleri ile sistemin sürekli izlenmesi ve değerlendirmesi gerekliliği ortak unsurlardır (Arslan 2008). Yine her iki sistemde de kurumsal yapının risklerle baş edebilecek yetkinliğe ve fırsatları değerlendirebilecek olgunluğa sahip olması hedeflenmektedir.

İç kontrol ve risk yönetimi sistemleri riskler üzerine yoğunlaşma teknikleri açısından bazı hususlarda farklılık göstermektedirler. İç kontrolde risk, risk değerlendirme kapsamında ele alınırken, risk yönetiminde kurumun riske ilişkin politika ve prosedürleri, risk profili önem taşımaktadır. Bununla birlikte yine risk yönetiminin olay tanımlama, risk analizi ve değerlendirme aşamaları risklerin daha kapsamlı ele alınması gerektiğine işaret etmektedir. Ancak günümüzdeki kurumsal uygulamalara bakıldığında risk yönetimi ve iç kontrol modellerinin bütünleştirildiği bu şekilde kuruma değer katacak en uygun modelin tespit edilmeye çalışıldığı görülmektedir.

2.3.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Süreci

Kurumlar misyon ve vizyonları doğrultusunda stratejik hedeflerini belirlemekte, hedeflere yönelik stratejilerini seçmekte ve önceliklendirmektedirler. COSO Kurumsal Risk Yönetimi kurumun hedeflerini dört bölümde gerçekleştirmeyi olduğunu amaçlamaktadır. (COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary 2004):

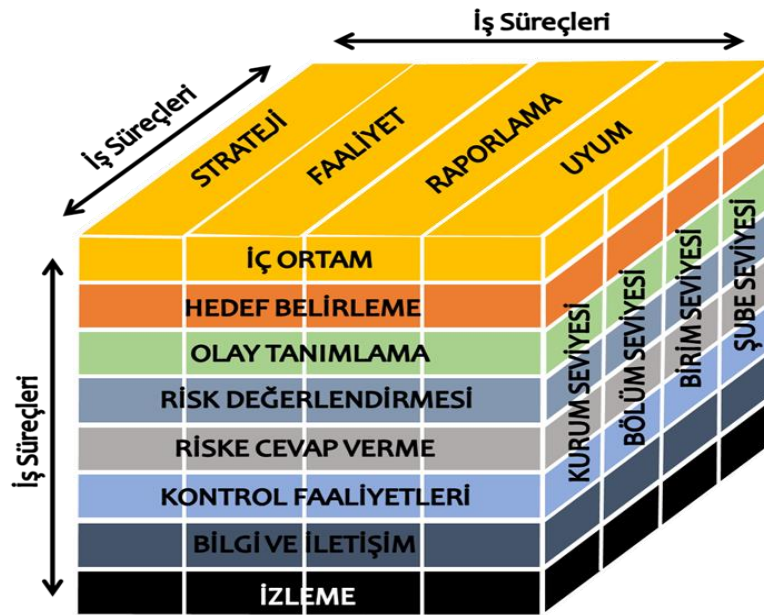
- **Stratejik Amaçlar:** Kurumun misyonu destekleyen yüksek düzeyde hedeflerle ilgilidir.
- **Faaliyetler:** Kurum kaynakların etkili ve verimli kullanımı ile ilgilidir.
- **Raporlama:** Raporlamanın güvenilirliği ifade eder.
- **Uygunluk:** Yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluğu ifade eder.

Kurumsal risk yönetimi bu dört hedefin elde edilmesi sürecinde faaliyetlerin gerçekleştiği işletme seviyesi, bölüm, şube ve iş birimleri seviyesi olmak üzere tüm seviyelerde ki risklerin yönetilmesi için kurumlara yardımcı olur.

2.3.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Öğeleri

COSO Kurumsal Risk Yönetimi söz konusu hedeflere ilişkilendirilen sekiz bileşenden oluşmaktadır (Bkz Şekil 14).

Şekil 14: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Küpü



Kaynak: (COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary 2004)

Şekilde görüldüğü üzere kurumsal risk yönetimi, kurumun tüm seviyelerinde uygulanan ve kurumun hedeflerine ilişkin stratejilerinin belirlenmesi, faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, sağlıklı bir raporlama sisteminin varlığı ile faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun sağlanması amacıyla tüm süreçlerine entegre edilmiş sekiz bileşenden oluşmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin bileşenlerine ilişkin açıklamalara aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

2.3.3.1.1. İç Ortam

Kurumsal risk yönetiminin diğer unsurlarına temel teşkil etmekte olup, kurumsal risk yönetimi sisteminin başarısı iç ortamın nasıl tasarlandığı ve ne kadar etkin olduğu ile ilgilidir. İç ortam, kurumun risk konusunda bilincini ve çalışanların risklere ve kontrollere yaklaşımını kapsar. Risklerin kurumda çalışan kişiler tarafından nasıl görüntülenmesi ve yönlendirilmesi gerektiğine dair bir temel oluşturur. Kurumun risk yönetimi felsefesi, risk kapasitesi, etik değerleri ve faaliyet alanı ve faaliyet gösterilen çevreye ilişkin kavramları içerir. Yetki dağılımı, yeterliliğe sahip personel ile personelin yetki ve sorumluluk dağılımı gibi kurumun yönetim biçimine ilişkin uygulamalar iç ortam içinde yer alır. Strateji ve hedeflerin nasıl belirleneceği, yönetimin risklere ilişkin belirlediği felsefe ve risk iştahı da yine bu kapsamda yer alan kavramlardandır (Saltık 2007).

2.3.3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurumsal risk yönetimi kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu strateji ve hedeflerin belirlenmesine ve belirlenen hedeflerin başarı düzeyinin arttırılmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi kurumun geleceğe ilişkin belirsizliklerini öngörebilmesini ve bu belirsizliklerin olumsuz etkilerinin makul seviyede kontrol edilebilmesini sağlar. Kısaca kurumsal risk yönetimi sistemi kurumu sürekli daha iyiye götürecek bir yapının tesisini amaçlayan bir süreçtir. Bu sebeple, öncelikle kurumun tehdit, fırsat ve belirsizliklerini dikkate alarak kendi risk kapasitesi içerisinde hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Özetle hedef belirleme süreci, yönetimin risk stratejisini de göz önünde bulundurarak hedefleri belirlemesini ifade etmektedir. Kurumun risk iştahı ve risk toleransı hedef belirleme aşamasında kuruma rehberlik eden iki kavramdır. Söz konusu kavramlarla ilgili açıklamalara aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir (Arslan 2008, Saltık 2007).

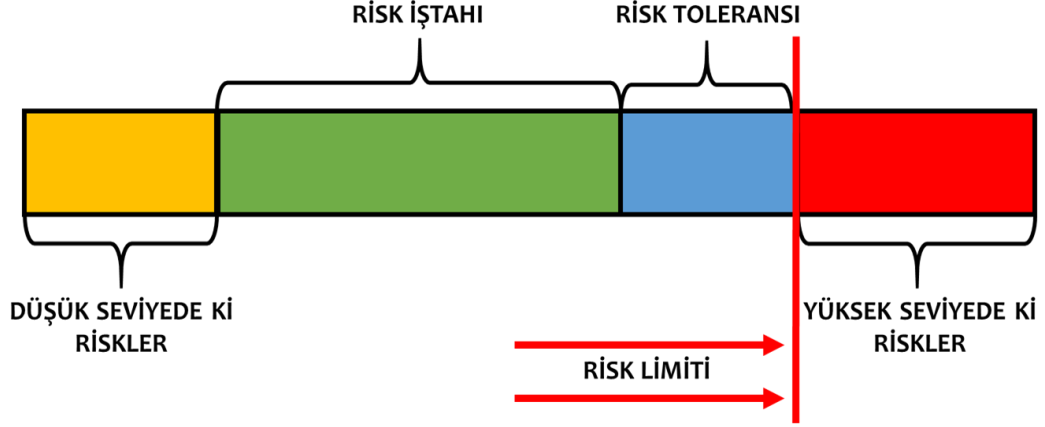
i. Risk iştahı ile hedef ilişkisi: Risk iştahı, bir kurumun risk alma kapasitesi ile bağlantılı olarak risk alma isteğini içerir (Kailan Shang 2012). Gerçekleşmesi halinde kabul edilebilir ve mazur görülebilir risk seviyesini ifade eder. Kurumun faaliyetlerini sürdürürken olası bir riske maruz kalması halinde katlanması gereken maliyet ile fırsatlarını değerlendirmek için fiili olarak yüklenmesi gereken risk kurumun risk kapasitesinin sınırını belirler. Risk kapasitesi kurumun “riske katlanma ve direnç gösterebilme” yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Risk yönetimi, hedeflerin kurumun risk iştahı ve risk kültürü doğrultusunda belirlenmesini sağlar. Kurum stratejisinin kurumca belirlenen risk iştahını aşacak derecede risk içermesi ya da

kurumca belirlenen stratejik hedeflere ve misyona ulaşabilmek için stratejinin yeterince riski göze almaması durumlarına engel olarak kurumun optimal seviyede risk alabilmesini sağlar.

ii. Risk toleransı hedef ilişkisi: Risk toleransı, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmak için her bir ana riske ilişkin olarak belirlenen kabul edilebilir sapma derecesidir. Risk kapasitesine göre daha dar kapsamlı olup, hedeflerin başarıma durumları ile ilişkilidir. Risk toleransı risk kapasitesini belirleyen bir unsurdur. Yeni ve belirsizliğin yüksek olduğu alanlarda, risk toleransı düşüktür. Risk toleransının düşük olması daha yüksek bir kontrol durumunu işaret etmektedir. Risk toleransları dâhilinde faaliyet göstermek, yönetime hedeflerini gerçekleştirme açısından daha büyük bir makul güvence sağlar.

Kurumun risk limitini risk iştahı ve risk toleransının toplamı belirler. Risk iştahı ve toleransı ise kurumun katlanılabilecek risk seviyesini ifade eden risk kapasitesi çerçevesinde tespit edilir. Risklerin etki ve olasılık dereceleri ölçülerek belirlenen risk seviyelerinin kurumun risk kapasitesi ile ilişkisi doğrultusunda kurumun risk stratejisi oluşturulmaktadır (Just what is risk appetite and how does it differ from risk tolerance? 2011). Risk iştahı, risk limiti ve risk toleransı kavramları arasındaki ilişki Şekil 15'te açıklanmaktadır.

Şekil 15: Risk Toleransı ve Risk İştahı



Kaynak: (Just what is risk appetite and how does it differ from risk tolerance? 2011)' dan uyarlanmıştır.

Stratejik hedefler belirlendikten sonra bu hedefleri destekleyen faaliyetlerin yürütülmesi ve raporlanmasına ilişkin hedefler ile faaliyetlerin yasal düzenlemelere uyumunu sağlayacak alt hedefler belirlenmelidir. Stratejik hedefler kurumun misyonunu ve vizyonunu destekleyen yüksek düzey hedeflerdir. Stratejik hedeflere bağlı alt hedefler ise kurumun satış, üretim, mühendislik, destek hizmetleri ve altyapı gibi çeşitli faaliyetlerini içeren hedefleridir. Bu hedefler belirlendikten sonra kritik başarı faktörleri belirlenir. Hedefler anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Kurumdaki tüm personel hedefleri anlayabilmeli ve kendi etki alanıyla ilişkilendirebilmeli ve hedeflere ilişkin rol ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Herhangi bir kategori için belirlenen hedefler birbirleri ile örtüşmeli ve birbirlerini desteklemelidir.

2.3.3.1.3. Olay Tanımlama

Olay tanımlama vizyon, misyon ve değerler temelinde, kurumun amaçlarına ulaşmasını tehdit edebilecek veya başarısını arttıracılabilecek unsurların ortaya konulması sürecini ifade etmektedir. Kurum, hedeflerine ulaşabilmek için iç ve dış çevrede meydana gelebilecek ve kurumu etkileyecek fırsat ve tehditlere ilişkin potansiyel durumları göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu sebeple kendisini etkileyebilecek risk ve fırsatları etkin bir şekilde yönetebilmek için önce varlığını fark etmesi ve tanımlaması gerekmektedir.

Olay tanımlamasında yönetim belirsizliklerin var olduğunu bilmekte ancak durumun meydana gelip gelmeyeceğini, ne zaman meydana geleceğini ve bu durumdan ne şekilde etkileneceğini bilememektedir. Bu sebeple öncelikle etki ve olasılık hesaplamasına odaklanmadan, iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek potansiyel durumlar ortaya konulmalıdır. Böylelikle, negatif etkilere sahip risklerin yanı sıra fırsat yaratabilecek olaylar da tanımlanabilecektir. Risklerin belirlenmesi aşamasında çeşitli tekniklerden yararlanılmakta olup, söz konusu teknikler Tablo 6'da açıklanmaktadır.

Tablo 6: Risklerin Belirlenmesinde Kullanılan Teknikler

Teknik	Açıklama
<i>Anketler ve kontrol listeleri</i>	Anketlerin ve kontrol listelerinin belirgin risklerin tanımlanmasını desteklemek üzere bilgi toplamada kullanılmasıdır.
<i>Mülakatlar, atölye çalışmaları ve beyin fırtınası</i>	Fikirlerin toplanması ve paylaşılması; hedefleri, paydaş beklentilerini veya kilit bağımlılıkları etkileyebilecek olayların tartışılmasıdır.
<i>Odak grubu</i>	5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklinde ki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır.
<i>Teftişler ve denetimler</i>	Önceliklerin ve aktivitelerin fiziksel teftişleri, yapısal sistemler ve prosedürlerle uygunluğun denetimidir.
<i>Olay envanteri</i>	Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.
<i>Dahili Analiz</i>	Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.
<i>Eski Veriler</i>	Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.
<i>Uyarıcı gösterge</i>	Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.
<i>Akış şemaları ve bağımlılık analizleri</i>	Başarımın anahtarı olabilecek kritik bileşenlerin tanımlanması amaçlı organizasyon içi süreçlerin ve faaliyetlerin analizidir.
<i>SWOT ve PESTLE analizleri</i>	Güçlü yanlar Zayıflıklar Fırsatlar Tehditler (SWOT) ve Politik Ekonomik Sosyal Teknolojik Yasal Çevresel (PESTLE) analizleri risk tanınmasına yapısal görüşler sunar.

Kaynak: (Maliye Bakanlığı 2012, Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010)'dan uyarlanmıştır.

Politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik gelişmeler kurumun potansiyel olarak risk yaratabilecek dış faktörler olarak dikkate alınması gereken durumlardır. Yeni hükümet seçimleri, vergi sisteminde yapılacak değişiklikler, mevzuat değişiklikleri, demografik yapıda meydana gelebilecek değişimler, talep yapısında meydana gelecek değişiklikler, finansal gelişmeler, rekabet şartları, yeni teknolojiler ya da doğal afetler kurumunu etkileyebilecek dış faktörler olarak örneklendirilebilir.

Kurumu etkileyebilecek iç faktörler ise genel olarak; alt yapı ve destek hizmetleri, insan kaynakları, yönetsel ve operasyonel süreçler ile teknoloji olarak sayılabilir. İç kaynaklı risklerin büyük bir bölümünü kurumun faaliyetlerinden kaynaklanan operasyonel riskleri oluşturur. Hatalı işlemler sonucu yaşanabilecek mali kayıplar, yolsuzluk ve suiistimler, insan kaynaklarının yeterliliği ve yetkinliğine ilişkin eksiklikler, yönetici değişiklikleri, görev ve sorumlulukların tanımlanmasında yapılan hatalar, raporlama denetim eksiklikleri vb. iç etkenlerden kaynaklanan risklerdir.

Kurumları etkileyebilecek potansiyel iç ve dış çevre risklerine ilişkin durum kategorilerine Tablo 7' de yer verilmiştir.

Tablo 7: Risklere İlişkin Durum Kategorileri

Dış Faktörler		İç Faktörler	
İKTİSADİ	İktisadi <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sermayeye ulaşılabilirlik ✓ Kredi, temerrüt ✓ Konsantrasyon ✓ Likidite ✓ Mali piyasalar ✓ İşsizlik ✓ Rekabet ✓ Birleşme ve satın almalar 	ALT YAPI	Altyapı <ul style="list-style-type: none"> ✓ Varlıklara ulaşım ✓ Varlık kapasitesi ✓ Sermayeye ulaşım ✓ Karmaşıklık
DOĞAL ORTAM	Doğal Ortam <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atıklar ve atıklar ✓ Enerji ✓ Doğal afet ✓ Sürdürülebilir kalkınma 	PERSONEL	Personel <ul style="list-style-type: none"> ✓ Çalışan kapasitesi ✓ Hileli faaliyet ✓ Sağlık ve güvenlik
POLİTİK	Politik <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hükümet değişimleri ✓ Yasama ✓ Kamu politikası ✓ Düzenleme 	SÜREÇ	Süreç <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kapasite ✓ Tasarım ✓ Yönetim ✓ Tedarikçiler
SOSYAL	Sosyal <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografiler ✓ Tüketici davranışı ✓ Kurumsal aidiyet ✓ Kişisel gizlilik ✓ Terörizm 	TEKNOLOJİ	Teknoloji <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veri doğruluğu ✓ Veri ve sistem ulaşılabilirliği ✓ Sistem seçimi ✓ Gelişme ✓ Stratejik oluşum ✓ Sürdürülebilirlik
TEKNOLOJİK	Teknolojik <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aralar (kesilmeler) ✓ Elektronik ticaret ✓ Dış veri ✓ Gelişen teknoloji 		

Kaynak: (COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework

Executive Summary 2004)

2.3.3.1.4. Risk Değerlendirme

Olay tanımlama aşamasında belirlenen riskler, her bir riskin en iyi nasıl yönetileceğine karar vermek amacıyla kuruma etkileri, gerçekleşme olasılıkları ve sonuçları açısından değerlendirilmeli ve önceliklendirilmelidir. Etki, riskin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerindeki önem derecesini ifade ederken; olasılık, riskin belirli bir zaman periyodu içinde gerçekleşme ihtimalini ifade etmektedir (Akçakanat 2012).

Şekil 16: Risk Değerlendirme

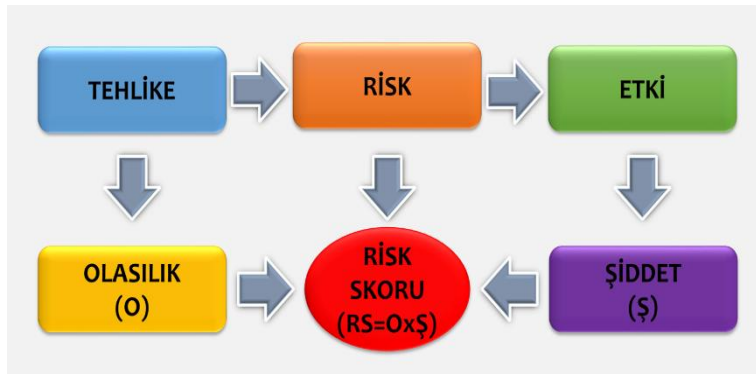
KONTROL ÖNLEMLERİ	AZALTICI ÖNLEYİCİ	1	2	3	4	5
		OLANAKSIZ	OLASI	MÜMKÜN OLASILIK	MUHTEMEL	BÜYÜK OLASILIKLA
1 KABULE DİLEBİLİR		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
2 İHMAL EDİLEBİLİR		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
3 KAYDA DEĞER		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
4 ÖNEMLİ		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
5 FELAKET		ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK
	ETKİ	ÇOK YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK	ÇOK DÜŞÜK

Kaynak: (IBICON) <http://ibicon.ru/risks-assessment.html>'den uyarlanmıştır.

Şekil 16 de risk değerlendirmeye ilişkin bir yaklaşım resmedilmektedir. Şekilde yer alan sütunlar riskin gerçekleşme olasılığını, satırlar ise etkisini

göstermektedir. Etki ve olasılık durumları 1 ile 5 arasında puanlanarak önceliklendirilmektedir. Riskin gerçekleşme olasılığı ile etki şiddeti için verilen puanların çarpımı ile risk skoru elde edilir (Bkz Şekil 17). Risk skoru kurumun riske maruz kalma oranını ifade etmektedir. Risk değerlendirmesi ile söz konusu risk skoru dikkate alınarak kurumun risk iştahı içerisinde kabul edilip edilemeyeceği ve nasıl kontrol edilmesi gerektiği hakkında karar verilir. Risklerin değerlendirilmesindeki amaç uygun kontrol mekanizmaları bulmak ve risk skorlarını düşürebilmektedir. Şekil 16'da yüksek risk skorundan düşük risk skoruna uzanan beyaz ok bu durumu ifade etmektedir. Başka bir deyişle riskin etkisini azaltıcı ve/veya gerçekleşme olasılığını önleyici kontrollerle risklerin hedefler üzerindeki etkisi azaltılmaya çalışılır. Kontroller sonrasında geriye kalan risk artık risk olarak nitelendirilir.

Şekil 17: Risk Puanlama



Kaynak: (Özlem 2013)

Riskler nitel ve nicel veriler olarak değerlendirilir ve risk toleransı dikkate alınarak riskler derecelendirilir. Bazı riskler rakamsal (nicel) tanımlamaya uygunken

bazıları öznel bakış açısı ile tanımlanmalıdır. Örneğin finansal riskler nicel verilerle değerlendirilebilirken, itibar riski gibi riskler nitel veriler kullanılarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle kurumun riski değerlendirmek için bir nicel ve nitel verileri bir arada kullanabileceği bir risk çerçevesi belirlemesi gerekmektedir. Söz konusu risk çerçevesi kurumun risk iştahı ve risk kültürünü de ortaya koyan bir araç olacaktır.

2.3.3.1.5. Riske Cevap Verme

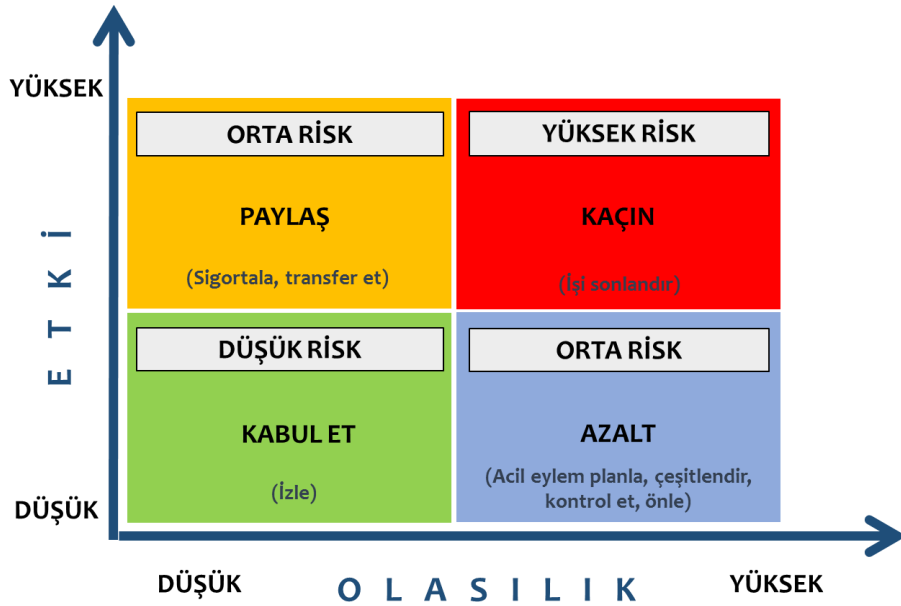
Riskler değerlendirdikten sonra bu risklere nasıl cevap verileceğine karar verilir. Risk değerlendirme aşamasından elde edilen bilgiler kurumun doğal risk seviyesini gösterir. Doğal risk, risklerin hiçbir kontrol önlemi alınmadığı durumdaki seviyesidir. Kurum, risk iştahı ve arzulanan risk toleransı çerçevesinde kalıntı⁴ riski taşıyacak cevabı seçmek amacıyla, riskin olasılığı ve etkisi üzerindeki tesirini değerlendirmek ve her bir cevabın maliyetini ve faydasını dikkate almak suretiyle riske verilecek cevap konusundaki tutumunu oluşturur. Bununla birlikte kurum,

⁴ Kalıntı risk alınan önlem ve kontrollerden sonra devam etmekte olan risk seviyesidir.

yararlanılabilir bütün fırsatları da belirlemeli ve risk ve fırsatları karşılayabilecek kurumsal bir risk vizyonu elde edilmesini sağlamalıdır (INTOSAI 2007).

