

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**KAMU ORGANİZASYONLARINDA RİSK  
YÖNETİMİ: BİNGÖL İLİ KAMU  
HASTANELERİ ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. AYDIN USTA**

**HAZIRLAYAN  
FADİME KORKUT**

**MALATYA 2018**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**KAMU ORGANİZASYONLARINDA RİSK YÖNETİMİ: BİNGÖL  
İLİ KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN  
Fadime KORKUT

DANIŞMAN  
Doç. Dr. Aydın USTA

MALATYA - 2018

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KAMU ORGANİZASYONLARINDA RİSK  
YÖNETİMİ: BİNGÖL İLİ KAMU  
HASTANELERİ ÖRNEĞİ**  
DOKTORA TEZİ

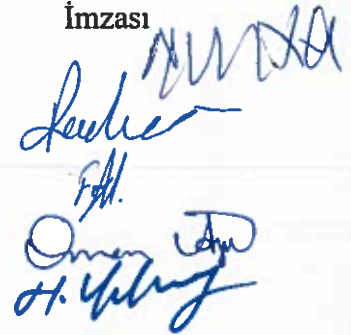
DANIŞMAN  
**DOÇ. DR. AYDIN USTA**

HAZIRLAYAN  
**FADİME KORKUT**

Jürimiz ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı/ Yönetim Bilimleri Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı  
Doç. Dr. Aydın USTA  
Doç. Dr. A. Fahimi AYDIN  
Dr. Öğretim Üyesi Firdevs KOÇ  
Dr. Öğretim Üyesi Osman AĞIR  
Dr. Öğretim Üyesi Hasan YILMAZ

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

.....  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **ONUR SÖZÜ**

Doktora Tezi olarak sunduğum, “Kamu Organizasyonlarında Risk Yönetimi: Bingöl İli Kamu Hastaneleri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bu kaynaklara atıf yapılarak yararlanıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

## TEŞEKKÜR

Doktora tez çalıŐmalarımındaki bilimsel katkıları, gösterdiği ilgi ve anlayıŐtan dolayı, kıymetli hocam ve tez danıŐmanım Doç. Dr. Aydın USTA'ya, hayatımın her döneminde her Őart ve koŐulda yanımda olan anne ve babama, hayatıma değer katan ve bana her daim g veren kızlarım Elif ve Ahsen'e, çalıŐmam süresince desteğini esirgemeyen eŐim Sadullah'a, tezin istatistik hesaplarını yapan ve her ihtiyacım olduğunda yardıma koŐan sevgili arkadaŐım R.Esra ERİM'e, Bingöl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi yöneticilerine, personeline ve tüm çalışma arkadaŐlarıma teŐekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, çalıŐmama katılan ve destek veren Bingöl ili kamu hastanelerinde görev yapan tüm sağlık çalışanlarına teşekkür ederim.

## ÖZET

### **Kamu Organizasyonlarında Risk Yönetimi: Bingöl İli Kamu Hastaneleri Örneği**

Ülkemizde uluslararası ve Avrupa Birliği standartlarına uyum çalışmalarına 2003 yılında Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlanmıştır. Uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek de kamu organizasyonlarının görevleri arasında sayılmıştır. Daha sonraki yıllarda kamu iç kontrol standartları eylem planı COSO modeli ile bu standartların uygulama biçimi gösterilmiştir. Bu mevzuat çalışmalarıyla birlikte kamu organizasyonlarının kendi risk yönetim prosedürlerini geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu araştırmada, kurumsal risk yönetim sisteminin kamu kurumlarında uygulanabilirliği incelenmektedir. Bu kapsamda kurumsal risk yönetim kültürünün oluşturulması, risk yönetimi yöntem ve tekniklerinin nasıl kullanabileceği anlatılmaktadır.

Çalışmada Bingöl ili kamu hastanelerinin kurumsal risk yönetim sistemi anket yöntemi ve görüşme tekniği ile incelenmekte, elde edilen bulgular analitik çözümleme yöntemi ile değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, Bingöl ili kamu hastanelerinde çalışan yöneticilerin, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde risk yönetiminin önemini farkında oldukları, kurumsal risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için gerekli olan kaynakların büyük çoğunlukla tahsis edilebildiği, kaynak tahsisinde yaşanan kısıtların ise bütçeden ziyade, kültürel ve diğer sebeplerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticilerin büyük çoğunluğunun kurumsal risk yönetimi algılama derecesini düşük buldukları görülmüştür. Yöneticilerin kurumsal risk yönetimi ihtiyacının farkında olduğu, kurumsal iletişim kanallarının açık olduğu, kurumsal amaç ve hedefler ile ilgili risklerin belirlenmesi için dökümantasyon, eğitim ve altyapı çalışmalarına başlandığı ancak bu çalışmaların etkili bir risk yönetimi sağlamada yetersiz olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu organizasyonu, Risk, Risk Yönetimi.

## **ABSTRACT**

### **Risk Management In Public Organization: Bingöl Province Public Hospitals Example**

The international and European union integration initiatives in our country started in 2003 with Public Financial Management and Control Law. It is also the task of public organizations to develop risk assessment methods that are compatible with international practises and audit standards. In the folowing years, the COSO model of the action plan of public internalcontrol standards has been shown to implement these standards. Together with these legislative studies, public organizations have become obliged to develop their own risk management procedures. In this research, the applicability of institutional risk management system in public institutions is examined. In this context, the formation of institutional risk management culture and how to use risk management methods and techniques can be explained.

In the study, risk management system of Bingol province public hospitals is examined by questionnaires and interview techniques; the findings are evaluated by analysis method.

According to the results obtained from the research, managers working in public hospitals in Bingol province are aware of the importance of risk management in the achievement of institutional objectives and that the resources required to support institutional risk management policies and practices can be allocated with a large majority and the constraints imposed on resource allocation are cultural and other reasons rather than budgetary is the result of what happened. Also it has been found that the majority of managers in Bingol provincial hospitals, low in the level of institutional risk management perception. It is recognized that managers are aware of the need for institutional risk management, Bingöl provincial hospitals are willing to corporate communication channels. that the risks associated with organizational goals and objectives have begun to work on documantation, training, and infrastructure but that these efforts have not been effective in providing effective risk management.

**Key Words:** Public Organization, Risk, Risk Management.

# KAMU ORGANİZASYONLARINDA RİSK YÖNETİMİ: BİNGÖL İLİ KAMU HASTANELERİ ÖRNEĞİ

Fadime KORKUT

## İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	iii
ONUR SÖZÜ.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiv
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Araştırmanın Konusu.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Araştırmanın Sunuş Sırası.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMATİĞİ .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Araştırmanın Amaçları .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Araştırmanın Soruları.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Araştırmanın Hipotezleri .....</b>	<b>8</b>
<b>3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİ DURUMU .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Araştırma İle İlgili Kavramlar .....</b>	<b>9</b>
3.1.1. Risk ve Risk Yönetimi .....	9
3.1.2. Kamu Organizasyonu .....	12
3.1.3. Bilgisizlik, Tehlike ve Kriz.....	12
3.1.4. Olasılık.....	13
3.1.5. Etkililik (Effectiveness) ve Verimlilik (Efficiency) .....	13
3.1.6. Performans ve Performans Yönetimi.....	14
3.1.7. Diğer Bazı Stratejik Kavramlar .....	14
<b>3.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Geçmişi, Bugünü ve Geleceği.....</b>	<b>18</b>
3.2.1. Risk Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	18
3.2.2. Türk Sağlık Kültüründe Risk Algısı .....	21



3.2.3. Risk Yönetiminin Bugünü ve Geleceği .....	22
<b>3.3. Risk Yönetim Standartları .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4. Risk Yönetim Süreci .....</b>	<b>29</b>
3.4.1. Risk Yönetim Programı Geliştirilmesi .....	32
3.4.1.1. Planlama.....	32
3.4.1.2. Organize Etme (Örgütlenme).....	34
3.4.1.3. Yazma (Dokümantasyon) .....	34
3.4.2. Risk Analizi .....	34
3.4.2.1. Risk Analiz Yöntemleri .....	35
3.4.2.2. Risk Analizinin Aşamaları.....	40
3.4.2.2.1. Tanımlama .....	40
3.4.2.2.2. Ölçme.....	41
3.4.2.2.3. Değerlendirme .....	41
3.4.3. Çözüm Analizi .....	42
3.4.3.1. Çözümlerin Tanımlanması.....	42
3.4.3.2. Çözümlerin Ölçülmesi .....	42
3.4.3.3. Çözümlerin Değerlendirilmesi.....	43
3.4.4. Karar Süreci .....	43
3.4.4.1. Karar Modelleri.....	43
3.4.4.2. Destekleme.....	44
3.4.4.3. Uygulama.....	44
3.4.5. Sistem Yönetimi .....	45
3.4.5.1. İzleme ve Gözden Geçirme.....	45
3.4.5.2. Karar Verme .....	45
3.4.5.3. İletişim ve Raporlama.....	46
<b>3.5. Risk Türleri .....</b>	<b>48</b>
<b>3.6. Risk Boyutları .....</b>	<b>51</b>
<b>3.7. Riske Karşı Çözüm Üretme Yöntemleri.....</b>	<b>53</b>
3.7.1. Riskten Kaçınma (Avoiding the risk) .....	54
3.7.2. Riskin Olasılığını ya da Etkilerini Azaltma .....	54
3.7.3. Riski Transfer Etme (Transferring the Risk) .....	55
3.7.4. Riski Kabul Etme.....	55
<b>3.8. COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) ve Kurumsal Risk.....</b>	<b>55</b>
<b>Yönetimi Uygulamaları .....</b>	<b>55</b>
3.8.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları .....	56
3.8.2. Güncellenmiş COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi .....	60
3.8.3. Risk Yönetiminin Amaçları .....	63
3.8.4. Risk Yönetiminin Problemleri .....	64
3.8.5. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları .....	66
<b>3.9. Kamuda Kurumsal Risk Yönetimi Çalışmaları ve Hukuki Düzenlemeler ..</b>	<b>68</b>
3.9.1. Kamu Organizasyonlarında COSO ve İç Kontrol Mevzuatına Uyum .....	68
Çalışmaları .....	68
3.9.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.....	69
3.9.1.2. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar .....	70
3.9.1.3 Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği.....	70
3.9.1.4. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı .....	71
3.9.2. Hastanelerde Bulunan Risklerin Sınıflandırılması.....	72
<b>3.10. Kurumsal Risk Yönetiminde Organizasyon; Görev, Yetki ve Sorumluluk75</b>	

3.10.1. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu .....	76
3.10.2. Üst Yöneticinin Sorumluluğu .....	76
3.10.3. Yöneticilerin Sorumluluğu .....	77
3.10.4. Kurumsal Risk Yöneticisinin Sorumluluğu .....	78
3.10.5. İç Denetçilerin Sorumluluğu .....	78
3.10.6. Dış Denetçilerin Sorumluluğu .....	79
3.10.7. Diğer Çalışanların Sorumluluğu .....	79
<b>3.11. Risk Yönetiminde En İyi Uygulamalar .....</b>	<b>80</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....</b>	<b>83</b>
4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	83
4.2. Araştırmanın Yöntemi .....	83
4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları .....	83
<b>5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ .....</b>	<b>86</b>
5.1. Nicel Yaklaşım.....	86
5.1.1. Katılımcıların Portresi.....	86
5.1.2. Verilerin Sunumu ve Analizler .....	88
5.1.3. Araştırma Bulgularının Özetlenmesi .....	117
5.1.4. Hipotezlerin Sınanması, Kabulü veya Reddi .....	119
5.2. Nitel Yaklaşım .....	120
<b>6. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI VE TARTIŞMA .....</b>	<b>123</b>
6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması ve Sentez.....	123
6.2. Kapsam ve Sınırlılık .....	142
6.3. Araştırmacılara Öneriler .....	143
<b>7. GENEL SONUÇ .....</b>	<b>144</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1. Anket Soruları</b>	
<b>EK 2. Turnitin Raporu</b>	

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1: Risk Algısını Arttıran ve Azaltan Unsurlar .....	18
Tablo 2: Risk Yönetim Standartları .....	26
Tablo 3: Standartlara Göre Risk Tanımları.....	28
Tablo 4: Planlama Aşamasının Unsurları .....	33
Tablo 5: Risk Tanımlama Araçlarının ve Tekniklerinin Birleştirilmiş Listesi .....	41
Tablo 6: Standartlara Göre Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	46
Tablo 7. Bir Organizasyonda Bulunabilecek Risk Boyutları .....	53
Tablo 8: Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamaların Değerlendirme Ölçütleri	82
Tablo 9: Katılımcıların Genel Özellikleri .....	86
Tablo 10: Yönetici Pozisyonu ve Eğitim Düzeyi İlişkisi .....	88
Tablo 11: Risk Yönetimi Hakkında Alınan Eğitim .....	88
Tablo 12: Risk Yönetimi Kaynak Tahsisi.....	89
Tablo 13: Yöneticilerin Risk Yönetimi Program Geliştirilmesine Verdiği Önem .....	90
Tablo 14: Risk Yönetimi Algılama Derecesi.....	91
Tablo 15: Kurum Risk Yönetimi Strateji Geliştirme.....	92
Tablo 16: Kurumun Risk Algısı, Farkındalığı ve Eğitim Çalışmaları .....	94
Tablo 17: Kurumsal Risk Kültürü .....	96
Tablo 18: Kurumsal Risk Kültürünün Varlığı .....	96
Tablo 19: Kurul, Yöneticiler ve Personelin Sorumluluk Seviyeleri .....	97
Tablo 20: Risklerin Yönetilmesi İçin Sorumlulukların Dağılımı .....	98
Tablo 21: Kurum İçi İletişim .....	101
Tablo 22: Risk Yönetimi Dökümantasyon .....	102
Tablo 23: İzleme ve Gözden Geçirme .....	104
Tablo 24: Müdürlerin Risk Yönetme Kapasitesi .....	105
Tablo 25: Risk Yönetim Biriminin Kapasitesi .....	106
Tablo 26: Kurul Toplantılarında Risk Yönetiminin Payı .....	107
Tablo 27: Organizasyondaki Risk Yönetimi Konusundaki Eğitim Çalışmaları İle Risk Farkındalığı Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 28: Risk Yönetim Sürecinde Bilgi Paylaşımı ve İletişim ile Organizasyondaki Risk Yönetimi Algılama Derecesi Arasındaki İlişki.....	109

Tablo 29: Risk Yönetim Süreci ile İlgili Araştırma, İnceleme ve Dokümantasyon ile Risk Yönetimi Algılama Derecesi Arasındaki İlişki.....	110
Tablo 30: Risk Yönetimi Algılama Derecesi ile Risk Yönetimi İçin Sorumluluğun Paylaşılması Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 31: Müdür Kapasitesi ile Kurumdaki Risk Kültürü Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 32: Risk Yönetim Program Geliştirme-Kurum Risk Kültürü Arasındaki İlişki.	114
Tablo 33: Çalışanların Kendi Birimi ve Kurumun Amaçlarının Bağlantısını Anlaması İle Kurumsal Risk Kültürü Arasındaki İlişki .....	116
Tablo 34: Hipotezlerin Kabulünün Özeti.....	119

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ERM</b>	Entertainment Risk Management	Kurumsal Risk Yönetimi
<b>OHSAS</b>	Occupational Health And Safety Assessment Systems	İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Sistemleri
<b>İLO</b>	İnternational Labor Organisation	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>AS/NZS</b>	Avustralya ve Yeni Zellanda Standardı	
<b>BSI</b>	British Standarts Institute	İngiltere Standartlar Enstitüsü
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission	Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi
<b>İNTOSAI</b>	The International Organisation of Supreme Audit Institutions	Uluslararası Yüksek Denetim Kurumları Örgütü
<b>NIOSH</b>	National Institute for Occupational Safety and Health	Ulusal İşçi Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü
<b>İDKK</b>	İç Denetim Koordinasyon Kurulu	
<b>KHB</b>	Kamu Hastaneleri Birliği	
<b>TEB</b>	Türk Ekonomi Bankası	
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin	
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciennces	Sosyal Bilimler İstatistik Programı
<b><math>\chi^2</math></b>	Chi-Square	Ki-Kare İstatistiği

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	20
Şekil 2: Risk Yönetimine Genel Bakış .....	29
Şekil 3: Risk Yönetim Süreci.....	31
Şekil 4: Risk Sıklığı ve Şiddeti .....	37
Şekil 5: Yarı Kantitatif Risk Analizi Yöntemine Göre Olasılık ve Etki Derecesi.....	39
Şekil 6: COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü .....	57
Şekil 7: Güncellenen COSO ERM Çerçevesi.....	61
Şekil 8: Kamu Organizasyonlarında Mevzuat Düzenlemeleri .....	69
Şekil 9: Katılımcıların Yönetici Düzeylerine Göre Dağılımı .....	87
Şekil 10: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	87
Şekil 11: Risk Yönetimi Hakkında Alınan Eğitimin Dağılım Grafiği.....	89
Şekil 12: Risk Yönetimi Kaynak Tahsisinde Yaşanan Kısıtların Dağılım Grafiği .....	90
Şekil 13: Yöneticilerin Risk Yönetimine Verdikleri Önem.....	92
Şekil 14: Risk Yönetimi Algılama Derecesi.....	92
Şekil 15: Kurum Risk Yönetimi Strateji Geliştirme.....	94
Şekil 16: Kurumun Risk Algısı, Farkındalığı ve Eğitim Çalışmaları .....	95
Şekil 17: Kurumsal Risk Kültürü.....	96
Şekil 18: Kurumsal Risk Kültürünün Varlığı .....	97
Şekil 19: Kurul, Yöneticiler ve Diğer Personelin Sorumluluk Seviyeleri .....	98
Şekil 20: En Fazla Sorumluluğun Kurum İçindeki Dağılımı .....	99
Şekil 21: Risk Yönetiminden Sorumlu Birim ya da Kişilerin Yaptığı Katkı .....	100
Şekil 22: Risklerin Yönetilmesi İçin Organizasyondaki Sorumlulukların Dağılımı ....	100
Şekil 23: Kurumsal İletişimin Grafikselsel Dağılımı .....	101
Şekil 24: Risk Yönetimi Dökümantasyon .....	103
Şekil 25: Risk Yönetimi Dökümantasyon .....	104
Şekil 26: Kontrol ve Denetim Faaliyetleri .....	105
Şekil 27: Müdürlerin Risk Yönetme Kapasitesi .....	106
Şekil 28: Kurul Toplantılarında Sık Sık Konuşulan Konular .....	108

## 1. GİRİŞ

Yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen risk yönetimi stratejik yönetim uygulamalarının bir parçasıdır. Geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonların hedefidir. Stratejik yönetim, her tür ve büyüklükteki organizasyonu başarıya götürecektir en güçlü yönetim biçimidir.

Risk kavramı ilk ortaya çıktığı zamanlarda daha çok finans alanında, bankacılık ve sigortacılık alanında kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde, geleceği öngörebilme arzusu, oluşabilecek kayıpların önüne geçme ve kâr arttırma isteği, tüm özel sektör organizasyonlarında sık kullanılan bir kavram olmasına neden olmuştur. Proaktif olmayı, geleceği planlamayı, amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi gerektiren stratejik yönetimin uygulama pratiklerinin bir parçasını da risk yönetimi oluşturmaktadır.

İnsanlık tarihinin en başından bu yana uygulanmakla beraber modern anlamda risk yönetimi, bu pratikleri daha bilinçli ve sistemli bir hale getirmiştir. Yaklaşık yarım yüzyıl önce Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkan risk yönetimi kavramı ile ilk olarak organizasyonlardaki sermayenin ve çalışanların korunması amaçlanmıştır. Bu yönetim tekniği ile daha çok işletmelerin kazanma gücünün korunarak oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle önlenmesi veya en aza indirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda gerekli kaynakların bir araya getirilmesi, faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, koordinasyonu, ve değerlendirilmesi önem kazanmıştır.

### 1.1 Araştırmanın Konusu

Araştırma, genelde kamu organizasyonlarında risk yönetimi teori ve pratiklerini ele alırken, özelde bu kamu organizasyonlarından Bingöl ilindeki kamu hastaneleri üzerinde bir alan çalışmasına yer vermektedir.

Araştırmanın konusunun daha iyi anlaşılması için risk yönetim sürecinden, risk yönetiminin evrelerinden ve tekniklerinden kısaca bahsetmek yerinde olacaktır. Risk yönetim süreci birbirine bağlı beş basamaktan oluşmaktadır: Bunlar; Riskin tanımlanması, değerlendirilmesi, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol basamaklarıdır (Daft, 1991: 185).

Risk yönetiminde, riskin tanımlanması risk yönetim sürecinin ilk ve en önemli basamağıdır. Kavalier ve Spiegel'a (1997: 5) göre hastaneler için risk tanımlaması, hasta bakım hizmetleri ve potansiyel kayıp unsurlarına dair verilerin toplanmasını içeren faaliyetlerdir. Bu aşamada, konu analizi yapılması, tehlikelerin ve tehlike nedenlerinin listelenmesi gerekmektedir.

Bir olay karşısında en doğru adımı atmak, bu olayın olumsuzluklarını en aza indirip olumlu etkilerinden maksimum yararlanabilmenin en iyi yolu, öngörülü olmak ve gerçekleşme ihtimali olan olaylara önceden hazırlık yapmaktır (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 21). Kamu organizasyonlarına proaktif olmayı sağlaması bakımından risk yönetimi büyük öneme sahiptir. Kamu organizasyonları arzu edilen etkililik ve verimlilik düzeyine ancak bu şekilde erişebilmektedirler.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma doktora tezi olarak hazırlanmıştır. Bir doktora tezinin; bilime yenilik getirme, bilimsel yöntem geliştirme veya bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulama işlevlerinden birini yerine getirmesi gerekmektedir. Belirlenmiş bir sorunu çözmeye yönelik olan ve bilime katkı sağlamayı amaçlayan bir tez çalışması hem araştırmacıya, hem ilgili anabilim dalına hem de bilim çevrelerine yarar sağlayacaktır. Bu çalışmaya başlarken bu bilinç ve ideal ile yola çıkılmıştır.