Riske ne şekilde karşılık verileceği kurumun üstlenmeye hazır olduğu seviye sınırı içinde olup olmamasına göre farklılık göstermektedir. Risk tepkileri; kabul etme, kaçınma, azaltma veya paylaşma, şeklinde sınıflandırılabilen olup, Şekil 18’ te söz konusu sınıflandırmaya ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Şekil 18: Risk Tepkileri



Kaynak: (Stha 2013)’dan uyarlanmıştır.

Şekilde riskler etki ve olasılık derecelerine göre sınıflandırılarak dört bölümlü bir matris oluşturulmuştur. Yeşil bölge; düşük etki ve düşük olasılığa sahip düşük seviyede ki riskleri, sarı bölge; yüksek etki ve düşük olasılığa, mavi bölge; düşük etki ve yüksek olasılığa sahip orta seviyedeki riskleri, kırmızı bölge ise; yüksek etki ve yüksek olasılığa sahip yüksek seviyede ki riskleri temsil etmektedir. Risk şiddetine göre yapılan gruplandırmada, yüksek risk seviyesindeki riskler için riskten kaçınma, düşük seviyedeki riskler için riski kabullenme, yüksek olasılığa sahip orta seviyedeki riskler için riski kontrol etme ve azaltma, yüksek etki seviyesine sahip orta seviyedeki riskler için ise transfer etme tutumu tercih edilmektedir.

2.3.3.1.5.1.Riski Kabullenme

Riski kabullenme stratejisi riskin şiddetinin risk tolerans seviyesinden daha düşük olduğu durumda tercih edilmektedir. Başka bir deyişle, riskin şiddetinin hiçbir şey yapmaya gerek olmayacak kadar düşük olduğu durumu ifade etmektedir. Risk önlemek için herhangi bir uygulama yapmanın maliyeti riskin sebep olacağı etkinin maliyetinden daha yüksek olduğundan, risk için önceden değil, riskin oluşması halinde düzeltici ve sorun çözücü uygulamalara başvurulmaktadır. Bununla birlikte riskin kabul edilmesi risk hakkında hiçbir şey yapılmayacağı anlamına gelmemektedir. Riskin kabul edilmesine karar verildiğin aktif ve pasif olmak üzere iki tip risk strateji tercihi yapılır.

Aktif risk kabulünde; riskin etkisi değerlendirilerek, risk oluştuğunda başa çıkmak için zaman kaybetmek yerine yapılması gerekenler hakkında önceden bir plan

hazırlanır. Pasif risk kabulünde ise, riskler endişe edilmeyecek kadar küçük olduğundan herhangi bir önlem almaya gerek yoktur. Bu tarz risklerde plan yapmanın maliyeti hazırlık yapmadan riskle karşılaşmanın maliyetinden daha yüksektir.

Yapılması planlanan iş için basit bir yazılım alınması gerektiğini ve söz konusu yazılıma ait CD' nin kusurlu olmasının düşük olasılığa sahip bir risk olarak tanımlandığını düşünelim. (CD çalışmaz ise yeni ile değiştirilebilir ve bu durum en fazla birkaç gün işlerin aksamasına neden olabilecektir.) Söz konusu örnekte muhtemelen pasif bir kabul stratejisi izlenmesi tercih edilecektir. Beklemek, CD'nin kusurlu olup olmadığını görmek ve risk oluştuğunda düzeltici işlem yapmak gerçekleşmesi tahmin edilen sorun için bir çaba harcamanın maliyetinden daha düşük olacaktır (Egeland 2009).

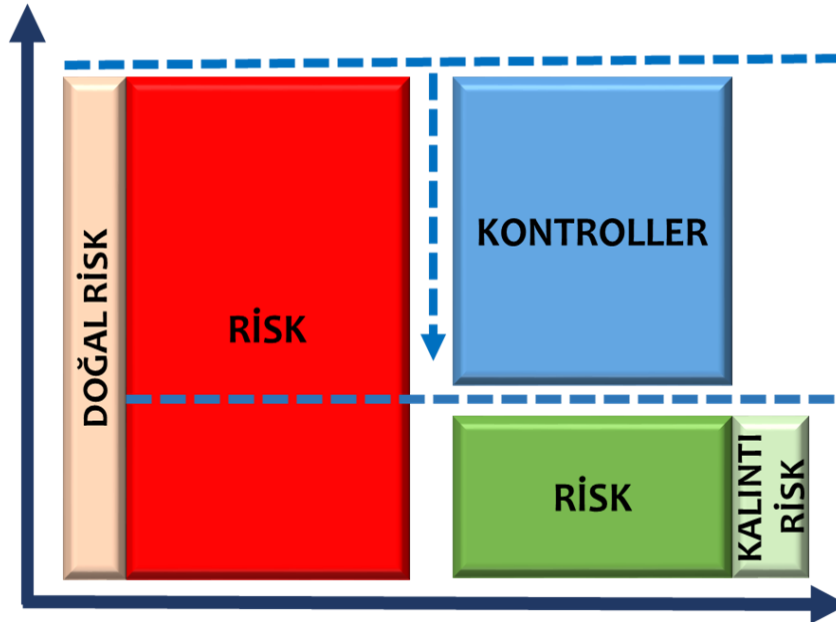
2.3.3.1.5.2.Riski Azaltma

Azaltma stratejisi uygulanacak riskler, risk toleransının yani kabul edilebilir risk seviyesinin üzerindeki risklerdir. Söz konusu risk stratejisinin amacı risklerin şiddetini azami risk tolerans düzeyi altına düşüğü bir noktaya çekilene kadar olasılık ve/veya etkilerini azaltmaktır.

Kurumda riskin doğumuna neden olan faaliyet devam ederken, riski, kabul edilebilir bir seviyede sınırlamak için faaliyetlerin özelliğine göre kontroller oluşturulur. Riski azaltma tercihinin karar verildiğinde öncelikler riskin önlenabilirliği araştırılır. Eğer riskin meydana gelmesi önlenemiyorsa o zaman riskin etkisini

azaltmak için bir eylem planı hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca riski azaltmanın maliyeti hesaplanmalı ve ilgili hedefin bütçesine eklenmelidir. Bu aşamada kontrollerin makul düzeyde güven verebileceği ancak riski tam olarak ortadan kaldırmamanın her zaman mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Bu sebeple riskin etki ve kabul edilebilir bir seviyeye çekilmesi halinde kalıntı (artık) riskin varlığı ihmal edilmemelidir (Bkz. Şekil 19). Kalıntı risk alınan önlem ve kontrollerden sonra devam etmekte olan risk seviyesidir. Bu sebeple artık riskin olası maliyeti de proje bütçesi içerisinde dikkate alınmalıdır. Risklerin büyük çoğunluğuna verilen risk azaltma yönünde bir tutum tercih edilmektedir (Yılmaz 2007, Arslan 2008, Egeland 2009).

Şekil 19: Kontrol ve Kalıntı Risk İlişkisi



2.3.3.1.5.3. Riski Paylaşma

Riski paylaşmak, müşteriler, tedarikçiler veya sigorta şirketleri gibi üçüncü taraflarla yapılacak sözleşmeler aracılığıyla riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesini ve artık riskin üstlenilmesini ifade etmektedir. Riski paylaşma stratejisi, özellikle etkisi yüksek olan risklerin yönetilmesinde tercih edilmektedir. (Akfen Şirketler Grubu Risk Yönetimi El Kitabı). Riskleri transfer etme nedeni, üçüncü tarafın o riski yönetmekte daha yetkin olması olabileceği gibi, maruz kalınacak risk oranının paylaşım yoluyla azaltılması da olabilmektedir. Riskin paylaşılması stratejisi genel olarak finansal riskler için uygulanabilir bir yöntemdir. İtibari risk gibi kurumun temel değerleri ile bağlı bazı risklerin transfer edilmesi mümkün değildir (Arslan 2008, 37). Bu tür bir uygulama riski meydana getiren varlık veya aktivitenin transferi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin binasını satması veya bir müteahhidin taşeron kullanması bu tarz bir uygulamaya örnek olarak verilebilir (Emhan 2009, 217)

2.3.3.1.5.4. Riskten Kaçınma

Bazı risklerin hem etkisi hem de olasılığı risk yönetimi yöntemleriyle azaltmak veya üçüncü kişilerle paylaşmak mümkün olmayacak kadar yüksektir. Risk azaltılsa ya da kontrol edilse bile kalıntı risk seviyesi risk toleransının üzerinde kalabilir. Bununla birlikte kurumun söz konusu riskli faaliyeti gerçekleştirmesi durumunda elde edeceği kazanç risk yönetiminin maliyetinden daha düşük olabilir.

Böyle durumlarda riske verilecek en uygun karşılık riskten kaçınmaktır. Başka bir deyişle o faaliyete hiç girişmemektir.

Riskten kaçınma diğer risk stratejilerine göre farklılık gösterir. Kaçınma kararı riskin tamamen ortadan kaldırır. Ancak aynı zamanda riskin olmaması faaliyetin de olmaması anlamına gelmektedir. Kurumun risk iştahı ve risk toleransını doğru tespit etmiş olması bu aşamada özel bir önem arz etmektedir. Çok yüksek riskli faaliyeti gerçekleştirmek kurumun ciddi ölçüde zarar etmesine sebep olabilecektir. Kazancın riskin büyüklüğü ile doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde ise yönetilebilecek bir risk hakkında hatalı karar verilmesi ve faaliyetten vazgeçilmesi kurumu muhtemel bir kazançtan mahrum edebilecektir.

Bu sebeple riskten kaçınma kararına alternatif olarak değiştirme stratejisi uygulamak mümkündür. Bu strateji ürünün tasarımını değiştirmeyi içermekle birlikte risk oluşturmamaktadır. Riskini önlemek riskten kaçınmak tüm projeyi terk etmek demektir. Ancak bu gereksiz ve fazla muhafazakar bir strateji olabilir. Dönüştürme stratejisi ile sorun ortadan kaldırılarak faaliyetin devam etmesi sağlanabilecektir (Egeland 2009).

Yukarıda belirtilen riske cevap verme yöntemleri genel olarak riskin olumsuz etkileri ile ilgilidir. Ancak risklerin meydana getirdiği bazı olumsuz etkiler fırsatlar da yaratabilmektedir. Fırsatları değerlendirmek risklere verilecek cevaplama yöntemlerinin bir alternatifi olmayıp, onlarla birlikte kullanılacak bir yöntemdir. Fırsatları değerlendirme stratejisinin, tehditlerin azalmasının ve olumlu fırsatlardan

yararlanmanın birlikte gerçekleşebileceği durumlarda ve olumsuz durum meydana gelmeden fırsatların ortaya çıktığı durumlarda dikkate alınması uygun olacaktır (Bülbül 2011).

2.3.3.1.6. Kontrol Faaliyetleri

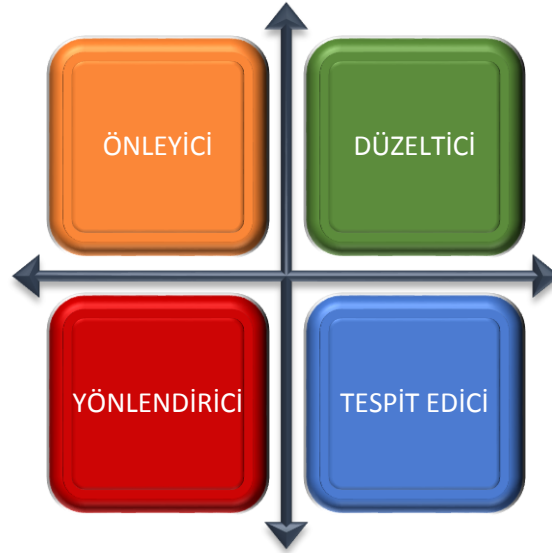
Risklere verilecek tepkiler belirlendikten sonra, riskleri azaltmak için yöntemler geliştirme safhasına geçilir. Kontrol faaliyetleri, riske verilecek karşılıkların etkili bir biçimde yerine getirilmesi, devam eden risklerin kurumun risk kapasitesi ve risk limiti sınırları içinde yönetilmesi ve kurumun yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için yerleştirilen politika ve prosedürlerdir.

Kontroller, seçilen risk yanıtlarının başarılmasına yardımcı olacak şekilde tesis edilir ve yürütülür. Kontroller organizasyonun plan, program ve hesap verilebilirliğinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle organizasyon içerisinde her bir fonksiyonu ve yönetim düzeyini kapsayacak şekilde tasarlanır ve uygulanır. Kontrol faaliyetlerini belirlerken kurumun dört soru üzerine düşünmesi gerekmektedir:

- Riskin oluşmasını nasıl önleriz?
- İşimizi nasıl yapacağımıza yön veren hususlar nelerdir?
- Risklerimiz gerçekleştiğinde düzeltmek için neler yapmalıyız?
- Risklerimizin ortaya çıkıp çıkmadığını nasıl tespit ederiz?

Kontrol faaliyetleri kurumsal risk yönetimi halkasının en önemli unsurudur. Riskler zaten mevcuttur, kontroller ise mevcut olabileceği gibi eksik veya hiç olmayabilir. Kontrol faaliyetleri aşamasının amacı risklerin etki ve olasılığını azaltacak yeni kontroller geliştirmek veya mevcut kontrolleri gözden geçirmektir. Yukarıda belirtilen dört soruya verilecek cevaplar uygulanacak kontrolün şeklini belirleyecektir. Kontrol türleri şekil 20’de belirttiği gibi sınıflandırılmaktadır.

Şekil 20: Kontrol Türleri



i. **Düzeltilici Kontroller:** Risk gerçekleştiği durumda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik olarak uygulanan kontrollerdir.

ii. **Yönlendirici Kontroller:** Yönlendirici kontroller belirli bir sonuca ulaşmayı hedeflemek için yapılmaktadırlar. Rehberler, raporlar, broşürler, el kitapları yönlendirici kontrollere örnek olarak gösterilebilir.

iii. **Tespit Edici Kontroller:** Risk gerçekleşikten sonra meydana gelen zararın tespiti amacı yapılan kontrollerdir. Bu tür kontroller gerçekleşen istenmeyen olayları tanımlamak ve yönetimi olay hakkında bilgilendirmek için tasarlanırlar. Kayıtlar ile ilgili varlıklar arasında uyum sağlanmasını, performans göstergelerinin oluşturulması ve kontrolü tespit edici kontrollerdir.

iv. **Önleyici Kontroller:** Risklerin gerçekleşme olasılığını ve etkilerini mümkün olduğunca engellemek amacını taşımaktadırlar. Önleyici kontroller; görevlerin ayrımını, yetkilendirmeleri, onaylamaları ve doğrulamaları, kaynak ve kayıtlara erişimin sınırlandırılmasını içermektedir. Önleyici kontroller kapsamında yer alan kontrol faaliyetleri şekil 21’de gösterilmektedir.

Şekil 21: Önleyici Kontroller



Önleyici ve tespit edici kontrollerin her ikisi de aynı kontrol hedefine ulaşmak için yapılmakla birlikte, önleyici kontrollerin geri beslemesi, tespit edici kontrollere göre daha hızlı olur. Bu sebeple önleyici kontroller tespit edici kontrollere göre daha yoğundurlar.

- ***Görevlerin Ayrımı***

Görevler ayrımı, görev ve sorumlulukların, etkin bir kontrol ve denge sağlayacak şekilde farklı kişiler arasında sistematik olarak dağıtılması ve her işlemin operasyonel, idari ve mali yönünün birbirinden bağımsız kişiler tarafından kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Yani, faaliyetlerin her aşaması farklı çalışanlarca yapılmalı ve sorumluluk tek bir kişiye yüklenmemelidir. Örneğin, organizasyonda satın almada çalışan bir kişi aynı zamanda muhasebeden sorumlu olmamalıdır

- ***Yetkilendirmeler, Onaylamalar ve Doğrulamalar***

Çalışanlar, sınırlandırılmış parametreler ile belirli işlemleri ve faaliyetleri yerine getirmek üzere yetkilendirir. Bu yetkilendirmeler, yazılı olarak ve açık bir şekilde yöneticilere ve çalışanlara iletilmelidir. Yetkilendirme şartlarına uyulması çalışanların yönetim ve yasalar tarafından konulan sınırlar içinde kalarak direktiflere uygun olarak hareket etmesi anlamına gelmektedir. Yetkilendirme işlemi yapıldıktan sonra, hangi faaliyet veya işlemlerin ne gibi yönetsel onaylara ve doğrulamalara ihtiyacı olduğunu ve ne şekilde yapılacağı belirlenir.

i. Kaynak ve Kayıtlara Erişimin Sınırlandırılması ile İş bölümü

İşlemlerin, yönetimin devrettiği yetkilere dayalı olarak kaynak ve kayıtlara erişim sağlanarak yürütülmesi ve yeterli düzeyde işbölümü yapılması varlıkların korunmasıyla ilgili kontrol faaliyetleridir. Kaynak ve kayıtlara erişim sadece yetkilendirilmiş çalışanlar ile sınırlandırılmalıdır. Kaynaklara erişimin sınırlandırılması, kaynakların yetkisiz kullanımının ve zarar görmesi riskinin azaltılmasını ve yönetim talimatlarının yerine getirilmesini sağlar. Kaynak ve kayıtlara erişimin sınırlandırılmasına ilişkin çalışanların neleri yapıp neleri yapamayacaklarını bilmeleri gerekir. Varlıkların hatalı işlemlere ve yolsuzluklara elverişlilik derecesine uygun olarak yetkisi verilecek personelin sayısı ve uzmanlığı tespit edilmeli ve görevlendirmeler buna uygun olarak yapılmalıdır. Bu aşamada organizasyonun teşkilat şeması ve yazılı görev tanımları önem arz etmektedir. Çalışanların sayısı ve yetkinlikleri doğrultusunda görev ve yetkileri belirlenmeli, kendilerine yazılı olarak bildirilmelidir.

ii. Kayıtlar ile İlgili Varlıklar Arasında Uyum Sağlanması

Varlıkların fiziksel olarak korunmasının sağlanması ve faaliyetlerin, kontrol ve karar alma sürecindeki işlevinin yerine getirebilmesi için, tüm fiziksel ve finansal varlıklar kayıt altına alınmalı ve periyodik olarak sayılmalıdır. Varlıkların yasalara ve organizasyonun politika ve prosedürlerine uygun olarak zamanında kaydedilmesi kayıpları en aza indirmekle birlikte, hata yapılması durumunda hatanın tespit edilmesini de kolaylaştırır.

iii. Performans Göstergelerinin Oluşturulması ve Kontrolü

Performans göstergeleri, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır (Yenice 2006). Performans göstergeleri, varlık, kaynak ve faaliyetler arasında ki ilişkileri analiz etmek, farklılıkları araştırmak ve düzeltici işlemlerin yapılmasını sağlamak için araç vazifesi görür. Bu sebeple kurumlarda, faaliyet düzeyinde, bireysel düzeyde, birim düzeyinde ve kurum düzeyinde performans göstergeleri oluşturulmalı ve periyodik olarak ölçülmelidir.

Ancak sözü geçen kontrol faaliyetleri hiçbir zaman tek başına tüm risk yönetimi problemlerine çözüm sağlayamamaktadır. Çoğu durumda, farklı kontrol faaliyetleri kombinasyonlarının bir arada kullanılması gerekmekte bazı durumlarda ise bir kontrol faaliyeti bir diğerinin yerine konulabilmektedir.

Tüm kontrol faaliyetleri genel kontrol yapısına katkıda bulunmakla birlikte kontrol yöntemlerine ve uygulanacak kontrolün seviyesine karar verilirken, riskleri azaltmak için yapılan faaliyetlerin aşırıya kaçmamasına dikkat edilmelidir. Şüphesiz ki gereksiz kontroller bürokrasiyi artırır ve kontrolün etkinliğini azaltarak riskin gerçekleşme olasılığını artırır (Arslan 2008, Bülbül 2011, Akçakanat 2012).

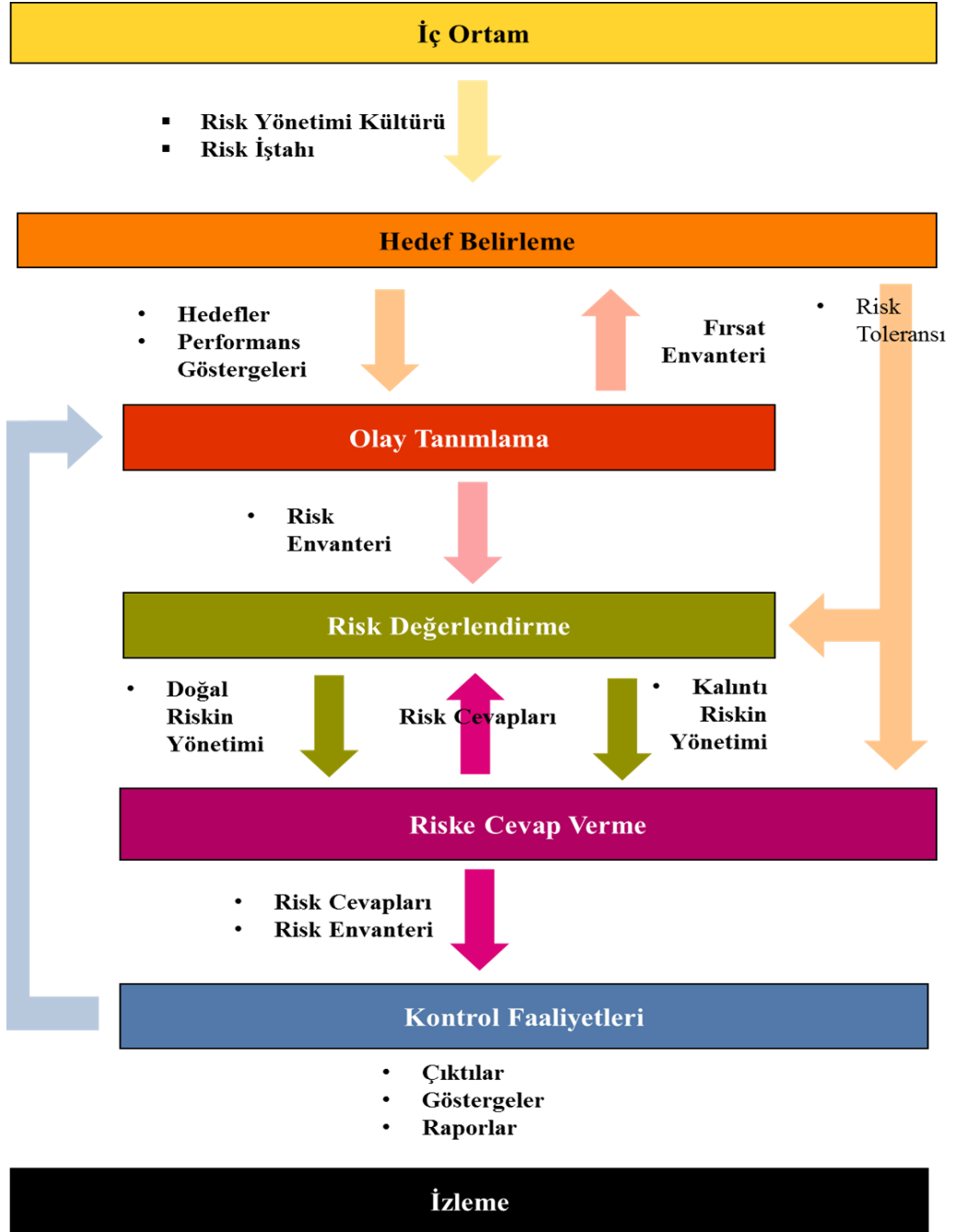
2.3.3.1.7. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, organizasyonun faaliyetlerine ilişkin bilgi ve verilerin ilgili kişilere doğru ve zamanında bildirilmesini sağlayacak bilgi ve iletişim sistemlerinin oluşturulmasını ifade etmektedir. Bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması risklerin zamanında fark edilerek değerlendirilmesini ve karşılık verilmesini sağlar. Kurumun bilgi ve iletişim sistemi karar vermeyi destekleyecek şekilde faaliyet ve sorumluluklar hakkında ilgililere doğru, tam ve zamanında bilgi üretmesine uygun bir ortam oluşturmalıdır. Bilgi ve iletişim sisteminin çerçevesini belirlemek için şu iki husus dikkate alınmalıdır:

- Her seviyede ki birim ve çalışanın ihtiyaçları tespit edilerek aktarılması gereken bilgi ve raporlamanın içeriğine, hangi sıklıkta ve ne şekilde yapılacağına karar verilmelidir.
- Yeni raporlama sistemleri oluşturmak yerine mevcut raporlama kanallarının gerekli bilgileri sağlamak için ne ölçüde yeterli olduğu değerlendirilmelidir.