Risk yönetimi her ne kadar bankacılık ve sigortacılık alanında uygulanmaya başlamışsa da ilerleyen zaman boyutunda hemen her alanda kendine yer edinmiştir. Tüm yönetim birimlerinde uygulanabilecek esnekliğe sahip olan risk yönetiminin önemi giderek daha çok anlaşılmakta ve benimsenmektedir. Özel sektörde, özellikle lojistik ve finans alanında yapılmış çok fazla yerli ve yabancı çalışma mevcuttur. Çalışmalar genellikle risk yönetim süreçleri, değerlendirme ve analizleri, risk yönetim standartları, modelleri, kurumsal risk yönetiminin önemi, uygulama pratikleri, yöneticilerin davranışları, risk azaltma stratejileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca risk yönetiminin farklı sektörlerde uygulanmasının (tarımda, otomotivde, tedarik zincirlerinde ...vs) yanında farklı risk türleri; siyasi, psikolojik, çevresel, medikal, klinik, sosyal, finansal riskler konularında da çalışmalar mevcuttur.

Kamuda risk yönetimi ve uygulamaları üzerine yapılan yabancı kaynaklı çalışmalar hayli fazlayken, Türkçe çalışmalar yok denecek kadar azdır. Çalışma alanını



daraltmak, en yeni ve en güncel bilgiye ulaşabilmek için literatürdeki sayısız çalışmalardan içinden seçim yapma yoluna gidilmiştir. Bu amaçla kamuda risk yönetimi, teori, pratik ve uygulamaları hakkında özellikle 2000 yılı sonrasında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Araştırmanın önemini daha iyi anlamak açısından konuyla ilgili literatüre kısaca göz atmak yerinde olacaktır.

Yeni Zelanda'daki organizasyonlarda risk yönetimi ile kurumsal yönetim süreçleri arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılmış olan bir çalışmada (İngley ve Walt, 2008) kuruluşların risk yönetim süreçlerinde nasıl rol oynadığı ile ilgili dört araştırma sorusu yöneltilmiştir. Bu sorular; riske maruz kalan yöneticiler ve yönetim kurulları tarafından risk yönetimine verilen önem, bu kurulların risk gözetimi yeteneği ve diğer kurumsal yönetim sorumluluklarına karşı risk yönetimini nasıl dengeleyecekleri ile ilgilidir. Elde edilen sonuçlar; risk yönetiminde yapılan en iyi uygulamalar ve etkili risk gözetimi için yetenekler, kurum pratikleri ve süreçlerinde uluslararası yerleşik kurallar arasında boşluk olduğunu göstermiştir. Araştırmada ayrıca idarecilerin, kendi organizasyonları için risk yönetiminin önemini kabul etmelerine rağmen, bunu yönetimin özel bir sorumluluğundan ziyade geleneksel bir yönetim faaliyeti olarak algıladığı görülmüştür. Yöneticiler riski farketmelerine rağmen kendi kendilerine yapacakları küçük kontrollerle üstesinden gelebileceklerine inandığı sonucuna varılmıştır.

2010 yılında Ofer Zwikael ve Mark Ahn tarafından, endüstrilerde ve ülkelerde risk yönetiminin etkililiğini analiz eden bir çalışma yapılmıştır. İsrail, Japonya ve Yeni Zelanda'da yapılan bu çalışmada, risk yönetiminin, proje başarı oranları üzerindeki risk düzeyini azaltmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, risk yönetiminin diğer proje yönetimi uygulamalarıyla entegrasyonu sağlandığı takdirde, projelerin başarısını artırabileceğine vurgu yapılmıştır.

John W. Reid'in "Essentials of Risk Management" adlı kitabı risk yönetim süreçleri, özel ve kamu organizasyonlarında risk yönetim işlemleri, risk yönetimi hakkında genel bilgi veren çalışmalardan biridir (Reid, 1993). McCrae ve Balthazor'un (2000); risk yöneticileri arasındaki uyum sorunları ve bunların giderilmesi için öneriler içeren, kurumsal risk yönetimi ile bütünleşmeyi teşvik eden, kolaylaştıran rehberlik eden Turnbull Yasaları'nı ele aldıkları çalışma da önemli görüşler içermektedir.

Literatürde risk ve risk yönetimi kavramını farklı açılardan ele alan pek çok çalışma mevcuttur. Kurumsal risk yönetimi (Dickinson, 2001; Husted, 2005), risk yönetim standartlarını karşılaştırmalı olarak ele alan çalışmalar (Raz ve Hillson, 2003) olduğu gibi, yapılandırılmış risk yönetimi ve karar analizi (Chelst and Bodily, 2000), organizasyonların risk yönetimi stratejileri (Dong vd., 1999), risk yönetimi kavramı, bütünlük risk yönetimi ve çok boyutlu çerçevesi üzerine (Ward, 2003; Kallman ve Maric, 2004; Jorion, 2010), risk yönetiminin etkinliğini arttırmak için yerinden yönetimleştirme ve merkezi planlamanın birleştirilmesi gerektiğini savunan (Andersen, 2010) çalışmalar da bulunmaktadır.

Sven Ove Hansson (2001) yaptığı bir çalışmada, kamuda uygulanan risk yönetim sistemlerini tanımlamak için temel bir çerçeve hazırlamıştır. Bu çerçeve iki basit fikir üzerine kurulmuştur. Bunlardan bir tanesi, risk yönetimi için kullanılacak standartların seçimi, uygulanması ve kullanılan yöntemler arasında ayırım yapan eski ama genel bir görüşür. Diğeri ise düzenleme ve uygulama sistemini tanımlamak için başlıca parametreleri dahil etmektir.

Kamu ve özel sektör risk kültürü arasındaki farklılıkları araştıran bir çalışmada kamu yöneticilerinin özel sektör yöneticilerinden daha fazla risk almaktan kaçındıkları belirtilmektedir (Bozeman ve Kingsley, 1998: 109). Risk yönetiminde organizasyon davranışı yaklaşımı (Close, 1974), risk yönetimi ve yönetici kariyer ilişkisi (Nam ve diğ., 2008), risk yönetim pratikleri (Kosmola, 2014), kurumsal risk yönetiminin önemi ve rolü (Mackay and Moeller, 2007; Damodaran, 2005; Hoyt and Liebenberg, 2011; Raber, 2003). Kamu yönetimi temel değeri olarak verimliliğin yeniden kazanılmasında risk yönetiminin önemi (Rutgers and van der Meer, 2010, Akt; Efe, 2012). Etik risk yönetimi ve değerleri üzerine yapılmış çalışmalar da önemli bir boşluğu doldurmaktadır (Young, 2004; Keeney, 1996).

Bilimsel çalışma yapmanın araştırmacı açısından önemi, hiç şüphesiz bilimsel metotları kullanması ve objektif değerlendirme yapma kabiliyeti kazandırmasıdır. Bilimsel yöntemleri kullanmak, belirli bir disiplin içinde, evrensel kurallara uygun ve özgün, alan yazına maksimum düzeyde katkı sağlayacak eser ortaya koymak her araştırmacının öncelikli amacıdır ve onu harekete geçiren güçtür. Bilimsel araştırma yapan kişi çalışmak istediği konuyu belirlerken gördüğü bir sorun üzerinden hareket eder. Bu sorun; alandaki bilgi yokluğu, bilgi azlığı veya var olan bilginin

uygulamasında görülen sorunlar olabilir. Bazen de problemin varlığı bilinmesine rağmen tanımlanması güç olabilir. Problemin çözümü için de öncelikle verilerin elde edilmesi ve doğru tespitlerde bulunulması gerekir. İşte uygulayıcılara yol gösterecek olan da bu veriler, tespitler, uygulama yöntemleri ve çözüm önerileridir.

Kamu organizasyonlarının etkili ve verimli olması, devletleri daha güçlü, daha zengin ve daha iyi hizmet verir duruma getirmektedir. Vatandaşına daha iyi hizmet götüren devletin yurttaş-devlet ilişkisi güçlenmekte ve daha az sorunla uğraşmak zorunda kaldığından büyümeye, gelişmeye daha açık olmaktadır. Bu çalışmanın kamu organizasyonlarının faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlaması beklenmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Sunuş Sırası**

Araştırma genel olarak yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş, araştırmanın konusu, önemi ve sunuş sırası yer almaktadır. Ayrıca konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar, araştırmanın sağlayacağı yararlar belirtilmiştir.

İkinci bölümde, araştırmanın sorunsalı, araştırma soruları ve hipotezleri, yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırma ile ilgili bilgi durumu verilmektedir. Risk, risk yönetim süreci, yöntem ve teknikleri ile kurumsal risk yönetimi hakkında yapılan hukuki düzenlemeler, kamu organizasyonlarındaki uygulamalarına değinilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu bölümde Bingöl ilindeki kamu hastanelerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları analiz edilmiş ve tartışılmıştır. Araştırmanın evren ve örnekleme, bilgi toplama ve işleme araçları ile yöntemi verilmiştir.

Beşinci bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular, nitel ve nicel yaklaşımlara göre analiz edilmiş, hipotezler sınanmıştır.

Altıncı bölümde, yapılan analiz sonuçları yorumlanmış ve literatürdeki çalışmalar ile desteklenerek tartışılmıştır. Yedinci bölümde ise elde edilen bilgiler ışığında genel sonuç ve değerlendirme yer almaktadır.

## 2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMATİĞİ

Bu bölümde araştırmanın amaçları, araştırmanın soruları ve hipotezleri yer almaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Amaçları

Risk yönetimi kavramının işletmelerde kullanılması eski olmakla beraber kamuda kullanılması çok yenidir. Yeni kamu yönetimi anlayışının “kamu kurumlarının piyasa temelli işleme” ve “girişimci idare” kavramlarını ön plana çıkarmasıyla kamu kurumlarında etkililik ve verimlilik önem kazanmaya başlamıştır. Böylece artık kamu kurumlarında proaktiflik, yeniliğe ayak uydurma, teknolojiden maksimum yararlanma, müşterilerin (vatandaşların) beklentilerine cevap verebilme, performans ölçümleri, sonuç odaklılık, stratejik yönetim yavaş yavaş yerini almaya başlamıştır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu gibi yasal adımlar da bu süreci hızlandırmıştır.

Bu tez konusuna karar verilirken, öncelikle yeni bir yönetim uygulaması olması, atılan bazı adımlara rağmen pratikte kamuda uygulama alanı bulamamasının sebepleri üzerine düşünülmüştür. Buradan hareketle ilgili alan yazın incelenmiş ve yabancı dildeki çalışmaların özgünlüğüne ve çokluğuna rağmen Türkçe kaynakların yok denecek kadar az olduğu, var olanların ise daha çok işletmecilik alanında olduğu ya da birbirini tekrar ettiği görülmüştür. Çalışmanın amacı risk yönetiminin gelişimini, son gelişmeleri ve önemini ortaya koymak, risk yönetim süreç ve yöntemlerini, farklı risk yönetim modellerini, uygulamalarını örnekleri ile açıklayarak bu konudaki Türkçe literatüre katkıda bulunmaktır.

Kamu yönetimi, çevresindeki sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmeler ile sürekli etkileşim içerisindedir. Kamu yönetiminde verimlilik ve etkililiği sağlamak, yeniliklere ayak uydurmak ve değişimi yönetmek için farklı yönetim araçları geliştirilmelidir. Özel sektör yönetim tekniklerinin kamuya uyarlanabilmesi için verimli ve etkili kamu hizmeti sunumu sağlayabilecek yeni yönetsel yapıların oluşturulması gerekmektedir. Araştırmanın bir diğer amacı, kamu kurumlarında risk yönetimi birimlerinin oluşturulması, var olanların geliştirilmesi, farklı ve yeni risk yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması konusunda katkı sağlamaktır.

Bu çalışma ile; kamuda risk yönetimi teori ve pratikleri, bu alandaki son gelişmeler, uygulama yöntemleri ve örnekleri ile ortaya konularak ilgili alan yazına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Kamu yöneticilerine kendi kurumları için risk ile nasıl başa çıkacakları konusunda yardımcı olmak, kurumsal risk yönetimini kamuda organizasyon çapında yerleştirmek, tüm çalışanlara bunu benimsetmek ve her organizasyonun kendine özgü risk yönetim teknikleri geliştirebilmesi için bilgi sağlayıcı ve yol gösterici olmak amaçlanmaktadır.

## **2.2. Araştırmanın Soruları**

Bu bölümde araştırma soruları, araştırmanın değişkenlerini, evrenini, konunun araştırılabilir olduğunu gösterecek şekilde cümle olarak ifade edilmektedir. Buna göre araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1. Kamu organizasyonlarında risk bilinci ve risk kültürü tam olarak yerleşmiş midir?
2. Kamu organizasyonlarında yöneticiler risk yönetimi teori ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip midirler?
3. Kamu organizasyonlarında yöneticilerin risk alma eğilimleri yeterli midir?
4. Bingöl ili kamu hastanelerinde yeterli düzeyde risk kültürü oluşmuş mudur?
5. Bingöl ili kamu hastanelerinde sorumlular çalışanlara risk yönetimi konusunda eğitim ve destek vermekte midir?
6. Bingöl ili kamu hastanelerinde tüm iletişim kanalları açık mıdır?
7. Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticilerin sorumluluk düzeyi yüksek midir?
8. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi konusunda sorumlular belirlenmiş midir?
9. Bingöl ili kamu hastanelerinde risklerin yönetilmesi için dökümantasyon çalışmaları yapılmakta mıdır?
10. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk algısı hangi düzeydedir?
11. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimine ilişkin yeterince kaynak sağlanmakta mıdır?
12. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimine ilişkin kaynak sağlamada ne tür kısıtlar bulunmaktadır?
13. Bingöl ili kamu hastanelerinde uygun denetim ve kontrol faaliyetleri düzenlemiş midir?

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma genel olarak kamu organizasyonlarını özelde ise Bingöl ili kamu hastanelerini kapsamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri de bu kamu organizasyonları açısından oluşturulmuştur.

**H1.** Kamu organizasyonlarında risk yönetiminin uygulanması ile etkililik düzeyi arasında ilişki vardır.

**H2.** Risk yönetimi yöntem ve tekniklerinin uygulanması ile organizasyonda etkili iletişim kurulması arasında ilişki vardır.

**H3.** Risk yönetimi yöntem ve tekniklerinin uygulanması ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.

**H4.** Kamu organizasyonlarında politika geliştirme, risk yönetim uygulamalarını desteklemektedir.

**H5.** Risk yönetimi için kaynak sağlayabilme ile, yöneticilerin risk alma eğilimleri arasında ilişki vardır.

**H6.** Yöneticilerin risk farkındalığı ile sorumluluk düzeyleri arasında ilişki vardır.

**H7.** Risk yönetimi algılama derecesi ile risk yönetimi için sorumluluğun paylaşılması arasında ilişki vardır.

**H8.** Kamu organizasyonlarında yapılan eğitim çalışmaları ile risk yönetimi farkındalığı arasında ilişki vardır

**H9.** Organizasyon performansına katkısı az olan yöneticiler\_diğerlerine göre daha az risk alma eğilimi gösterirler.

**H10.** Risk yönetim biriminin kapasitesi ile kurumdaki risk kültürü arasında ilişki vardır.

**H11.** Çalışanların kendi işiyle ilgili amaçlarla kurumun amaçlarının bağlantısını anlaması, kurumsal risk kültürünü etkilemektedir.

**H12.** Müdürlerin stratejik düşünme kapasitesi ile kurumdaki risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.

**H13.** Risk yönetim süreci ile ilgili araştırma, inceleme ve dokümantasyon ile risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.

**H14.** Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ve iletişim ile kurumdaki risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.

**H15.** Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ile sorumluluğun paylaşımı arasında ilişki vardır.

### 3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİ DURUMU

Bu bölümde araştırma ile ilgili kavramların tanımları, risk yönetiminin bugünü ve geleceği, problemleri, faydaları, risk yönetim standartları, risk yönetim süreci, risk türleri, risk boyutları, risk yönetiminin stratejik unsurları, riske karşı çözüm üretme yöntemleri, COSO ve kurumsal risk yönetim uygulamaları, hukuki düzenlemeler, risk yönetim sorumlulukları ve sorumluları hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde risk kavramı ile benzerlik gösteren ve aralarında ilişki bulunan kavramlara yer verilmiştir.

Araştırmada en sık kullanılan kavramlar, risk, risk yönetimi ve kamu organizasyonudur. Bunların dışında risk ile karıştırılan belirsizlik, tehlike ve kriz kavramlarının tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada sıklıkla kullanılan kavramlardan; olasılık, verimlilik, etkililik, risk kültürü, performans ve performans yönetiminin tanımı verilmiştir.

##### 3.1.1. Risk ve Risk Yönetimi

Kısaca, beklenmeyen bir olayın organizasyona zarar verme ihtimali (Waters, 2011: 5-6), organizasyon hedeflerindeki belirsizliğin etkisi (İSO 31000, 2009) olarak tanımlanabilecek olan risk kavramının türlerine göre değişen pek çok tanımı yapılmıştır. Risklerin en belirgin özelliği, tam ve net olarak bilinmemesi, zamanla değişkenlik göstermesi, olumsuz sonuçlar doğurabilir olması ve yönetilebilir nitelikte olmasıdır (Çekerol, 2013: 32).

Köken olarak Fransızca “risqué” ve Latince “riscum” kelimesinden türediği bilinmektedir. Arapça kökene bakıldığında Türkçedeki rızık kavramına karşılık gelen “risq” kelimesi olduğu görülmektedir. Çoğu dilbilimci ise risk kelimesinin, 17. yy ortalarında İngiliz dilinde ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir (Walker, 2013).

Risk her alanda ve her faaliyette söz konusu olabilir ve risk almadan iş yapmak neredeyse imkansızdır. "Risk" ve "tehlike" aralarında açık bir ayrım yapılmaksızın, genellikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Kuşkusuz, riskli kararlar bir tehlike unsuru içeren kararlardır. Risk kelime anlamı olarak, rastlantısal bir olayın meydana gelme

olasılığıdır ve gerçekleştiğinde kurumun hedeflerine ulaşma başarısını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Bisias, Flood ve Lo, 2012: 266).

Okuyama ve Chang (2004) ise genel anlamda riski, herhangi bir tehlikenin meydana gelme olasılığı ile bu tehlikenin neden olacağı sonuçların bileşkesi olarak tarif etmektedirler. Başka bir deyişle risk düzeyinin, tehlikenin büyüklüğü ve etkilenen elemanların savunmasızlığıyla orantılı olduğunu ifade etmektedirler. Andrews ve Moss (2002)'un yapmış oldukları tanıma göre risk, beklenmeyen bir olayın, sıklığı, olasılığı ve sonucun bütünü olduğunu ifade etmişlerdir.

Kişilerin, kurumların, sistemlerin ve devletlerin var oluş nedenlerini ve stratejilerini başarıyla yönetmelerini etkileyecek herhangi bir olay risk olarak tanımlanabilir (Küçükşahin, Şafak ve Dedeoğlu, 2009: 12). Risk, rastlantısal bir olayın meydana gelme olasılığıdır ve gerçekleştiğinde kurumun hedeflerine ulaşma başarısını negatif yönde etkilemektedir (Kızılboğa, 2012: 297).

ILO'nun bir raporunda tanımlandığı şekliyle risk, belli bir dönemde veya koşullar altında istenmeyen olayın ortaya çıkma olasılığıdır.

OHSAS 18001 (2007)'da ise risk; "tehlikeli bir olayın veya maruz kalmanın meydana gelme olasılığı ve sonuçlarının bileşkesi" şeklinde tanımlanmıştır.

Avustralya standardı AS/NZS 4360 (1999)'a göre risk; tehlike yaratabilecek etkiye sahip bir olayın meydana gelme şansının sonuçlar ve olasılık açısından ölçülebilirliği olarak tanımlanmıştır. AS/NZS 4804 (2001)'e göre risk ise; herhangi bir olayın potansiyel zarar meydana getirme olasılığı ve sonucudur.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2002) riski; sonucun olumsuz olma ihtimali veya bu olasılığı ortaya çıkaran faktör olarak tanımlamış ve riskin ne anlamlara gelebileceği konusunda bir çıkarımda bulunmuştur. Buna göre risk:

- Olasılık,
- İstenmeyen sonucu ortaya çıkaran faktör,
- Herhangi bir sonuç,
- Potansiyel güçlük veya tehdit anlamlarına gelebilmektedir.

Bu tanımlarda dikkati çeken ortak nokta riskin sürekli bir tehdit olma özelliği taşımasıdır (Griffiths, 2005: 17).



Kurumsal Risk Yönetimi ise, belirsizlik altında risk sorunlarını değerlendiren, uygulama için en iyi yolu belirleyen, iletişim sağlayan ve sistematik bir yaklaşım (Hardy, 2010: 11) sunan yönetsel bir anlayıştır.

Kurumsal risk yönetiminin en kapsamlı tanımı COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından yapılmıştır: Buna göre kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma istekliliği (risk iştahı) sınırları içinde yöneten, kurum hedeflerinin başarılması konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde yapılandırılmış ve kurumun yönetim kurulundan, yönetimden ve diğer personelden etkilenen bir süreçtir (COSO Enterprise Risk Management, 2004: 16).

Kurumsal risk yönetimi bir risk envanteri hazırlamaktan daha fazlasıdır ve bu yönüyle iç kontrolün ötesine geçmektedir. Kuruluşların, strateji belirleme ve bu stratejiyi uygularken taşıdığı kültür, yetenekler ve uygulamalar değer yaratma, koruma ve gerçekleştirme amacına yöneliktir. Ayrıca, strateji belirleme, yönetim, paydaşlarla iletişim kurma ve performansı ölçme gibi diğer konulara da değinmektedir.

Risk yönetimi, organizasyonların verimli ve etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli düzenlemeleri sağlamak, organizasyondaki mal ve kişilerin korunması, organizasyonda oluşabilecek beklenmeyen kayıpların en düşük maliyetle minimize edilmesi için gerekli olan kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Emhan, 2009: 209). Kısa bir tanıma göre, kayıp kontrolü ve kayıp finansmanının bir kombinasyonudur (Baglini, 1977: 341). Raber'in tanımlamasına göre ise, risk yönetimi; kamu yararı, insan güvenliği, çevresel faktörler ve hukuk ile uyumlu bir şekilde hedeflerine ulaşmak için bir kuruluşun maruz kaldığı riskleri idare eden sistematik bir süreçtir" (2003: 11).