Kurumsal risk yönetiminin sekiz bileşeni çerçevesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan çok sayıda bilgi elde edilmektedir. Bu bilgiler nicel olabileceği gibi nitel verileri de içermektedir. Söz konusu bilgileri kayıt etmek, analiz etmek, işlemek ve eyleme dönüştürmek ancak bilgi sisteminin varlığı ile mümkün olacaktır. Bilgi sistemi vasıtasıyla elde edilecek rafine bilgiler yöneticilerin karar vermesini kolaylaştırmaktadır. Risk yönetimi bilgi akışı Şekil 22’de gösterilmektedir.

Şekil 22: Risk Yönetimi Bilgi Akışı



Kaynak: (COSO 2004, 69)'da uyarlanmıştır.

Risk yönetimi bilgi sistemi kullanımı "gerçek zamanlı" bilgileri elde etmeyi sağlayarak izleme sisteminin etkinliğini arttırmaktadır. Etkin bir risk yönetimi bilgi sistemi asgari düzeyde kurumun süreçlerini, faaliyetlerini, hedeflerine gerçekleşme durumlarını, risk bilgilerini takibe imkan sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır. Örneğin, erken uyarı sistemi özelliğine sahip raporlama sistemlerinin kullanılması bilginin zamanında ulaşmasını sağlayacaktır (Public Sector Risk Management Framework).

2.3.3.1.8. İzleme

İzleme, risklerdeki değişimleri ve kontrol faaliyetlerindeki gelişmeleri raporlamayı, gerektiğinde bütün süreci, ilk kurulumda olduğu gibi yenileyerek risk yönetim sürecinin işleyişini gözden geçirmeyi ve etkinliğinin ölçümünü kapsar. Başka bir deyişle izleme süreci; risk yönetim sistemi ve faaliyetlerinin doğru bir şekilde tasarlanıp tasarlanmadığının, sistemin işleyişinde hata ve aksaklıklar bulunup bulunmadığının, sistemin yeterli, etkin ve uygun olup olmadığının izlenmesi ve değerlendirilmesini ifade eder (Candan 2006). İzleme sürekli ve münferit olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Riskin yapısı gereği bütün riskler dikkate alınarak sürekli izlenebileceği gibi, bir veya birkaç risk üzerinde münferit izleme de yapılabilir. Risk izleme aşamasında kurumun karşı karşıya olduğu riskleri yönetmek için nasıl bir strateji izlendiği, ne tür sorunların yaşandığı, ne derece başarılı olunduğu ve risk yönetimi konusunda gelecek döneme ilişkin hedeflerin neler olduğuna ilişkin bilgiler üzerinde değerlendirme yapılır (Derici, Tüysüz ve Sarı 2007, 169).

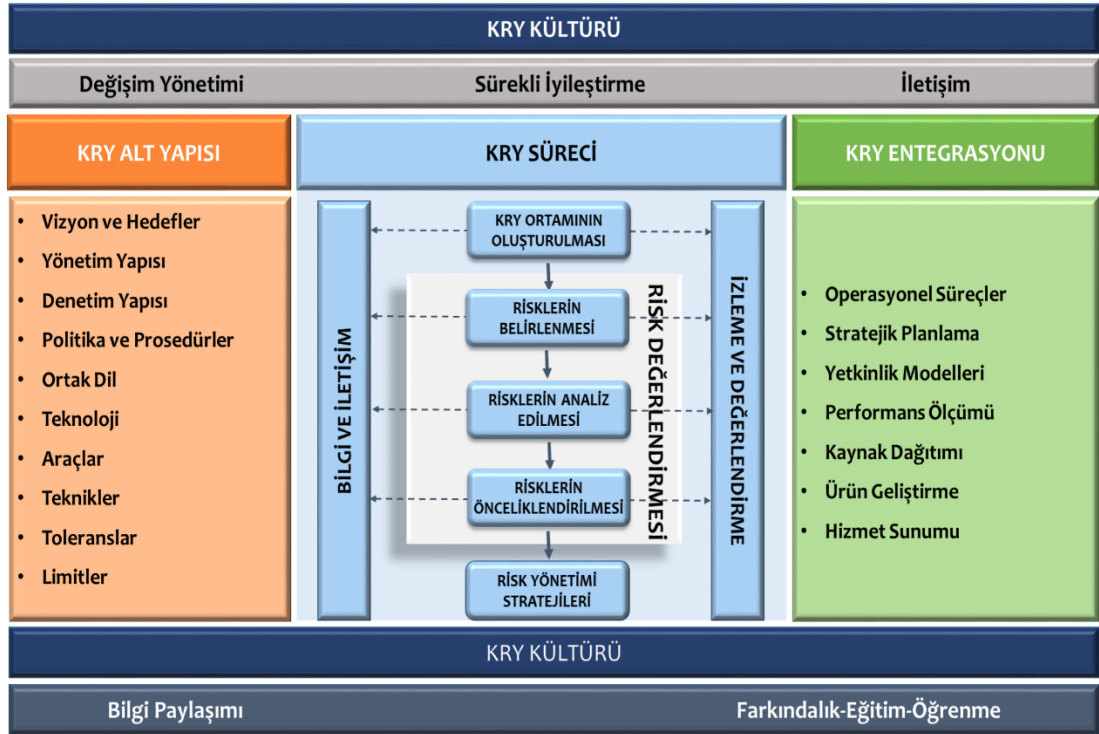
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Kurumsal Risk Yönetimi, organizasyonun hedeflerinin elde edilmesi konusunda makul bir güvence sağlamak için tesis edilen bir süreçtir. Bu süreç, kurumu etkileyebilecek olası olayların tanımlanması ve bunlardan doğabilecek risklerin kurumun risk iştahıyla paralel düzeyde kalmasını temin ederek risklerin yönetilmesini hedeflemektedir. Daha özet bir tanımlamayla kurumsal risk yönetimi, kurum için önemli iş risklerinin yönetimi için gerekli yetkinliklerin olgunluk seviyesini sürekli olarak daha iyiye götüren bir yapının tesisini hedeflemektedir (Bkz. Şekil. 23)

Bu kapsamda stratejik bir yönetim yaklaşımı ile risk yönetiminin kurum geneline yaygınlaştırılmasını hedefleyen kurumsal risk yönetimi sistemine geçiş süreci, risklerin birbirlerinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği klasik risk yönetim anlayışından, risklerin bir bütün olarak yönetildiği entegre risk yönetimi anlayışına geçiş sürecini ifade eder. Bu süreç basit bir proje yönetimi anlayışı ile yürütülemeyecek kadar önemli ve karmaşıktır (Güneş 2009). Söz konusu süreçte, başta üst yönetim olmak üzere tüm kurum personelinin göstereceği performans ve risk yönetimine bakış açısında yaşanacak değişim başarı için en önemli etkidir.

Şekil 23: Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Değişim Süreci



Kaynak: (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007)

Kurumsal risk yönetimine geçiş süreci kurumsal bir dönüşümü ifade etmektedir. Kurumsal dönüşüm hiç şüphesiz bir olay değil, birbirini takip eden aşamalarla ilerleyen bir süreçtir (Kotter 2011). Bu süreç kurumun yönetim yapısı ve risklerle başa çıkma şekline ilişkin bir dizi hazırlığı içermektedir.

Kurumsal risk yönetimi sürecinin uygulanabilmesi için öncelikle kurumsal yapının sistemin uygulanmasına imkân verecek biçimde şekillendirilmesi

gerekmektedir. Bu değişim; kurumun yönetim ve denetime ilişkin organizasyon yapısının kurumsal risk yönetimine uygun şekilde düzenlenmesi, rol ve sorumlulukların belirlenmesi, iletişim yapısının risk bilgisinin üretilmesi ve izlenmesine uygun hale getirilmesi, gerekli teknolojik donanımın sağlanması gibi çalışmaları gerektirmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı 2007, 154).

Kurumsal risk yönetimi alt yapısının oluşturulmasının bir diğer unsuru, kurumun mevcut risk yönetimi tutumunun kurumsal risk yönetimi yaklaşımı ile uygun hale getirilmesidir. Kurumsal risk yönetimi sisteminin hedeflere ilişkin makul güvence sağlamak temel amacı üzerine kurulu olduğu düşünülduğünde, kurumun vizyon ve hedeflerinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Risk yaklaşıma ilişkin olarak ise iç ve dış çevre şartları doğrultusunda kurumun sahip olduğu risk profili, hedeflerini gerçekleştirmek için üstlenmeye hazır olduğu risk seviyesi, risk toleransları ve limitlerinin belirlenerek kurumun risk felsefesi, politika ve prosedürleri oluşturulmalıdır. Başarılı bir kurumsal risk yönetimi dönüşümü için kurumun strateji, süreç, personel, teknoloji ve bilgi birikiminin birlikte hareket etmesi bir zorunluluktur (Kızılboga 2012, 301).

Şekil 24’de de görüleceği üzere, risk yönetimi dönüşüm süreci temel olarak hazırlık aşaması ve uygulama aşaması olmak üzere iki aşamadan oluşmakta olup, bu aşamalarda yapılması gereken çalışmalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Şekil 24: Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci



Kaynak: (TUSİAD 2008)'dan uyarlanmıştır.

3.1. HAZIRLIK AŞAMASI

Kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması için öncelikle kurumsal alt yapı değerlendirilerek, kurumun var olan sistemi ile kurumsal risk yönetimi sistemi arasında ki benzerlik ve farklılıklar tespit edilmelidir. Bu çalışma, dönüşüm sürecinde ihtiyaç duyulacak çalışmalar için kuruma rehberlik edecektir. Kurumsal alt yapının değerlendirilmesi için takip edilmesi gereken aşamalar şunlardır:

3.1.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme aşaması kurum stratejilerinin ve risk profilinin belirlenmesi olmak üzere iki bileşeni içermektedir. Kurumsal risk yönetimi temel olarak kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma arzusunu desteklemektedir. Bu nedenle öncelikle

kurumun tanımlanmış amaç ve hedefleri ortaya konularak geleceğe yönelik algısı anlaşılmalıdır. Bir diğer husus ise kurumun risk alma profilinin bulunmasıdır. Risk profili, iyi bir kurumsal risk yönetimi programının öncelikli alanlarından biridir (Ingram 2012). Bu amaçla kurumun karşı karşıya olduğu tanımlanmış riskleri incelenerek, kurumun söz konusu hedeflerine ulaşmak için ne ölçüde risk almaya hazır olduğu tespit edilmelidir. Kurumsal risk yönetimi içerisinde uygulanacak her türlü aksiyon planının kurumun risk profili ile uygunluğunun sağlanması gerekmektedir. Risk profili kurumsal risk yönetiminin bir parçası olmamakla birlikte bu açıdan değerlendirildiğinde risk yönetim süreçleri ile risk profili arasında bir bağlantı olduğu görülmektedir. Tablo 8’ de kurumun stratejik amaç ve hedefleri ile risk profilinin bir arada analiz edilebileceği örnek bir çalışma yer almaktadır.

Tablo 8: Risk Analiz Formu

Sıra No	AMAÇ VE HEDEFLER		RİSK PROFİLİ						KONTROLLER	
	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Risk Tanımı	Riskin Kaynağı (İç/Dış)	Riske Neden Olan Faktörler	Olasılık Derecesi	Etki Derecesi	Risk Skoru	Mevcut	Planlanan

3.1.1. Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi kurumun var olan risk yönetimi alt yapısının değerlendirilmesini ifade etmektedir. Bu analiz kurumun karşı karşıya olduğu riskleri, bağımsız olarak bu riskleri yönetmek için var olan sistemleri ve yeterlilikleri kapsamalıdır. Mevcut durum analizinde amaç, kurumun risk yönetim sisteminin yeterliliğinin ve kurumsal risk yönetimi bileşenleri ve gereklilikleri ile ne kadar uyumlu olduğunun tespit edilmesi için veri elde etmektir.

Risk yönetim sisteminin değerlendirilmesinde Tablo 9’ da belirtilen hususlar incelenmektedir.

Tablo 9: Risk Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi

Risk Yönetimi Ortamının Değerlendirilmesi

- Kurumun risk yönetimi anlayışını açıkça ortaya koyan yazılı bir risk yönetimi politikası mevcut mudur?
- Kurumun risk iştahı belirlenmiş midir?
- Yönetim tarafından onaylanmış bir risk yönetim stratejisi mevcut mudur?
- Kurumun etik değerleri belirlenmiş ve çalışanlara duyurulmuş mudur?
- Kritik rol ve pozisyonlar başta olmak üzere risk yönetimi gerekliliklerini karşılayacak şekilde yetki ve sorumluluk tanımlaması yapılmış mıdır?

Risk Yönetimi Stratejisinin Değerlendirilmesi

- Fonksiyonel ve operasyonel bazda risk toleransları belirlenmiş midir?
- Kurumun risk yönetimi hedefleri belirlenerek, tüm çalışanlara duyurulmuş mudur?

Sistemik ve Bütünleşik Risk Yönetimi Faaliyetleri

- Kurumun risk yönetimi faaliyetleri ile;
 - Risklerin belirlenmesini sağlanabilmekte midir?
 - Risklerin değerlendirilmesi adımı yerine getirebilmekte midir?
 - Risk tutumlarının ve aksiyonlarının belirlenmesi sağlanabilmekte midir?

Kontrol

- Kontroller politika ve prosedürlerle belgelendirilmiş midir?
- Kontroller yeterli güvence sağlamakta mıdır?

Bilgi ve İletişim

- Risk yönetimi ile ilgili bilgi sistemi kullanılmakta mıdır?
- Faaliyetlerinin etkin şekilde izlenmesi ve raporlanmasını sağlayacak bilgi ve iletişim mekanizmaları mevcut mudur?
- Riskleri takip edecek erken uyarı mekanizmaları bulunmakta mıdır?

İzleme ve Sürekli Gelişim

- İzleme ve değerlendirme prosedürleri belirlenmiş ve uygulanmakta mıdır?
- Risk sistemi üzerinde bağımsız değerlendirmeler yapılmakta mıdır?

Kaynak: (TUSİAD 2008, 35-37)'dan derlenmiştir.

3.1.2. Hedef Yapının Tespiti

Mevcut yapının analiz edilmesini takiben yapılması gereken, iyileştirmeler sonrasında erişilmesi arzu edilen hedef yapının belirlenmesidir. Kurumsal risk yönetimi uygulaması için tek bir doğru yol yoktur. Her kurum, uygulamayı kendi ihtiyaçları ve süreçleri doğrultusunda geliştirerek, kendi yönetim modelini oluşturur (Topçu 2010, 119). Bu aşamada iyi uygulama modellerini incelemek önemli faydalar sağlasa da mevcut durum ve hedeflenen yapı tespit edilmeden girişilecek bir çalışmanın başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Kurumsal risk yönetiminin tesisinde en önemli unsur kurumun yapısına ve ihtiyaçlarına uygun dinamik bir sürecin oluşturulmasının sağlanmasıdır.

Hedef yapının belirlenmesinde kurumun; risk yönetim anlayışı, temel prensipleri, konuya verdiği önem, kabul edilebilir asgari risk seviyeleri, genel risk alma iştahı seviyesi, temel görev ve sorumluluklar ile yetkinlikleri gibi hususlar analiz edilerek kurumun risk yönetimi yaklaşımı ve ihtiyaçları değerlendirilir. Bu aşamada temel olarak dikkat edilmesi gereken kriterler aşağıda sıralanmıştır (Topçu 2010, 119).

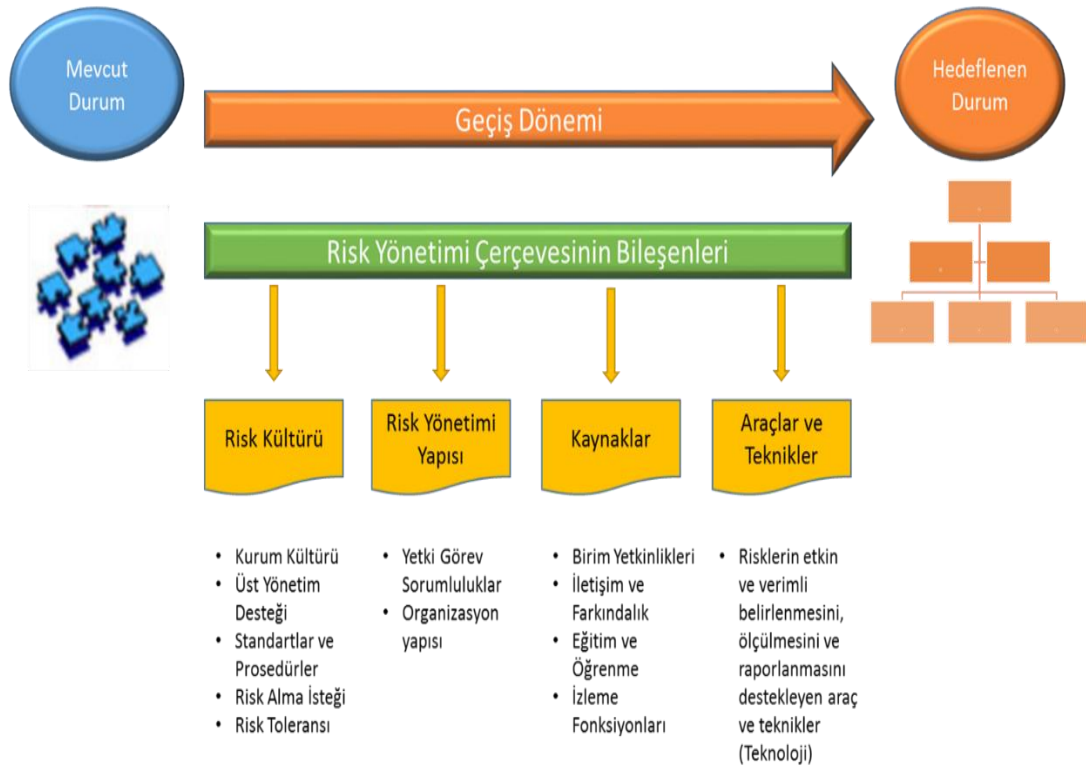
- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili
- Faaliyet gösterilen sektörler ve coğrafi dağılım
- Kurumun büyüklüğü
- Kurum kültürü ve organizasyon yapısı

- En iyi uygulamalar

3.2. DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN UYGULANMASI

Bu aşamada; kurumsal yapının kurumsal risk yönetimi sistemine uygun hale getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu süreç temel olarak kurumsal risk yönetimi sistemi bileşenlerinin, kurumun arzu ettiği hedef yapı doğrultusunda kuruma yerleştirilmesini kapsamaktadır.

Şekil 25: Kurumsal Risk Yönetimi ile Hedeflenen Yapı



Kaynak: (www.nmt.com.tr)'den uyarlanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi sistemine geçiş ile hedeflenen kurumsal yapı Şekil 25'te özet olarak gösterilmektedir. Mevcut durumda kurumda birbirleri ile ilişkilendirilmemiş, dağınık parçalar halinde ki fonksiyonel yapılar yer almaktadır. Organizasyonun tek bir misyon ve vizyon etrafında toplanması, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyet göstermesi söz konusu yapı altında mümkün görülmemektedir. Silo kültürü ile yapılanmış bir örgütte kurumsal amaç aynı olsa bile her bir birimin iş yapış tarzı, risklere bakış açısı farklı olacaktır. Bu yapıda ortak kabul görmüş bir kurumsal kültürden söz edilememektedir. İş birimleri arasında doğru geçişler ve bağlantılar sağlanmadığı için iş süreçlerinde kopukluklar ve çakışmalar olması muhtemeldir. Hedeflenen yapıda ise fonksiyonel bir organizasyon yapısının oluştuğu, süreçler ve raporlama ilişkisinin varlığı görülebilmektedir.

Mevcut durumdan hedeflenen yapıya geçiş sürecinde, kurumda risk kültürünün ve risk yönetim yapısının oluşturulması ve bu yapının gerekli kaynak, araç ve tekniklerle desteklenmesi gerekmektedir. Örgütte kurumsal risk yönetiminin tesisi ve uygulamada sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için zorunlu etkenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Güneş 2009, Topçu 2010, Frigo ve Anderson 2011, Yılmaz 2007):

- Organizasyonda elde edilen ham veri yığınlarının kontrolü için izleme ve raporlamaya imkân verecek bilgi sisteminin oluşturulması,
- Risk yönetiminin faydası hakkında farkındalığın artırılması,
- Üst yönetimin kurumsal kültürü değiştirme isteği ve gücü,
- Kısa yerine orta ve uzun dönemli fayda beklentisi,

- Üst yönetimin risk yönetimi kavramının oluşmasında ve bunun kuruma katacağı değeri belirlemede gerekli zemini oluşturması,
- Riski yönetmek için sorumlu bir birim oluşturulması ve bu birimden sorumlu yönetici belirlenerek görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması,
- Risk yönetiminin işleyen bir süreç olduğunun, düzensiz aktivitelerle ve girişimlerle sınırlı olmadığı kabul edilmesi,
- Çalışanların risk yönetimin başarısına katkıda bulunmalarının özendirilmesi,
- Organizasyonun iş süreçlerinin tanımlanması ve kurumsal risk yönetimi yaklaşımlarının süreçlere entegre edilmesi,
- Risk değerlendirmenin, organizasyonun en alt seviyelerinden başlayarak tüm fonksiyonel birimlerde ve organizasyonun tamamını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi,
- Risk, risk yönetimi ve kontrol hakkında ortak tanım ve terminolojinin yaratılması,
- Hedef ve stratejilerin net ve anlaşılır bir yaklaşım oluşturularak belirlenmesi,
- Organizasyonun risk yönetimi felsefesinin tanımlanması ve tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesinin sağlanması,
- Teorik yaklaşımdan kaçınarak işlerin gerçeklerine uygun çözümler üretilmesi,
- Sistemin işleyişi açısından uygulanması planlanan risk yönetimi sistemin mümkün olduğunca basit olması,
- Risk yönetimi yapısının kurulması için belirli bir seviyeye kadar, tam veya yarı zamanlı danışmanlardan faydalanılması, (Bu çalışmada kurumun risk

yönetimine ilişkin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak ortaya koyması ve çalışmayı bu açıdan yönlendirmesi gerekmektedir.)

- Yanlış ve bilinçsiz yapılan bir risk yönetiminin kötü sonuçlar doğurabileceğinin unutulmaması,
- Kurumun gerekliliklerini anlamak gerektiği ve bu işin hazır bir şablonunun olmadığı unutulmaması,
- Risk yönetimi konusunda kaliteli ve yetişmiş insan kaynağı,
- Risk yönetiminde en önemli amacın üst yönetime kritik noktalarda proaktif olarak yol göstermek olduğu,
- Risk yönetimi uygulama altyapısını oluşturmak ve uygulamaya başlamanın 6 ay ile 1 yıl, dönüşümünün ise en az 3 ile 5 arasında bir zaman alacağını baştan bilinmesi,
- Risk yönetiminin mekanik bir iş olarak değil, sürekli bir yaşam felsefesi olarak algılanması,
- Risk yönetimi ile sürprizleri önceden belirlemeye çalışarak, bunlara karşı ne yapılacağına dair bir aksiyon planının oluşturulmasının riskleri azaltabileceğinin ancak riskin hiçbir zaman sıfıra inmeyeceğinin kabul edilmesi,
- Kurumsal standartlar belirlenerek, risk haritası ve risk limitlerinin belirlenmesi, izlenmesi ve raporlanması (günlük, haftalık, aylık vb.),
- Kurumun tüm birimlerinin katılımının sağlanacağı risk temsilcilerinin (risklerin sahibini) belirlenmesi,

- Uzun ve zorlu bir çalışma gerektiren risk yönetimi tesisi sürecinde temel ihtiyacın risk yönetimine geçişin sağlanması olduğunun bilinmesi ve risklere spesifik olarak odaklanmanın takip eden adımlarda yapılması gerektiğinin farkında olunması,
- Risk yönetiminin denetimle olan ilişkisi ve farklılıkları ile neden gerekli olduğunun çalışanlara anlatılmasıdır.

3.2.1. Organizasyonel Yapının Oluşturulması

Risk yönetimi bir kuruluşun ana faaliyetlerinden ve süreçlerinden ayrı, bağımsız bir faaliyet değil organizasyonların sistematik olarak faaliyetleri içindeki riskleri ele aldığı bir süreçtir. Risk yönetimi; sorumlulukların ve yönetimin bir parçası, stratejik planlama ile proje ve değişim yönetimi süreçleri dâhil bütün örgütsel süreçlerinin bütünlücüsüdür. Karar vericilerin, bilinçli seçimler yapmasına, faaliyetlerin öncelik sırasını belirlemelerine ve bir faaliyetin alternatif yolları hakkında fikir yürütmelerine yardımcı olur (ICT Danışmanlık).

Şüphesiz ki faaliyetlerini sürdüren her organizasyonun hali hazırda varolan bir risk yönetimi yapısı vardır. Ancak bu risk yönetimi genellikle sistematik olmayan ve koordinasyonsuz bir şekilde uygulanmaktadır. Bu nedenle de organizasyonlar sık sık operasyonel sorunlar ya da uyumluluk sorunu yaşamakta bu da organizasyonun başarısını etkilemektedir (Frigo ve Anderson 2011). Başarılı bir risk yönetimi girişiminde organizasyon; risk seviyesi ile orantılı, diğer kurumsal aktiviteleri ile uyumlu, hedeflerini açıklayıcı, rutin faaliyetlerine yerleşmiş ve değişen koşullara

cevap vermede dinamik bir sistem alt yapısı oluşturarak, söz konusu hata ve uyumsuzluklara ilişkin makul güvence sağlamaktadır (Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010). Bu kapsamda kurumsal risk yönetimin tesisi için gerekli alt yapının oluşturulması adımları aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

3.2.1.1. Organizasyon Yapısının Oluşturulması

Organizasyon yapısı bir kurumun yetki, görev ve sorumluluklarının ne olduğu ile kurum içi bilgi akışını nasıl sağladığını gösteren bir çerçevedir. Bu nedenle öncelikle kurumun organizasyon yapısı; birim ve birey bazlı sorumlulukları ile raporlama ve iletişim kanallarını da içerek şekilde fonksiyonel bir yapıya sahip olmalıdır. Kurumlar misyon ve vizyonuna paralel olarak fonksiyonlarını ve çalışanlarını faaliyetlerinde en yüksek düzeyde verim almak üzere gruplandırılmalı, tüm birimlerin görev ve sorumlulukları ile yetki sınırlarını açıkça belirlenmelidir (Types of Traditional Organizational Designs: Simple, Functional & Divisional Designs).

Organizasyon yapısı oluşturulurken, rol ve sorumlulukların, kurumsal risk yönetimi sisteminin kurumun geneline ve tüm faaliyetlere entegre edilecek şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Konunun daha açık ifade edilmesi amacıyla bu başlık altında kurumsal risk yönetimi sistemi ile geleneksel risk yönetimi sistemlerinde yer alan organizasyon yapılarının karşılaştırılması ve kurumsal risk yönetimi organizasyon modellerinin incelemesinde fayda görülmüştür.

Şekil 26’da belirtildiği üzere; geleneksel risk yönetimi organizasyon modeli; tehlike ve tehlikeye karşılık sigorta çözümüne odaklı, kurumun risklerine sınırlı bakış açısına sahip, orta yönetim önceliği düşük, yönetim kabiliyeti sınırlı bir yapıyı ifade etmektedir. Risk Yönetimi kurum fonksiyonlarından bağımsız ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir.

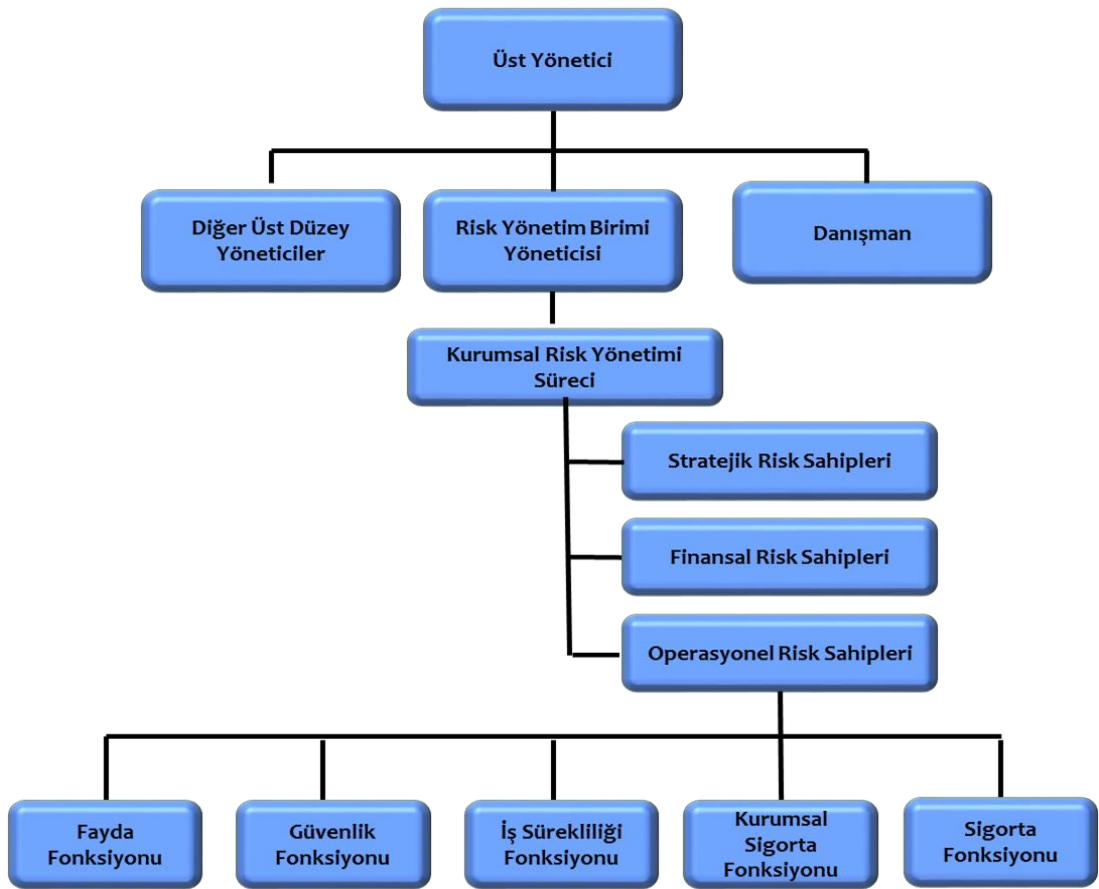
Şekil 26: Geleneksel Risk Yönetiminde Organizasyon Yapısı



Kaynak: (Mandel 2003)'den uyarlanmıştır.

Kurumsal risk yönetimi organizasyon yapısında ise, (Bkz. Şekil 27) risk yönetimi sistemi kurumun tüm fonksiyonlarına entegre edilmiştir. Kurumun stratejik, operasyonel ve finansal riskleri gruplandırılarak risk sahipleri belirlenmiştir. İş süreçleri tanımlanmış ve risklerle ilişkilendirilmiştir.

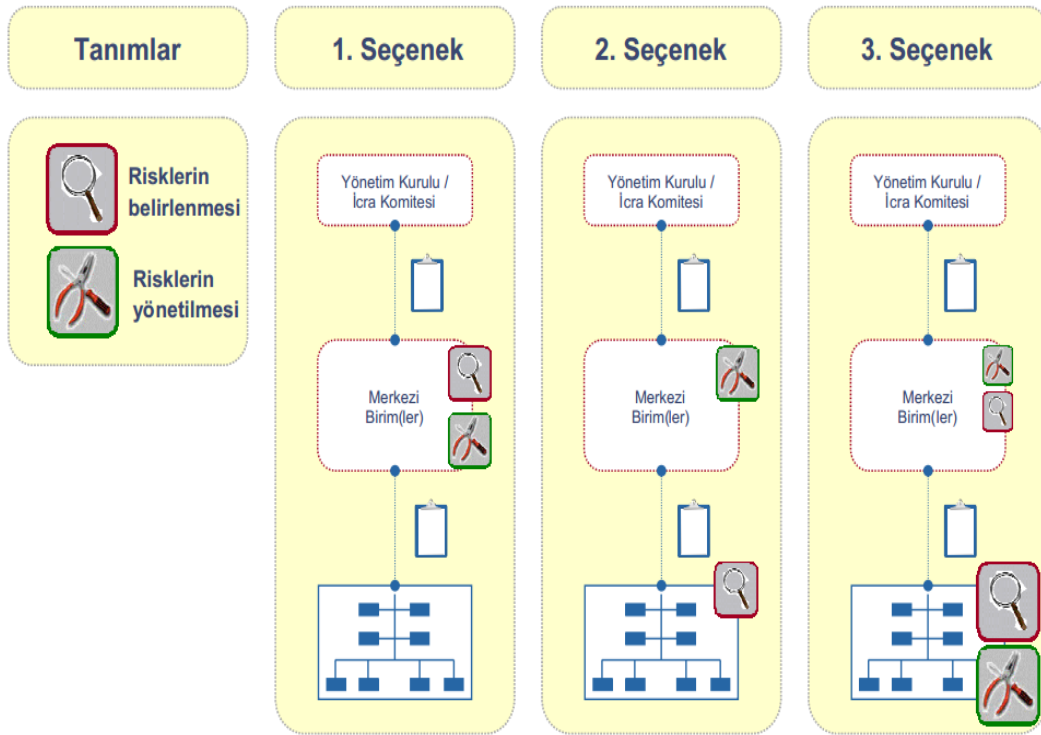
Şekil 27: Kurumsal Risk Yönetiminde Organizasyon Yapısı



Kaynak: (Mandel 2003)

Şekil 28’de kurumsal risk yönetimi uygulamalarında tercih edilen üç farklı risk yönetimi organizasyon yapısı görülmektedir. Birinci modelde; risklerin belirlenmesi ve idaresi merkezi birimlerce gerçekleştirilmektedir. Riskler tek bir merkezden yönetildiğinden risklerin belirlenmesi ve idaresi tüm kurum için standarttır. Alttan üste doğru bir bilgi akışı ve raporlama sistemi söz konusudur. Bu yapıda, orta düzey yöneticiler ile kurum çalışanları risklerin belirlenmesi ve yönetilmesinde etkin rol alamadıkları için risk kültürünün anlaşılabilirliği ve sahiplenilmesi sınırlıdır.

Şekil 28: Kurumsal Risk Yönetimi Organizasyon Modelleri



Kaynak: (PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar 2007)

İkinci modelde, riskler merkezi fonksiyonlar tarafından yönetilmekte, risklerin tespiti ise kurum içi birimler tarafından yapılmaktadır. Birinci modele kıyasla risk tespiti konusunda alt fonksiyonlara görev verilmesi, riskler konusundaki farkındalığı artırmakla birlikte yönetiminin merkezi birimlerce yürütülmesi, risklerin idaresi konusunda kurum genelinde bir bakış açısı oluşturmayı sınırlandırmaktadır. Bu model kurumlarda en sık rastlanan organizasyon yapısı modelidir (Yılmaz 2007).

Üçüncü organizasyon modeli kurumsal yönetim sisteminin en iyi uygulaması olarak gösterilmektedir (Yılmaz 2007). Bu modelde merkezi birimler ile birlikte kurum içi tüm fonksiyonlar riskin belirlenmesi ve yönetiminde görev alırlar. Bu sayede kurumsal risk yönetim sistemi organizasyonun her düzeydeki birim, yönetici ve çalışanı tarafından sahiplenilmekte, anlaşılmakta ve uygulanmaktadır. Ancak risklerin tespiti ve idaresi konusunda her fonksiyonun görevli olması, kurum içinde farklı risk yönetimi yaklaşımlarına ve uygulamalara sebep olabilmektedir. Bu nedenle kurumun risk felsefesi ve politikalarının bütüncül bir şekilde belirlenmesi ve uygulamaya konulması gereklidir.

3.2.1.2.Kilit Süreç ve Kaynakların Tespit Edilmesi ve Tanımlanması

Kurumsal risk yönetiminde süreç bazlı ya da sonuç odaklı yaklaşım uygulanmaktadır. Süreçlerin tanımlanması ve uygulanması Kurumsal risk yönetiminin kurum içinde içselleştirilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Süreçler dâhilinde kullanılan girdilerin belirlenmesi, işlemlerin tanımlanması ve çıktılarının tespiti; bu kapsam alanında karşı karşıya kalılabilecek risklerin tespitinde avantaj yaratmaktadır.

COSO ve benzeri standartlar risk yönetimini süreç bazlı olarak ele almaktadır (Topçu 2010, 62). Bu bağlamda tüm süreçlerinin; kurumun iş yapış tarzını, mevzuatla uyumunu, kişilerin süreçler üzerindeki rol ve sorumluluklarını gösterecek, risk ve kontrolleri içerecek şekilde oluşturulması gerekmektedir (Güneş 2009). Ancak, süreç bazlı bir yaklaşım detaylarda odaklanarak, büyük resmin kaybolması sonucunu da doğurabilmektedir. Bu nedenle, süreçleri oluşturma çalışmasının, kurumsal risk yönetimi için bir amaç değil, araç olduğu unutulmamalı, kalite çalışmasına dönüşmemesine (Topçu 2010, 119) özen gösterilmelidir. Süreçlerin, fonksiyonel yapılar arasındaki ilişkileri gösterecek ve geçiş sürecinde kurumun birinci derecede öncelikli risklerinin tespitine imkân verecek şekilde yapılandırılması hedeflenmelidir.

İş modeli inovasyonu olarak da adlandırılabilen bu çalışma, iş süreçlerinin en verimli yönetilebilecek şekilde tasarlanmasını ve kurum içinde tüm süreçlerin uyumunu sağlamaya yöneliktir. Süreç tasarımında ilk yapılması gereken, kurumun değer önerileri çerçevesinde kilit kaynaklarını ve süreçlerini belirlemektir. Kurumun değer önerisi, paydaşların beklentilerinin karşılanması ve memnuniyetin artırılması için neler yapılması gerektiği ile ilgilidir. Kilit süreç ve kaynaklar ise kurumun değer önerisini destekleyen operasyonel ve yönetim süreçleri ile süreçlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan kaynakları ifade eder. Bu süreçler; eğitim, geliştirme, bütçeleme, planlama, destek hizmetleri gibi tekrarlanan işleri kapsamaktadır. Kilit süreçler aynı zamanda organizasyonun kurallarını, ölçütlerini ve normlarını da içermektedir. Ancak bu çalışmada kuruma değer katacak şey, münferit kaynaklar ya da süreçler değil, bunların birbirleri ile ilişkisidir. Kurumun görevlerini kusursuz bir şekilde yerine getirebilmek ve faaliyetlerini hedef odaklı sürdürebilmek için kilit kaynaklarını ve

süreçlerini özgün bir biçimde bütünleştirebilmesi gerekmektedir (Mark W. Johnson 2013, 137-163).

3.2.1.3.Rol ve Sorumlulukların Tanımlanması

Kurum içerisindeki herkes kurumsal risk yönetimi hakkında sorumluluğa sahiptir. Kurumsal risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklara aşağıda maddeler halinde yer verilmektedir:

- i. Üst yönetici*, kurumunda kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulması, yürütülmesi ve izlenmesinden sorumludur. Kurumda makul düzeyde güvence sağlayacak bir risk yönetimi ortamının oluşturulması konusunda gereken desteği ve direktifleri vermelidir.
- ii. Orta düzey yöneticiler*; kurumsal risk yönetimi felsefesi çerçevesinde, sahip oldukları ve sorumluluk alanları dahilinde ki süreçlere ilişkin risklerin, kurumun risk iştahı ile uyumluluğunun sağlanmasından ve risk toleransları dâhilinde yönetilmesinden sorumludur. Tüm orta kademe yöneticiler, kendi birimlerinde kurumsal risk yönetimi politikalarının benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamalıdır.
- iii. Risk yöneticisi*, gerçekleştirilecek faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkabilecek kritik riskleri, kurumun risk toleransı dâhilinde tespit ederek, yönetim kurulu ve üst yöneticiye sunmaktadır.
- iv. İç denetim*, düzenli olarak sistemin işleyişini ve performansını değerlendirerek, üst yöneticiye raporlamakta ve risk yönetim faaliyetlerinin

kurum içerisinde etkin ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. İç denetçiler, riskler ile ilgili kararlar almamakta ve riskleri bizzat yönetmemektedirler. İç denetçilerin risk yönetimine ilişkin sorumluluğu; şirket için mevcut risklerin, şirketin kabul edilebileceği düzeylerde yönetildiğine dair yönetim kuruluna güvence sağlamaktır. İç denetçiler, kurum içerisinde risk yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve düzeltmelerin önerilmesinde önemli rol oynamaktadır.

v. ***Diğer kurum çalışanları***, oluşturulmuş olan direktif ve protokollere göre kurumsal risk yönetimini uygulamak zorundadırlar. Tüm çalışanlar, ortaya çıkabilecek her türlü riski zamanında ve eksiksiz olarak üstlerine bildirmekten, risk yönetimi bilgi ve iletişim akışını desteklemekten sorumlu bulunmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, kurumdaki her düzeydeki personelin görev sorumluluğunu gerektirmektedir (Günbey 2008, 124-128, COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary 2004).

3.2.2. Kurum Risk Felsefesi İle Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması

Risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, kurumsal risk yönetimi felsefesinin oluşturulması ve organizasyon kültürüne dâhil edilmesi zorunludur. Bu açıdan, kurumsal risk yönetimi felsefesi, organizasyonun amaçlarının başarılmasında gerçekleştirilecek uygulamaların merkezi ve yönlendiricisi durumundadır. İyi tasarlanmış ve anlaşılmış bir risk yönetimi felsefesi, kurumsal risk stratejisinin taktiksel ve operasyonel hedeflere dönüştürülebilmesini sağlayarak

yönetmel ve operasyonel verimlilik artışına katkıda bulunacaktır (Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri 2010, Yılmaz 2007).

Kurumun risk yaklaşımı ve risk tutumunun vizyon, hedef ve politikalara ne şekilde yansıdığı, kurumsal risk felsefesinin ana çerçevesini oluşturur. Felsefe, kurumun risk yönetimi sisteminden ne beklediğini, kurumsal risk yönetimi bileşenlerini ne şekilde uyguladığını da göstermektedir (Yılmaz 2007).

Risk yönetimi çerçevesi, kurumun bazı iş süreçlerini ya da fonksiyonlarını değil, kurumun tümünü kapsayacak şekilde belirlenmelidir. Risk felsefesi, risklerin tespit ve yönetiminde katılımcı bir yapıyı özendirilmeli, iç denetim de dâhil olmak üzere bütün rol ve sorumlulukları içeren bir risk yönetim yapısını temsil etmelidir.

Organizasyonlarda, her düzeydeki birim hatta çalışan, verdiği kararlarda değişen belirsizlik ölçüsünde risk alır. Bazı yöneticiler çok daha fazla risk almaya hazır iken, diğerleri çok daha tutucu olabilir. Kurumun risk mimarisi, stratejisi ve politikaları, kurumda risk bilincinin oluşturulmasına ve söz konusu risklerin kurum kültürü doğrultusunda ortak bir yaklaşımla yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu açıdan risk yönetimi felsefesi; kurumun her seviyesinde riskin alınması, yönetilmesi, analizi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına ilişkin kararlar ve uygulamalara rehberlik edecek bir politika belgesi niteliği taşımalıdır (DICO 2011).

Tablo 10, 11 ve 12'de üç farklı kurumun risk yönetim prensiplerine, örnek olarak yer verilmiştir. Kurumların risk politikalarında geçen ifadelerle bakıldığında;

risk yönetim sürecinin, tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, kurumun vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere tasarlandığı, tüm birim ve süreçler genelinde uygulanacağını belirtildiği ve söz konusu hususların kurumsal risk yönetiminin yapısı ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Sabancı Holding Risk Yönetimi Felsefesi

- Piyasa ve kredi riskleri, operasyonel risk, aktif-pasif riski ve diğer bankacılık risklerini öngörülü bir şekilde ve ilk aşamada belirlemek, yönetmek, izlemek; iş birimleri arasında uygun sermaye dağılımını sağlamak,
- Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız bir yapıda oluşturmak,
- Tüm finansal riskleri raporlamak,
- Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
- Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değeri sunmak,
- Finansal anlamda güvenilir, güçlü olmak; sektörde devamlılığı olan bir finansal aracı imajı sunarak, hissedarlar ve müşterileriyle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmak,
- Basel II ve diğer uluslararası yol gösterici prensiplerle uyum halinde olmak

Kaynak: (Sabancı Holding Faaliyet Raporu 2006)

Tablo 11: Akfen Şirketler Grubu Kurumsal Risk Yönetimi Prensipleri

- Risk yönetimi, üst yönetimden her bir şirketteki, bölümdeki, birimdeki çalışanlara kadar Akfen Grubu'ndaki herkesin sorumluluğudur.
- Akfen Grubu, önemli risklerini, risk-fırsat dengesini gözeterek tüm şirketler ve bölümler seviyesinde yönetir.
- Şirketler risk değerlendirmelerini senede bir kereden az olmamak kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler. Riskli projeler, faaliyetler, görevler ve operasyonel alanların risk değerlendirmeleri daha sık aralıklarla gerçekleştirilir.
- Karar alma aşamalarında risklerin de göz önüne alınmasını sağlamak için kurumsal risk yönetimi programı stratejik planlama, iş planlama ve operasyonların yönetimi gibi ana süreçlere entegre edilir.
- Kurumsal risk yönetimi programı endüstrideki en iyi uygulamaları ve Şirketlerinin ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde sürekli gelişime açıktır.
- Akfen Şirketler Grubu'nun diğer alanlardaki politika ve prosedürleri de bu prosedürde açıklanan yaklaşımla uyumlu olmalıdır.

Kaynak: (Akfen Şirketler Grubu Risk Yönetimi El Kitabı)

Tablo 12: Orman ve Su İşleri Bakanlığı Risk Yönetimi İlkeleri

➤ Bakanlığın gaye ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve hizmet sunmasını engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek, halkın kuruma olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa meydan verebilecek, faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine ve kaynak kaybına sebep olabilecek her türlü olay risk olarak değerlendirilir.

➤ Riskler, gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde ortaya çıkacak sonuçların etkileri göz önünde bulundurularak ölçülür.

➤ Risklerin sınıflandırılması birimin faaliyetleri dikkate alınarak belirlenir.

➤ Risk yönetim süreçleri, faaliyetlerin niteliğine uygun tasarlanır ve uygulanır.

➤ Risk yönetimi hesap verilebilir, şeffaf ve güvenilir olmalıdır.

➤ Risk yönetim süreci çalışanlarla birlikte tasarlanır.

➤ Risklerin gerçekleşme ihtimali ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilip değerlendirilerek alınacak tedbirler belirlenir

➤ Risk yönetim planı, stratejik gaye ve hedeflere ulaşmada yöneticilere makul derecede güvence sağlayacak şekilde tasarlanır.

➤ Riskler stratejik plan hazırlama sürecinde tespit veya kontrol edilir ve stratejik plana eklenir.