Risk yönetimi hakkında diğer bir tanım Kallman ve Maric tarafından yapılmıştır. Buna göre risk yönetimi; beklenen sonuçlardan farklı olarak arzu edilen sonuçları yaratmak için karar vericilere bilimsel bir yöntem sağlamak için tasarlanmış uzmanlaşmış bir disiplindir (2004: 60).

Risk yönetimi, organizasyonu başarıya götüren kritik bir anahtardır (Crouhy, Galai ve Mark, 2000: 129). Risk yönetimi üst yönetimin işidir. İdeal bir ortamda yöneticiler riski azaltmak veya ortadan kaldırmak isterler. Organizasyondaki üst yönetim ve örgütsel liderler riskin akla uygun olup olmadığı algısını etkilemede

özellikle önemli rol oynamaktadır hatta üst yönetim, diğer karar alıcıların riske ilişkin tercihlerini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir (Sitkin ve Pablo, 1992: 22).

### **3.1.2. Kamu Organizasyonu**

Araştırma evreninin belirlenmesi bakımından “*kamu organizasyonu*” kavramının kullanılması uygun görülmüştür. Kamu organizasyonu kavramı ile, tüm kamu idareleri, kamu kurum ve kuruluşları ile sermayesinin yarısından fazlasının devlete ait olduğu kamu işletmeleri anlatılmak istenmektedir.

### **3.1.3. Bilgisizlik, Tehlike ve Kriz**

Risk ile belirsizlik ve bilgisizlik kavramları da çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Belirsizlik, gerçekleşebilecek olayların listelenebildiği ancak bu olayların olasılığının belirlenemediği durumu ifade ederken, bilgisizlik (ignorance) ise, içinde bulunulacak en kötü durum olup muhtemel olayların bile listelenemediği durumu ifade etmektedir (Waters, 2011: 22-26).

Belirsizlik, bir olay veya durum ile ilgili elde hiçbir verinin olmaması durumudur. Riski belirsizlikten ayıran en önemli ise özellik ölçülebilir olmasıdır. Risk, olasılık hesaplamalarında uygun sayısal bir ifadeyle belirtilebilir. Bir, % 100 riski; sıfır ise % 0 riski göstermektedir.

Bir işteki riski ve belirsizliği ölçme çalışmaları, risk sürecini ve belirli risklerin organizasyonu nasıl etkilediğini tanımlayabilmek amacıyla bilgi edinme araştırmaları etrafında dönmektedir. Yeni bilgiler belirsizliği giderebilir veya azaltabilir. Yeni bilgi, aynı zamanda, risk yöneticisine, kurumun karşılaştığı risklere ilişkin daha fazla bilgi vermektedir (Walker, 2013).

Tehlike; çevreyi, insanların hayatını, sosyal ve ekonomik faaliyetlerini, varlıklarını tehdit eden, doğal veya insan eliyle oluşturulmuş bir olayın meydana gelme olasılığı olarak tanımlanabilir.

Risk kavramının çoğunlukla benzetildiği bir diğer kavram “kriz”dir. Bu kavram Çince’de en iyi şekilde karşılık bulmuştur. Fırsatların ve tehlikelerin bir kombinasyonundan ortaya çıkan kriz, riskten farklı olarak fırsatları da içermektedir. Yıllar boyunca birçok büyük siyasetçi bir krizin fırsat doğurabileceğini kabul etmiştir. Bir iş için, bir sanayi ya da piyasadaki bir kriz de bir fırsat olabilmektedir. Bu yüzden

risk kararları, öngörülerde bulunulmasıyla oluşan hatalarla dolu örtülü tahminlerdir. (Walker, 2013).

#### **3.1.4. Olasılık**

Risk, genel bir tanıma göre, organizasyonda kayba neden olacak bir olayın, durumun gerçekleşme olasılığıdır. Dolayısıyla risk ve olasılık kavramları arasında yakın bir ilişki vardır ve bu durumda olasılığın tanımına bakmak gerekmektedir.

Klasik olasılık kuramına göre, sayısal olasılık değeri, “uygun sonuçlar” sayısının “tüm sonuçlar” sayısına bölünmesi ile elde edilir. Başka bir tanıma göre Olasılık, sayısal her olasılık önermesinin olaylar dizisi içindeki belirli olayların göreceli sıklığına ilişkin bir önerme olarak tanımlanmıştır (Özbek, 1).

Olasılıklar, örneğin geçmiş olayların sıklığını anlamak için kullanıldığında en sık meydana gelen geçmiş verilerin incelenmesinden elde edilir. Olasılık hesaplamak için uzmanların anketinden bile yararlanılabilmektedir.

#### **3.1.5. Etkililik (Effectiveness) ve Verimlilik (Efficiency)**

Etkililik, bir organizasyonun önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşma yeteneğidir (Usta, 2010: 34). Amaçlar ile ulaşılan sonuçları karşılaştırır ve kamusal eylemlerin etkilerini gösterir; “Elde edilen sonuçlar nelerdir? Amaçlara ulaşıldı mı?” sorularına yanıt aranır (Usta, 2014: 16). Etkililik, gerçekten başarılan iş ve faaliyetlerin sonuçlarına ya da etkilerine işaret etmektedir (Rutgers and van der Meer, 2010: 3, Akt; Efe, 2012: 124).

Lynn'e göre etkililik her zaman durumsaldır; organizasyonların türlerine, amaçlarına ve çevrelerine göre farklılık gösterir. Etkililik, belirsizliklere ve belirsiz politik çevrelere şekil vermek için ustalık ve yetenek gerektirir. Etkili kamu yöneticileri olaylara ve durumlara kendileri şekil vermek isterler (Lynn, 1987: 18). En etkili kamu yöneticileri beklenmeyen kötü koşulların sonuçlarından az da olsa çıkarımlar yapabilen dikkatli kişilerdir. Etkili kamu yöneticileri esnek ve devamlılık gösterebilen kişilerdir. Etkili kamu yönetimi, engellerin ve sınırlamaların üstesinden gelmek için girişimcilikten hatta riskli eylemlerden bile kaçınmayan yöneticileri gerektirir (Cohen, 1993: 49).

Verimlilik, yıllarca kamunun özel sektörden daha verimsiz çalıştığı görüşünden hareketle kamu yönetimi reformlarının en önemli amaçlarından biri haline gelmiştir.

Verimlilik, uygulamaya konulan araçlarla bu uygulamaların sonuçları arasındaki oranı ifade eder. Ulaşılan amaca daha az bir maliyetle ulaşılabilir mi? Aynı harcama ile daha üst düzeyde bir amaca ulaşılabilir mi? Şeklindeki sorular verimliliğin analizine katkı sağlamaktadır (Usta, 2014: 16).

### **3.1.6. Performans ve Performans Yönetimi**

Performans, bir kamu örgütünün başkalarına veya kendi geçmişine kıyasla daha etkili ve verimli olmasıdır (Usta, 2010: 34). Bireysel performans, beklenen amaçlara ulaşmak için çalışanın yetenek ve motivasyonu ile ortaya koyduğu davranış ve sonuçları; örgütsel performans ise, finansal sonuçları, pazar sonuçlarını ve verimlilik, kalite, etkinlik gibi yönetim sonuçlarını kapsamaktadır (Uysal, 2015: 33).

Performans yönetimi kavramı “organizasyonlarda tüm çalışanları performansın sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngörmektedir (Sayıştay, 2000: 51). Organizasyonlarda bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde performans ölçütleri oluşturulmalıdır.

### **3.1.7. Diğer Bazı Stratejik Kavramlar**

Bu bölümde risk yönetiminin stratejik bazı kavramları olan; risk bulaşması, risk iştahı, risk toleransı, risk algısı ve risk kültürü kavramları açıklanmıştır.

#### **Risk Bulaşması**

Risklerin genellikle birbiriyle bağlantılı veya ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ekonomi kaynaklı pek çok riskin aynı anda görülmesi olasılığı risk bulaşması olarak adlandırılmaktadır. Özellikle operasyonel riskler ortaya çıktığında, söz konusu riskler gözetimsiz bırakılmışsa yeni ve ek riskler doğurmaktadır. Bir işletmenin yaşadığı bir şok onun sermaye durumunu zayıflatabilir ve onu ek risklere maruz bırakabilir. Bu durum tipik bir risk bulaşmasıdır. Risk bulaşmasının tehlikeli bir özelliği, genellikle örtük ve sürekli riske neden olmasıdır. Risk bulaşmasının bir başka olumsuz özelliği ise, genellikle dış kuvvetler tarafından yönlendirilen bir riski harekete geçirmesidir (Walker, 2013).

### **Risk Alma İstekliliği (Risk İştahı)**

Yönetimin, organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda önlem aldığı halde maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Risk alma istekliliği, risk yönetim süreci için belirleyici ve kritik bir faktördür (Stulz, 2008: 6). Yönetim stratejik amaçların başarılması için kurumsal seviyede alabileceği risk seviyesini belirler ve bu risk miktarı kurumun politikalarında belirtilir. Risk iştahı da dikkate alınarak risk toleransı için sınırlar oluşturulur.

### **Risk Toleransı**

Risk belirlendikten ve önceliklerine göre sıralandıktan sonra, her bir riskin tolerans düzeyleri belirlenmelidir. Tolerans düzeyleri genellikle riskin türüne bağlıdır ve programı yöneten kişiler tarafından belirlenir. Risk toleransı bir organizasyonun riskten etkilenen birimi ile görüşme yapılarak veya bu birimlerin risk ortaya çıktığı sıradaki reaksiyonları ve riske verdikleri yanıtlarının değerlendirilmesi ile belirlenebilmektedir (Küçük Yılmaz, 2007: 118).

Bir organizasyonun risk alma sınırlarını belirleyen faktörlerden biridir. Genel olarak risk toleransı, hedefte başarıya ulaşabilmek için organizasyonun kabul edebileceği risk miktarını belirtir. Risk toleransı risk iştahına göre daha dar kapsamlı olmasına rağmen birbirleriyle ilişkilidir. Risk toleransında risk alma, riskten kaçınma ve riske çekimser bakma şeklinde üç yaklaşım sergilenmektedir.

### **Risk Algısı**

Risk daha çok yıllık insan ölümleriyle tanımlansa da aslında, organizasyonu etkileyecek potansiyel olumsuz olaylar, eşitlik (riske neden olacak olgu veya olaylardan aynı zamanda fayda da sağlanması), gelecek kuşaklar üzerinde etkili olması, kontrol edilebilirlik ve istenmeyen olaylar olması gibi başka öğeleri de taşımaktadır (Pedroso, 1993'ten aktaran; Schmidt, 2004: 3).

Risk, çok yönlü olması nedeniyle farklı durumlarda farklı şeyler ifade edebilen, algı ve tutumlara göre şekillenebilen bir kavramdır (Fone ve Young, 2005: 11-12).

Hillson ve Webster'e göre risk algısı duygusal zekayla ilişkilidir ve bu zeka, kişinin risk tutumlarında büyük pay sahibidir. Risk algısında alınan kararlar analitik

düşünce ile alınmasına rağmen, bilinç altında bu davranışlar duygusal zekanın ürünüdür (Hillson ve Webster, 2004: 6-7).

Pedroso (1993'ten aktaran Schmidt, 2004: 3), riskin yalnızca teknik parametreler ve olasılık sayılarıyla değil, psikolojik, sosyal ve kültürel bağlamımızla da algılandığını belirtmiştir. Bireysel ve sosyal özellikler, risk algımızı oluşturur ve risklere karşı tepki verme biçimimizi etkiler. Çalışanların risk algısı değerlendirilirken; onların kişilik özellikleri, riskle ilgili bilgi, deneyim, tutum ve farkındalıkları, çalıştıkları organizasyonla birlikte bütüncül bir şekilde ele alınmalıdır.

Risk algısını etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunlar;

**Gönüllülük:** Riski algılayabilmek için öncelikle bunu istemek gereklidir. Hatta benzer riskler arasında bile algılamak istenenler zorla dayatılana göre daha kolay algılanırlar ve kişiler kendi seçtikleri riskleri kabul etme eğilimindedirler.

**Medyanın Rolü:** Modern toplum teknolojiyi çok fazla kullanmaktadır ve tabii ki medyadan etkilenmektedir. Eğer medya bir risk bildirirse, birçok insan aniden bunun farkına varır ve endişe etmeye başlar. Ayrıca, bu risk haber değeri taşıdığına göre mutlaka önemli ve gerçek olmalı diye düşünülmektedir.

**Kontrol edilebilirlik:** Kişinin kendi denetimi altında olduğu düşünülen riskler, başkaları tarafından kontrol edilen algılanan risklerden daha kabul edilebilir olmaktadır. Normal koşullar altında, bireyler "kontrol dışı" durumlara girmek istemez çünkü bu koşullar altında kendini güvenli hissetmez ve kontrolü elinde tuttuğu sürece, kısmen de olsa olumsuzlukları telafi edebildiğini düşünür (Pedroso, 1993'ten aktaran Schmidt, 2004, 5). Bunun tersi bir durum da mümkündür. Yani kişinin kontrolü elinde bulundurmadığı durumlarda kontrolü başkasına vermek zorunda kalabilir. Güvenlik algısı esas olarak, sorumlu kişinin yeteneklerine olan güvenimizden etkilenir. Kontrolü güvenilir bir kişiye veya kuruma devretmek, durumun en azından bir ölçüde kontrolünü ele geçirme algısını yaratmaktadır (Pedroso de Lima, 1993, akt; Schmidt, 2004: 5).

**Gecikme Etkisi:** İlk olay ile hasarın fiili etkisi arasındaki uzun bir gecikmeyi ifade eder. Gecikme fiziksel, kimyasal veya biyolojik nitelikte olabilir. Gecikme etkisi, belirli bir riskin etkilerini tanımada ek zorluklara neden olur, çünkü başlangıç olayı ile geciken etki arasındaki korelasyon hemen görülmez. Sigara ve akciğer kanseri, dengesiz beslenme ve kalp rahatsızlığı arasındaki ilişki örnek gösterilebilir.

***Doğal veya Yapay Olması:*** Risk algılamasında riskin yapay veya doğal olması durumu da, büyük fark yaratır; çünkü doğal bir risk, yapay olana göre daha kabul edilebilir olmaktadır. İnsan hatasından doğan riskler için kişilerin kendi hatalarını, yetkilerini ve sorumluluklarını kabul etmeleri beklenmektedir.

***Tanıdıklık ve Alışkanlık:*** Alışmak, korkuyu kaybetmenin önemli bir parçasıdır! Bilinmeyen yeni risklerin farkındayızdır ancak yeni bir riski öğrendiğimizde ona kademeli olarak alışır ve kabul etmeye başlarız. Uzun süredir mevcut olan bir risk, teknik risk devam etmesine rağmen alışkanlık nedeniyle zayıflar (Slovic vd., 1986: 11-12). Bilinen risklerin bilinmeyen risklerden daha fazla kabul görmesinin sebebi de budur.

***Fayda ve Risk-Fayda Dağılımı:*** Risk sorumluluğu ve faydalarının dağıtımını ne kadar iyi yapılmışsa o kadar kabul edilebilir olmaktadır. En az kabul edilebilir durum, risk yükünün bir grup insan tarafından taşınması ancak faydasının başka bir grup tarafından kazanılması durumudur. Bu durum sosyal çatışma ortamını yaratmaktadır.

Bireysel fayda ve riske örnek olarak, sigara içmek, araba veya motosiklet kullanmak verilebilir. Bir sigara içme tadı ve duygusu, bilinse bile, ilgili sağlık risklerinin kaygılarını geçersiz kılmaktadır (burada, gecikme etkisi de belirli bir rol oynamaktadır). Sürüş, modern toplumlardaki en riskli faaliyetlerden biridir, ancak risk, A noktasından B noktasına (burada alışkanlık ve aşinalık da risk algılamasını zayıflatmaktadır) ulaşmanın bireysel yararı nedeniyle çok düşük algılanmaktadır. Topluluklar için fayda-risk dağılımına nükleer santraller ve bir tehlikeli atık yakma tesislerinin kurulması örnek gösterilebilir. Bazı ülkeler nükleer santraller kurmak yerine günlük yaşam için daha güvenli olan enerji kaynaklarına yönelmektedirler. Küçük bir bölgede kurulan tehlikeli atık yakma tesisi, bölge halkı için yarardan çok büyük risk taşımaktadır. Burada fayda risk dağılımı kesinlikle optimum değildir (Linnerooth-Bayer & Fitzgerald 1996: 120-122).

Tablo 1’de risk algısını arttıran ve azaltan unsurlar gösterilmiştir.

**Tablo 1: Risk Algısını Arttıran ve Azaltan Unsurlar**

<i>Risk Algılamasını Zayıflatan Unsurlar</i>		<i>Risk Algılamasını Güçlendiren Unsurlar</i>
tanıdık	↔	yabancı
bireysel kontrol	↔	başkaları tarafından kontrol edilir
doğal	↔	yapay
istatistiksel	↔	yığımsal
net yararlar	↔	az yararlı veya yararsız
adil dağılım	↔	haksız dağılım
gönüllü	↔	dayatılan
güvenilir kaynaklardan gelen bilgi	↔	güvenilmeyen kaynaklardan gelen bilgi
medyanın etkisi	↔	medyanın etkisi yok

Kaynak: (Pedroso, 1993'ten aktaran Schmidt, 2004: 9)

Risk algısının etkileyen faktörler arasında kültür, toplum, sahip olunan toplumsal değerler ve etik kurallar da bulunmaktadır.

### **Risk Kültürü**

Risk kültürü kavramı yöneticilerin, paydaşların ve üstlerin risk alması ve risk almayı destekleme algıları ile ilgilidir. Özellikle risk kültürü, üst yönetimin çalışanlarına güvenmek için istekli olmasına ve organizasyon misyonunun açıklığı ile pozitif yönde ilişkilidir. Organizasyonun içinde yer aldığı sektör, risk kültürü hakkında ipuçları verir. Risk kültürü, organizasyonların yöneticiler tarafından algılanan risk alma eğilimi şeklinde tanımlanabilir (Bozeman ve Kingsley, 1998: 109).

### **3.2. Risk Yönetiminin Tarihsel Geçmişi, Bugünü ve Geleceği**

Araştırmanın bu bölümünde risk kavramının öneminin anlaşılması ve kontrol edilme isteği ile başlayan tarihsel gelişim süreci incelenmiştir. Risk yönetimin bugünü, geleceği ve problemleri anlatılmıştır.

#### **3.2.1. Risk Yönetimi Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri risk kavramı vardı ve insanlar yaşamsal faaliyetlerinde kendini gösteren bu kavramı yönetebilmeyi arzu ediyorlardı. Farklı çağlarda, farklı kültürlerden insanların, yaşamsal faaliyetlerinde ve oynadıkları şans oyunlarında sonuçların olasılığını hesap edebilecekleri bir yöntemleri yoktu ve geleceklerini herhangi bir şekilde etkileyemeyeceklerini, bu konuda Tanrı'nın



buyruğuna rıza gösterilmesi gerektiğini düşünerek pasif bir tutum benimsemişlerdir. Bu kaderci zihniyet 13. yy'da yeni rakamların benimsenmesinden sonra Rönesans döneminin ortalarında (15. ve 16. yy) zamanın önde gelen matematikçileri şans oyunlarının nasıl oynanması gerektiği ve kaybetme riski üzerine çalışmaya başlamışlardır. Fransız matematikçiler Blaise Pascal ve Pierre de Fermat, olasılık teorisini 200 yıllık bir matematik bulmacasına çözüm olarak keşfetmişler ve zamanla temelini bu olasılık teorisinin üzerine inşa ettikleri geniş kapsamlı etkisi olan çok çeşitli risk yönetimi teknikleri geliştirmişlerdir (Amaonwu vd., 2016).

Bilinen en eski sigorta biçimlerinden biri olan risk yönetiminin ilk örnekleri, Babil hükümdarlarından Hammurabi'nin kanunlarında yer almaktadır. Burada bir deniz sigortası türü olan gemi sigortasının ilk örnekleri görülmektedir. Buna göre, bir gemi sahibi denizde kaybolan veya herhangi bir zarara uğrayan gemisinde taşıdığı mallar için para ödemeyecektir. Yüzyıllar boyunca, sigortalama, bireyler ve işletmeler için birincil risk yönetimi yöntemi olarak kullanılmıştır (Amaonwu vd., 2016). Bu sistemde riskler her bir birimde ayrı ayrı yönetilmekte, yönetim kuruluna ve üst yönetime risklerin genel görünümü ile ilgili bir raporlama yapılamamaktadır. Bu durum, maliyetlerin artmasına ve bir organizasyonun risk yönetiminde farklı uygulamalara ve çakışmalara neden olmaktadır. Geleneksel risk yöneticileri aynı zamanda paydaşlara değer katma ilkesini de dikkate almamaktadır (Manab vd., 2010: 240).