Kaynak: (Orman ve Su İşleri Bakanlığı Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi
2013)

Tablo 13 ve 14 te ise genel risk alma seviyesinin belirlenmesine örnek olarak Akfen Şirketler Grubu ile Regina Üniversitesinin kurumsal risk iştahı standartları yer almaktadır. Tablolarda, kurumların risk algıları, maruz kalmaya hazır oldukları risk seviyeleri ve risklere karşı tutumları ortaya konulmaktadır.

Tablo 13: Örnek Risk İştahı Ölçeği (1)

	Riske açık	Riske toleranslı	Riske duyarsız	İlimli şekilde riskten kaçınan	Riskten kaçınan
Risk almaya ilişkin felsefe	Risk almak şirket stratejisinin bir parçası olarak algılanmaktadır.	Şirket risk almak konusunda agresif bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket risk almak konusunda tedbirli bir yaklaşım sergilemektedir.	Şirket mümkün olduğu kadar az risk kabul etmektedir.
Risk - getiri ilişkisi	Büyük getiri karşılığında riske maruz kalılabilmektedir.	Getiri hedeflerine risk tutarından daha fazla öncelik verilmektedir.	Risk ve getiri hedeflerine eşit önem verilmektedir.	Risk yönetimi hedeflerine getirden daha fazla öncelik verilmektedir.	Riskten daha fazla korunma için yüksek getirilerden vazgeçilebilmektedir.
Tercih edilen riske cevap yaklaşımı	Risk, yasalar izin verdiği ölçüde/müddetçe kabul edilmektedir.	Riski kabul ya da kontrol etme arasındaki tercih iç ölçütlere/ tedbirlere göre yapılmaktadır.	Riske cevap yaklaşımında herhangi bir tercih bulunmamaktadır.	Riskten kaçınma veya 3. taraflarla paylaşma (transfer) arasında tercih yapılmaktadır.	Etkin şekilde cevap verilemeyen veya 3. taraflara transfer edilemeyen risklerden kaçınılmaktadır.
Riske cevap vermek için karar kriteri	Riske cevap vermek için herhangi bir karar kriteri aranmamaktadır.	Riske cevap vermek için ancak güçlü bir maliyet etkinlik analizi yapıldığı taktirde aksiyon alınmaktadır.	Riske cevap vermek için maliyet etkinliği ve yönetimin önceliklerine göre aksiyonlar alınmaktadır.	Riske cevap vermek için meydana gelme/ortaya çıkma maliyetine öncelik verilerek aksiyon alınmaktadır.	Riski önleme maliyetinin meydana gelme/ortaya çıkma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda bile riske cevap vermek için aksiyon alınmaktadır.

Kaynak: (Akfen Şirketler Grubu Risk Yönetimi El Kitabı)

Tablo 14: Örnek Risk İştahı Ölçeği (2)

ETKİ	Risk Yönetimi Eylemleri		
ÖNEMLİ - Mali Zarar > \$ 5MM - Paydaş inançlarının 18 aydan daha uzun süreli etkilenmesi - Faaliyetlerin durması ya da çoklu zarar - Dolandırıcılık ya da yasal işlem gerektiren birden fazla önemli olayın gerçekleşmesi - Kritik veri kaybı ile komple sistem çökmesi - Personel can kaybına neden olacak bir olayın gerçekleşmesi - Mezuniyeti etkileyecek olaylar	Yönetilmeli	Yönetilmeli ve İzlenmeli	Üst Düzeyde Yönetilmeli
Orta - Mali Zarar < \$ 5 MM - Paydaş inançlarının 6-12 aydan arasında bir süre ile etkilenmesi - Bir veya daha fazla önemli hasar - Dolandırıcılık ya da yasal işlem gerektiren bir olayın gerçekleşmesi - Önemli bir dönemde sistemin çökmesi - Personelin güvenliğini sağlamakta zorluk yaşanması - Faaliyetleri bir süreliğine etkileyecek olaylar	İzlenerek Yönetilebilir	Yönetim Çabası Değerlidir	Yönetim Çabası Gereklidir
DÜŞÜK - Mali Zarar < \$ 500 000 - Paydaş inançlarının 6 aydan daha kısa bir süre etkilenmesi - Münferit bir yaralanma - Cezai işlem tehdidi - Sistemin yoğun olmayan bir dönemde çökmesi	Kabul Edilmeli	Kabul Edilmeli ve İzlenmeli	Yönetilmeli ve İzlenmeli
	Düşük > 36 Ay	Orta 18-36 Ay	Yüksek 12-18 Ay
	OLASILIK		

Kaynak: (University Of Regina Enterprise Risk Management Policy 2006)

3.2.3. Bilgi, İletişim ve Raporlama Sistemlerinin Oluşturulması

Risk yönetimi açısından iletişim; kurum içerisinde riskler hakkında yapılan bilgi iletişimidir. Tüm ilgili taraflar arasında devam eden karşılıklı iletişim, risk yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Risk iletişimi; kurum içinde bilginin hızlı ve kolay yayılmasını sağlayarak, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli bilgi ve veriyi üreten bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi açısından risk iletişiminin rolü ve önemi aşağıda belirtilmektedir (Lang, Fewtrell ve Bartram 2001, 319-320):

- **Aydınlanma rolü;** Kurum içerisinde risk anlayışının gelişmesine katkıda bulur.
- **Uyarma ve bilgilendirme rolü;** Yönetici ve çalışanları daha önce tanımlanmış risklerle birlikte değişen koşullar hakkında da bilgilendirerek maruz kalacakları tehlikelere karşı uyarır.
- **Tutum değiştirme rolü;** Risk bilgisi kişi veya kişilerin faaliyetleri ile ilgili verecekleri kararların meşrulaştırılmasını sağlar. Başka bir deyişle kurumun risk politikaları dahilinde kişiler, girişecekleri faaliyetleri ile ilgili riskleri değerlendirerek riske karşı tutumlarını belirlerler.
- **Meşrulaştırma fonksiyonu;** Yönetimin risk felsefesinin güven artırıcı bir bakış açısıyla çalışanlara anlatılmasına yardımcı olur. Risk yönetimi kurallarını, kurumun operasyonel ve yönetsel süreçleri ile ilişkilendirerek, risk yönetimi kararlarına ilişkin gerekçelerin çalışanlara açıklanmasını kolaylaştırır.

- **Risk azaltma rolü;** Kurumun risk iştahı ve risk toleransı çerçevesinde riskler ve risk azaltma önlemleri hakkında, çalışanları bilinçlendirerek, risklerin azaltılmasını sağlar.
- **Davranış değişikliği rolü;** Kurum içi iletişim kanalları, riski tanımlayıcı ve riskten koruyucu davranışların tespitini sağlayarak, bu eylemlerin desteklenmesi ve teşvik edilmesine katkıda bulunur.
- **Acil durumlara hazırlık rolü;** Sürekli üretilen, depolanan ve izlenebilen risk bilgisi, acil durumların tespiti için kuruma danışmanlık sağlar.
- **Kamu katılımı rolü;** Dış çevre risklerini de içeren risk iletişimi, kamu kaygıları ve algılamaları hakkında karar vericilere bilgi sağlar.
- **Katılım rolü;** Kurum içinde dikey ve yatay iletişimi sağlayarak risk yönetişimini destekler, risk ile ilgili tartışmalar ve çatışmaların uzlaştırılmasına yardımcı olur.

Bununla birlikte yöneticiler, kurumsal hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve kaynakların etkin, verimli kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanıp karşılanmadığını tespit etmek bakımından, hem finansal hem de finansal olmayan faaliyetlerle ilgili rapor ve verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Faaliyetler hakkında karar vermek, performansı izlemek ve kaynakları tahsis etmek bakımından, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay fonksiyonlar arasında sürekli ve düzenli bir bilgi akışının sağlanması bir zorunluluktur (Demirbaş 2005). Yeni ekonomide, kurumların değer yaratabilme başarısı, kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerden edindiği bilgi birikimine bağlıdır.

Başka bir değişle; kuruluşların paydaşlarına değer katabilmesinin yolu; süreçlerini etkin ve verimli bir biçimde destekleyebilecek nitelikte güçlü bir bilgi sistemleri altyapısını işletmelerinden ve bu altyapıyı rekabet avantajına dönüştürebilecek şekilde geliştirebilmelerinden geçmektedir (www.kpmg.com). Bir yandan dış çevrede doğan riskleri ve fırsatları önceden görebilmek ve kurumsal bir avantaja çevirebilmek, diğer yandan da, elde edilen avantajı uzun dönemde sürdürebilmek için, bilgi ve bilgi yönetimi kurumlar için etkileyici değil belirleyici bir rol oynamaktadır (Gümüştekin 2004, 201-202).

Bir bilgi sistemleri, uygun bir biçimde veriyi toplar, düzenler, dağıtır ve bilgi olarak anlamlı bir duruma getirir. İyi işleyen bilgi sistemi, büyük oranda yönetim işlevlerini kolaylaştırır. Kurumda oluşturulan örgütsel bilgi sistemleri; hızlı bir biçimde planlama yapma ve karar almanın yanında; etkili denetleme için gerekli bilgiyi sağlamaya yardımcı olurlar. Böylece, doğru ve zamanlı bilgi ile yöneticiler; gerçekçi olarak planlama yapabilir, risk ve fırsatlarının farkında olarak, yönetebilir, amaçlarına ulaşmaya yönelik denetleme sürecini izleyebilirler. (Gümüştekin 2004).

Özellikle bilgisayar destekli bilgi sistemleri, kurumsal işlemleri ve koşulları tanımlamak, bir araya getirmek, analiz etmek, kayıt etmek ve raporlamak için oluşturulan yöntemlerle, kurum içinde doğru, tam ve zamanında bilgi akışını sağlamakta ve kontrol faaliyetlerini devam ettirmek için gerekli bilgilerin toplanmasına imkan vermektedir. Yöneticilere kendi izleme, denetleme ve raporlama sistemlerini geliştirme imkanı sunmakta, çalışanların faaliyetleri için ihtiyaç duyacakları verilere ulaşmalarını kolaylaştırmakta ve hata olasılıklarını azaltmaktadır.

Bu açıdan bilgi sistemleri kurum içi iletişimin en önemli aracıdır. (Demirbaş 2005, Gümüştekin 2004).

Özet olarak, kurumda faaliyetlerin risk yönetimine ilişkin belirlenen politika ve prosedürlere uygun şekilde devam ettirilip ettirilmediğini ve yürütülen faaliyetlerin kurumu yeni risklere sokup sokmadığını belirlemek, performansın belli bir zaman içindeki kalitesini değerlendirmek, böylelikle denetim ve değerlendirme bulgularının derhal çözüme bağlanmasını güvence altına almak, düzenli ve sistemli bir bilgi akışı ile kurumsal iletişimi güçlendirmek amaçlarıyla, bilgi sistemlerinin kullanımı, kurumsal risk yönetimi açısından değerlidir (Demirbaş 2005). Kurumların, kurum kültürleri, raporlama ve iletişim ağları, bilgi üretme kapasiteleri, organizasyon yapıları ve kurguladıkları risk yönetimi modeline uygun şekilde, bilgisayar temelli bir bilgi sistemi alt yapısına sahip olması, dönüşüm süreçlerini hızlandıracak ve uygulamaların sürdürülebilirliğini arttıracaktır.

3.2.4. Kurum İçi Eğitim ve Bilinçlendirme Faaliyetleri

Her sistem gibi risk yönetiminin başarısı da, uygulayıcıların bu sistemi ne derece etkin bir şekilde anladıkları ve uygulayabildikleri ile yakından ilgilidir. Daha öncede belirtildiği gibi, kurumsal risk yönetimine geçiş süreci kurumlar için çok önemli ve radikal bir değişimi içermektedir. Bu nedenle, tüm çalışanların, görev ve sorumluluklarına paralel olarak risk yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, başarı için kritik öneme sahiptir. Eğitim ve tanıtım faaliyetleri olmaksızın

Çalışanların bu sistemi anlamalarını ve derhal uygulamaya geçirmelerini beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır (Topçu 2010, 139). Bu nedenle;

- Kurumsal risk yönetimi konusunda yetişmiş insan kaynağı oluşturmak için, öncelikle yönetici ve çalışanlar kendi sorumluluk alanları dâhilinde, hem teorik hem de uygulamaya dönük olarak eğitilmelidir. Eğitimler, yeni katılan çalışanların sürece dâhil edilmesi, mevcut çalışanların ise bilgilerinin tazelenmesi ve gelişmeleri takip edebilmesi açısından düzenli olarak tekrarlanmalıdır.
- Kurumun risk felsefesinin, çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması için düzenli aralıklarla toplantı ve seminerler organize edilerek, kurum içinde riske ilişkin ortak bir yaklaşım oluşturulmalıdır.
- Kurumun risk iştahi, risk toleransı ve riske karşı tutumu açık bir Şekilde tüm çalışanlara duyurulmalı, faaliyet ve kararlara ilişkin sınırların anlaşılması sağlanmalıdır. Kurum politikalarını içeren broşür, rehber vb. dökümanlar ile elektronik bilgilendirme sistemleri ve web sayfalarının farkındalığın arttırılmasına katkı sağlayacak araçlar olarak kullanılması uygun olacaktır.
- Kurumun misyon ve vizyonu ile amaç ve hedefleri ile hedeflere ilişkin görev ve sorumlulukların tüm çalışanlar tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.
- Kurum içinde risklerin tespiti, bildirilmesi ve yönetilmesi konusunda, tüm çalışanların sürece katılımını teşvik edecek mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu konuda dikey ve yatay iletişimi destekleyecek bilgi sistemlerinin kullanılması faydalı olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASI VE STRATEJİK PLAN İLE İLİŞKİLENDİRİLMESİ

4.1. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, kurumun gelecekte yer almayı arzuladığı pozisyonu belirlemeye yönelik olarak, uzun süreli amaç ve hedeflerin formüle edilmesini ve kurumun içinde yer aldığı belirsiz ortamda, bu amaç ve hedeflerin başarılması için gerekli stratejilerin seçilmesini kapsar (Yılmaz 2007, 63). Stratejiler sonuçları etkili ve riskli olabilen seçimlerdir. Bu açıdan stratejik planlama esasen belirsizlikleri yönetmek için kullanılan bir yönetsel araçtır. Başarılı bir stratejik planlama, kurumu karşı karşıya kaldığı tehditlere karşı korurken aynı zamanda fırsatlardan da yararlanmasını sağlamak üzere organizasyonu doğru şekilde konumlandırmayı gerektirmektedir. Bu gereklilik kurumun iç ve dış çevresinde neler olduğunu anlamak ve buna göre örgütü yeniden şekillendirmek anlamına gelmektedir. Bir örgüt çeşitli olasılıklara hazır olduğunda strateji üretmek daha kolay olacaktır. Olaylar kurum için görünür hale geldikçe ve tanımlandıkça, hangi stratejiler üzerinde çalışılması gerektiği konusunda doğru kararların verilmesi olasılığı da artacaktır. Risk yönetimi araçları sayesinde çeşitli olasılıkları incelemek, stratejik planlama sürecinde kurumun risklerini büyük ölçüde yönetilebilir sınırlar içinde tutmasına fayda sağlayacaktır.

Risk yönetimi, stratejiler ve belirsizliklerin birbirleri ile nasıl bir etkileşim kurduklarını göstererek kurumun farklı gelecek senaryoları üretebilmesini sağlamaktadır. Yöneticileri çeşitli olasılıkları düşünmeye teşvik ederen ve belirsizlik koşulları hakkında özet bilgiler sunan risk yönetimi, stratejik planlama için bir çerçeve oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu anlamda stratejik planlama risk yönetimi için, risk yönetimi de stratejik planlama için temel teşkil etmektedir.

Risk yönetimi, kurumun mevcut değerini korumak dahası arttırmak amacıyla riskleri yönetmek ve fırsatlardan yaralanmayı kapsayan bir yönetsel süreçtir. Risk yönetimi araçları kuruluşu çeşitli risklere karşı hazırlıklı kılmakta daha da önemlisi onları yönetmek için somut eylem planlarının hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Sistematik bilgi toplamak ve alternatif senaryolar üretmek riskleri ortadan kaldırmasa bile önemli oranda etkilerinin hafifletilmesini sağlamaktadır. Eğer dikkatli yönetilemezse; ekonomide ki değişiklikler, demografik yapıda ki değişimler, devlet politikaları, kurum içi hata ve uyumsuzluklar gibi birçok iç ve dış etken kurumun stratejik hedeflerinin başarısını ve kurum performansını etkileyebilecek ve maddi kayıplarla birlikte itibar kayıplarına da neden olabilecektir (Achampong 2010).

Kurumların stratejik planlarına bakıldığında genel olarak planlama ile uğraşıldığı risklerin özellikle de fırsatların göz ardı edildiği görülmektedir. Ne yazık ki, stratejik planlama ve risk yönetimi çoğunlukla ayrı etkinlikler şeklinde algılanmakta ve uygulanmaktadır. Risk yönetimi aracılığıyla kurumun değerini maksimize etmek ve stratejik planlama aracılığı ile stratejik amaç ve hedefleri belirlemek çabalarının nihai hedefi kurumun vizyonuna ulaşabilmektir. Bu kapsamda

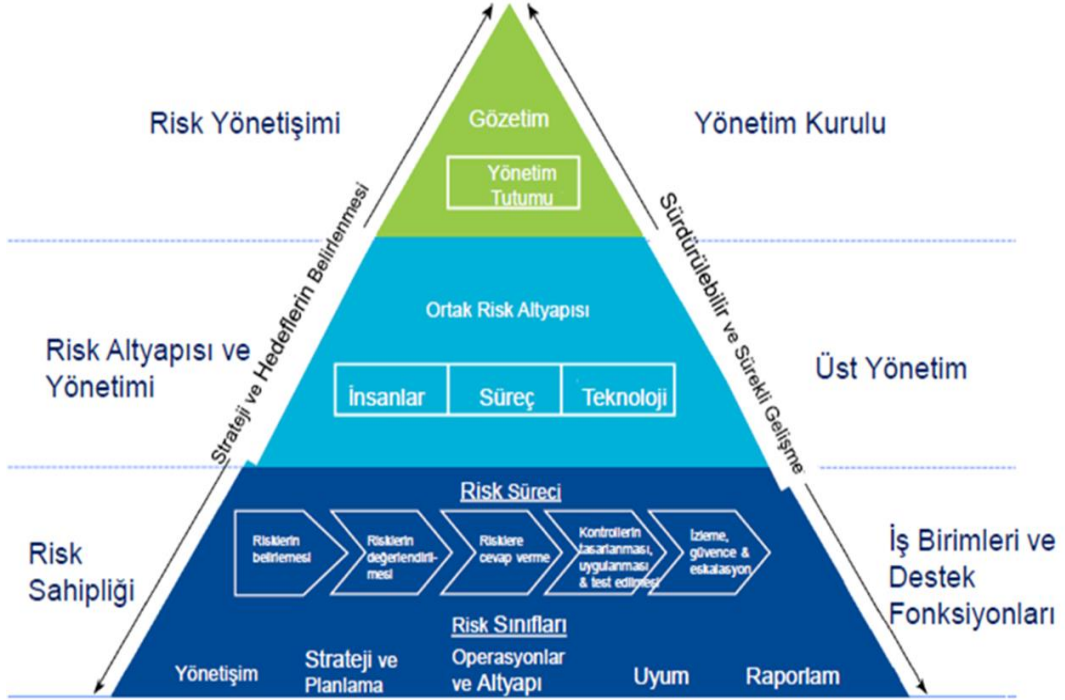
kurumsal risk yönetiminde öngörüldüğü gibi kurum süreçlerinin başarısını arttırmak için süreçler arasında sinerjik bir etki yaratmak ve kurumun öğrenme sürecini hızlandırmak gerekmektedir. Stratejik planlama ve risk yönetimi bir kurumun vizyon, misyon ve stratejik hedeflere ulaşma başarısını artırmanın en önemli araçlarıdır. Bu anlamda stratejik planın risk yönetimi ile entegrasyonu mantıksal açıdan zorunlu bir çalışmadır.

Ortamın kararlı olduğu, çevre koşullarının değişmediği, rekabetin olmadığı durumlarda plan yapmak ve başarıya ulaşmak kolaydır. Ancak günümüzde ne kamu ne de özel sektör için bütün şartların sabit kaldığı bir durum söz konusu değildir. Her stratejik davranış, kendi içerisinde belirli oranlarda risk içermekte olup, strateji üretmek ve hayata geçirmek isteyen kurumların risk almaya istekli ve hazırlıklı olması bir zorunluluktur (Ünaldı 2006, 39). Stratejik yönetim süreci uzun bir dönemi kapsamakta ve planlama dönemine ilişkin bütün karar ve süreçleri yönlendirmektedir. Stratejik yönetim sisteminin öncelikli yaklaşımı stratejik karar verme sürecidir. Çoğu zaman bu öncelik kurumlar tarafından yanlış anlaşılmakta ve riskler ihmal edilmektedir. Bu durum ise kuruma değer katmak amacıyla yönetilen stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının başarısız olmasına neden olmaktadır. Hatalı uygulanan stratejide ısrar, değişen şartlara uyum göstermeyi geciktirebilir. Öyle ki, riskleri bilinmeyen stratejilerin varlığı, kurumun yaşamı için yokluğundan daha büyük bir tehlike teşkil edebilir. Dolayısı ile uzun vadeli kararların kriz yönetimi çözümleri ile başarıya ulaştırılması mümkün değildir. Uzun vadeli kararlar için uzun vadeli bakış açıları oluşturmak bir zorunluluktur. Stratejik yönetim sisteminin stratejileri ve kararları kurumun risk iştahı ve risk toleransını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu

aşamada kurumların kurumsal risk yönetimine ilişkin ihtiyaçları gündeme gelmektedir.

Kurumsal risk yönetimi ister kamu ister özel sektörde faaliyet gösterecek tüm kurumların stratejik yönetim süreçlerinin merkezi bir parçasıdır. Bu nedenle, kurumsal risk yönetiminin, stratejilerin üretilmesinden, uygulanmasına, izlenmesine ve değiştirilmesine kadar aktif, sürekli ve gelişen bir süreç olarak yer alması sağlanmalı, risk senaryoları geliştirilerek geleceğe ilişkin riskler belirlenmelidir (Yılmaz 2007, 64). Stratejik yönetim ve planlama süreci ile risk yönetimi metodlarının entegrasyonu, kurumsal risk zekasının oluşturulmasını gerektirmektedir. Risk zekasına sahip bir kurumun modellenmesi kurumsal risk yönetimine benzer bir yapıya işaret etmektedir (Bkz Şekil 29). Kurumsal risk yönetimi sistemine geçiş kurumsal risk zekasına sahip bir kurum olmayı hedefleyen organizasyonlar için bir zorunluluktur. Bu açıdan üst yönetim oluşturacağı politika ve prosedürlerle kurumsal risk zekasının oluşmasını teşvik etmelidir. Risk zekasına sahip bir kurum hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri etkili ve verimli şekilde yönetebilecek, uzun vadede ise risklerini yönetemeyenlere kıyasla daha yüksek bir performans sergileyecek ve rekabet avantajı elde edecektir (Deloitte Risk Zekası Serisi-1). Basitçe ifade etmek gerekirse kurumlar risk almadan kazanç sağlayamazlar ancak risklerini doğru yönetemezlerse de kaybederler. Risk zekasına sahip kurumlar sadece olanı değil, olabileceği de anlar ve buna uygun tepkiler verirler. Bu nedenle gerçekleşme bile riskin var olduğunu bilmek risk zekasına sahip kurum olmanın ön şartıdır (<http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey> 2012).

Şekil: 29 Kurumsal Risk Zekası Modellemesi



Kaynak: (Kurumsal Risk Yönetimi Derneği)

Uçak filmlerinde ilgi ile izlediğimiz kokpit; içindeki araç ve göstergelerin çokluğu ile herkesin ilgisini çeker. Ancak, usta bir pilot, bırakın kırmızı ikaz lambalarının yanıp sönmelerini beklemek, göstergelerdeki en ufak bir titremeyi bile hemen değerlendirir ve gerekli tedbirleri alır. Aksi taktirde, pilotun o pahalı oyuncasının yere çakılması an meselesidir. İşte, bu araç ve göstergeler, pilot için ne ifade ediyorsa, bir kurumun risk yönetimi sistemi de kurum yöneticileri için aynı şeyi ifade etmektedir (Ünalı 2006, 51).