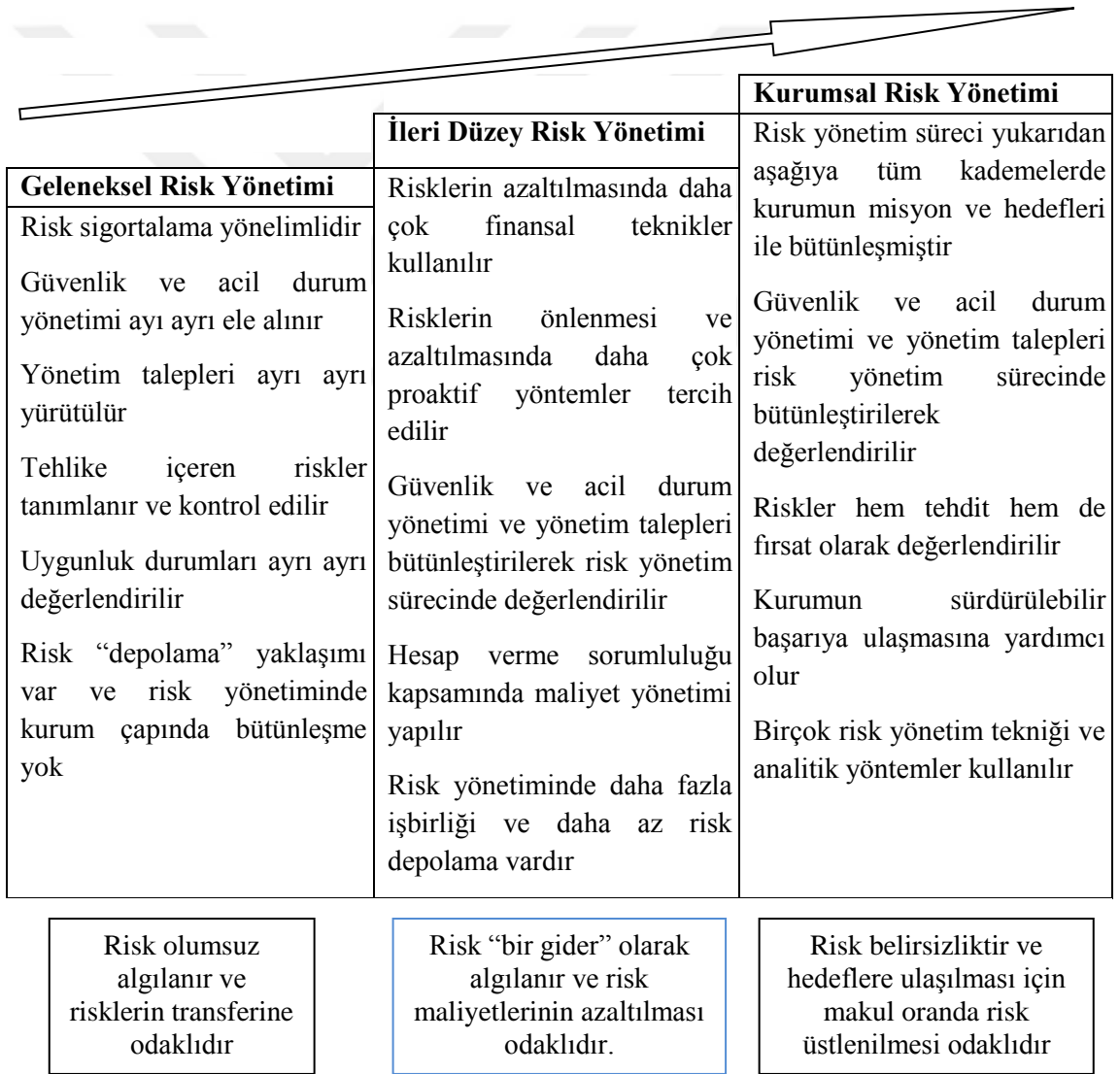
Modern risk yönetimi aşağıdaki dokuz faktöre bağlı olarak gelişmiştir (Raz and Hillson, 2005: 53):

- Çalışma alanının tehlikeli fiziksel işlerden, bilgi yoğunluğu olan işlere doğru kayması,
- Paydaşların çeşitliliği bağlamında organizasyonun görüş alanının genişlemesi,
- Planlama ve organizasyonlarda çalışmalarını yürütmek için gerekli olan projenin öneminin artması,
- Teknoloji ve onun doğasında var olan belirsizliğin merkezi rolü,
- Artan rekabetçi baskılar, organizasyonların eksik bilgi ile faaliyetleri yürütmesine ve planlamasına yol açması,
- İş çevresindeki dalgalanmaların artması,
- İş ve projelerde somutlaşan karmaşıklığın derecesinin hızla artması,
- Küreselleşme trendinin devam etmesi, sanal iş ve takımlar üzerine yapılan vurgu,

- Organizasyonların uymakla yükümlü olduğu yasal düzenlemelerin artan yükü,

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel sisteminin dar kapsamından çıkarılarak organizasyonların karşılaşılabilecekleri riskleri (stratejik, faaliyet, uygunluk, raporlama, teknolojik ve personel gibi) ele alabilecek şekilde genişletilmesi gereğinden doğmuştur (Kızılboğa, 2012: 55). Kurumsal risk yönetim sisteminin ortaya çıkmasında “bir işi ilk seferinde doğru yapmak” ve “hata ortaya çıkmadan önce önlem almak” yaklaşımlarının da etkisi olmuştur (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 153). Şekil 1’de gelenekselden kurumsala risk yönetim sürecinin tarihsel gelişim süreci gösterilmiştir.

### Şekil 1: Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci



Kaynak: (Gallagher, Arthur J. Risk Management Services, 2009: 10)

Geleneksel risk yönetimi bir organizasyonun sadece belirli bölümlerinde uygulandığından, bir birimdeki risk yönetimi çok iyi işlerken kurumun diğer birimleri bu konuda başarısız olabilmektedir. Kurumsal risk yönetimi, risk yönetim sürecinin organizasyonun genel yapısının içine yerleştirildiği, tüm organizasyonu kapsayan bir sistemdir. Üç önemli avantajı vardır. Bunlar; kurumun yeterliliğini sürdürülebilmesine yardımcı olması, riski yönetme maliyetlerinin optimum olması ve yönetimin iş performansını arttırmasına yardımcı olmasıdır (Arslan, 2008: 24).

### **3.2.2. Türk Sağlık Kültüründe Risk Algısı**

Eski Türk geleneklerine göre sağlık hizmeti verilen kuruluşlara; darüşşifa, dar-üs-sihha, darü't-tıb, şifahane, bimaristan, gibi isimler verilmekteydi. Hastane kelimesi ilk kez 1876 yılında Ahmet Vefik Paşa zamanında dilimize Farsça'dan geçmiştir.

Avrupa'da düzenli bir şekilde hastane hizmeti veren kurumların bulunmadığı dönemde M.S. 800'lü yıllarda Mısır'da kurulmuş olan Tolunoğulları devletinde, içinde zengin bir kütüphanenin olduğu ve tıp eğitiminin de verildiği kompleks bir hastanenin olduğu bilinmektedir (Bolak, 1950: 8). Özellikle Selçukluların Avrupa tıbbını, hastanelerini etkilediği görülmektedir. Akıl hastaları için yapılan tımarhane ve cüzzamlılar için cüzzanhaneler kurulmuştur. Ayrıca, hekimlerin sahip olması gereken özellikler ve etik ilkeler sıralanmıştır. Buna göre hekimler; iffet, tövbe, cömertlik, şecaat (yüreklilik, yiğitlik), tevazu (alçak gönüllülük), emniyet (güvenilirlik), hikmet (bilgelik), doğruluk, hidayet, adalet ve vefa gibi ahlaki özellikleri taşımalıdır (Altıntaş ve Doğan, 2003). Bu özelliklerin hasta psikolojisi üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra; akıl hastalarına çiçek koklama, su sesi, kuş sesi ve müzik ile yapılan tedavinin dışında, ferahlatan, sakinleştiren, uyku yapan şerbetler hazırlanmaktaydı. Özellikle felçli hastaların sıklıkla tercih ettiği kaplıcalar da halk sağlığı için yapılan hizmetler arasındadır.

Eczacılık mesleği Türk geleneğinde önemli bir yere sahiptir. Eczaneler Osmanlı döneminde hammaddesi dışardan gelen ilaçların eczanelerde tablet, şurup, serum gibi ilaçlar haline getirildiği yerler olmuştur. Bu ilaçların hazırlanması ve teslimi sırasında oluşabilecek risklerin önüne geçmek amacıyla bazı düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin; 1861 tarihli Belediye İspençiyarlık Sanatının İcrasına Dair Nizamname'nin 18. maddesinde ise "Reçete ile eczacı dükkanından yapılıp verilen ilaçların ağzı mühürlü

olup üzerinde filan kimse için şöyle istimal olunacaktır diye tahrir olunmuş yaftası ile verilecektir ve dahilen istimal olunan ilaçların yaftası turuncu olacaktır.” denerek ilaç güvenliği sağlanmaya çalışılmıştır (Yılmaz ve Yılmaz, 2006. Akt: Ovalı, 2010: 35).

Türk geleneğinde hastaneler, vakıf usulü ile yapılmakta, giderleri için yine vakfiyeler kurulmakta, halk tarafından sadaka ve bağışlarla desteklenmekteydi. Hastalardan tedavi, ilaç, konaklama ve yiyecekler için ücret alınmaktaydı. Hastaları bulmak ve hastaneye gelemeyen hastaları getirmek üzere memurlar tayin edilmişti. Bu uygulama sosyal hizmetin yanı sıra; bulaşıcı hastalıkları önlemek, halkı bilgilendirmek ve risk farkındalığı oluşturmak, hasta kayıtlarını tutmak ve yeni vakaları tanımak açısından önemlidir. 14. Yüzyıldan sonra modern hastaneler kurulmuş ve hekimlik mesleği açısından uzmanlaşma başlamıştır. Teknolojik gelişmeler sonucunda ise hekimden ziyade tıbbi cihazlara ve bu cihazların bulunduğu hastaneler talep görmeye başlamıştır. Ayrıca özel sağlık kuruluşlarının artması, hastaneleri, sosyal hizmetin bir unsuru olmaktan çıkarmaktadır

Türk geleneklerinde risk algısı incelenirken Osmanlı dönemindeki yönetmelikler ve vakfiyeler bize rehberlik etmektedir. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde, hastanede bulaşıcı bir hastalık görüldüğünde ihbarının mecbur olduğu, nadir vakaların kayıt altına alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu düzenleme, bulaşıcı hastalık riski için alınan bir önlem olmasının yanında isk yönetimi için büyük önem taşıyan dökümantasyon çalışmalarının yapıldığına dair kanıt sunmaktadır.

### **3.2.3. Risk Yönetiminin Bugünü ve Geleceği**

Risk yönetimi, stratejiyi, süreçleri, insanları ve teknolojileri etkileyen riskleri tanımlama, analiz etme ve yönetmek için yapılandırılmış ve tutarlı bir yaklaşımdır. Kurumun tamamında risk yönetimini merkezileştirmek ve koordine etmek bugün önemli bir konu haline gelmiştir. Risk yönetimi prosedürlerini düzgün bir şekilde uygulayabilen ve onları kurumsal yönetim sistemine entegre edebilen kişi, bir iç denetim veya finansal kontrol departmanından ziyade, profesyonel risk yöneticisidir. Risk yönetim süreçleri çeşitli birimler arasında dağılmış olduğunda olumsuz etkileri önlemek için sadece kurumun ayrı birimleri harekete geçmekte ve riski saptamak oldukça yavaş gerçekleşmektedir (Rogachev, 2008: 80).

Teknoloji ve işlerdeki karmaşanın artmasıyla, yanlış gidebilecek şeyler ve kayba uğrama riski de artmaktadır. Bu durum devam ettiği sürece risk yönetimi varlık ve uygulamaları da devam edecektir. Risk yönetimi çoğu özel organizasyon için bir öz değerdir. Fortune 1000’de yer alan 800’ün üzerinde firmanın üyesi olduğu Risk ve Sigorta Yönetim Topluluğu (RİMS)’na göre mevcut risk yönetimi uygulamalarının verileri şunlardır (Corbett, 2004: 51-52):

- Risk yönetimi bir meslek olarak gelişmektedir ve organizasyonların en fonksiyonel alanlarında uygulanabilir bir kavram haline gelmiştir.
- Birçok risk yöneticisi, karar alma mekanizmasına dahil edilmeden üst düzey yetkililere göre izole edilmiş bir şekilde çalışmaktadır.
- Birçok risk yöneticisinin sorumlulukları ile orantılı yetkileri bulunmamaktadır.
- Çoğu risk yöneticisi olumsuz olayları önlemeye yarayan planlamaya dahil edilmekten çok olumsuz olaylar ortaya çıktıktan sonra onlara çözüm üretme etmeye çağrılmaktadırlar.
- Çoğu risk yöneticisi zamanının çoğunu risk yönetimi konularından çok sigorta konularına harcamaktadır. Olumsuz olayların ortaya çıkmasını önleyecek planlama yapmaktan çok olumsuz olayların ortaya çıkması durumunda zarar görebilecek kaynakları sigorta etmek üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Oysaki sigorta etmekle, önlemek veya zararı en aza indirmek farklı şeylerdir ve sigorta etmek zararı azaltmaz sadece zarara hazır olmayı ve zarar göreceği kaynağın yerine yenisini koymaya teminat sağlar. Peki ya zarar göreceği olan insan olursa?

Burada vurgulanan maddeler risk yönetiminin bir disiplin olarak başarısız olduğu noktaları göstermektedir. Risk yönetimi aslında bu algılanan sorunların çoğunun çözümüne etkisi olacak ve bir disiplin olarak daha görünür olduğu bir döneme girmiştir.

Risk yönetiminin geldiği noktayı irdelerken yaklaşık yarım asırdır risk yönetim stratejilerinin artmasına rağmen risk yönetim faaliyetlerinin değerini ölçmenin zorlaştığı söylenebilir (Cassidy vd., 1990: 664).

Yaklaşık elli yıldır çok sayıda kavramın alanda kullanılmaya başlaması ve terim olarak yerleşmesiyle risk yönetimi bir meslek haline gelmiş, hatta bir meslek olarak kendi sınırlarının ötesinde büyümüştür.

Bir meslek olarak risk yöneticileri hem akademik çevrede, hem de uzmanlık olarak kendine uygun yer bulmaya çalışmaktadır. Bir risk yöneticisi ister büyük ister

küçük ölçekte olsun bir organizasyonda meslekte çalışan tek kişi olduğu zaman saygın bir yer edinmesi ve dostluk kurması çok zordur. Ancak birkaç kişinin bir risk yöneticisinin görevleri ve meslek unvanı hakkında bilgi sahibi olduğu organizasyonda benimsenmek ve takdir görmek çok daha kolaydır (Tippins, 2004: 10).

Sağlık hizmetlerinin sunumu önemli düzeyde riskler içermektedir. Hizmetlerin sunumunda oluşabilecek riskler, hastaları, çalışanları, ziyaretçileri ve organizasyonun varlığını tehdit etmektedir. 50 yıldan uzun bir süredir uygulanmakta olan risk yönetimi kavramı 1970'li yıllarda hastane yönetimi alanına girmiştir (Aksay, 2003: 16-16).

Risk yönetimi bir dönüm noktasındadır. Olduğu yerde mi kalacak, kurumsal risk yönetimine mi dönüşecek yoksa risk yönetimini başka bir gelecek mi beklemektedir? Bu kavram, öncesindeki geleneksel risk yönetimi, işletme risk yönetimi, bütünsel risk yönetimi ve stratejik risk yönetimi gibi uygulamaları da kapsamaktadır. Bu kavramların her biri farklı konulara odaklanmasına rağmen, risk unsurları ve genel içerik birbirine benzemektedir (D'arcy, 2001: 2).

Son yıllarda, kurumsal yönetim sistemlerinin gereksinimleri de artmıştır. Organizasyon yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından verilen hizmetler olan olası gelecek senaryoları tasarlamak ve tehlikenin sınırlarını belirlemek günümüzün nitelikli risk yöneticilerine verilen en önemli görevdir (Rogachev, 2008: 78).

Risk yönetiminin toplam kaliteyi sağlaması için kurumun her yerine yayılması gereklidir. Tüm çalışanlar kendi işinin bir parçası olarak risk yönetim sorumluluklarına sahip olursa risk yönetimi daha geniş kabul görür ve en iyi şekilde uygulanır. Bir risk yöneticisi her yerde aynı anda bulunamaz fakat bütün çalışanlar birer risk yöneticisi gibi çalışabilirler. Bu şekilde kurumsal risk yöneticilerine de risk yönetim birimlerine de gerek kalmayacak, organizasyondaki tüm çalışanlar risk yönetimi bilgisine sahip olacaktır. Risk yönetimi kaynaklarına ve bu konuyla ilgilenen bireylere hala ihtiyaç olmakla beraber, risk yönetiminin faydaları organizasyon çapında dağılmış olacaktır. Akademik cephede böyle bir gelecek tüm çalışanların ihtiyaç duyduğu bir beceri olarak görülecek ve risk yönetimi sınıflarına, derslerine, hocalarına olan ihtiyaç artacaktır (Tippins, 2014: 10).

Geleceğe bakıldığında risk yönetimini etkileyen birçok eğilimin olduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlileri şöyle sıralanabilir (Everson vd., 2017:8) ;

**Verilerin çoğalması ile uğraşmak:** Gelecekte verileri elde etme hızı artacağından daha fazla veri ile uğraşmak zorunda kalınacaktır. Ancak bir taraftan da teknolojik ilerlemeler sayesinde verileri analiz etme hızı da artacaktır. Daha fazla veri mevcut olduğu ve yeni verilerin analiz edilebileceği hız arttıkça, kurumsal risk yönetiminin de buna adapte olması gerekecektir. Gelişmiş analitik ve veri görselleştirme araçları, hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere risk ve etkisini anlamak için gelişecek ve çok faydalı olacaktır.

**Yapay zeka ve otomasyondan yararlanma:** Bilim adamları ve birçok insan, otomatik süreçler ve yapay zeka dönemine girdiğimizi düşünmektedir. Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının bugünkü ve gelecekteki teknolojilerin etkilerini dikkate almaları ve yeteneklerini geliştirmeleri bu açıdan önem taşımaktadır.

**Risk yönetiminin maliyetini yönetmek:** Yöneticiler için sıklıkla dile getirilen endişe, risk yönetimi, uyumluluk süreçleri ve elde edilen değere kıyasla kontrol faaliyetlerinin maliyetidir. Kurumsal risk yönetimi uygulamaları geliştikçe, risk, uyum, kontrol ve hatta yönetim içeren faaliyetlerin organizasyona maksimum fayda sağlamak için etkin bir şekilde koordine edilmesi önem kazanacaktır.

**Daha güçlü organizasyonlar oluşturmak:** Organizasyonlar, risk yönetimini strateji ve performansla bütünleştirmede daha iyi hale geldikçe, dayanıklılık da artacaktır. Organizasyonlar kendileri üzerinde en büyük etkiye sahip olacak riskleri bilerek, erken hareket etmelerine olanak tanıyacak enstrümanları yerleştirmek için kurumsal risk yönetimini kullanabilirler.

Özetle, kurumsal risk yönetiminin COSO Bütünleşik Çerçeve'de ana hatlarıyla belirtilen faydaları tutarlı bir şekilde sağlayabilmesi için geleceğe adapte olması gerekecektir. Doğru odaklanılırsa, kurumsal risk yönetiminden elde edilen faydalar, yatırımlardan çok daha fazla olacak ve organizasyonların geleceği ele alma becerilerine duydukları güven artacaktır.

### **3.3. Risk Yönetim Standartları**

Günümüzde başarılı organizasyonlar risklerden kaçmak yerine fırsatlar elde etmeye çalışmaktadır. Böyle bir çevrede organizasyonların ayakta kalabilmesi için geleneksel risk yönetimi uygulamaları yetersiz kalmakta, organizasyonel ve stratejik bir risk yönetimi ihtiyacı doğmaktadır.

Risk yönetim stratejisi, tüm kurum ya da firma tarafından uygulanmakta olan risk yönetiminin biçimini tanımlamakta ve bunun nedenlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, risk yönetimi ve iç kontrol planlarının genel yönetim ve yönetim planlarına uygun olup olmadığını göstermektedir (McCrae and Balthazor, 2000: 38).

Birçok ülkede farklı risk yönetim modelleri uygulanmaktadır. Bunlardan en çok tercih edilenleri; Avustralya ve Yeni Zelanda, Amerika, İngiltere ve Kanada risk yönetim modelleridir (Goy, vd., 2012: 37).

Tablo 2’de en yaygın kullanılan risk yönetim standartları verilmiştir.

**Tablo 2: Risk Yönetim Standartları**

Standartlar	Kaynak	Yıl	Kapsam (Proje/Org.)
<b>1. IEEE Standard 1540-2001:</b> Standard for Software Life Cycle Processes - Risk Management	Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü, ABD	2001	P/O
<b>2. CEI/IEC 62198:2001:</b> <b>International Standard</b> , Proje Risk Yönetimi Uygulama Klavuzu, Birinci baskı, 2001-04	Uluslararası Elektroteknik Komisyonu, İsviçre	2001	P
<b>3. JIS Q2001:2001(E):</b> Risk Yönetim Sistemlerinin Uyg. ve Geliştirilmesi için Klavuz	Japon Standartları Birliği	2001	O
<b>4. AS/NZS 4360:2004:</b> Risk Yönetimi	Avustralya ve Yeni Zelanda Standartları	2004	O
<b>5. BS 6079-3:2000:</b> Proje Yönetimi: Guide to the Management of Business-related Project	İngiliz Standartlar Enstitüsü	2000	P
<b>6. CAN/CSA-Q850-97:</b> Karar Vericiler için Klavuz	Kanada Standartlar Birliği	1997	O
<b>Professional Standards</b>			
<b>7. Risk Yönetimi Standartları</b>	- Risk Yönetimi Enstitüsü (IRM) - Kamuda Risk Yönetimi Ulusal Forumu (ALARM) - Risk Yöneticileri ve Sigorta Birliği (AIRMIC), UK	2002	O
<b>8. Proje Risk Analizi ve Yönetimi (PRAM) Şartlar</b> , İkinci Baskı	Proje Yönetimi Birliği (APM), UK	2004	P
<b>9. Proje Kılavuzu Bilginin Yönetimi</b> , 11. Bölüm, Proje Risk Yönetimi Üçüncü baskı	Proje Yönetimi Enstitüsü, ABD	2004	P

Kaynak: (Raz and Hillson, 2005: 55)



Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Birleşik Krallık ve Kuzey İrlanda devlet kurumları kurumsal risk yönetim sistemini kullanmaktadırlar (Terzi, 2010: 4). Bu standartların tümünde risk yönetimi sürecinin neleri kapsamaması konusunda evrensel bir fikir birliği bulunmaktadır. Bunlar, projelere ve organizasyonda gerçekleştirilen diğer faaliyetlere uygulanabilen, alanda kullanılan en iyi uygulamalardır. Süreçte ortaya çıkan farklılıklar büyük ölçüde terminolojideki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bunun dışında standartların hepsinde ana unsurlar belirli ve ortaktır. Bunlar (Raz and Hillson, 2005: 65);

- Paydaşlarla iletişim,
- Danışma ve işbirliği,
- Örgütsel hedeflere ve stratejiye bağlılık
- Organizasyonda bir risk yönetim sisteminin veya fonksiyonunun benimsenmesi ve uygulanmasına ilişkin rehberlik,
- Yapılandırılmış bir risk yönetiminden beklenen yararların açıklanması
- Risk yönetiminin insan yönünün ve insanların risk yönetiminin etkililiği üzerindeki etkileridir.