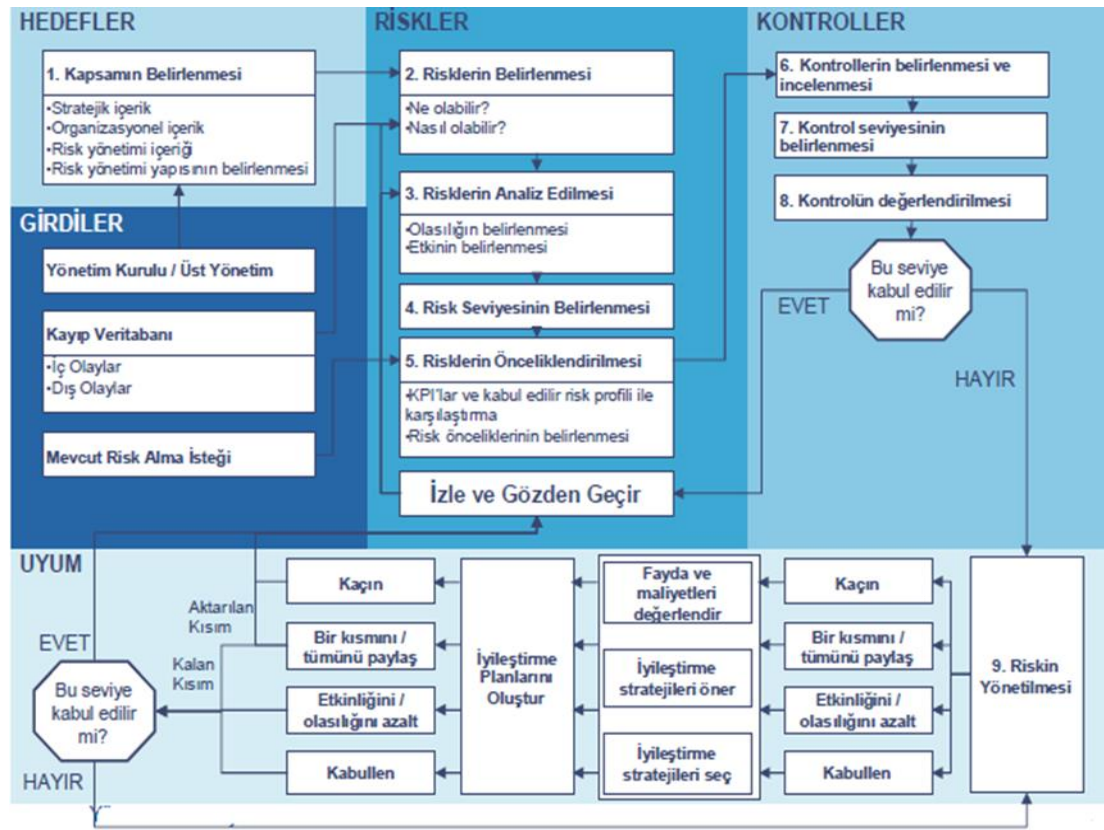
Özetle; kurumsal risk yönetim sisteminin temel amacı, hedeflere ulaşmak konusunda kurumlara makul güvence sağlamaktır. Stratejik plan ise kurumun orta vadeli hedeflerini içeren bir politika belgesi niteliği taşımaktadır. Kurumsal risk yönetimi, stratejik yönetimi destekleyerek, stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanması konusunda kuruma güvence veren bir yönetim sistemidir. Risk yönetimi bir araçtır. Amaç kurumun, stratejik hedeflerine ve vizyonuna ulaşmasıdır. Ancak hedefler belli değilse, riskler tanımlanamaz, hesaplanamaz ve ölçülemez, ölçülemeyen de yönetilemez. Dolayısı ile kurumsal risk yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama süreçlerinin bir arada yürütülmesi gereken ve birbirini besleyen süreçler olduğu şüphe götürmez bir gerçekliktir.

4.2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Üçüncü bölümde kurumsal risk yönetimi sisteminin uygulanabilmesi için gerekli kurumsal alt yapının nasıl oluşturulacağı detaylı olarak açıklanmıştır. Söz konusu aşamaları tamamlamış olan kurum, kurumsal risk kültürünü oluşturmuş, risk iştahı ve risk toleransını belirlemiş ve bu doğrultuda risklerin tespit edilmesi ve yönetilmesi için gerekli organizasyonel yapıyı kurmuş, rol ve sorumlulukları tanımlamıştır. Bununla birlikte kurum, kilit süreç ve kaynaklarını tespit ederek operasyonel ve yönetsel süreçlerini net bir şekilde ortaya koymuş, süreçler arasındaki ilişkileri belirlemiş, iş süreçleri ile ilgili görev ve sorumlulukları açıkça tespit etmiştir. Risk yönetiminin en önemli unsurlarından biri olan kurumsal bilgi, iletişim ve raporlama kanallarını sistemik hale getirerek kurumsal risk iletişimini sağlayacak alt

yapıyı oluşturmuştur. Kurum, çalışanlarını risk yönetimi konusunda eğiterek bu konuda yetişmiş ve kaliteli insan kaynağı oluşturmuş, kurum içinde risk yönetimine ilişkin her düzeyde ki çalışanını hem risk yönetimi hem de kurumun risk algısı, risk iştahı ve riske cevap verme tutumu hakkında bilinçlendirmiştir. Kurumsal değerler belirlenerek, kurumun politika ve prosedürlerinde açıkça ifade edilmiş, çalışanların karar ve faaliyetlerini hangi sınırlar içerisinde yürüteceklerinin çerçevesini oluşturmuştur.

Şekil 30: Kurumsal Risk Yönetimi Uygulanması Adımları



Kaynak: (Aktaş), "Kurumsal Risk Yönetimi" den alınmıştır.

Söz konusu uygulamalarla, kurumsal risk yönetiminin sekiz ögesinden biri olan ve kurumsal risk yönetiminin temelini oluşturan “iç ortam” bileşeninin gerekliliklerini yerine getirilmiş olmaktadır. Bu aşamada, kurum artık stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için risk ve fırsatlarını tespit etmek ve yönetmek üzerine yoğunlaşacaktır. Kurumsal risk yönetiminin uygulanması süreci Şekil 30’da gösterilmekte olup, kurumun takip etmesi gereken aşamalar kurumsal risk yönetimi bileşenleri çerçevesinde aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

4.2.1. Hedef Belirleme ve Olay Tanımlama

Daha önce de bahsedildiği üzere risk yönetiminin amacı kurumu hedeflerine ulaştırmaktır. Bu sebeple risk yönetiminin uygulanabilmesi için kurumsal hedef ve stratejilerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Kurumlar genellikle beş yıllık stratejik planlar hazırlayarak gelecek hedeflerini ortaya koymakta, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik stratejilerini ve faaliyetlerini oluşturmakta, faaliyet sonuçlarını ölçmek amacı ile hedeflere ilişkin performans göstergelerini belirlemektedirler. Stratejik planlar bu açıdan kurumun ulaşmak istediği geleceğin resmini sunmaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasına Stratejik Planlama Süreci başlığı altında (Bkz. Syf. 17) detaylı olarak yer verilmiştir. Ancak bu aşamada kurumsal risk yönetimi ile ilişkilendirilmesi gereken husus amaç ve hedeflerin belirlenmiş risk felsefesi, risk iştahı ve risk toleransları çerçevesinde belirlenmesi gerekliliğidir.

Stratejik planlama ve risk yönetiminin ortak noktası belirsizliktir. Kurumlar, belirsizliklerle dolu bir gelecek üzerine stratejiler geliştirmekte ve üretilen stratejiler

ölçüsünde riski kabul etmektedirler. Bu nedenle, stratejik planların hazırlık çalışmalarından uygulanmasına kadar tüm süreçte, risk yönetimini stratejik planlamanın ayrılmaz bir parçası olarak görmek gerekmektedir.

Stratejik plan hazırlama aşamasında, kurumlar amaç ve hedeflerini oluştururken farklı tekniklerden yararlanmaktadırlar. Bu teknikler içerisinde en sık kullanılan SWOT analizidir. SWOT analizi ile kurum, iç ve dış etkenlerden kaynaklanan fırsat ve tehditlerini tanımlayarak stratejik amaç ve hedeflerinin sınırlarını ve yönünü belirlemeye çalışmaktadırlar. SWOT analizi, çevresel etkenler ve belirsizlikler hakkında kuruma bir öngörü sunmuş olsa da, etkin bir risk yönetimi açısından yeterli güvence sağlamamaktadır. Kaldı ki, özellikle kamu kurumlarının stratejik planlama çalışmaları incelendiğinde, uygulanması zorunlu bir prosedür olarak görülmesi ve yeterince anlaşılabilmesi gibi sebeplerle SWOT analizine gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Kurumsal risk yönetimi, riskin belirlenmesi aşamasına “olay tanımlama” ifadesi ile yaklaşmaktadır. Bu ifade SWOT analizini içermekle birlikte bir adım daha ileri götürmekte ve senaryo analizi tekniğine yönlendirmektedir. Arguden, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde gerek stratejik planlama, gerekse bütçe çalışmalarını gerçekleştirenlerin işlerinin güçleştiğini, son yıllarda birçok şirketin yıllık bütçeler yerine üçer aylık bütçelerle çalışmayı tercih ettiğini belirtmektedir. Söz konusu durumda beş yıllık stratejik planlar yapmak, geleneksel risk yöntemlerinden ve duyarlılık analizlerinden daha fazlasını gerektirmektedir. Stratejik planlama için senaryo, güven uyandıran bir gelecek için hikaye anlatımı olarak tanımlanmaktadır

(Yavan 2012, 121). Bu nedenle günümüzde senaryolar, stratejik planlama süreçlerini destekleyen güçlü araçlar olarak kabul edilmekte, birçok kurum stratejik düşüncüyü “senaryo analizleri” şeklinde gerçekleştirmeyi tercih etmektedir (Arguden).

4.2.1.1.Senaryo Analizi

Pek çok yönetici, faaliyet ve kararlarında uzun vadeli tahminlerini geçersiz kılan çok sayıda beklenmeyen değişim ve belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Genellikle yarının dünyasının bugüne benzeyeceğini varsayan tahmin yöntemleri, geleceğin iş çevresini öngörebilmeye yetersiz araçlar olarak kalmaktadırlar. Bu durum, geleceğe hazırlanmak zorunda olan uygulamacıları senaryo analizlerine yöneltmektedir. “*Senaryo analizi, yönü geleceğe dönük (ex-ante) bir analiz yöntemidir*” (Uysal 2009). Farklı sonuçları hesaba katarak gelecekteki olası olayları analiz etmek amacıyla kullanılmaktadır (Emel, Saraç ve Kabak). Senaryo analizi ile kurumun risk profilini subjektif kriterler çerçevesinde değerlendirerek, gerçekleştiğinde büyük tutarlı zararlara yol açabilecek, beklenmeyen ve sıra dışı risklerin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu durum stratejik planlama ve risk yönetimine yaratıcı bir perspektif kazandırmaktadır (Uysal 2009, 79).

Senaryo analizleri genellikle beyin fırtınası çalışmaları ile gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmaya katılacak ekibin oluşturulması analizin etkinliği açısından önemlidir. Senaryo analizi, gelecek ile ilgili belirsizliklerin modellenmesinde subjektif bir yaklaşımı içerdiğinden, kişisel düşünce farklılıklarının yer aldığı bir ortama ihtiyaç duymaktadır. Kurumlarda stratejik planlamayı

gerçekleştiren ekipler genellikle işle ilgili benzer bir zihinsel modele sahiptir ve strateji üretme sürecine katılacak kadar önemli bir pozisyona gelmek için kurumda uzun zaman çalışmış olmak beklenir. Ancak, uzun zaman aynı ortamda bulunanların benzer deneyim birikimine sahip olmaları, aralarındaki düşünsel farklılıkları da azaltır. Bu nedenle strateji geliştirme sürecine kurum içinden farklı görev, statü ve deneyime sahip kişiler ile kurum dışından katılımcıların da sağlanması başarılı bir strateji üretme sürecine katkı sağlayacaktır. Senaryo analizinde izlenecek temel aşamalar (Yavan 2012) aşağıda sıralanmış olup, üretilecek senaryolara yönelik örnek bir çerçeveye Tablo 15' te yer verilmiştir:

- Örgüt için anahtar fırsat ve tehditleri tanımlamak amacıyla senaryoları gözden geçirmek,
- Bu analizlere dayanarak herhangi bir durumda örgütün yapması ve yapmaması gerekenlere karar vermek,
- Plan odaklı senaryo seçmek,
- Plan-odaklı senaryoyla uyumlu stratejileri belirlemek,
- Senaryoların esnekliğini veya savunmasızlığını değerlendirmek için bu stratejileri test etmek,
- Strateji değişimine, risk azaltmaya ve belirsiz olaylar için planlamaya duyulan ihtiyacı ortaya koymak için bu testin sonuçlarını gözden geçirmek.

Tablo 15: Senaryo Analizi

Senaryo Konusu	Senaryo Örneği
Kurum İçi Suistimal Eylemleri	<ul style="list-style-type: none">• Yetkisiz ve usulsüz büyük tutarlı işlemler yapılması suretiyle oluşabilecek büyük zararlar,• Üst düzey yöneticilerinin dahil olabileceği, itibar riski de yaratan, büyük tutarlı zimmet olayları,• Cezai yaptırıma sebep olacak ve itibar kaybı yaratacak diğer suistimaller.
Kurum Dışı Suistimal Eylemleri	<ul style="list-style-type: none">• Bilgi güvenliğinin 3. kişiler tarafından ihlal edilmesiyle ilgili zararlar büyük zararlar,• İhaleye fesat karıştırma eylemleri,• Taşeron firmaya devredilmiş görevler ile ilgili önemli kurumsal görevlerin kötü amaçla kullanılması.
Çalışma/istihdam uygulamaları ve işyeri emniyeti	<ul style="list-style-type: none">• Kilit personellerin kurumdan ayrılması,• Faaliyetleri engelleyecek sayıda çalışanın işi geçici veya sürekli olarak bırakması,• Çok sayıda çalışmanı etkileyebilecek (ölüm, yaralanma, bulaşıcı hastalık) derecede önemli güvenlik sorunu yaşanması.
Paydaşlar, ürünler ve iş uygulamaları	<ul style="list-style-type: none">• Ürün veya hizmet süreçleri ile ilgili olarak paydaş memnuniyetini yüksek oranda azaltacak hatalı kararlar alınması,• Yapılan bir yatırımın proje aşamasında yanlış analiz yapılması sonucu yatırımın büyük zarara uğratılması,• İtibar riski ve müşteri kaybına neden olacak diğer karar ve uygulamalar,• Mali tablo ve belgelerin hatalı ve yanıltıcı olduğunun kamuoyu tarafından fark edilmesi ve kurumsal itibarın zedelenmesi.

Fiziksel malların hasarları	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal afetler nedeni ile yüksek oranda fiziksel kayıp yaşanması • Kurumsal süreç ve kişilerin hatalarının sebep olduğu fiziksel kayıplar (yangın, su baskını vb)
İşin kesintiye uğraması ve sistem arızaları	<ul style="list-style-type: none"> • Önemli süreçlerde ki iletişim, veri depolama ve raporlamaya ilişkin bilgi sisteminin çökmesi, • Grev, protesto vb nedeniyle iş akışının durması • Kurumun faaliyetlerini etkileyecek elektrik veya bilgi iletişim araçlarında ki kurum (telefon, internet, faks vb) içi ve dışından kaynaklanan arızalar
İşlemler ve süreç yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Operasyonel süreçler, • Yönetimsel süreçler ve • Kişisel hatalar nedeniyle yaşanan mali kayıplar ya da işlerin aksaması nedeniyle meydana gelecek diğer zararlar • Mevzuata bağlı süreçlerde meydana gelecek ihmaller ya da hatalar nedeniyle yargıya taşınan konular

Kaynak: (Uysal 2009)'da uyarlanmıştır.

Senaryo analizlerinden sadece stratejik plan hazırlık aşamasında değil, mevcut stratejik planların risklerinin belirlenmesinde ve risk yönetimi ile ilişkilendirilmesinde ya da daha önce hazırlanmış eylem planlarının içeriğinin genişletilmesinde de yararlanılması gerekmektedir. Senaryo analizi kapsamında beyin fırtınası yapılacağı için eylem planlarının eksik kalmış olan bölümleri genişletilebilir, önlemlerin düzeyi artırılabilir (Uysal 2009).

Senaryolar üretilirken tehlike ve belirsizlik kadar fırsatlar üzerinde de düşünülmesi gerekmektedir. Bir taraf için risk oluşturabilecek durumlar başka bir taraf

için fırsat yaratabilecektir. Örneğin kış şartlarının çok ağır geçmesi ve yoğun kar yağışı, inşaat gibi fiziki yatırım sektörleri için bir tehlike olabileceği gibi kış turizmi alanında faaliyet gösteren kuruluşlar için bir fırsat olabilecektir. Tam tersi bir durumda normalin üzerinde seyreden hava sıcaklıkları tarım sektörü için bir riskken deniz turizm için bir avantaj olabilmektedir. Fiyatlar genel seviyesinde ki yüksek artış birçok kurum için hammadde fiyatlarını da arttıracığından bir risk olabilmekte iken yüksek stok seviyesine sahip olan kurumlar için üstünlük yaratabilmektedir. Bununla birlikte kurumun riskleri başarılı bir şekilde yöneterek avantaja dönüştürmesi de mümkündür. Son yıllarda gerek kamu da gerekse özel sektörde yaşanan birleşme süreçleri bu duruma örnek gösterilebilir. Birleşme farklı kurumsal kültüre sahip organizasyonların ve kişilerin aynı çatı altında toplanmasını gerektirmektedir. Çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlar açısından farklı etkiler yaratabilecek bu süreç, iyi yönetilemediği takdirde kuruma büyük zararlar verebileceği gibi itibar kaybına da neden olabilecek, stratejik riskler içermektedir. Ancak muhtemel riskleri önceden tanımlayarak, etkin bir şekilde yönetebilmek sürecin başarılı bir şekilde tamamlanmasını dahası kurumsal değerin arttırılmasını sağlayabilecektir (Paksoy 2013, Kotter 2011).

Olay tanımlama aşaması, kurumun hedef ve stratejilerini gerçekleştirirken maruz kalabileceği tüm belirsizlik, tehlike ve fırsatları belirlemeyi amaçlamaktadır. Dolayısı ile bu aşamada risklerin etki ve olasılıkları düşünülmeden muhtemel bütün senaryoların ortaya konulması gerekmektedir. Bununla birlikte; olay tanımlama aşamasında kurumun karşılaşacağı risklerin anahtar kavramlara göre ayrıştırılması risklerin iş süreçleri ile ilişkilendirilmesine ve analizine kolaylık sağlayacaktır. Bu

nedenle belirlenen senaryolar Tablo 16'daki anahtar kavramlar kullanılarak gruplandırılmalıdır (Aktaş).

Tablo 16: Olay Tanımlamada Anahtar Kavramlar

<i>Riskin Tipi Nedir?</i>	<i>Riskin Kaynağı Nedir?</i>	<i>Risk Altında Olan Nedir?</i>	<i>Riski Kontrol Etme Kabiliyetinin Seviyesi Nedir?</i>
Teknolojik, finansal, operasyonel, yönetsel ve stratejik riskler, güvenlik ve insan kaynakları riskleri vb.	İç ve dış riskler	Etki alanının ne olduğu, riske maruz kalmanın şekli (kişiler, itibar, program sonuçları, malzeme... gibi)	Yüksek (faaliyetler), Orta (itibar), Düşük (doğal afetler)

Kaynak: (Aktaş) ‘*Kurumsal Risk Yönetimi*’ ‘den uyarlanmıştır.

Achampong stratejik planlama ve risk yönetiminin birlikte yürütülmesi gerektiğinin önemine özellikle vurgu yaparak, Pensilvanya Üniversitesinin 2008-2013 Stratejik Planlama çalışmalarını örnek olarak göstermekte ve çalışma aşamalarını özetle şu şekilde ifade etmektedir (Achampong 2010):

‘Üniversitenin stratejik planında yer alacak amaçlara ilişkin hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere ilişkin riskler detaylı olarak analiz edildi. Çalışmaya öncelikle amaçlarla ilgili sorumluların belirlenmesi ve bu kişilere hem sorumlu oldukları konu hem de risk yönetimi ile ilgili eğitimler verilmesi ile başlandı. Riskleri tanımlamak için aynı anda üç farklı strateji kullanıldı. İlk strateji; riskleri tespit etmek için her bölüm veya birim için üniversite tarafından geliştirilen risk değerlendirme

anketi çalışması oldu. İkinci strateji; kampüs faaliyetleri ile ilgili akış şemaları (örneğin mezuniyet ve öğrenci kabul iş akışı, emeklilik, ayrılık veya yeni atanan çalışanlarla ilgili süreçlerin akışı) geliştirmek ve tanımlamaktı. Tanımlanan süreçler ile ilgili riskler tespit edildi ve çok sayıda riskin olduğu ortaya çıktı. Üçüncü strateji ise; üniversitenin iç ve dış denetim sonuçlarını analiz etmek oldu. Son aşamada ise riskler; sorumluluk, tazminatlar, bilgi teknolojisi, doğal afetler, itibar, sadakat, iş kesintileri vb. kategorilere ayrılarak, 55 sayfalık bir risk yönetimi raporu oluşturuldu.’’

Görüldüğü üzere olay tanımlama aşamasında SWOT ve senaryo analizi tekniklerinin yanı sıra birçok farklı teknik kullanılabilir (Bkz Tablo 6). Kurumun faaliyet alanı ve yeterliliklerine uygun olarak tekniklerin çeşitlendirilmesi, sürecin, dolayısı ile amaç ve hedeflerin başarısı arttıracaktır.

4.2.2. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, riski kabul edilebilir düzeye indirebilmek amacıyla yapılan her türlü belirsizlik ve tehlikeyi değerlendirme yöntemidir. Riskleri değerlendirirken tehlikenin neden olduğu, olayın sonuçları ve olasılığı dikkate alınmaktadır. Bu sayede gelecekte olabilecek olaylar ve onların potansiyel sonuçları hakkında kararlar verilebilmekte ve önlem alınabilmektedir (Andaç).

Risk değerlendirme aşamasında, bir önceki aşamada tanımlanan riskler kurumun risk iştahı çerçevesinde etki ve olasılıkları belirlenerek,

önceliklendirilmektedir. Kurumun risk iştahına ilişkin açıkladığı sınırlar riskleri hangi kriterler doğrultusunda değerlendireceğini göstermektedir.

Tablo 17: Risk Değerlendirme Tablosu

O L A S I L I K	Olay çoğu durumda bekleniyor (İhtimal : %90)	Kesinlikle	5	5	10	15	20	25
	Olayın çoğu durumda ortaya çıkması muhtemel (ihtimal: %90-50)	Büyük Olasılıkla	4	4	8	12	16	20
	Olay bazen meydana gelmektedir (İhtimal: %50-30)	Mümkün	3	3	6	9	12	15
	Olay bazen meydana gelebilir (İhtimal: %30-10)	Muhtemelen	2	2	4	6	8	10
	Olay sadece istisnai durumlarda oluşabilir (İhtimal: %10)	Nadir	1	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5
			Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	
			ETKİ					
			Rutin aktivitelerle çözülebilir	Birimlerin koordineli çalışmasını gerektirir	Birimlerden proje ekibi oluşturması gerekir	Proje ekibinin hazırlıklı olması gerekir	Proje ekibinin harekete geçmesi gerekir	
	Risk İştahı		\$ 0.3 M	\$ 0.3 - 0.5 M	\$0.5 - 1 M	\$ 1 - 2 M	\$ 2 M	
	Risk Tolerans		\$ 1 M	\$ 1 - 2 M	\$ 2 - 3 M	\$ 3 - 10 M	\$ 10 M	

Kaynak: (Heriot Watt University 2008)'den uyarlanmıştır.