9 standardın hiçbirinde bu unsurlar tamamiyle bulunmamaktadır. Standartlar arasında bazı gerçek farklılıklar vardır ve bunlar üç kaynaktan ortaya çıkmaktadır (Raz and Hillson, 2005: 65);

- Birincisi, risk yönetim sürecine yukarıda bahsedilen ana unsurlarının ötesinde ek unsurların yerleştirilmesidir.
- İkincisi, standardın kapsama alanıyla ilgilidir. Bazı standartlar neredeyse tamamen risk yönetim sürecini kapsamakta ancak süreci uygulamak için gerekli olan kurumsal altyapıyı oluşturma yönündeki unsurları görmezden gelmektedir.
- Üçüncü kaynak, standartlar arasındaki risk tanımlama farkları ile ilgilidir. Bu farklar iki alanda görülmektedir. Bu alanların ilki, bazı standartlar riskin hem tehdit hem de fırsatları içerdiğini vurgularken, diğerleri risk türlerinin belirsizliğine odaklanmaktadır.

Tablo 3'te uluslararası standartlara göre "risk" tanımları verilmiştir.

**Tablo 3: Standartlara Göre Risk Tanımları**

<b>Olumsuz tanımlar</b>	<b>Tarafsız tanımlar</b>	<b>Yaygın tanımlar</b>
<b>CAN/CSA-Q850-97:1997:</b> Zarar görme veya kayıp ihtimali	<b>AS/NZS 4360:2004:</b> Amaçları etkileyecek bir şeylerin olması ihtimali	<b>PMBok® 2004:</b> Hem projenin hedefleri üzerine tehditleri hem de bu hedefleri geliştirmek için fırsatları içermektedir.
<b>IEEE 1540: 2001:</b> 'Bir olayın olasılığı, Tehlike ve zarar verecek bir olayın ve onun istenmeyen sonuçlarının meydana gelme olasılığı potansiyel bir sorundur.	<b>BS6079-3:2000:</b> Belirsizlik, hedeflerin başarılması beklentisini etkileyebilir.	<b>IRM/ALARM/AIRMIC 2002:</b> Bir olayın ve onun sonuçlarının olasılığının kombinasyonu Sonuçların aralığı pozitiften negatife kadar değişebilir.
	<b>IEC 62198:2001:</b> Olayın meydana gelmesi ve sonuçlarının proje hedeflerini etkilemesi olasılığının kombinasyonu	<b>PRAM Rehberi 2004:</b> Hedeflerin başarılmasına olumlu veya olumsuz bir şekilde etki edecek belirsiz bir olay ve şartlar kümesidir.
	<b>JIS Q2001 (E):</b> Olayın ve onun sonuçlarının olasılığının kombinasyonu	

Kaynak: (Raz and Hillson, 2005: 64)

Süreçlerin yapısındaki benzerliğe rağmen standartlar arasında terminoloji farklılığı da vardır. Örneğin, bazı standartlarda analiz, 'değerlendirme' olarak belirtilirken bazılarında 'tahmin etme' ve 'ölçme' olarak nitelendirilmiştir.

Yaygın kullanılan standartlardan **PRAM Rehberi**, 'risk olayı' ile 'proje riski' arasında hem terminolojide hem de bunların nasıl yönetileceği konusunda ayrım yaparak yeni bir konsept geliştirmiştir. **ISO/IEC Risk Yönetimi Rehberi** ise tüm risk standartları için ortak bir dil yaratmayı amaçlamıştır. Ancak bu dil, çalışmada incelenen dokuz standardın hiçbirine yansımamıştır.

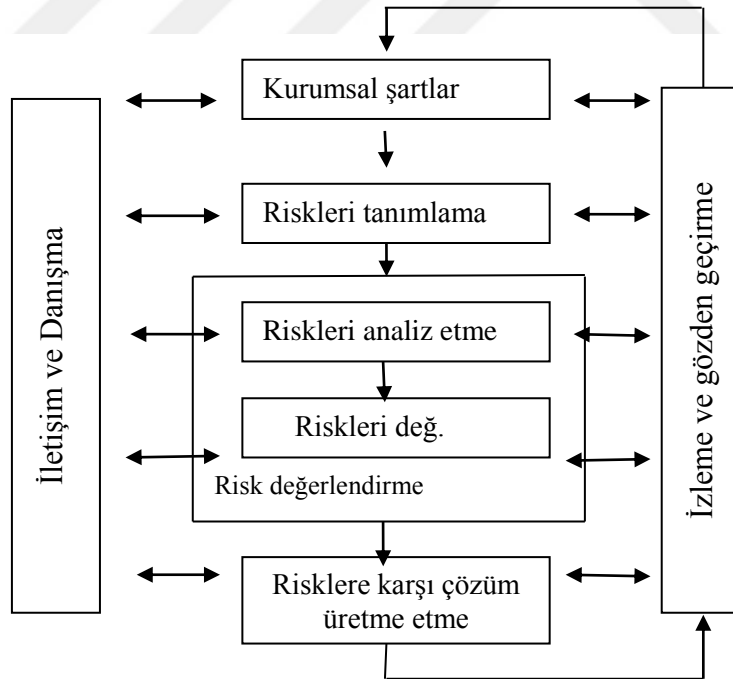
**AS/NZS 4360:2004: Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardı;** riski yönetmek ve analiz etmek için önemli ölçüde yeni kavramlar getirmemiştir ancak risk yönetiminin gelişimine kesinlikle çok büyük fayda sağlamıştır. Standardın en büyük yararı, hem risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan risk tanımlama aşamasını hem de risk analizinin çok disiplinli bir ekip tarafından yapılması gerektiğine yaptığı güçlü vurgudur. Standarttaki süreçlerin adım adım takip edilmesi en ince ayrıntısına kadar çalışanlar tarafından benimsenmesi ve üst yönetim tarafından tam destek görmesi gerekmektedir (Hodges, 2000: 9).

### 3.4. Risk Yönetim Süreci

Risk yönetimi; yönetim politikalarının risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve çözüm üretilmesi usul ve uygulamalarının sistematik uygulamasıdır (Hodges, 2000: 8). Sağlıklı bir risk yönetim sürecinin nihai amacı stratejik amaçları gerçekleştirmek için organizasyonun doğru karar vermesine yardımcı olmaktır. Risk yönetim süreci döngüselidir. Son yapılan faaliyetten sonra yine ilk adıma dönülür. Kallman ve Maric'e göre (2004: 58) süreç,

- Yeni planların gerekli olup olmadığını belirlemek için organizasyonun hedeflerini yeniden inceler,
  - Risk çevresinin değişip değişmediğini görmek için problemleri yeniden inceler,
  - Yeni ürün ve tekniklerin uygunluğunu görmek için çözümleri yeniden inceler,
  - En son ve en uygun modelleri uygulamak için karar modellerini yeniden gözden geçirir ve riskin yönetildiği sistemi inceler
- Şekil 2, risk yönetim sürecinin genel bir görünümünü içermektedir.

Şekil 2: Risk Yönetimine Genel Bakış



Kaynak: (Hodges, 2000: 8).

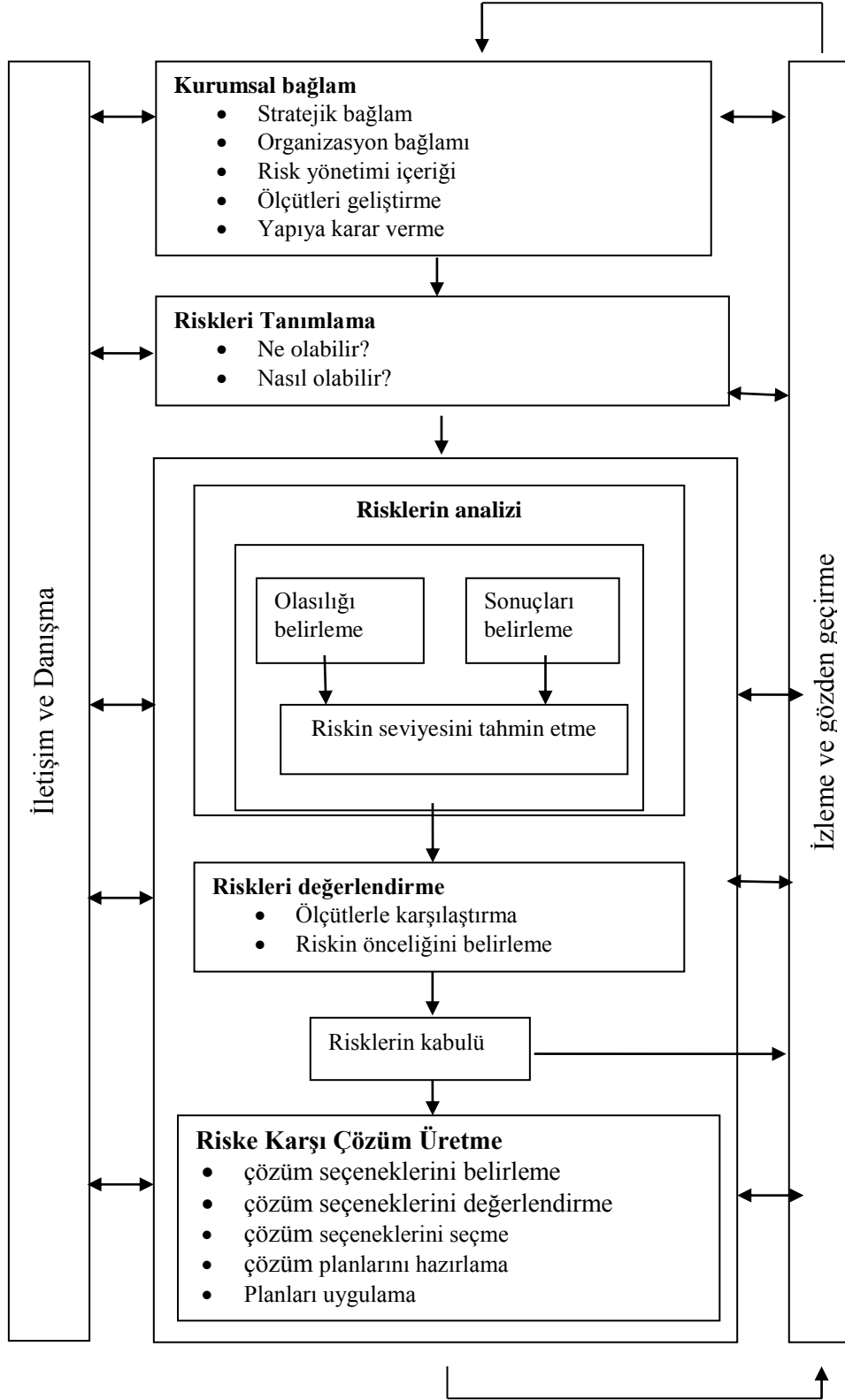
Literatürde risk yönetim sürecinin aşamalarının farklı olarak kategorize edildiği görülmektedir. Risk yönetim sürecini altı aşamada inceleyen çalışmalar olduğu gibi (Williams and Heins 1989, Voughan 1997), tanımlama, ölçme ve önceliklendirme olmak üzere üç adımda inceleyen yaklaşımlar da bulunmaktadır (Dickinson 1995, McNamee, 1998, Skipper 1998, Dorfman 1998). Ayrıca dört adımda (Rejda 1998, Trieschmann ve diğ. 2001), yedi adımda (Pritchett ve diğ. 1996) ve beş adımda (Head and Horn 1991, Harrington and Niehaus 1999) inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır.

Beş adımlı modeller genellikle, çok karmaşık hale gelmeden yeterli ayrıntıyı sağlaması ve öğrenmeyi kolaylaştırması nedeniyle eğitimde en yaygın kullanılanlardır. Bu tez çalışmasında Kallman ve Maric tarafından tasarlanan ve diğer risk yönetim modellerinin süzgeçten geçirilmesiyle elde edilen ve onlardan birtakım öğeler içeren bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu modelin adı “Rafine Risk Yönetim Modeli”dir. Bu model beş aşamadan ve her bir aşama ise üç adımdan oluşmaktadır.

Şekil 3'te Risk yönetimi süreci daha ayrıntılı olarak gösterilmektedir



Şekil 3: Risk Yönetim Süreci



Kaynak: (Hodges, 2000: 9)

Organizasyonun büyüklüğüne göre risk yöneticisinin uygulayacağı aşamalar ve adımlar değişebilir. Büyük çapta bir organizasyon tüm aşamaları uygulamalıdır ancak küçük çapta bir organizasyon bu beş aşamayı ve bazı alt aşamaları kullanabilir. Aşağıda bu modelin tüm aşamaları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### **3.4.1. Risk Yönetim Programı Geliştirilmesi**

Rafine risk yönetim sürecinin ilk adımı 'risk yönetim programı' geliştirmektir. Bu programın amaçları: bir yönetim sistemi kurmak, örgütün misyonuna ulaşmasına yardımcı olacak hedefler koymak, kuruluşun organizasyonunu yapmak, organizasyonun kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak ve risk yönetiminin etkililiğinin karşılaştırılabileceği bir standart oluşturmak. Program; bir risk yönetimi politikasının planlanması, organize edilmesi ve yazılması olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Kallman ve Maric, 2004: 59).

#### **3.4.1.1. Planlama**

Risklerin kontrolünü sağlamak ve belirlenmiş olan riske çözüm üretme yöntemlerinin uygulanabilmesi açısından ilk olarak planlama yapmak gerekmektedir.

Risk yönetimi hedefleri planlama aşamasında oluşturulur; olay öncesi ve sonrası etkinlik hedefleri belirlenir. Bu ilk aşama, risk yönetimi başarısı için kritik öneme sahiptir. Risk yönetimi hedeflerini belirlemek başarıya ilişkin bir harita oluşturmaya yardım etmektedir (Kallman and Maric, 2004: 59). Bu tür planlar; sorumlulukları, gerekli eylemleri, performans önlemlerini ve riske çözüm üretme yöntemlerinin beklenen sonuçlarını belirlemek ve etkinliği değerlendirmek için bir temel sağlamalıdır. Riski kontrol edebilen kişilerle birlikte sorumlulukların en iyi şekilde dağıtılması ve ayrıca planların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan bir yönetim sistemi de gereklidir. Önemli risklerin zamanlaması ve olası etkisinin olasılığını belirleme aşamasıdır (Raz and Hillson, 2005: 58).

Planlama aşamasında ilk olarak organizasyon çapında risk yönetimi bağlamında analizler yapılacaktır. Bu adımda risklerin değerlendirileceği ölçütleri incelemek ve sonraki analizler için bunları belirlemek uygun olmaktadır. Bir riskin kabul edilip edilmeyeceğine karar verebilmek için organizasyonel politika ve amaçların tam olarak anlaşılması ve çalışma ortamının kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Aşağıda Tablo 4'te planlama aşamasının unsurları verilmiştir.

**Tablo 4: Planlama Aşamasının Unsurları**

Risk Yönetimi için Planlama	
1. IEEE 1540-2001 5	<b>5.1.1. Risk Yönetimi Planlama ve Uygulama</b> 5.1.1.1. Risk Yönetimi Politikalarının Oluşturulması, 5.1.1.2. Risk Yönetimi Süreçlerinin Oluşturulması, 5.1.1.3. Sorumlulukların Paylaşılması, 5.1.1.4. Kaynakların Tahsis Edilmesi, 5.1.1.5. Risk Yönetimi Sürecinin Değerlendirmesini Oluşturmak <b>5.1.2. Proje Risk Profilini Yönetmek</b> 5.1.2.1. Risk Yönetimi Unsurlarını Tanımlama, 5.1.2.2. Risk Eşiklerinin Oluşturulması (Bir riskin kabul edilebilirlik sınırı olan), 5.1.2.3. Risk Profili Koruma Projesi Oluşturulması, • Risk yönetimi unsurları • Her bir riskin kronolojik kaydı • Her bir riskin önceliği • Riske çözüm üretme isteği ve çözüm üretme durumu
2. IEC 62198	<b>5. Organizasyonel Sorunlar</b> 5.1. Yönetim sorumlulukları, 5.2. Kaynaklar, 5.3. Haberleşme, 5.4. Dökümantasyon <b>6. Unsurların Oluşturulması</b> Stratejik unsurlar, Örgütsel unsurlar, Risk yönetimi unsurların geliştirilmesi, Planlamaya karar verilmesi
3. JIS Q2001: 2001	<b>3.2. Organizasyonel Yapı</b> 3.2.1. Üst yönetimin rolü, 3.2.2. Risk yönetimi birim amirinin rolü <b>3.3. Risk Yönetimi Politikası</b> 3.3.1. Risk yönetimi politikasının ilan edilmesi, 3.3.2. Risk yönetimi uygulama klavuzu oluşturulması, 3.3.3. Risk yönetimi hedeflerinin oluşturulması
4. AS/NZS 4360: 2004	<b>4.2. Birimlerin Oluşturulması</b> 4.2.1. İç birimlerin oluşturulması, 4.2.2. Dış birimlerin oluşturulması, 4.2.3. Risk yönetimi birimlerin oluşturulması, 4.2.4. Risk değerlendirme ölçütleri geliştirilmesi, 4.2.5. Risk analizi için yapının oluşturulması
5. BS 6079-3 2000	<b>4.4. Sürecin Yönetimi</b> • Risk yönetimi politikaları, • Organizasyonel altyapı, • Organizasyonel risk yönetimi programı
6. CAN/CS- Q850-97	<b>4. Başlatma</b> 4.2. Risk konuları ile ilgili fırsat ve problemleri tanımlama, 4.3. Risk yönetimi ekibinin belirlenmesi, 4.4. Sorumluluk, yetki ve kaynakların dağıtılması, 4.5. Potansiyel paydaşların belirlenmesi, 4.6. Risk iletişiminin dikkate alınması
7. IRM/ALARM/ AIRMIC	<b>9. Risk Yönetimi Birimi ve Yapısı</b> 9.1. Risk yönetimi politikası, 9.4. Risk yönetimi işlevlerinin rolü, 9.2. Risk yönetim biriminin rolü, 9.5. İç denetimin rolü, 9.3. İş birimlerinin rolü, 9.6. Kaynaklar ve uygulama
8. PRAM	<b>Başlatma</b> Risk yönetim sürecinin kapsamı, hedefleri ve unsurları iki alt aşamada incelenmiştir. • Proje tanımlamanın amacı hangi risk yönetim sürecinin uygulanacağı konusunda ortak bir anlayış sağlamaktır • Risk yönetim sürecinin odak noktası, risk yönetim sürecinin detaylarının belirlenmesidir. <b>Organizasyonel Yapı</b> Risk yönetimi için planlama, Sorumluluklar ve Fonksiyonel Roller Proje yöneticisinin rolü, Risk yöneticisinin rolü, Risk yöneticisinin rolü, Riskin kendisinin rolü, Faaliyetin kendisinin rolü

Kaynak: (Raz and Hillson, 2005: 58).

Burada gösterilen planlama aşamasının, kapsamı ve ayrıntı düzeyi bakımından en geniş şekilde değişkenlik gösteren adım olduğu görülmektedir. Bir tarafta, çok geniş bir görünüm alan standartlar ve izlenecek süreçleri oluşturan, çeşitli düzeylerde rol ve sorumlulukları tanımlayan risk yönetim politikası oluşturulması gibi organizasyon çapında konular vardır. Diğer tarafta belirli bir proje veya örneğe mevcut risk yönetim politikalarının uygulanması gibi daha odaklanmış bir yaklaşımı izleyen konular bulunmaktadır (Raz and Hillson, 2005: 58).

#### **3.4.1.2. Organize Etme (Örgütlenme)**

Organize etme aşaması, risk yönetimi biriminin örgüt yapısına uyarlanması, yetki ve sorumluluk alanının ve maliyetlerin adil bir şekilde dağıtımını sağlamak ile ilgilidir. Risk yönetimi, vasıflı çalışanların işletme çapında katılımını gerektirdiğinden, risk yöneticisinin yetki ve sorumlulukları devretme yeteneği olmalıdır. Örgütlenme de bir yönetim fonksiyonudur ve bu nedenle yeni risk yönetimi modeline dahil edilmiştir (Kallman and Maric, 2004: 59).

#### **3.4.1.3. Yazma (Dokümantasyon)**

Bu adım, organizasyon içinden ve dışından destek alabilecek bir “risk yönetimi politikası belgesi” oluşturulması ve tüm çalışanlara dağıtılması ile ilgilidir. Bu belge, organizasyon tarafından benimsenen risk yönetim sürecini, amaçlarını, faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin başarısını değerlendirebilmek için gerekli ölçütleri tanımlamaktadır. Risk yönetimi programı geliştirildikten sonra (hedefler, düzenlenen kaynaklar ve politikaları içeren programın yazılmasından sonra), risk yöneticisi ikinci adıma geçmeye hazır olur.

#### **3.4.2. Risk Analizi**

İkinci aşama risk analizidir. Risk tanımlandıktan sonra, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler. Risk Analizi, tanımlanmış bir risk ile ilgili kayıpların şiddetini ve frekansını belirlemeye yönelik faaliyetlerdir; bazı riskler yüksek frekansa sahip olduğu halde düşük şiddet gösterirken, bazıları düşük frekansa sahip olmasına rağmen sonradan ortaya çıkabilecek kötü sonuçlara neden olabilmektedir (ECRI, 2003: 4).

Bu aşama, önemli risklerin zamanlaması ve etkisinin büyüklüğünü belirleme aşamasıdır. Burada olasılık ve etki olmak üzere iki anahtar kavram önem taşımaktadır.



Bu kavramların analizleri kombine edilerek mevcut kontrol önlemleri dikkate alınarak risk seviyesi hakkında çıkarımda bulunmak mümkündür. Belirlenen riskler, etkilenebilecek hedeflerle ilişkilendirilerek analiz edilir (Rogachev, 2008: 79).

Risk analizi, yüksek risklerin belirlenmesine yardımcı olur ve bu risklerin öncelikle ele alınmasını sağlar. Riskleri önceliklendirmek için kullanılan faktörler, oluşma ihtimalini, oluştuğu taktirde etkilerinin büyüklüğünü, maliyeti ve zamanlaması gibi birbiriyle bağlantılı alanlardaki etkilerini içermektedir (Amaonwu vd., 2016).