Tablo 17'de Heriot Watt Üniversitesinin Risk Strateji Belgesinden alınmış bir risk değerlendirme çalışması yer almaktadır. Üniversite kabul edebileceği etki ve olasılık sınırlarını açıkça belirlemiştir. Riskin gerçekleşme potansiyeli %90 olan riskler çok yüksek, %90 ile 50 arasındaki riskler yüksek, %50 ile %30 arasında ki riskler orta, %30 ile 10 arasındaki riskler düşük ve % 10 gerçekleşme potansiyeline

sahip riskler ise çok düşük olarak derecelendirilmiştir. Etki dereceleri ise yapılacak aksiyonun önemine ve büyüklüğüne göre önceliklendirilmiş ve 1 ile 5 arasında numaralandırılmıştır. Ayrıca kurum risk iştahı ve risk toleransı seviyelerini de mali kayıplarını dikkate alarak tespit ederek risk politikalarında göstermiştir.

Risk değerlendirme aşamasında yapılması gereken, en basit ifade ile belirlenen riskleri söz konusu sınırlar dahilinde değerlendirmek, kurumun risk iştahı ve risk toleransı içinde kalıp kalmadığını belirlemektir.

4.2.3. Riske Cevap Verme

Riskler derecelendirildikten sonra riske karşı nasıl bir tutum oluşturulacağına karar verilmektedir. Başka bir deyişle kırmızı ve sarı alanlarda kalan risklere nasıl bir cevap verileceği belirlenmektedir. Risklere verilen cevaplar sonucunda ulaşılmak istenen, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak stratejik planda öngörülen hedefe ulaşmaktır. Risklere cevap verme yöntemini belirlemek için en önemli araç fayda ve maliyet analizi olacaktır. Kurum bütün riskleri kontrol etmek zorunda değildir. Kaldı ki bu mümkün de değildir. Riski kontrol etmenin yanı sıra, riskten kaçınma, riski transfer etme ve riski kabul etme tutumlarından birini de seçebilecektir. Riskin etki ve olasılığının kurumun kabul edebileceği sınırlar içerisine düşürmenin mümkün olmadığı ya da maliyetinin çok yüksek olduğu durumlarda riskten kaçınma yolunu seçmek uygun olacaktır. Kurumun risk iştahına göre çok düşük seviyedeki riskler hakkında kabul edilebilir kararı vererek herhangi bir eylem planlamayacağı gibi izlenmesi gerektiğine de karar verebilecektir. Kurumun risklere karşı vereceği

cevaplar stratejik amaç, hedef veya stratejilerde değişiklik yapılmasına neden olabilmektedir. Örneğin kaçınma kararı verilen bir riskte hedefin tamamen ortadan kalkması gerekmektedir, transfer etme kararı verilmiş ise muhtemelen hedefe ilişkin stratejinin değiştirilmesi gerekmektedir. Riske cevap verme yöntemlerine ilişkin bir çalışma örneğine Tablo 18’ de yer verilmektedir.

Tablo 18: Riske Cevap Verme Yöntemleri

Riske Cevap Verme Yöntemleri	Risk ve Karar Örnekleri
<p>Riskten Kaçınma</p> <p>Riske yol açabilecek durumları tamamen ortadan kaldırılmaktadır. Bu durumda stratejik planda da değişiklik yapmak gerekecektir.</p>	<p>Risk: Yeşil alan olarak belirlenen bir alanda bir spor merkezi inşa etmeyi planlıyoruz ancak planlama izninin reddedilmesi ya da projenin gecikmesi riski bulunmaktadır.</p> <p>Yanıt: Alternatif olarak projemizi kullanılmayan endüstriyel binaların bulunduğu bir alanda inşa etmeyi düşünüyoruz. Ancak bu değişiklik eski binaların yıkılmasını ve tehlikeli atık kaldırma çalışmalarını gerektirdiğinden yüksek bir ek maliyet doğurduğunu görüyoruz. Netice itibariyle projeden bu plan dönemi için vazgeçme kararı alıyoruz.</p>
<p>Riski Azaltma</p> <p>Riskin olasılığının veya etkisinin azaltılması amaçlanmaktadır.</p>	<p>Risk: Bir proje için kaliteli ve donanımlı teknik personele ihtiyaç duymaktayız. Ancak aradığımız niteliklerde ki personeli çekmek zor olabilecektir.</p> <p>Yanıt: Proje çalışanlara ek maaş imkanı sunmaya karar veriyoruz.</p>

<p>Riski Aktarma</p> <p>Riskin etkisinin üçüncü bir tarafa riskin devredilmesidir.</p>	<p>Risk: Çalışanlarımıza yemek hizmeti sunmak istiyoruz. Ancak mutfağımızın fiziki kapasitesinin buna uygun olmadığını ve bu iş için malzeme almak, personel istihdam etmek gibi ek çaba ve maliyet gerektiren durumlar olduğunu gördük.</p> <p>Yanıt: Yemek hizmeti sunan bir firma ile anlaşarak yemek hizmetinin daha düşük maliyet ve risk içerdiğine ve riskin devredilmesine karar verdik.</p>
<p>Riski Erteleme</p> <p>Hedefin riskin oluşma olasılığının daha düşük olduğu bir tarihe ertelenmesini ifade etmektedir.</p>	<p>Risk: Hedeflerden biri öğrenci yönetimi süreçlerinden önemli bir tanesinin revize edilmesini gerektirmektedir ve yönetim bu kararın derhal uygulanmasını istemektedir. Ancak insan kaynakları ile yeni süreç arasında uyumsuzluk vardır ve kısa sürede çözülmesi mümkün değildir.</p> <p>Yanıt: Süreç için gerekli insan kaynağı sağlanana kadar hedefin ertelenmesine karar verildi.</p>
<p>Riski Kabul Etme</p>	<p>Risk: Personelin gelişiminin desteklenmesi için mali hizmetler birimine kurum içi bir eğitim düzenlenmesi planlanmaktadır.</p> <p>Yanıt: Her strateji ya da faaliyet gibi belirli bir oranda risk içermektedir. Ancak kurum açısından etki ve olasılık derecesi düşüktür. Riski kabul etme kararı verildi.</p>

Kaynak: (Northumbria University 2012)

4.2.4. Kontrol Faaliyetleri

Kurumların hedef ve stratejiler belirleyerek stratejik planlar hazırlaması; faaliyet alanları dahilinde hem kendilerine hem de paydaşlarına değer katmak, paydaş memnuniyetini arttırmak, rekabet üstünlükleri sağlamak, kârlılıklarını arttırmak gibi amaçları içermektedir. Ancak her hedef ve strateji değişen derecelerde risk içermektedir. Riski reddetmek hedefleri gerçekleştirmekten vazgeçmek anlamına geldiğinden, kurumların risk cevaplarının büyük bir kısmını genellikle riskleri kontrol etme kararları oluşturmaktadır. Kontrol faaliyetleri, azaltılması ya da kontrol edilmesine karar verilen risklere karşı uygulanacak eylemleri ifade etmektedir. Bu nedenle kontrol faaliyetleri, kurumun hedeflerine ulaşması açısından önem taşımaktadır. Kontrol faaliyetleri; önleyici, tespit edici, düzeltici ve yönlendirici kontroller olarak tasarlanmaktadır. Kontrollerle ilgili detaylı bilgilere kurumsal risk yönetimi bileşenleri altında yer verilmiştir (Bkz. Syf. 84).

Kontrol faaliyetlerinin, risklerin etki ve olasılığını azaltma derecelerinin doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda, tek bir kontrol faaliyeti yeterli olmamakta ve kontrol faaliyetlerinin bir kombinasyonunun kullanılması gerekmektedir. Bazı durumlarda ise tek bir kontrol faaliyeti bir ya da daha fazla riskin azaltılmasında yeterli olabilmektedir. Kontrol faaliyetlerinin uygulanması her zaman kurumların personel, finansman ve zaman gibi sınırlı kaynakları kullanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kontrol faaliyetleri belirlenirken özellikle fayda ve maliyetleri göz önünde bulundurulmalı, kontrollerin birbirlerini ve diğer riskleri etkileme durumları iyi analiz edilmelidir. Aşırı veya mükerrer kontrol faaliyetlerinden

kaçınılmalıdır; riski ortadan kaldırmak için yürütülen çabalar ulaşılabilirliği düşük ve pahalı kontrolleri içermeye başladığında büyük olasılıkla verimliliğin yavaşlamasına neden olabilecektir. Genel bir kural olarak, bir kontrol faaliyetinin uygulamaya konulması ve sürdürülmesinin maliyeti, bu kontrol faaliyetinin sağlaması öngörülen faydayı geçmemelidir (Minosata Management and Budget). Tablo 19’da onaylama işlemlerine ilişkin bazı kontrol örneklerine yer verilmektedir.

Tablo 19: Onaylama İşlemlerine İlişkin Kontrol Örnekleri

<p><i>“Her sorumluluk onayla birlikte gelmektedir. Bu nedenle onayla ilgili risklere dikkat edilmesi gerekmektedir.”</i></p>
<ul style="list-style-type: none">✓ Onaylayanların doğru karar verebilmesi için konuya ilişkin yeterli destekleyici belge sunulmalıdır. Olağandışı herhangi bir durum onay veren tarafından sorgulanmalıdır.✓ Mühürler yerine paraf, imza veya elektronik şifreler kullanılmalıdır.✓ Boş formlar önceden imzalanmamalıdır.✓ Özellikle, bağlayıcı sözleşmeler, satın alma işlemleri, personel işe alımları gibi faaliyetlerin onaylama işleminden sorumlu kişiler bilinçli kararlar vermek için yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip olmalıdır.✓ Mali kaynaklarla ilgili suistimalleri önlemek için, seyahat masrafları, ihaleli işler, iş yemekleri, eğlence giderleri gibi harcamalar üst yöneticinin belirleyeceği bir danışmanın onayına tabi tutulmalıdır.✓ Kurumdan ayrılan personele verilen, bina, ofis ya da araç anahtarı, seyahat kartı, kurumsal ayrıcalık tanıyan personel kartları geri alınmalı, imza yetkileri değiştirilerek mali işler birimine bildirilmeli, bilgisayarlar ve diğer kurumsal bilgilere erişimi sağlayan yetkiler silinmelidir.

Kaynak: (Syracuse University Audit and Management Advisory Services
2012)

Kontrol faaliyetleri belirleme süreci açısından doğal risk ve kalıntı risk kavramları önem teşkil etmektedir. Doğal risk, risklerin kontrol faaliyetleri uygulanmadan önceki etki ve olasılık derecelerini ifade eder. Kurum, kontrol faaliyetlerini uygulamaya koyarak, riskleri azaltmaya çalışmaktadır. Ancak hiçbir kontrol, riski tamamen ortadan kaldırmaz sadece makul güvence sağlar, kontrol faaliyetleri sonrasında kurumun maruz kaldığı risk seviyesi kalıntı riski olarak ifade edilmektedir. Kurum kontrol faaliyetlerinin maliyetini ve faydasını değerlendirerek tasarlar. Ancak bu aşamada daha önce öngörülemeyen bir durum fark edilebilir ve riski kontrol etmenin faydalı olmayacağına ya da kontrol faaliyetleri uygulansa bile kalıntı risk seviyesinin hala yüksek olduğuna karar verilebilir. Böylesi bir durumda söz konusu riskler için risk değerlendirme aşamasına geri dönülmesi ve risklerin tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.2.5. Amaç ve Hedefler İle Süreçlerin Gözden Geçirilmesi

4.2.5.1. Amaç ve Hedeflere İlişkin Düzenlemeler

Riskler tespit edilerek değerlendirildikten ve gerekli kontrol önlemleri tasarlandıktan sonra verilen kararların amaç, hedef ve stratejiler üzerinde değişiklik yapılmasını gerektirip gerektirmediğini kontrol etmek gerekmektedir. Kurum çalışmalarda; riskten kaçınma, transfer etme ya da erteleme kararı almış olabilir. Böyle bir durum amaç, hedef ve stratejilerin değişmesi anlamına gelmektedir. Dolayısı ile bazı hedeflerden vazgeçmek, bazı hedefleri ertelemek, strateji ve faaliyetleri değiştirmek, azaltmak ya da yenilerini eklemek gerekebilir. Ayrıca kontrol

faaliyetlerinin uygulanması ya da strateji ve faaliyet değişiklikleri ile ilgili ek bir maliyete katlanması söz konu olabilir. Bu nedenle kurum amaç ve hedeflerine ilişkin belirlemiş olduğu kaynakları da tekrar gözden geçirmeli; ek kaynak gerekip gerekmediği, vazgeçilen hedeflere ilişkin kaynakların ne şekilde kullanılacağı, hedefler arasında kaynak transferine gerek olup olmadığı konularını değerlendirerek stratejik plana ilişkin kaynak ihtiyacını tekrar planlamalıdır.

4.2.5.2. Süreçlere İlişkin Düzenlemeler

Bir süreç, herhangi bir işin tamamlanması için gerekli olan işlem basamaklarının ve kararların toplamıdır. Başka bir değişle kurum kaynaklarını, faaliyetlere dönüştüren işlemlerin birleşimi olup, insan kaynağı, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, karar ve onaylar, yöntemler gibi birçok girdi ve çıktıyı içermektedir (www.enm.yildiz.edu.tr). Kurumda gerek risk yönetimi, gerekse stratejik planlama uygulamaları söz konusu süreçler aracılığı ile yerine getirilmektedir. Bu nedenle, süreçler, amaç ve hedeflerin temel parçalarını oluşturmaktadır. Hedefler tek bir süreci içerebileceği gibi birden fazla süreci de kapsayabilecektir.

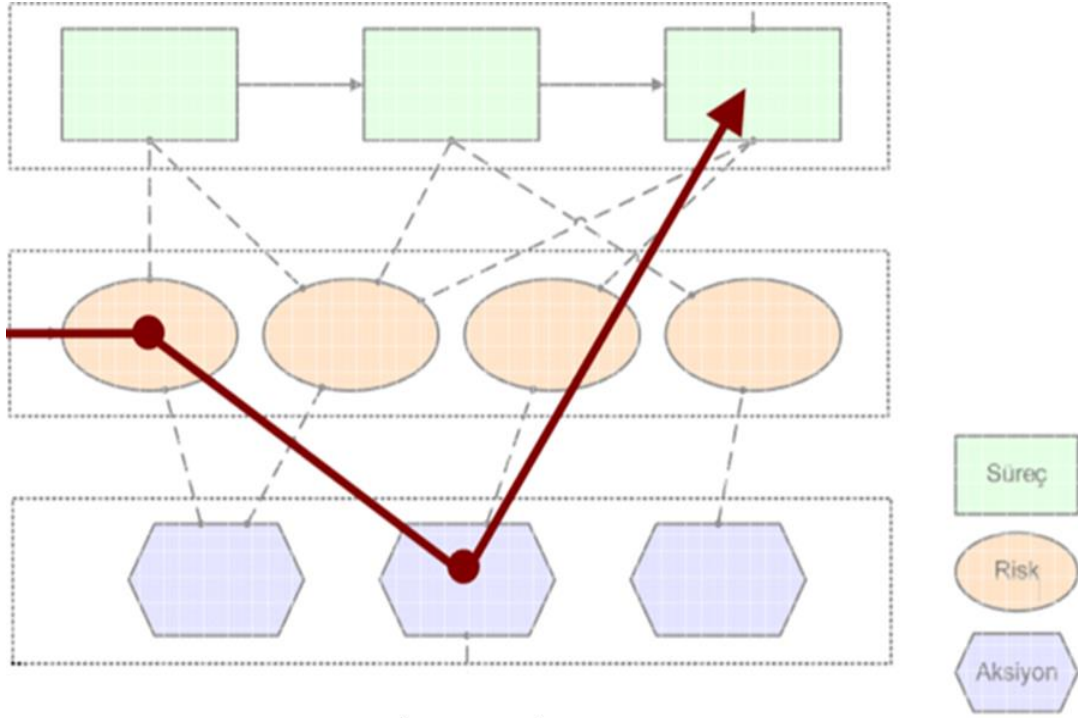
Stratejik amaç ve hedefler için sorumluluklar tayin edilirken öncelikle hedefin süreç ile bağlantısı belirlenmeli, hangi süreçlerin hangi hedeflere hizmet ettiği tespit edilmelidir. Bu çalışmayla, ilgili süreçlerin sorumluları aynı zamanda hedeflerden sorumlu olan kişi ya da birimleri de ifade ettiğinden, stratejik plan amaç ve hedeflerine ilişkin sorumluluklar da daha doğru bir şekilde tespit edilmiş olacaktır.

Kurumsal bir farkındalığın sağlanması ve faaliyetlerin hedef odaklı olarak yürütülebilmesi açısından, süreçlerin, gerek risk çalışmaları, gerek amaç, hedef ve stratejiler, gerekse kontrol faaliyetleri açısından gözden geçirilmesi gerekmektedir. Süreçler üzerinde yapılacak iyileştirme çalışmaları iki farklı bakış açısını içermektedir;

Amaç, hedef ve stratejiler açısından; Stratejik Planlama ile oluşturulan hedeflerin herhangi bir süreçte değişiklik yapılmasını gerektirip gerektirmediği değerlendirilmelidir. Bu değişiklik; kaynaklar (süreç girdileri) ve sürecin tamamlanması için öngörülen süre, sürece yeni aşamaların eklenmesi veya çıkarılması vb. ile ilgili olabileceği gibi sürecin tamamen değiştirilmesi şeklinde de olabilecektir. Örneğin riskin transferi şeklinde bir risk tutumu belirlendiğinde, hedefe ilişkin strateji de değişecek dolayısı ile sürecin yeni duruma uygun olarak tamamen yenilenmesi gerekecektir. Bu değişikliğin, sürecin tamamen çıkarılması ya da yeni bir süreç eklenmesi şeklinde gerçekleşmesi de mümkündür.

Riskler ve kontrol faaliyetleri açısından; risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamak açısından tanımlanan riskler ile kontrol faaliyetlerinin süreçlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir (FDIC/OIG 2007). Örneğin kontrol faaliyetleri ile sürece yeni bir onay mekanizması eklenmiş olabilecektir. Bu kontrolün süreç ile ilişkilendirilmesi izleme ve uygulama açısından kuruma fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte risk tespiti ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi aşamasında tespit edilmiş olan birbirlerini etkileyen süreçler üzerinde herhangi bir iyileştirme gerekip gerekmediği de ayrıca değerlendirilmelidir. Risk ve kontrol ile süreçler arasında ki bağlantı Şekil 31 ve 32’ de örneklenmektedir.

Şekil :31 Aynı Birimdeki Süreçlerin Risk ve Kontrollerle İlişkisi (1)

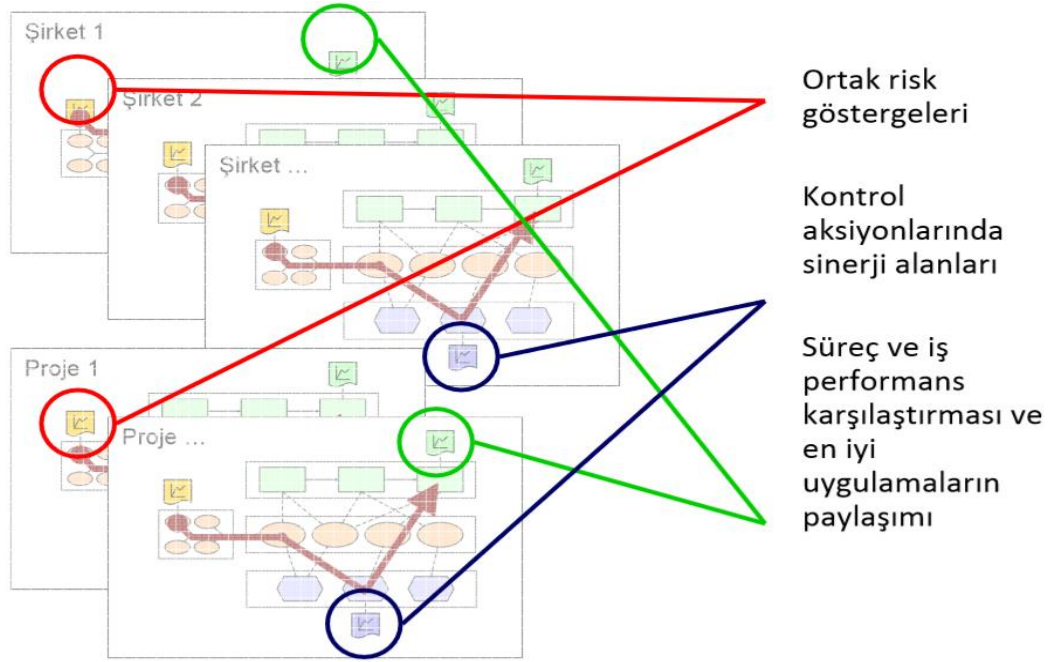


Kaynak: (Saka ve Uğural) ‘‘Kurumsal Risk Yönetimi’’den uyarlanmıştır.

Şekil 31’de risk, kontrol ve süreç bağlantısına ilişkin olarak farklı kombinasyonlara yer verilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere bir risk veya kontrol bir veya daha fazla süreçle, bir süreç birden fazla risk ve kontrole ilişkili olabilmektedir. Ayrıca süreçler hem birbirlerinden hem de başka bir sürecin risk veya kontrollerinden de etkilenebilmektedir. Şekil 32’ de ise farklı fonksiyonel birimlerdeki süreçlerle, risk ve kontroller arasındaki bağlantı açıklanmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin farklı fonksiyonlarda ki süreçler de göz önüne alınarak uygulanması hem kontrolün maliyetini azaltacak hem de kurum içinde ortak bir sinerji

oluşturacaktır. Ayrıca şekilde risklerin farklı birimlerdeki süreçler için de benzerlik gösterebileceği görülmektedir.

Şekil: 32 Farklı Birimlerdeki Süreçlerin Risk ve Kontrollerle İlişkisi (2)



Kaynak: (Saka ve Uğural) “Kurumsal Risk Yönetimi” den uyarlanmıştır.

Sürekli iyileştirme ve gelişim kurumsal risk yönetiminin temel felsefelerinden biridir. Dolayısı ile söz konusu çalışmalar, aynı zamanda kurumsal alt yapının riskler hedefler ve risk değerlendirmeleri doğrultusunda iyileştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

4.2.6. Bilgi, İletişim, İzleme ve Raporlama

Risk yönetimi ve stratejik plan uygulama çabaları sürekli olarak izlemeyi ve gerekli iyileştirmeler yapmayı gerektiren bir süreçtir. Beş yıllık stratejik planın izlenmesi sürecinde bir sızı zaman çizelgesi kullanılmaktadır. Planlama dönemi boyunca hedeflerin performansının ölçülebilmesi için yıllık performans göstergeleri oluşturularak, göstergelerin gerçekleşme durumlarının, göstergenin özelliğine göre aylık, 3 aylık, altı aylık ya da yıllık dönemler halinde izlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte devam eden risk yönetimi ölçümleri için de belirli bir izleme ve raporlama programı oluşturularak, kontrol faaliyetlerinin etkinliği, izlemeye karar verilen risklerin etki ve olasılık derecelerinde bir değişiklik olup olmadığı tespit edilmelidir. Böylece, risk yönetimi hedefleri de dahil olmak üzere bütün hedefler üzerinde ilerleme ve eksiklikler değerlendirilmiş olacaktır (Achampong 2010).

Hedef performansları hem mali hem de fiziki gerçekleşme durumları açısından takip edilmelidir. Beklenen değer altında ya da üstünde bir gerçekleşmenin tespit edilmesi halinde nedeninin tespiti için yine risk yönetimi çalışmalarına başvurulmalıdır. Daha önce öngörülmemiş ya da yeni oluşmuş bir risk olup olmadığı, kontrol faaliyetlerinin etkin olarak uygulanıp uygulanmadığı, gereksiz kontrollerin varlığı tekrar değerlendirilmelidir. Şöyle ki; uygulamaya konulan kontrol faaliyetleri eğer sorumlularınca doğru bir şekilde uygulanmazsa riski azaltma yeterlilikleri azalabilecektir. Bununla birlikte gereğinden fazla kontrol faaliyeti belirlenmiş olması, verimliliğin düşmesine sebep olarak hedeflerin performansını etkileyebilecektir. Daha

önce düşük bir olasılığa sahip olduğu düşünülen bir riskin, beklendiğinden daha kısa sürede gerçekleşmesi halinde, ek kontrollere ihtiyaç duyulabilecektir.

Görüldüğü üzere stratejik plan hedeflerin performansları ile risk yönetiminin başarısı arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle birbirlerini destekleyecek şekilde, bir arada izlenmeleri ve değerlendirilmeleri gerekmektedir. Ancak bu süreç kurumun bütün birimlerinden, bütün hedefleri ile ilgili bilgi akışı gerektirdiğinden çok sayıda raporlamayı ve dokümantasyonu içermektedir. Bu durum, bilgi ve iletişim mekanizmaları doğru tasarlanamadığı takdirde sürecin etkin yürütülememesine ve zaman kaybına neden olabilecektir. Dolayısı ile veri toplama, izleme, değerlendirme ve raporlama sisteminin bilgi yönetim sistemi üzerinden yürütülmesi en doğru tercih olacaktır.

Etkili bir değerlendirme süreci için raporların; içerik, şekil, çabukluk, sıklık, dağılım düzeni vs. bakımından daha önceden bir takım kurallara bağlanması şarttır. Kurallar, hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yöneticilere vaktinde bildirilecek şekilde düzenlenmelidir. Değerlendirme safhası, tıpkı planlama süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Plan dönemi boyunca elde edilen veriler ve değerlendirme sonuçları geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır. (Koçer 2007, 72-77)

SONUÇ

Kurumsal yönetim yaklaşımları ve bu yaklaşımlara dair oluşturulan modeller geçmişten günümüze sürekli bir değişme ve gelişme göstermiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, gittikçe çeşitlenen ve karmaşıklaşan örgüt ve işgücü yapısı yönetim düşüncesini değiştirmeye zorlamaktadır. Bu, hızı ve şiddeti her geçen gün artan değişme ve gelişmeler örgütleri büyüyen bir rekabet ortamı ve buna ilişkin sorunlarla karşı karşıya getirmekte, örgütler ise bu sorunlarla başa çıkabilmek için yeni yönetim modelleri geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu bağlamda günümüzde, stratejik yönetim, stratejik planlama ve kurumsal risk yönetimi yaklaşımları kurumsal performansın artırılması ve rekabet edebilirliğin sağlanması açısından en gelişmiş yönetsel araçlar arasında yer almaktadır.

Stratejik yönetim örgütün amaç ve hedefleri ile değişen çevresel koşullar arasında stratejik bir uyum geliştirme ve sürdürme sürecini ifade etmektedir. Kurumlar, geleceğe ilişkin hedefler belirleme ve strateji üretme çalışmalarını stratejik planlar aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda, stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin temel aracıdır. Günümüzde, kar amacı güden veya gütmeyen, küçük, orta ya da büyük, kamu veya özel ayrımı gütmeyen neredeyse bütün kuruluşlar orta veya uzun vadeli stratejik planlar hazırlamakta ve uygulamaktadırlar.

Stratejik planlama yaklaşımı örgütlerin faaliyetlerini amaç ve hedefleri doğrultusunda sürdürmelerini, kaynaklarını en verimli şekilde tahsis etmelerini ve kullanmalarını gerektirmektedir. Ancak, her kurumsal faaliyet içerisinde sayısız risk

barındırmaktadır. Söz konusu gerekliliklerin yerine getirilmesi kurumlar için riski karşılamaktan öte bir tutumu zorunlu kılmaktadır. Bu aşamada, kurumların iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri, operasyonel ve yönetsel faaliyetlerinden kaynaklanan risk ve belirsizlikleri etkin bir şekilde yönetebilme yetkinlikleri, kurumsal başarı ve performans açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi, riskin tüm perspektifleri ve kaynakları kullanarak yeterli bir şekilde değerlendirilmeyi, potansiyel olarak büyük önem taşıyan riskleri sistematik olarak önceden görerek, bunlara doğru şekilde karşılık verilmeyi özetle tüm riskleri akıllıca yönetebilmeyi sağlayacak bir organizasyonel yapının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu anlamda, kurum hedeflerini desteklerden aynı zaman da kurumun gelecekteki faaliyetlerinin tutarlı ve kontrollü bir şekilde yürütülebilmesi için bir çerçeve oluşturan kurumsal risk yönetimi sistemi başarılı yönetim yolunda kurumlara ve dolayısıyla yöneticilere önemli bir araç sunmaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı sadece fiziksel ve finansal kaynaklarla sınırlı kalmayıp, tüm varlıkların korunmasının yanı sıra bunlara değer katmayı hedeflemektedir. Söz konusu yapı aynı zamanda bir iç kontrol sisteminin gerekliliklerini de teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk yönetimi birçok unsuru açısından, kurumun iç kontrol sisteminin de bir parçasıdır.

Tüm bu yönleri ile kurumsal risk yönetimi, strateji üretme ve uygulama süreçlerini örgütsel başarı açısından farklı bir boyuta taşımaktadır. Etkin bir kurumsal risk yönetiminin varlığı ile örgütler, sadece geleceğe dair planlar yapmak yerine gerçek

anlamda stratejiler üretmek, tüm kaynak ve varlıkları ile faaliyetlerini ürettikleri stratejiler odağında yönetebilme yeteneği kazanmış olmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi sisteminin stratejik planlama açısından bazı faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik etkin stratejiler üretilmesini sağlamak,
- Kurumsal süreçleri stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda yönetmek ve iyileştirmek,
- Amaç ve hedefleri etkileyecek kurum içi ve kurum dışı riskleri önceden tahmin edilmesini, önceliklendirilmesini, ve yönetilmesini sağlamak,
- Kurumun her düzeyde ki yönetici ve çalışanın riskler konusunda bilinçlendirilmesini sağlayarak, sorumlulukları dahilindeki faaliyetlerin en verimli şekilde yerine getirilmesini sağlamak,
- Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisi ve kullanımı sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak,
- Stratejik plan amaç ve hedeflerinin ilerleme durumlarını sürekli olarak izlemek, değerlendirmek ve performans kaybına neden olan etkenleri belirlemek ve kontrol etmek,
- Güvenilir, doğru ve zamanlı bilgi üretilmesini ve raporlanmasını sağlayarak, yöneticilerin doğru kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- Hedeflere ilişkin risklerin etkin kontrol faaliyetleri ile azaltılması sağlamak,

- Kurumun risk iştahi ve risk toleranslarını belirleyerek, kurumsal hedef ve kararlarının sınırlılıklarını tespit etmek, bu yolla kurumun mali kayıplarla birlikte itibar kayıplarının da önlenmesine yardımcı olmak,
- Kurumsal olay, risk ve kontrol hafızasının oluşmasını sağlayarak bir sonraki stratejik planlama dönemi için sağlam bir zemin hazırlanmak,

Son olarak şunu belirtmek gerekir ki, faaliyet alanları kurumsal yapı dikkate alınarak kurma en uygun yapının tespit edilmesi ve tasarlanması, organizasyon yapısı, iş süreçleri, görev sorumluluklar, amaç ve hedefler, kontrol yapısı, bilgi, iletişim ve denetim gibi bütün organizasyonel unsurlara entegre edilmesi gereken kurumsal risk yönetimi sistemi uzun ve meşakkatli bir çabayı gerektirmektedir. Bu açıdan sistemin oluşturulmasında ve etkin bir şekilde yönetilmesinde hedef ve başarı konusunda adanmış bir kurumsal tutum en önemli unsurdur. Bununla birlikte tüm bu çaba; stratejik düşünce, risk zekası, kurumsal öğrenme gibi farklı kavramların ön plana çıktığı günümüzde, kurumsal gelişim açısından büyük bir katma değer yaratacak ve kurumların arzu ettikleri geleceğe ulaşmaları için makul bir güvence sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- www.enm.yildiz.edu.tr. «Süreç Yönetimi Ders Notları II.» *www.enm.yildiz.edu.tr / Yıldız Teknik Üniversitesi.*
<http://www.enm.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc>
(erişildi: 11 02, 2013).
- Achampong, Francis K. «Integrating Risk Management and Strategic Planning.»
Planning for Higher Education, 2010: 22-27.
- Akçakanat, Özlem. «Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetimi Süreci.»
Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 4, no. 7 (2012): 30-46.
- «Akfen Şirketler Grubu Risk Yönetimi El Kitabı.»
- Akgemici, Tahir. *Stratejik Yönetim*. 3. Konya: Gazi Kitapevi, 2013.
- Aktan, Coşkun Can. «Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.» *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz 2008: 9.
- Aktan, Coşkun Can. «Stratejik Yönetim ve Planlama.» *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme* içinde, 167-192. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006.
- Aktaş, Ramazan. *Kurumsal Risk Yönetimi*. Ankara,
- Andaç, Murat. «Risk Analizi ve Yönetimi.» *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.*
http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.csgb.gov.tr%2FcsqbPortal%2FShowProperty%2FWLP%2520Repository%2Ficdenetim%2Fdosyalar%2Fcalisma%2Friskanaliziveyonetimi&ei=30wTU_rTCs2Shgf_5oHoBQ&usg=AFQjCN (erişildi: 11 24, 2013).
- Arguden, Yılmaz. «Senaryo Analizi İle Planlama.» *Yalın Enstitü Derneği.*
<http://www.lean.org.tr/senaryo-ile-planlama/> (erişildi: 12 28, 2013).

- Arslan, Işilda. *Kurumsal Risk Yönetimi*. Uzmanlık Tezi, Ankara: Maliye Bakanlığı, 2008.
- Aşgın, Sait. «Stratejik Yönetim.» Aralık 2008: 10.
- Barca, Mehmet. «Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi.» (Ankara Sanayit Odası) Nisan, Mayıs, Haziran 2009: 34-52.
- Bernstein, Peter L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1996.
- Borucu, Ahmet Cemil. «Kurumsal Risk Yönetimi Projelerine Risk Değerlendirme Sürecinin İşlevi .» *Deloitte*. <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6828,borucu-a-ckurumsal-risk-yonetimi-projelerinde-risk-dege-.pdf?0> (erişildi: 10 28, 2013).
- Bratton, John, ve Jeffrey Gold. *Human Resource Management: Theory and Practise*. 2. Mc Millen, 2001.
- Budak, Gülay. «Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme.» *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* 15, no. 1 (2000): 1-11.
- Bülbül, Mehmet. «Modern İç Kontrol Sistemi ve Kamu İç Kontrol Sistemine Uyum.» *Doc Stoc* . 20 12 2011.
<http://www.docstoc.com/docs/122763221/Modern-I%EF%BF%BD-Kontrol-Standartlari-ve-T%EF%BF%BDrk-Kamu-Y%EF%BF%BDnetimi> (erişildi: 11 10, 2013).
- Candan, Ekrem. «Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar.» *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, Mayıs-haziran 2006.
- COSO. *Enterprise Risk Management Risk Management Intergrated Framework Application Techniques*. COSO, 2004.

- «COSO's Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary.» 2004.
- Deloitte. «Risk Zekasına Sahip Kurum: Doğru uygulanmış kurumsal risk yönetimi.» *www.deloitte.com*. Risk Zekası Serisi-1. https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey-tr_ers_RiskZekasiSeris-1_030113enson.pdf (erişildi: 08 13, 2013).
- Demir, Cengiz, ve Mustafa Kemal Yılmaz. «Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, no. 1 (2010): ss 69-88.
- Demir, Cengiz, ve Mustafa Kemal Yılmaz. «Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi.» *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25, no. 1 (2010): 74.
- Demir, Verda. *Sistemik Stratejik Planlama ve Yönetimi*. Yüksek lisans Tezi, Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Demirbaş, Mahmut. «İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler.» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no. 7 (2005): 167-188.
- Demirdizen, Özer. «Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci SÜRECİ, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi.» *Akademik Bakış Dergisi*, no. 31 (Temmuz-Ağustos 2012): 1-23.
- Derici, Onur, Zekeriya Tüysüz, ve Aydın Sarı. «Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması.» *Sayıştay Dergisi (Sayıştay)* 65 (2007): 151-17.
- DICO. «Enter Price Risk Management Framework Standarts Of Sound Business And Financial Practices.» (DICO) Deposit Insurance Corporation Of Ontario, Ontario, 2011.

- DPT. «Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.» 2006.
http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_2._Surum.pdf (erişildi: 10 03, 2013).
- Dyson, Robert G. «Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick.» *European Journal of Operational Research*, 2004: 631-640.
- Egeland, Brad. «Defining Risk Management-Part 6, Risk Response.» *Project Management Tips*. 17 9 2009. <http://pmtips.net/defining-risk-management-part-6-risk-response/> (erişildi: 11 3, 2013).
- Emel, Gül Gökay, Mehlika Saraç, ve Cem Kabak. «Stratejik Karar Almada İki Aşamalı Bir Model: Senaryoların Bilişsel Haritalar ile Etkinleştirilmesi ve Otomotiv Endüstrisinde Bir Uygulama.» *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,: 85-100.
- Emhan, Abdurrahim. «Risk Yönetimi Süreci ve Riski Yönetmekte Kullanılan Teknikler.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23, no. 3 (2009): 209-219.
- Erdem, Ali Rıza. «Üniversinin Varoluş Nedeni (Üniversitenin Misyonu).» *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, no. 17 (2005): 75-86.
- Erkan, Volkan. *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: DPT, 2008.
- FDIC/OIG. *The FDIC's Internal Risk Management Program, Results of Evaluation*. Amerika: Federal Deposit Insurance Corporation, Office Of Inspector General, 2007.
- Frijo, Mark L., ve Richard J. Anderson. *Embracing Enterprise Risk Management Practical Approaches For Getting Started*. COSO, 2011.
- Güçlü, Nezahat. «Stratejik Yönetim.» *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 23, no. 2 (2003): 61-85.

Gümüştekin, Gülden Eren. «Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi.» *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14, no. 3-4 (Eylül 2004): 201-2012.

Günbey, Ahmet. *Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, 2008.

Güneş, Şule. *Kurumsal Risk yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Esntitüsü, 2009.

Gürer, Harun. «STRATEJİK PLANLAMANIN TEMELLERİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMASINA YÖNELİK ÖNERİLER.» *Sayıştay Dergisi*, no. 63 (Ekim-Aralık 2006): 91.

Heriot Watt University. «Heriot Watt University.» Risk Managemet Policy, Edingburg, 2008.

<http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey>. «Kurumsal Risk Yonetimi Hakkında Hersey .» Sür. 48. *www.moment-expo.com*. Haziran 2012. <http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey> ARAŞTIRMA HAZİRAN 2012 SAYI: 48 (erişildi: 10 13, 2013).

<http://www.safefoods.nl/en/safefoods/Elearning/Introduction.htm>.

<http://www.safefoods.nl/en/safefoods/Elearning/Introduction.htm> (erişildi: 10 25, 2013).

IBICON. *Interntional Burbali Intellectual Consulting*. <http://ibicon.ru/risks-assessment.html> (erişildi: 11 18, 2013).

ICT Danışmanlık . <http://www.ictsert.com.tr/index.php?CatId=140> (erişildi: 10 2013, 18).

- Ingram, David. *Wills Wire*. 2012. <http://blog.willis.com/2012/06/to-manage-your-enterprise-risk-start-with-a-risk-profile/> (erişildi: 12 3, 2013).
- «International Standards For The Management Of Risk.» *www.inmetro.gov.br*. 2013. http://www.inmetro.gov.br/download/wac/painel_1/7th_inter_conf_brazil_2012_may_2012_presentation.pdf (erişildi: 07 17, 2013).
- INTOSAI. «Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi - Kurum Risk Yönetimi Hakkında Tamamlayıcı Ek Bilgiler.» Çeviren Cahit Yörüker. 2007.
- «Just what is risk appetite and how does it differ from risk tolerance?» *Norman Marks on Governance, Risk Management, and Audit*. 14 3 2011. <http://normanmarks.wordpress.com/2011/04/14/just-what-is-risk-appetite-and-how-does-it-differ-from-risk-tolerance/> (erişildi: 17 11, 2013).
- Kailan Shang, Zhen Chen. *Risk Appetite: Linkage with Strategic Planning*. Society of Actuaries, 2012.
- Kaya, Bertan. *Dr. Bertan Kaya*. 16 02 2014. <http://bertankaya.net/2014/02/16/ic-kontrolun-ozu-nedir/> (erişildi: 02 18, 2014).
- Kızılboğa, Rüveyda. «Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş.» *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3, no. 16 (2012): 297-316.
- Koçer, İsmail. *İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Kotter, John P. «Değişimi Yönetmek.» *Değişim* içinde, düzenleyen: Selim Talay, çeviren Melis İnan, 9. İstanbul: Optimist Yayınları, 2011.
- Kurumsal Risk Yönetimi Derneği, KRYD. «Reel Sektörde Risk Raporlamaları.» *www.kry.org.tr*. <http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&>

cad=rja&ved=0CGwQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.kryd.org%2Fdoc%2Fuploads%2Fupload_8gEJc_RkM9IrrKZTJh4EA.pptx&ei=cKMPU-DpAYO50QW86YDoBg&usg=AFQjCNHzGGNiWou4MCLE2HIuJEOg3DrrA&sig2=brJrSQZjd9gM15U (erişildi: 11 2013, 28).

«Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO 31000 Yükümlülükleri.» 2010.

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. «Stratejik Planlama Süreci.» *Kastamonu Eğitim Dergisi* 16, no. 2 (2008): 403-412.

Lang, Sue, Lorna Fewtrell, ve Jamie Bartram . «Risk Communication.» Böl. 14, *Water quality: Guidelines, standards and health/Assessment of risk and risk management for water-related infectious disease*, düzenleyen: Jamie Bartram Lorna Fewtrell, 317-332. World Health Organization, 2001.

Maliye Bakanlığı. «Risk Yönetimi.» *Yükseköğretim Kurumları Strateji Geliştirme Daire Başkanları Toplantısı*. Mayıs 2012.
kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/3835,riskyonetimipdf.pdf? (erişildi: 10 10, 2013).

Mandel, Chris. «Risk Team Structure: Formal Or Informal.» *The Risk Management Society (RIMS)*. 2003.
https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.rims.org%2Fresources%2FERM_OLD%2FDocuments%2FRiskTeamStructures-FormaloInformal.ppt&ei=pXEOU9TFIonP0QWn44CgDQ&usg=AFQjCNH1A9AKegzeYBFuZ8rEk67qHT- (erişildi: 9 2013, 15).

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann. «İş Modelinizi Yeniden Yaratmak.» *Strateji (Harvard Business Rewievden En Etkili Yönetim Fikirleri* içinde, çeviren Melis İnan, 137-163. İstanbul: Optimist Yayın, 2013.

Minosata Management and Budget. «Guide To Risk Assessment And Control Activities.» *Control Activities - Formulating Actions That Will Reduce The Chance Of Things Going Wrong*. <http://www.mmb.state.mn.us/control-act> (erişildi: 07 12, 2013).

Murat, Güven, ve Muhlis Bağdigen. *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.

—. *Stratejik Planlamaya Dayalı Peformans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Narinoğlu, Ali. *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık, 2009.

Northumbria University. «Risk Management/ Risk Response Planning.» *JISC Infonet*. 2 10 2012. <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/risk-management/risk-response-planning/> (erişildi: 10 25, 2013).

«Orman ve Su İşleri Bakanlığı Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi.» 2013.

Özel, Kamile. *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007, 73-74.

Özlem, Özkılıç. «Verimlilik Atışı için İş sağlığı ve Güvenliği: Gelişmiş Ülkeler çözümü doğru risk analizinde buldu.» *V. İş Sağlığı ve Güvenliği Sempozyumu*. Konya, 2013.

Paksoy, Ahmet. *Tecrübesizliğin Şansındır*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2013.

«PricewaterhouseCoopers, Kurumsal Risk Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar.» 2007.
<http://www.vergiportali.com/doc/fuar2007/kurumsalriskyonetimi.pdf>.

Public Sector Risk Management Framework. Guidebook: Information and Communication, National Treasure,

Road To Implementation Enterprise Risk Management Colleges and Universities.
Arthur J. Gallagher Risk Management Services, 2009.

«Sabancı Holding Faaliyet Raporu.» 2006.

Saka, Tamer, ve Alper Uğural. «Kurumsal Risk Yönetimi.»

Saltık, Nihan. *İç Kontrol Standartları. Uzmanlık Tezi, Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007.*

Solak, Ayben. *Türkiye'de ki Holdinglerde Kurumsal Risk Yönetimi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.*

Steiner, George Albert. *Stratejik Plannig What Every Manager Must Know.*
Newyork: Free Press Paper Backs, 1997.

Stha, Nirjal. *Wikimedia Commons.* 11 2013.

<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/43/Risk-Response.jpg>
(erişildi: 12 25, 2013).

Syracuse University Audit and Management Advisory Services. «Basic Control Activities.» 27 06 2012.

[http://amas.syr.edu/AMAS/display.cfm?content_ID=%23\(\(%25%2B%0A](http://amas.syr.edu/AMAS/display.cfm?content_ID=%23((%25%2B%0A)
(erişildi: 12 2013, 8).

Terzi, Cihan, ve Istvan Posta. *Review Of Enterprise Risk Management In The United Nations System Benchmarking Framework.* Geneva: Joint Inspection Unit, 2010.

tide.org.tr.

<http://www.sgb.gov.tr/IcKontrol/Risk%20Ynetim%20Sunumlar/MaliyeBaka>

nl%C4%B1%C4%9F%C4%B1RiskY%C3%B6netimi.pdf (erişildi: 12 25, 2013).

Topçu, Bünyamin. *Finans Dışı Sektörlerde Kurumsal Risk Yönetimi*. Doktora Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finans ve Bankacılık Doktora Programı, 2010.

TÜSİAD. *Kurumsal Risk Yönetimi*. Ankara: TÜSİAD, 2008.

«Types of Traditional Organizational Designs: Simple, Functional & Divisional Designs.» *Education Portal*. <http://education-portal.com/academy/lesson/types-of-organizational-structures-functional-divisional-matrix-team-network.html#lesson> (erişildi: 09 2013, 12).

University Of Regina Enterprise Risk Management Policy. Regina University, 2006.

Uysal, Ertuğrul Umut. «Operasyonel Risk Yönetiminde Senaryo Analizi.» *Bankacılar Dergisi*, 2009: 73-89.

Ünalı, Haluk. *Zirvenin Yol Haritası Stratejik Planlama*. 2. İstanbul: Özal Matbaa, 2006.

www.kpmg.com. *Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölümü (IRM)*. <http://www.kpmg.com/tr/tr/hizmetlerimiz/audit/irm/sayfalar/default.aspx> (erişildi: 12 5, 2013).

www.nmt.com.tr. <http://www.nmt.com.tr/danismanlik/sayfa.asp?menuid=9&katid=40&menuad=Sistem%20Dan%FD%FEmanl%FD%F0%FD&katad=ISO%2031000%20Risk%20Y%F6netimi> (erişildi: 10 2, 2013).

www.quickmba.com. 2013. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (erişildi: 9 15, 2013).

- Yalçınkaya, Timuçin. «Risk ve Belirsizlik Algılamasının İktisadi Davranışlara Yansımaları.» *Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri* 05 (2004).
- Yavan, Öznur. «Örgüt Stratejilerinde Kriz Yönetimi ve Senaryolar.» *Kamu-İş*, 2012: 101-135.
- Yenice, Ebru. «Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi.» *Sayıştay Dergisi*, Nisan - Haziran 2006: 57-61.
- Yılmaz, Ayşe Küçük. *Hava Alanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Hava Limanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Zahorsky, Darrel. *The 5 Steps to Setting SMART Business Goals*. 6 12 2013.
<http://sbinformation.about.com/od/businessmanagemen1/a/businessgoals.htm>
(erişildi: 12 6, 2013).