#### **3.4.2.1. Risk Analiz Yöntemleri**

Analiz aşamasında en azından küçük ve kabul edilebilir riskler tanımlanmalıdır. Riskin derecesine, mevcut kaynakların ve verilerin kullanılabilirliğine bağlı olarak analizler, kalitatif (nitel), kantitatif (nicel) ve hybrid (yarı kantitatif) risk analizi olarak yapılabilir.

##### **A. Kalitatif (Niteliksel) Risk Analizi**

Kalitatif risk analizi, bir sonraki faaliyet için tespit edilen risklerin önceliklendirilmesini içermekte, subjektif ölçülere bağlı değer tahminlerine dayanmaktadır. Kalitatif yöntemler arasında; fayda-değer analizi, senaryo analizi, süreç riski analizi ve karar ağacı analizi sayılabilir.

Niteliksel yöntemlerden bazıları dezavantajları ve avantajları ile aşağıda verilmiştir.

**CRAMM (CCTA Risk Analysis and Management Method):** 1987 yılında İngiliz telekomünikasyon kurumu tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntem risk analizi bulgularına dayanarak, riske karşı bir dizi çözüm üretir ve bu her bir çözüm, risk ölçütü ile kıyaslanarak seçilen 1 (çok düşük) ile 7 (çok yüksek) arasında bir güvenlik seviyesi ile işaretlenir. Yönetimin daha yüksek düzeyde önlemleri önceliklendirmesi ve raporlaması tavsiye edilmektedir (CRAMM, 2001). Daha az maliyetli olması ve benzer riskler için benzer çözümlerden kaynaklanan tutarlılık sağlaması avantajları arasında sayılırken; nitelikli ve tecrübeli uygulayıcılara ihtiyaç duyulması ile çok fazla yazılı döküm elde edilmesi yöntemin dezavantajlarından biridir.

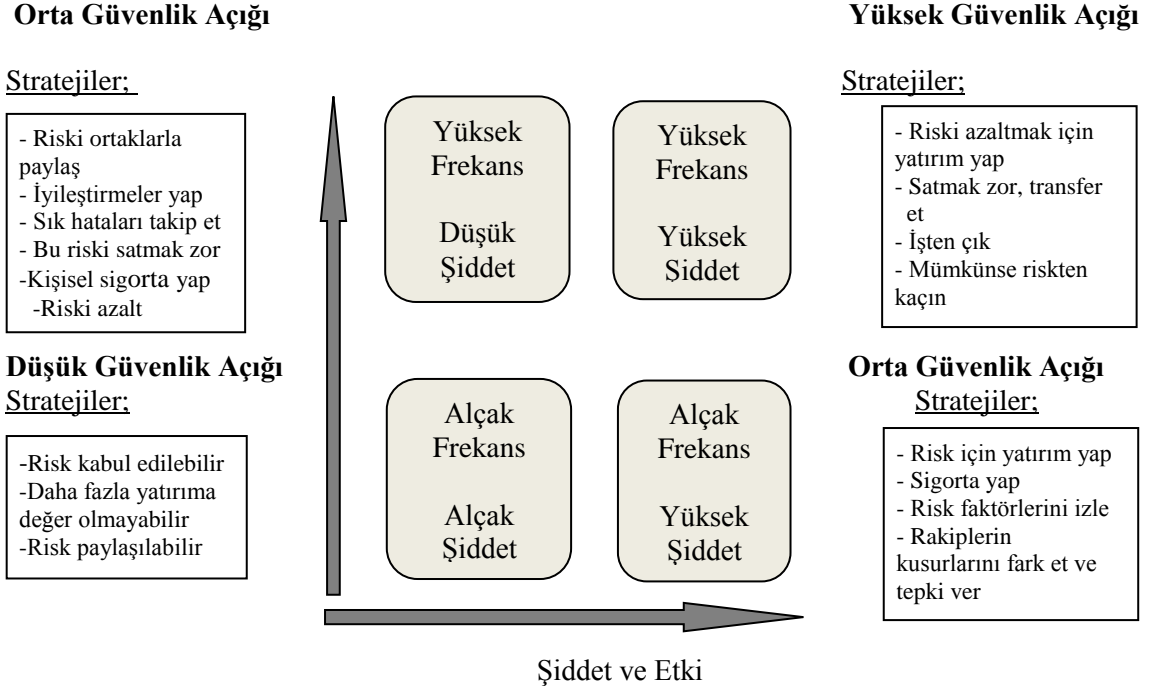
**FEMRA (Risk Değerlendirmesi İçin Bulanık Model):** Bir takım bağımlı değişkenlere dayanarak riski tahmin edebilmeyi ve bunu otomatikleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu modelin en önemli özelliği her bir riski sayısal bir değerle temsil edebilmesidir. Yöneticiler bu değerleri karşılaştırarak daha yüksek riskleri tespit edebilir ve bunları azaltmak için iyi bir strateji geliştirebilirler (Shameli-Sendi vd., 2010). Bir varlıktaki güvenlik açıkları ve tehditler, aralarındaki ilişkiler nedeniyle başka bir varlık için risk olarak değerlendirilebilir.

**COBRA (Consultative, Objective and Bi-functional Risk Analysis):** İngiliz danışmanlık firması tarafından geliştirilen bu yöntem anket tabanlı nitel analiz yöntemidir. Yöntemi desteklemek için, risk danışmanı ve standartlara uyum olmak üzere iki ana bölümden oluşan bir uygulama da geliştirilmiştir (COBRA, 2009); *Risk Danışmanı*, organizasyon ile ilgili bilgi toplamak için kullanılan standart sorulardan; *Standartlara Uyum* ise, organizasyonun standartlara uyumunu ölçmek için sorulan sorulardan oluşmaktadır.

**CORAS (Bilgisayar Tabanlı Risk Değerlendirme Yöntemi):** CORAS yöntemi, Avustralya/Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standardının yapısı ile benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşımın ayırd edici özelliği, hem risk belirleme hem de dokümantasyon için yapılandırılmış beyin fırtınası sırasında oluşturulan grafiksel modellere odaklanmasıdır. CRAMM ve OCTAVE ile karşılaştırıldığında, sadece metin ve tablo temelli dokümantasyon yerine, modelleme yapılması en önemli farklılığıdır. Risk analizini destekleyen, özellikle olasılığın hesaplanması için kullanılan çeşitli ağaç tabanlı yaklaşımlar bulunmaktadır. CORAS diyagramlarının, ağaç tabanlı risk analizi yöntemlerinden esinlendiği söylenebilir, ancak kesin olasılıklar açısından girdi gerektirmez, bunun yerine varsayımlara ve beyin fırtınasına dayanır (Braber vd., 2007: 115).

Şekil 4'te COSO'nun kullandığı risk analiz matrislerinden olan kalitatif yöntem kullanılarak hazırlanan matris gösterilmektedir.

#### Şekil 4: Risk Sıklığı ve Şiddeti



Kaynak : (Walker, 2013).

Karar verme sürecini görmenin kolay olması, denetimin ve değerlendirmenin kolay olması bu yaklaşımın avantajları arasında sayılabilir.

Alçak Frekans (Sıklık) ve Alçak Şiddet: Çoğunlukla ciddiye alınmayarak rapor edilmeyen risklerdir. Çoğu organizasyon ekonomik sebeplerle bu tür riskleri izlemeyi gerekli görmemektedir. Bu seviye genel olarak makul ve güvenli görülmektedir. Bununla birlikte, yüksek frekans ve düşük şiddetli risklerde olduğu gibi bir öğrenme fırsatı da sağlamaktadır. Bu riskler paylaşılmalı ve görüş alışverişinde bulunulmalıdır.

Yüksek frekans ve Düşük Şiddet: Yüksek frekanslı ve düşük şiddetli riskler en sık görülenlerdir, fazla önem arz etmemekle birlikte gelişme için bir fırsat oluşturmaktadır. ‘Yanlış alarm’ buna örnek gösterilebilir. Bu tür risklerin, şiddetinin büyümemesi veya başka risklere yol açmamasını sağlamak için iyi anlaşılması gerekmektedir. Birçok firma için yüksek frekanslı ve düşük şiddetli risklerle uğraşmak çok sevimsiz bir durumdur. Bu riskleri ortadan kaldırmak için yatırım yapmak istemezler. Bunun yerine daha basit durdurma yöntemleri uygulanmaktadır.

Düşük Frekans ve Yüksek Şiddet: Bunlar, büyük organizasyonlar için en büyük endişeye neden olan risklerdir. Düşük frekans ve yüksek şiddetteki risklerin ortaya çıkma olasılığı çok az olduğu için çoğu yönetici buna göz ardı etmek isteyebilir. Bu riskler, sıklıkla gerçekleşmez, ancak ortaya çıktıktan sonra kurumları felce uğratabilir. Yangın gibi doğal felaket riskleri dışındaki diğer düşük frekanslı yüksek şiddetli risklerin transfer edilmesi kolay değildir. Doğal afetlere karşı sigortalama mümkündür çünkü bunlar yönetim kararlarının doğrudan sonucu değildir. İşletmeler bu tür riskleri firmanın kar işlevini korumak için yatırım aracı olarak görmelidir (Walker, 2013).

Yüksek Frekans ve Yüksek Şiddet: Birçok yönden, yüksek frekans ve yüksek şiddetteki riskler, işi sona erdirecek risklerdir. Bunun aksini iddia edenler olabilir ancak yine de, bu riskin doğası tamamen riskten kaçınmayı gerektirmektedir. Bu tür şiddetli yüksek olan risklere maruz kalan organizasyonlar, genellikle, riski çok iyi anlamak için bilimsel ve mühendislik gibi bir yaklaşım izlemelidir. Bunun sonucunda riskin şiddetini ve / veya sıklığını azaltmak için iş sürecinin veya sisteminin bir kısmını değiştirmelidirler. Buradaki kilit nokta, yüksek sıklık ve şiddetle baş edebilmek için matematik ve geleneksel risk hesaplama araçları yetersizdir. Bu nedenle organizasyonlar araştırmacı, meraklı, yenilikçi ve ustaca hareket etmelidir (Walker, 2013).

## **B. Yarı Kantitatif (Hybrid) Risk Analizi**

Bu analizde, daha geniş bir değerlendirme sağlayabilmek için, kalitatif analizde kullanılan kelimelerin yerine rakamlar kullanılmaktadır. Objektif ölçütler yerine, derecelendirmeyi yapan kişilerin bireysel yargılarını içermesi ve bu nedenle hata yapmanın daha kolay olması, yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir.

Bu yöntemin avantajları belirli çözümlere ulaşmada kolaylık sağlaması, riskin büyüklüğü hakkında değerlendirme yapmaya imkan vermesi yöntemin avantajlarından. Şekil 5, yarı kantitatif bir riskin olasılık ve etki derecesini göstermektedir.

### Şekil 5: Yarı Kantitatif Risk Analizi Yöntemine Göre Olasılık ve Etki Derecesi

<b>Olasılık</b> = Riskli bir olayın olma ihtimali						
<b>Derece</b>		<b>Açıklama</b>		<b>Yaklaşık İhtimal</b>		
1	–	İmkansız, Nadir	–	.00 - .04		
2	–	Mümkün değil	–	.05 - .24		
3	–	Olası	–	.25 - .54		
4	–	Mümkün	–	.55 - .89		
5	–	Kesin	–	.90 – 1.00		
<b>Etki</b> = Riskli olay meydana geldiği takdirde hedeflerin etkilenme derecesi						
<b>Derece:</b>		<b>Açıklama</b>				
Önemsiz	–	İhmal edilebilir etki				
Düşük	–	Karşılaşılabılır zorluklar				
Önemli	–	Hedeflere ulaşmakta gecikmeler				
Yüksek	–	Yeniden yapılanma gerekliliği				
Katastrofik	–	Hedeflere ulaşamama				
<b>Derecelendirme matrisi</b> = Olasılık x Etki						
0-5	= Düşük Derece		6-10	= Orta Derece		
12-16	= Yüksek Derece		20-25	= Aşırı		
Olasılık	<b>5</b>	Düşük	Orta	Yüksek	Aşırı	Aşırı
	<b>4</b>	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Aşırı
	<b>3</b>	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
	<b>2</b>	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta
	<b>1</b>	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	Etki					

Kaynak: (Enterprise Risk Management Guideline: 2006)

### C. Kantitatif (Niceliksel) Risk Analizi

Kantitatif (niceliksel) değerlendirme yöntemleri, bir kurumun maruz kaldığı risk düzeyini belirlemek için çok sayıda ve uzun süreli hesaplamalara, olasılık teorisine ve istatistiklere dayanmaktadır (Hulitt and Vaughn, 2010; Lichtenstein, 1996). Kantitatif risk değerlendirmesi, objektif ölçümlere dayanır ve sonuçlar, yönetime özgü bir dilde parasal değer, yüzde ve olasılıklar olarak ifade edilebilir (Farahmand vd., 2005).

Potansiyel etkiler belirli bir olayın sonuçlarının alternatiflerinin modellenmesi ile bulunabileceği gibi, geçmiş olaylardan da istatistiksel olarak elde edilebilir (Saka ve Uğural, 2006: 24). Kantitatif yaklaşımlar içinde “maliyet/kar odaklı yaklaşımlar” gibi basit modellerin yanı sıra “simülasyon modeli” gibi karmaşık teknikler de bulunmaktadır.

Kantitatif değerlendirmeler “beklenen değer analizleri” (EV) olarak bilinir (Sun vd. 2006). Bu değerlendirmelerde, her bir senaryonun etkisi, bu senaryonun neden olduğu beklenen zarar temelinde değerlendirilir. Hesaplanan etki, tehdidin olasılığı ile

birlikte, belirli bir senaryonun nicel riskini oluşturur. En iyi bilinen EV değerlendirmeleri, Yıllık Kayıp Beklentisi (ALE) ve Livermore Risk Analizi Metodolojisi (LRAM)'dir (Asosheh vd., 2009).

### **3.4.2.2. Risk Analizinin Aşamaları**

Risk analizi 3 aşamada gerçekleşmektedir. Öncelikle riskler tam ve doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. Sonra ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Aşağıda bu aşamalar açıklanmıştır.

#### **3.4.2.2.1. Tanımlama**

Risk analiz sürecinin ikinci adımı, kurumsal hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek veya önleyebilecek kurum ile ilişkili faaliyetlerin oluşturduğu risklerin tanımlanması aşamasıdır.

Tanımlama, hedeflerin başarılmasını etkileyen iç ve dış kaynaklardan gelen potansiyel olayların belirlenmesini içermektedir. Riskleri belirten olayları, fırsatları belirten olayları ve her ikisini birden belirten olayları birbirinden ayırmayı içermektedir. Fırsatlar, yönetim stratejisine veya hedef belirleme süreçlerine yönlendirilir (Rogachev, 2008: 79).

Geçerli, güvenilir ve ilgili verilerin toplanması, bir risk yönetim programının sonuç değerlendirmesinde kritik öneme sahiptir. Tanımlama aşamasında riskler fark edilmezse, kontrol edilmeleri mümkün değildir. Corbett'e göre; risk yönetim sürecinde en fazla odaklanılan temel adım, kayıp maruziyetinin tanımlanmasıdır. Çünkü maruziyeti tanımlayamazsan değerlendiremez ve gideremezsin. 11 Eylül Dünya Ticaret Merkezi olayı risk yönetim uygulamaları yönünden bir dönüm noktası olmuştur (2004: 53).

Riskleri belirleme teknikleri arasında beyin fırtınası, mülakat, temel neden tanımlama, benzer durumlardan risk kayıtları ve başarısızlık geçmişleri gibi konuların incelenmesi ve risk-tanımlama kontrol listelerinin oluşturulması ve analizi bulunmaktadır. Bu aşamada toplanan bilgiler, ileride yararlanabilmek için doğru şekilde kaydedilmelidir. Bu nedenle, her bir risk açıkça tanımlanmış bir kategoriye ve bir risk göstergesine sahip olmalıdır (Amaonwu vd., 2016).

Tablo 5'te Risk tanımlama araç ve tekniklerinin birleştirilmiş bir listesi verilmiştir.

**Tablo 5: Risk Tanımlama Araçlarının ve Tekniklerinin Birleştirilmiş Listesi**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Varsayımlar analizi</li><li>• Kıyaslama ve zayıf yönler</li><li>• Uzman görüşü</li><li>• Hata ağacı analizi</li><li>• Prototipleme</li><li>• Kontrol listeleri</li><li>• Kısıtlama analizi</li><li>• Tarihsel veriler</li><li>• Diyagram oluşturma teknikleri</li><li>• Diğer projelerin değerlendirilmesi</li><li>• Olay ağacı analizi</li><li>• Benzer organizasyonlardaki geçmiş risk deneyimlerinin incelenmesi</li><li>• Organizasyondaki geçmiş risklerin incelenmesi</li><li>• Proje izleme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güvenlik açıklarının incelenmesi</li><li>• Sorun kaynağı analizi</li><li>• Anketler</li><li>• Risk değerlendirme atölyeleri (Ishikawa veya balık çubuğu diyagramları)</li><li>• Sınıflandırma</li><li>• Tehlike ve operasyonel çalışmalar (HAZOP)</li><li>• Delphi Tekniği</li><li>• Olay soruşturması</li><li>• Belgelerin derlenmesi</li><li>• Görüşme</li><li>• Sonuçlardan ders çıkarma</li><li>• Nominal grup tekniği</li><li>• Örnek olayların incelenmesi</li><li>• Önceki deneyimler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komut listesi</li><li>• Beyin fırtınası</li><li>• Sebep ve etki diyagramları</li><li>• Akış şemaları</li><li>• Teknolojik olarak hazır olma düzeyi</li><li>• Senaryo analizi</li><li>• Paydaş analizi</li><li>• Yapılandırılmış görüşmeler</li><li>• Etki diyagramları</li><li>• SWOT Analizi</li><li>• Sistem Mühendisliği teknikleri</li><li>• Test etme ve modelleme</li><li>• Kişisel gözlem</li></ul>
--	--	--

Kaynak: (Raz and Hillson, 2005: 61).

#### 3.4.2.2.2. Ölçme

Ölçüm aşaması, zararın olasılığı, şiddeti ve zamanlaması hakkında toplanmış olan verileri içerir. Bir riski daha iyi anlamak ve değerlendirmek için olasılık dağılımı, oluşturulur. Genellikle yeterli veri olduğu ve çevresel şartların stabil olduğu farz edilir; ardından ortalama, standart sapma, aralık ve değişim katsayısı gibi tanımlayıcı istatistikler oluşturulur (Kallman and Maric, 2004: 59).

#### 3.4.2.2.3. Değerlendirme

Risk kaynakları tanımlandıktan ve ölçümlendikten sonra, risk yöneticisi, hangi risklerin kuruluşun hedeflerine ulaşmada daha ciddi kısıtlamaları olduğunu değerlendirmelidir. Farklı risk türlerini bazı belirli ölçütlere göre önceliklendirmek, risk yöneticisinin kuruluşun kıt kaynaklarını verimli bir şekilde paylaşmasına yardım etmektedir.

Değerlendirme sürecinde, tespit edilen risk seviyesi ile önceden oluşturulmuş risk ölçütleri arasında karşılaştırma yapılır. Buradan öncelik sırasına göre risklerin bir listesi elde edilir. Bazı riskler, kabul edilebilir ancak çözüm üretmenin gerekli olmayacağı düzeyde olabilir. Yine de onların kabul edilebilir düzeyde kaldıklarından emin olmak için bu riskler kaydedilmeli ve periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Değerlendirme sürecinde, risk azaltma derecesi ve elde edilebilecek muhtemel faydalar dikkate alınmalıdır. Düşük maliyetlerle riskin yüksek oranda azaltılması sağlanmalıdır. Maliyetler arttıkça ve bunun karşısında faydalar azaldığında riski daha da azaltmak için harcamaları arttırmanın ekonomik olmadığı bir noktaya gelinir ve bu noktada daha dikkatli karar vermek gerekecektir. Bu gibi durumlarda, riskin etkisini mümkün olan en düşük seviyeye indirmek için muhakeme yapmak gerekmektedir (Hodges, 2000: 10).

### **3.4.3. Çözüm Analizi**

Rafine risk yönetimi sürecindeki üçüncü adım, çözüm analizidir. Bu analizin amacı, riskleri yönetmek için mümkün olan tüm seçenekleri anlamaktır. Çözüm analizi aşaması da ayrıca üç aşamadan oluşmaktadır: çözümlerin tanımlanması, ölçülmesi ve çözümlerin risk yönetim sistemine uyup uymadığına ilişkin bir değerlendirme yapılmalıdır. Literatür taramasında tüm metinlerin, özellikle sigorta gibi çözümleri tartıştığı görülmüştür (Kallman and Maric, 2004: 60).

#### **3.4.3.1. Çözümlerin Tanımlanması**

Üçüncü aşama, riske çözüm üretmek için alternatif araçlar arasından seçim yapma aşamasıdır. Bu aşamada riskle mücadelede kullanılacak yöntemler ve bu yöntemlerin her biri için kullanılacak teknikler karşılaştırılır. Riskten uzaklaşmak, riskten kaçınmak, riski almak ve riski azaltmak bu tekniklerden bazılarıdır (Vaughan, 1995: 32). Oldukça zor olan karar verme aşamasında hangi riskte hangi tekniğin kullanılacağına karar vermek risk yöneticisinin işidir. Mümkün olduğunca en iyi alternatifin seçilmesinde; risk derecesi, maliyeti ve zamanlaması önem taşımaktadır (Drucker, 1996: 389-390).

#### **3.4.3.2. Çözümlerin Ölçülmesi**

Bu aşamanın amacı, her bir çözümün nicel ve nitel etkilerini belirlemektir. Çözümler, beklenen kayıplardaki değişiklik, kârdaki değişiklik ve şimdiki net değer gibi farklı teknikler kullanılarak ölçülebilir. Bununla birlikte risk yöneticisi, seçilen çözümle



birlikte bunun paydaşları nasıl etkileyeceğini de düşünmek zorundadır. Bu model; stratejik uyum, kültürel uyum ve rakiplerin vereceği tepkiler gibi niteliksel etkilerin önemini vurgulamaktadır (Kallman and Maric, 2004: 60).

### **3.4.3.3. Çözümlerin Değerlendirilmesi**

Bu aşamada risk yöneticisi geri planda durur, derin bir nefes alır ve çözümleri görüş haline getirmeye çalışır. Bu aşamadaki kilit soru şudur: 'Önerilen çözümler, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyen riskleri etkili bir şekilde karşılıyor mu?'. Uygulamada, risk yöneticileri tüm sorularına tek bir cevap verebilirler. Bu noktada, risk yönetim sisteminin amaçlara uygun olduğu ve risklerin aynı olduğundan emin olmak için 1 ve 2 numaralı adımlara geri dönülebilir. Yeni ve değişen risklere geleneksel çözümler seçmek, kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını engelleyebilir. Bunun yerine, risk yöneticisi, önerilen çözümün tüm paydaşları ve risk çözüm portföyünü nasıl etkilediğini düşünmelidir (Kallman and Maric, 2004: 60).

Tüm alternatiflerin olası sonuçları değerlendirildikten sonra seçilen alternatifin uygulanması işlemine geçilir. Seçilen alternatif uygulamaya konulduktan sonra seçilen çözüm tekniğinin beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Bu aşama değerlendirme ve kontrol aşamasıdır. Risk yöneticisi, elde edilen çıktıları ve beklenen sonuçları devamlı bir şekilde karşılaştırarak çözümün etkinliğini izlemelidir (Erdoğan, 2000: 304).

### **3.4.4. Karar Süreci**

Bu yeni adım, karar vermek için karar modellerini kullanmayı, bu kararlar için gerekli desteği almayı ve çözümlerin belgelerini oluşturmayı içermektedir. Bu adımın amacı, aynı zamanda, organizasyonun kıt kaynaklarını verimli bir şekilde paylaşmaktır. Karar verme, yöneticilerin önemli bir fonksiyonudur. Karar verme becerileri geliştiren risk yöneticileri, organizasyona etkinlik ve değer katmaktadır. Bu nedenle, risk yönetimi sürecine temel bir adım olarak, karar vermenin eklenmesi önerilmektedir (Kallman and Maric, 2004: 61).

#### **3.4.4.1. Karar Modelleri**

Nitel ve nicel modeller de dahil olmak üzere pek çok karar modeli bulunmaktadır. Bunlardan belki de en sık kullanılan nicel karar modelleri, öznel olasılık ve finansal

modellerdir. Belli bir proje ya da çözümün organizasyona katma değer sağlayıp sağlamayacağına karar vermek için genellikle 'net mevcut değer' (NPV) veya 'toplam net mevcut değer' (TNPV) terimleri kullanılmaktadır. Niceliksel karar modellerinin niteliksel sorunlara cevap verememesi nedeniyle bazı yazarlar niteliksel karar modellerinin kullanılmasını teşvik etmektedir.

Uzmanlara göre olasılık-dışı durumlarda karar almak için yöneticiler deneyim, sezgi ve buluşsal yöntemleri kullanmaktadır. Niteliksel ve niceliksel modeller 'çok özellikli fayda modeli' adı altında birleştirilmektedir. Bu karar modeli, risk yöneticilerinin önceki modellerden değer yaratan unsurları toplamaya olanak tanımaktadır (Kallman and Maric, 2004: 62).

#### **3.4.4.2. Destekleme**

İyi bir risk yönetim sistemi yaratma işi oldukça geniş bir zaman almakta ve organizasyondaki diğer tüm birimleri kapsamaktadır. Risk yöneticisinin çözümleri sıklıkla dirençle karşılaşılır çünkü ilgili bölüm ve yöneticilerin bazı hedefleri çakışabilir. Risk yöneticisi, etkilenen paydaşları memnun edecek kararlara ulaşmak için ikna becerilerini kullanmalıdır. Karar verildikten sonra, çözümler için anahtar paydaşlardan yazılı olarak destek alınması gerekmektedir. Örneğin, üst yönetimin yazılı desteği olmaksızın, risk yönetimi çözümlerinin, çalışanların desteğiyle arzulanan başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir (Kallman and Maric, 2004: 62).

#### **3.4.4.3. Uygulama**

Dördüncü adımın üçüncü aşaması, risk çözümleri portföyünü uygulamaktır. İnsanlar, çözüm için para ve zaman harcamalıdır. Risk yöneticisi, bu yönetim fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getirmek için; personel tahsisi, maliyet muhasebesi ve zaman yönetimi becerilerini kullanmaktadır. Kıt kaynaklar göz önüne alındığında, risk yöneticileri bazen diğer birimlerle çatışma yaşamakta ve çözümlerin tam olarak uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu aşamada, risk yöneticisi, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için liderlik becerilerini kullanmalıdır (Kallman and Maric, 2004: 62).

### **3.4.5. Sistem Yönetimi**

Burada amaç, risk yönetim faaliyetlerinin organizasyona yardımcı olmakta etkili olup olmadığını anlamaya çalışmaktır. Bu adım; hedeflere ulaşmak, programın başarısını izlemek, değerlendirmek ve iletmek olmak üzere üç aşamayı içermektedir.

#### **3.4.5.1. İzleme ve Gözden Geçirme**

İzleme ve gözden geçirme, tespit edilen riskleri izlemek, yeni ortaya çıkan riskleri belirlemek, analiz etmek ve planlamak, risk göstergelerini ve acil durum planlarının koşullarını izlemek, mevcut riskleri yeniden analiz etmek ve kalan riskleri izlemek için kullanılan bir süreçtir. Bu adım ayrıca, risk yanıtlarının uygulanmasının gözden geçirilmesini ve etkinliklerinin değerlendirilmesini de içermektedir (Amaonwu vd., 2016).

İzleme ve gözden geçirme risk yönetim döngüsünün bir parçasıdır. Değişen şartlara karşı sürekli uyanık olunmalıdır. Çünkü riskler olayın oluşma ihtimaline, sonuçlarına ya da her ikisinin değişmesine bağlı olarak zamanla değişmektedir. Düzenli gözden geçirme sürecinin tanımlanması, plana çok akıllıca dahil edilmelidir. Deneyimler göstermiştir ki bu işlemler, hem iç hem de dış paydaşlar için sürecin her aşamasında gereklidir. Etkili bir denetimin sağlanması için her aşamanın dokümante edilmesi gerekmektedir. Varsayımların içeriği, yöntemler, veri kaynakları ve sonuçlar, süreci gösteren bir denetim yolu oluşturmaktadır. Bu belgelendirme ve dokümantasyon sonraki gözden geçirme ve inceleme faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır (Hodges, 2000: 11).

Kurum risk yönetimi politikasının sürekli ve düzenli bir şekilde izlenmesi; gelecekte etkin yönetim için yöntem ve teknikler geliştirmeyi, risk analiz ve değerlendirmesinde daha ileri adımlar atmak için gerekli bilgi ve tecrübe sağlamayı, riski azaltmak için yapılan eylemlerin etkililiğini analiz etmeyi mümkün kılmaktadır.

#### **3.4.5.2. Karar Verme**

İlgili veriler toplandıktan sonra, veriler analiz edilmeli ve risk yönetimi programının başarılı olup olmadığı konusunda bir karar verilmelidir. Başarı, süreç veya sonuç temelli olarak değerlendirilebilir. Süreç temelli karar, risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirir. Sonuçlara dayalı karar ise, hedeflere ulaşılmış olup olmadığını

değerlendirir. Bu iki ölçütün bir kombinasyonu, risk yönetim sisteminin başarısını değerlendirmenin en adil yöntemi olarak önerilmektedir (Kallman and Maric, 2004: 62).

### 3.4.5.3. İletişim ve Raporlama

Son olarak, organizasyondaki diğer çalışanlara ve paydaşlara risk yönetimi programının sonuçlarını iletebilmek için resmi bir iletişim sistemi kurmak gereklidir. Etkili iletişim modern risk yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Bu aşamada sistem yönetimi tanımlanır. Risk yöneticisi; kuruluşun amaçlarını, risklerini, çözümlerini ve karar metodolojisini özetleyen yıllık risk yönetimi raporunu hazırlar. Bu rapor aynı zamanda risk yönetim sürecinin bir sonraki tekrarında bir başlangıç noktası olarak işlev görmektedir (Kallman and Maric, 2004: 63).

Süreçten elde edilen bilgiler, kişilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan bir biçim ve zaman çerçevesinde tanımlanır ve iletilir. Organizasyonun her seviyesinde, riski tanımlamak, değerlendirmek ve bunlara cevap verebilmek için bilgi gereklidir. Etkili iletişim ile ayrıca genel algı oluşur ve bilgiler organizasyonda ast-üst kademeler arasında aşağı yukarı doğru akar. Personel rolleri ve sorumlulukları ile ilgili açık bilgi sahibi olur (Rogachev, 2008: 79).

Tablo 6’da standartlara göre risk yönetim süreci; tanımlama, analiz ve değerlendirme, aşamaları ile birlikte verilmiştir.

**Tablo 6: Standartlara Göre Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları**

	Tanımlama	Analiz	Değerlendirme
<b>1. İEEE 1540-2001</b>	5.1.3.1. Risk Tanımlama	5.1.3.2. Risk tahmini 5.1.3.3. Risk ölçme	5.1.4. Risk değ. yapmak 5.1.4.1. Risk değ. Yönteminin seçimi 5.1.4.2. Risk değ. Yöntemini planlama ve uygulama
<b>2. İEC 62198</b>	6.2. Risk tanımlama Olayın olma ve proje hedefleri üzerine etkisinin kombinasyonu	6.3. Risk değerlendirme risk analizi: - Risklerin sınırları - Bağımlılıkları - Olma olasılığı - Hedefler üzerinde etkisi Risk Ölçümü - Risk düzeyi gibi ölçütlerin tolere edilebilirliği - Risk değerlendirme öncelikleri - Riskin kabul edilmesi	6.4. Risk değerlendirme

<b>3. JIS Q 2001: 2001</b>	3.4.1. Risk analizi a) Risk bulma b) Risk tanıma	3.4.1. Risk Analizi c) Risk tahmini 3.4.2. Risk tahmini (gerekli risk ölçütlerini karşılaştırma) 3.4.3. Risk yönetim hedefleri	3.4.4. Risk değ. Yönt. seçimi 3.4.5. Risk yönetim Programının kurulması 3.4.6. Risk yönetim programının uyg. 3.4.7. Diğer tehlikelerin düşünülmesi 3.4.8. Etkin kontrol-dokümantasyon ve koruyucu önlemlerin uygulanma prosedürleri
<b>4. AS/NZS 4360:2004</b>	4.2. Risk Tanımlama  4.2.1. Ne oldu? 4.2.2. Nasıl oldu?	4.4. Risk Analizi 4.4.2. Mevcut strateji ve kontrollerin belirlenmesi 4.4.3. Sonuçlar ve Olasılık 4.4.4. Analiz türü a) Kalitatif b) Yarı kantitatif c) Kantitatif 4.4.5. Duyarlılık analizi 4.5. Risklerin değerlendirilmesi	4.6. Riske çözüm üretme 4.6.2. Riske karşı çözüm üretmek için seçeneklerin tanımlanması 4.6.3 Riske çözüm üretme seçeneklerinin değ. 4.6.4. Riske çözüm üretmek için planlarının hazırlanması ve uygulanması
<b>5. BS 6079-3:2000</b>	4.3. Risk tanımlama ve strateji belirleme İş ve proje amaçlarına ulaşmada başarıyı etkileyebilecek bir şeylerin olma olasılığı ve planlardaki doğal belirsizlik 4.3.1. Risk modelini açıklama	4.3.2. Risk analizi 4.3.4. Risk değerlendirme - Kabul edilemeyen tehditler - Önemli tehditler - Kabul edilebilir tehditler - Ciddi fırsatlar - Arzu edilen fırsatlar	4.3.4 Risk değerlendirme 4.3.5. Uygulama
<b>6. CN/CSA-Q850-97</b>	5. Ön analiz 5.2. Kararların kapsamının belirlenmesi 5.3. Tehlikelerin tanımlanması 5.4. Paydaş analizlerinin başlaması 5.5. Risk bilgi havuzunun oluşturulması	6. Risk tahmini 6.2. Frekans ve sonuçların tahmini için metodların tanımlanması 6.3. Frekans tahmini 6.4. Sonuçların tahmini 6.5. Diyalog yoluyla paydaş analizlerinin oluşturulması 7. Risk değerlendirme 7.2. Karar verme ve Fayda ve maliyetlerin bütünleştirilmesi 7.3. Paydaşlar için riskin kabul edilebilirliğinin	8. Risk kontrol 8.2. Risk kontrol seçeneklerinin tanımlanması 8.3. Risk kontrol seçeneklerinin değ. 8.4. Paydaşların riski kabul etme düzeylerinin değ. 8.5. Paydaşların artık riski kabul etme düzeylerinin değ.
<b>7. IRM/ALARM/AIRMIC</b>	4.1. Risk tanımlama Olayın olasılığı ve sonuçlarının kombinasyonu 4.2. Riski açıklama	4.3. Risk tahmini 4.4. Risk analiz metodları ve teknikleri 4.5. Risk profilinin özetinin analiz sonuçları ve öncelik verilen riskler için araç sağlama	7. Risk değerlendirme
<b>8. PRAM</b>	<i>Tanımlama aşaması</i>  - Sorumluluklar ve risk kaynakları için araştırma - Sınıflandırma; riskler için uygun yapı ve sorumlulukların sınıflandırılması - Tanımlama: basit sınıflandırma ve açıklama	<i>Değerlendirme aşaması:</i>  <i>Planlama:</i> Araştırma, beyin fırtınası ve görüşme Diğer riskler ve tepkilerin tartışılması Özel ve genel sorumlulukların ayrılması <i>Sahiplenme</i> Sorumlulukların dağıtılması <i>Tahmin</i> Dikkatli karar almayı gerektiren alanları belirleme Daha fazla veri ve analiz gerektiren alanları belirleme Riskin olasılık ve etkisinin tahmini <i>Değerlendirme</i>	<i>Tepkilerin (riske verilen cevapların) Planlanması Aşaması:</i>  Risk olayına verilen tepkilerin planlanması Proje risk tepkilerinin planlanması
<b>9. PMBoK</b>	11.2. Risk tanımlama Meydana geldiğinde etkilerinin ne olacağı bilinmeyen belirsiz olay veya durumdur.	11.3. Kalitatif risk analizi 11.4. Kantitatif risk analizi	11.5. Riske verilen tepkiyi planlama

Kaynak: (Raz and Hillson, 2005: 58).

Tabloda listelenen standartlardan bazıları uygulama kapsamını, projelerdeki risk yönetimi ile sınırlarken, diğer beşi genel olarak formüle edilmiştir. Bununla birlikte, süreç yapısı ya da çeşitli aşamaların içeriği açısından iki grup arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. Bu standartlar tarafından somutlaştırılan alandaki en iyi uygulamaların, projelerde ve kuruluşlarda gerçekleştirilen diğer faaliyet türlerine de uygulanabilir olduğu görülmektedir.

### **3.5. Risk Türleri**

Risk yönetimi, iş ve finansal risklere ek olarak çok sayıda farklı risk türlerini de kapsamaktadır. Örneğin; mevzuata ilişkin riskler olabildiği gibi, üretici, tüketici, satıcıya ilişkin riskler, ticaret ve pazarlama riskleri, siyasi riskler, lojistik, teknoloji ve sigorta, saygınlık, insan kaynakları konularında riskler bulunmaktadır.

Dikkate değer bazı risk biçimleri arasında piyasa riski, kredi riski, kurumsal (operasyonel) risk, düzenleyici risk ve itibar riski yer almaktadır.

#### **Piyasa Riski**

Piyasa riski; finansal piyasadaki dalgalanmalar ve fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan riskler nedeniyle zarar etme olasılığını ifade etmektedir (TEB Faaliyet Raporu, 2011, 87).

Piyasa riski çoğunlukla açık ve sınırlı bir risktir. Herhangi bir varlığın satın alınması bir yatırım gerektirmektedir. Varlık değerindeki bozulma genellikle piyasa riski altındadır ve böyle bir sonuç, yayılmaya neden olabileceğinden tehlikeli olabilir. Varlıklarda değer kaybeden bir firma, kredi almada zorluklar yaşayabilir. Birçok bankanın nakit sıkıntısı yaşadığı ve kredi kurumlarının endişeleri neticesinde kredi arayışı yapamadığı finansal kriz dönemi buna örnek gösterilebilir. Finansal hizmetlerde olmayan birçok firma için piyasa riski, gayrimenkul gibi fiziksel varlıklar değerlerini kaybettiğinde ortaya çıkmaktadır. 11 Eylül saldırısından sonra hava yolculuğunun hızla düşmesi ve dünyadaki diğer havayolu şirketlerinin de bundan etkilenmesi, hava aracı varlıklarının pazara özgü risklere karşı duyarsız olmadığı anlamına gelmektedir. Piyasa riski modelleri genellikle ekonomik koşullarla ilişkilidir (Walker, 2013).

## **Kredi Riski**

Kredi riski, sözleşme taraflarından birinin sözleşme yükümlülüklerini yerine getirirken temerrüde düşmesi ve karşı tarafın ekonomik olarak zarara uğramasına sebep olması riskidir (TEB Faaliyet Raporu, 2011: 87). Bankalar ödünç para verme işini yaptıkları için bankalar için kredi riski kesin ve açık bir risktir. Hizmet veya eşya alım-satım sözleşmelerinde örtülü ve gömülü kredi riski bulunmaktadır. Elektrik ve doğalgaz şirketlerinde de bu problem vardır. Alınan hizmet karşılığında ödenecek pay bazen gecikebilmektedir. Hizmet verilirken örtülü olarak aslında kredi riski kabul edilmiş olmaktadır. Bazı kamu hizmetlerinde hizmetin geri çekilmesi yasalarla sınırlandırılmıştır. Böyle durumlarda risk sadece örtülü değil aynı zamanda sürekli de olmaktadır. Kredi riski, bir borcun temerrüde düşme olasılığını tahmin etme ve ölçme odaklıdır. Tüketici kredilerinde, ticari borçlarda borçlunun kredi sicili bu yüzden önem taşımaktadır (Walker, 2013).

## **Kurumsal Risk- Operasyonel Risk**

Operasyonel risk, finans sektöründe iç süreçler, sistemler, insanlar ve dış olaylardan kaynaklanan riskleri içermektedir. Basel II Raporuna göre operasyonel risk; “yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemler ya da dışsal olaylar sonucu ortaya çıkan zarara uğrama riski” dir (The Basel II Parameters, 2004: 11). Uluslararası geçerli olan bu tanım, operasyonel risklerin kaynaklarına odaklanmaktadır. Operasyonel riskler dört kaynaktan gelebilmektedir. Bunlar (Özbilgin, 2012: 90);

**Personel Kaynaklı Operasyonel Riskler;** Personelin bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptığı işlerden dolayı organizasyonun zarara uğrama riski olarak tanımlanabilir. Ayrıca kurumda kilit personel eksikliği de operasyonel risk sayılmaktadır.

**Bilgi Sistemlerinden Kaynaklanan Operasyonel Riskler;** Teknolojik bilgi sistemlerinde oluşabilen; iletişim hatlarının kesilmesi, yedekleme sistemindeki yetersizlikler veya virüsler gibi sorunlar nedeniyle organizasyonlar zarar görebilmektedir.

**Süreçlerden Kaynaklanan Operasyonel Riskler;** Organizasyonun kendi iş süreçlerine ilişkin politika ve prosedürlerinin olmaması veya olduğu halde yanlış şekilde uygulanmasından kaynaklanan operasyonel risklerdir.

**Dış Olaylardan Kaynaklanan Operasyonel Riskler;** Organizasyonla herhangi bir bağlantısı olmayan nedenlerden dolayı ortaya çıkan risklerdir. Dışarıdan alınan hizmetlerde yaşanan sorunlar veya yangın, deprem, sel gibi doğa olayları dış kaynaklı operasyonel riskler arasındadır.

Operasyonel risklerde maruziyet sınırlı olabilmesine rağmen, genellikle devamlıdır, iş süreçlerinde ortaya çıkabilecek hatalar, yanlışlar ve tehlikeleri kapsamaktadır. Operasyonel risk, mühendisliğe benzer bir şekilde sistem, süreç ve başarısızlık mekanizmalarının anlaşılmasını gerektirmektedir (Walker, 2013).

### **Düzenleyici Risk**

Politik, ekonomik ve yasal düzenlemelerden kaynaklanan, organizasyonun orta ve uzun dönemli hedef ve amaçlarını etkileyen risklerdir. Bu risklerin yönetimi genellikle risk yönetim kurullarının sorumluluğundadır (Kızılboğa ve Özşahin, 2016: 274). Hükümetler tarafından piyasayı düzenlemek için yapılan yasal düzenlemeler o piyasada faaliyet gösteren firmalar için risk oluşturabilmektedir. Düzenleyici risk piyasada bir oyun değiştirici olarak görülebilir. Bazı firmalara yardım ederken bazılarını zarar verebilir. Eşit olarak uygulanmayabilir ve politik veya ekonomik nedenlerle belirli piyasa katılımcılarına yönelik olabilir. Düzenlemelerin geri dönüşü imkansız değildir ancak zor ve pahalıdır. Düzenleme kalıcıdır, bu nedenle kalıcı bir risk oluşturabilir, tam etkisini ölçmek zordur (Walker, 2013).

### **İtibar Riski**

İtibar, kamu ve özel tüm kuruluşlar için maddi olmayan bir varlıktır. Dolayısıyla ölçülmesi ve sayısallaştırılması oldukça zordur. İtibarın oluşması uzun zaman ve emek gerektirirken, zarar görmesi bir o kadar hızlı ve etkileri ise bir o kadar yıkıcı olmaktadır.

Bazı firmalar, uzun yıllar boyunca inşa ettikleri güven, söz ve taahhüt gibi değerlere diğerlerinden daha fazla değer verirler ve bu firmalar özellikle itibar zararlarına karşı daha duyarlıdır. İtibar riskinin üstesinden gelmek için yapılan yatırım genellikle pahalıdır ve sonuç vermeyebilir. İtibar riskleri, firmanın iç süreçlerinde örtülüdür ve uzun bir süre boyunca devam etmektedir (Walker, 2013).

İtibar riski genellikle mevcut veya potansiyel müşterilerin ortakların, rakiplerin, paydaşların ve/veya denetim otoritelerinin organizasyon hakkındaki olumsuz düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. Organizasyona duyulan güvenin azalması ve



itibarının zedelenmesi nedeniyle yeni ilişkiler kurma veya eski ilişkilerini devam ettirme kabiliyeti ve finansman kaynaklarına sürekli erişiminin olumsuz etkilenebilme durumudur (BDDK, 2016: 1). İşletmeler için düşünüldüğünde finansal kayıp çok daha ciddi boyutlarda olabilmektedir. Bir işletme için itibar kaybetmek; müşteri bulamamak, var olanları kaybetmek, borçlanamamak anlamına gelmektedir. Kısacası işletme iş yapamaz duruma gelerek zarar etmektedir. Kamu kurumları için düşünüldüğünde ise; merkezden aktarılacak fonların azalması, daha sıkı denetime tabi tutulması, gerekli izinlerin alınmasının zorlaşması, proje onaylarının yapılmaması veya gecikmesi, saygınlığının azalması, üst yönetimdeki kurullara üye gönderememe, kendisine duyulan güvende azalma gibi sonuçlara neden olabilmektedir.

### **3.6. Risk Boyutları**

Bir organizasyonda bulunan riskler, kapsamı ve sürekliliğine göre çeşitli boyutlarda olabilir. Bu riskler, açık veya örtülü olabileceği gibi, sınırlı veya sonsuz (sınırsız), sürekli veya kalıcı, örtülü, gömülü ve mutlak riskler olarak isimlendirilmiştir.

#### **Açık Risk (Explicit Risk)**

Risk açık veya örtülü olabilir. Açık bir risk, iş veya yatırım kararlarının alınmasının riskin kabul edilmiş veya seçilmiş olmasına açıkça bağlı olduğu ve açıkça görülebilen bir risktir. İşin içerdiği riskler ve kaynağı çoğunlukla belirlenebilmektedir. Bu, riskin dökümünün kolay olduğu ya da riskin oluşumunun öngörülebilir olduğu anlamına gelmez, aksine riskin varlığı sürpriz değildir ve işletme yöneticisi için gizlidir.

#### **Örtülü Risk (Implicit Risk)**

Kabul edilmiş olan bir riskin daha geniş ve daha karmaşık olan işyeri kararına yerleştirildiği, gömüldüğü risktir. Yani, riskin kendisi belirgin değildir, genel işyeri kararlarından kolaylıkla ayrılamaz. Sıklıkla örtülü risk öncelikle fark edilmez ve risk bir dizi bağlantıya dayandığı için oldukça karmaşıktır.

#### **Sınırlı Risk (Finite Risk)**

Risklerin farklı etkileri vardır. Sınırlı bir riskin hesaplanması cezbedici olmasına rağmen, ortaya çıkma ihtimalinin değerlendirilmesi zor olabileceği için, azami zarar, bilinen bir miktarla sınırlıdır ve genellikle şeffaf bir yatırım seviyesine bağlıdır. Bu risk

ortaya çıktıktan sonra, kayıp sınırlı olarak bilinir. Örneğin birine borç verildiğinde borçlunun borcunu ödeyememesi durumu değerlendirilirse zarar riski sınırlı olarak tanımlanabilir.

### **Sürekli-Kalıcı Risk (Persistent Risk)**

Sürekli riskler daha külfetlidir ve daha büyük kaygılara neden olur. Bunlar arasında, bir markanın itibarına zarar verilmesi veya bir çalışma izni alamama gibi uzun süre etkisi devam eden sonuçlar yer almaktadır. Sürekli bir riskin maliyeti ya da kaybı, bir defalık sınırlı bir olay değildir, zamanla potansiyel olarak büyümekte ve süregelmektedir. Buna örnek olarak etkisi yıllarca süren çevresel riskler gösterilebilir.

### **Mutlak Risk (Absolute Risk)**

Bir organizasyon için mutlak risk hem sınırlı hem de açıktır. Mutlak bir riskten kaynaklanan kayıp veya kazanımlar ölçülebilir, sayısallaştırılabilir ve sınırlı boyuttadır, yani riskin doğrudan yatırımın ötesinde zararlara neden olamayacağı söylenebilir. Kumar bahisleri, tahvil satın almak, işletmelerde envanter satın almak, riskin açıkça kabul edildiği ve sınırlı olarak izlendiği işlemlerdir.

### **Gömülü Risk (Embedded Risk)**

Gömülü riskler, işyerinde alınan risklerin örtülü olduğu ve kararın sonucunun sınırlı veya ölçülebilir olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu gibi gömülü riskler, kayıp veya kazancın yatırıma bağlı olmadığı kuruluş işlemlerine ilişkin kararlarda yaygındır. Bazı riskler ölçülebilir ve tespit edilebilirken bazılarını tespit etmek hatta tahmin etmek bile zor olabilir.

### **Stratejik veya Endüstri Riski (Strategic Or Industry Risk)**

Herhangi bir endüstride faaliyet gösteren şirket kendi endüstri riskini doğurmaktadır. Buna örnek olarak basılı medya şirketleri gösterilebilir. Hemen hemen tüm basılı medya şirketleri teknolojinin kendi sektörlerini etkileyeceğini düşünmekte ve teknolojiyi risk olarak görmektedir. Medya sektöründe faaliyet gösteren şirketler için bu bakımdan belirsiz ve sevimsiz bir risk vardır.

## Sınırsız-Sonsuz Risk (İnfinite Risk)

Burada seçilen iş modeli doğası gereği sınırsız riskler taşımaktadır. Örneğin bir petrol sondaj çalışması çevresel etkiler bakımından sınırsız riskler taşımaktadır. Tablo 7’de bir organizasyonda bulunabilecek risk boyutları ve bunlara örnekler verilmiştir.

**Tablo 7. Bir Organizasyonda Bulunabilecek Risk Boyutları**

	Açık Risk	Örtülü Risk
<b>Sınırlı Risk (Geçici-Finite Risk)</b> Riskin etkileri kısa ve belirli bir dönem boyunca hissedilir	<b>Mutlak Risk (Absolute Risk)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Risk kayıpları bilinen ve yapılan yatırıma doğrudan bağlıdır,</li><li>Zararlar yatırımla sınırlandırılabilir,</li><li>Örnek olarak, işlemsel, likit varlıklar gösterilebilir.</li></ul>	<b>Gömülü Risk (Embedded Risk)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Risk, işyerinin faaliyetlerinden kaynaklanır, faaliyetlerin doğasında gömülüdür,</li><li>Riskler işyerinin fonksiyonundan çıkartılamaz, Örneğin, tedarik zinciri kayıpları gösterilebilir.</li></ul>
<b>Sürekli Risk (Persistent Risk)</b> Risk etkileri, sürekli bir şekilde hissedilir	<b>Stratejik veya Endüstri Riski</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Riskin kayıpları bilinir,</li><li>Riskler, kendisine yapılan yatırımlardan ziyade sektörün tümünün genel durumuna bağlıdır,</li><li>Riskler kalıcıdır ve hakim piyasa güçleriyle hareket eder,</li><li>İşyerinin faaliyet gösterdiği pazarın veya endüstrinin yarattığı risk,</li><li>Ekonomik veya piyasa koşullarına tarafından yönlendirilebilir, Örnek olarak, bir marka ve şirkete yapılan yatırımlar gösterilebilir.</li></ul>	<b>Sınırsız Risk (İnfinite Risk)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Risk kayıpları sadece işlemlerde gömülü değildir</li><li>Risk, işletme faaliyetleri arasında dağılmıştır ve işletmeyi pek çok öngörülemeyen davranış biçiminde etkilemektedir,</li><li>Organizasyondan kaynaklanan ikincil risklerdir,</li><li>İç süreçlerden çalışma ve yürütme becerisi yoktur,</li><li>Organizasyonun iç süreçlerden kaynaklanan zayıflığı nedeniyle devam eden kayıplar vardır.</li></ul>

Kaynak: (Walker, 2013).

### 3.7. Riske Karşı Çözüm Üretme Yöntemleri

19. yüzyıldan bu yana giderek sistematik hale gelen riske karşı çözüm üretme yöntemleri özellikle özel organizasyonlarda sıklıkla kullanılmaktadır.

Riske karşı çözüm üretmek için strateji belirleme sürecinde riskin kendisi mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat uygulamada genellikle önceden belirlenmiş bir strateji üzerindeki potansiyel etkisi ile ilişkili olarak değerlendirilir. Başka bir deyişle, tartışmalar mevcut stratejinin riskleri üzerine odaklanır: Stratejinin yerine getirildiğini, uygunluğunu ve devamlılığını ne etkileyebilir? Şeklinde sorulur. Ancak, strateji hakkında sorulması gereken asıl sorular şunlardır: Müşteri talebi doğru bir şekilde modellendi mi? Tedarik zinciri zamanında ve bunun için ayrılan bütçeyle mi teslim

edilecek? Yeni rakipler ortaya çıkacak mı? Teknoloji altyapısı yeterli mi? Bunlar, yöneticilerin her gün çalkalanıp durdukları sorulardan bazılarıdır ve onlara cevap vermek, bir strateji gerçekleştirmek için büyük önem taşımaktadır.

Strateji seçimini etkileyen unsurlardan biri de organizasyonun vizyon, misyon ve değerleridir.

Riskler belirlendikten sonra yapılması gerekenler belirlenir. Bilinen bir risk açısından alınabilecek en az beş önemli karar vardır. Riskten kaçınmak, riski transfer etmek, eğer risk kabul edilebilirse, şiddeti, olasılığı ve maruziyeti azaltmak için hafifletmek, son olarak ve genellikle istenmeyen bir sonuç olarak faaliyet gösterilen işi terk etmektir. Böyle bir karar, yönetim kurulu ile görüşülerek en üst düzey yönetici tarafından yapılmalıdır (Walker, 2013).

### **3.7.1. Riskten Kaçınma (Avoiding the risk)**

Eğer riskin kurumsal amaçlar üzerindeki etkisi yüksek seviyede ise riske yol açabilecek durumların tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için örneğin veya organizasyon kendi sermayesini tehlikeye atmak istemeyen bir kişi, satın almak yerine kiralamayı tercih edebilir (Emhan, 2009: 217).

Bir riskten kaçınmak başka risklerin seviyesini arttırabilmektedir. Bu nedenle riskten kaçınma konusu üzerinde dikkatlice düşünmek gerekmektedir.

### **3.7.2. Riskin Olasılığını ya da Etkilerini Azaltma**

Koşullara bağlı olarak çeşitli önlemlerle tehlikenin niteliğinde değişiklik yapılabilir. Örneğin, örgütsel düzenlemelerin revize edilmesi, koruyucu önlemlerin uygulanması, teknik kontrollerin uygulanması veya araştırma ve geliştirmenin başlatılması gerekebilir.

Çalışanlara eğitim vermek, tehlikeli bölgeleri tanıtmak veya güvenlik için kullanılacak koruyucu ekipmanları sağlayarak riskin ortaya çıkma olasılığı azaltılabilir.

Planlama, iyileştirme planları, mühendislik ve yapısal engeller ve tasarım özellikleri gibi araçlarla olası riskin etkisi azaltılabilir. Yangın riskine karşı yangın söndürme ekipmanlarının bulundurulması buna örnektir. Sigortalama ise halen en sık başvurulan yöntemdir.

### **3.7.3. Riski Transfer Etme (Transferring the Risk)**

Riskin etkisinin başka bir tarafa aktarılmasıdır. Çalışanlarına yemek hizmeti vermek isteyen firmanın yatırım maliyetlerini fazla bulması nedeniyle bir yemek firması ile anlaşarak riski devretmesi örnek olarak gösterilebilir.

Olumsuz özelliklerini azaltmak için bir riskin dönüştürülmesi veya yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Bir kuruluş sürekli (kalıcı) bir riski sınırlı bir riske dönüştürmeye çalışırken bazı adımları izlemesi gerekmektedir. Bunlar (Walker, 2013);

- Öncelikle risk altındaki kurumsal varlıkları daha iyi anlamak zorundadır,
- Organizasyonun faaliyet gösterdiği iş kolunu değiştirmek veya yeni iş fırsatlarını değerlendirmek için esnek olmak,
- Risk maruziyetini ya da organizasyondaki varlıkların bu maruziyetten etkilenme biçimini değiştirmek,
- Örtülü bir riski açık bir risk haline dönüştürmek için, örtülü riskin iş kararları ile ne şekilde bağlantılı olduğunun anlaşılması gerekmektedir.

### **3.7.4. Riski Kabul Etme**

Riskin transfer edilmesi ya da riskten kaçınmanın mümkün olmadığı durumlarda ve de riske cevap geliştirip uygulamanın riskin yaratacağı etkiden daha maliyetli olması durumunda tercih edilmesi gereken bir yöntemdir. Etki ve olasılık derecesi düşük olan riskler için geçerli olan bir durumdur. Örneğin, organizasyonun mali işler birimine hizmet içi eğitim düzenlenmesi, içerdiği doğal risklere rağmen faydasının fazla olması nedeniyle kabul edilebilmektedir. Burada önemli olan fayda ve maliyetleri mukayese etmektir. Bu karar vermeye yetkili kişinin durumu yorumlama yeteneğine bağlıdır.

## **3.8. COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) ve Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları**

Organizasyonlar, güvenliğini ve geleceğini etkileyen zorluklarla giderek daha fazla karşılaşmaktadır. Paydaşlar, bugün, risk etkisini yönetmek için daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik istemektedir. Özellikle organizasyondaki üst düzey yöneticiler, dünyanın değişen şartlarını, karmaşıklığını ve belirsizliğini nasıl yönetecekleri konusunda stratejik düşünmelidirler. Elde edilen başarı çoğu zaman beklenmeyen yüksek talebi karşılayamama veya beklenen iş düzeyini sürdürmemeye gibi ek riskleri

getirebilmektedir. Bu nedenle kuruluşların değişime daha uyumlu olmaları gerekmektedir.

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), beş özel sektör kuruluşunun ortak bir girişimi olarak 1985 yılında kurulmuştur. Bunlar;

- Amerikan Muhasebe Birliği
- Amerikan Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Enstitüsü
- Uluslararası Finans Yöneticileri
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
- İç Denetçiler Enstitüsü'dür.

2000'li yıllarda ABD'de finans piyasalarında başlayan krizle birlikte risk yönetiminin önemi daha da anlaşılmıştır. Her organizasyonda ve riskin her alanında uygulanabilecek ortak bir modele ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle COSO, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve sahte mali raporlamayı önlemek üzere prensipler geliştirmek ve rehberlik yapmak amacıyla 2004 yılında, kuruluşlar tarafından büyük kabul gören Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesini yayınlamıştır.

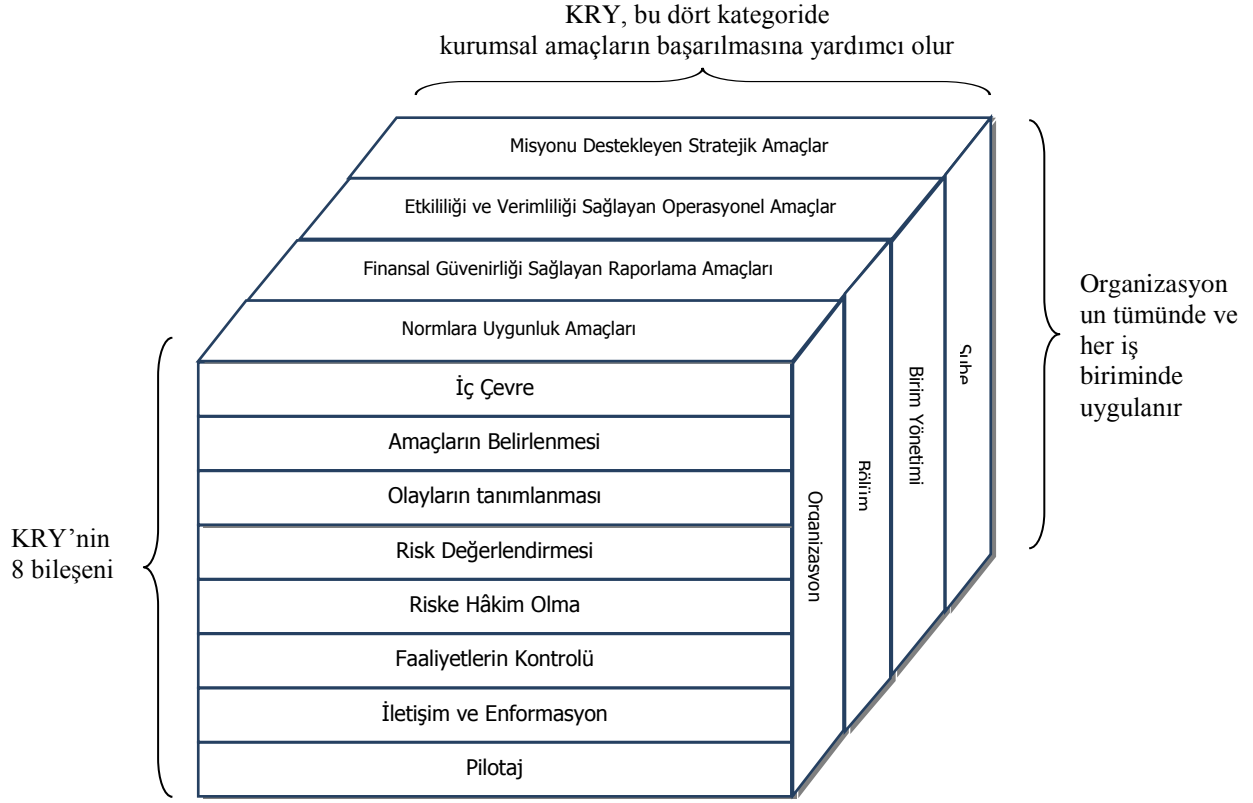
Bu belge; endüstri, akademi, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşların temsilcilerinden oluşan danışma konseyi ile birlikte projeyi yürüten Price waterhouse Coopers tarafından titizlikle gözden geçirilerek hazırlanmıştır. Küresel ölçekte birey ve kuruluşlardan 40 binden fazla görüş alarak hazırlanan bu strateji belgesinin amacı, riske duyarlı bir kurum kültürünü teşvik etmek, kuruluşlara risk ve fırsat tanımlama, değerlendirme ve yönetme yollarını iyileştirmeleri konusunda yardımcı olmaktır.

### **3.8.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları**

COSO tarafından oluşturulan iç kontrol sistemi, uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), Avrupa Komisyonu gibi uluslararası kuruluşlarca referans olarak kabul edilen; kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme unsurlarından oluşan bir modeldir (Kamu İç Kontrol Standartları Rehberi, 2014:1). 2004'te yayınlanan COSO Bütünleşik Çerçevesinde kurumsal risk yönetimi, 8 bileşen ile organizasyonun temel amaçları olan strateji, faaliyetler, raporlama ve uyum süreçleri ile birlikte bölüm, şube, iş birimleri ve organizasyon genelinde etkin bir şekilde

uygulanmasını ifade etmektedir. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Küpü Şekil 6’da verilmiştir.

**Şekil 6: COSO Kurumsal Risk Yönetim Küpü**



Kaynak: (COSO ERM Entegre Framework, 2004).

Bu küp, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nde kamu kurumlarında uygulanması gereken standartlarda yer almaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi küpünün yatay ekseninde 4 amaç kategorisi görülmektedir. Bunlar; strateji, operasyonlar, raporlama ve uyumdur. Dikey ekseninde kurumsal risk yönetim sürecini oluşturan 8 bileşen yer almaktadır. Bu bileşenlerdeki faaliyetler, amaçlar kategorisi ile uyumlu şekilde yürütülmektedir. Dikey eksenindeki her bir bileşen, bu dört amaç kategorisi için sırası ile uygulanmaktadır. Bu uygulamalar, strateji geliştirme, organizasyonun iş süreçlerini etkili yönetme ve raporlamada, ilgili yasa ve düzenlemeler ile uyum içinde yapılmaktadır. Matrisin üçüncü boyutunda ise organizasyonun hiyerarşik birimleri gösterilmektedir. Gerçekleştirilen bu faaliyetlerin hem organizasyon genelinde, hem de bölüm, birim ve şube düzeyinde gerçekleştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

COSO'nun 2004 yılında belirlediği risk yönetim çerçevesinin bileşenlerini kısaca açıklamak yerinde olacaktır.

### **İç Çevre**

İç ortam, organizasyonun risk yönetimi felsefesi, risk kapasitesi, dürüstlük - etik değerler ve faaliyet gösterilen çevre gibi kavramların yanı sıra, yetki dağılımı, yönetim biçimi, tanımlanmış rol ve sorumluluklar gibi yönetimle ilgili unsurları içermektedir (FAQs for COSO's ERM- Integrated Framework, 2018). Kurumsal risk yönetimi; organizasyonda risk yönetimi ile ilgili bir felsefe oluşturur, kurumun risk kültürünü kurar, kuruluşun faaliyetlerinin risk kültürünü nasıl etkileyebileceğini tüm yönleri ile ele alır.

### **Amaçların Belirlenmesi**

Kurumsal risk yönetimi, organizasyonun vizyon ve misyonunu destekleyen strateji ve hedeflerin belirlenmesini sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi için öncelikle organizasyonun hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Hedef belirleme, organizasyonun risk kapasitesini biçimlendirir ve risk toleransını risk kapasitesi ile uyumlu hale getirir. Risk kapasitesini biçimlendirirken, riski sınırlamanın maliyeti ile riskin ortaya çıkması durumunda yaratacağı kaybın maliyetini kıyaslar ve ikisi arasında kabul edilebilir bir denge kurmaya çalışır.

### **Olayların Tanımlanması**

Kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyen iç ve dış kaynaklı olaylar tanımlanması gereklidir. İç faktörler; organizasyonun genel yönetim yapısı, hesap verme sorumluluğu, değer yargıları ve etik, faaliyetin yürütüldüğü iş çevresi, risk yönetimi uygulamaları, insan kaynakları, şeffaflık düzeyi, prosedür ve süreçleridir. Dış faktörler ise, politik (hükümetin ve devletin diğer organlarının etkileri), ekonomik (ulusal ve uluslararası piyasalar, küreselleşmenin yansımaları), sosyal (demografik ve sosyal yapı ve olaylar) gelişmeler ve teknolojidir (yeni teknolojiler, takip edilemediği takdirde büyük risk yaratmaktadır).



Olay tanımlama ayrıca belirsizliklerin risk mi fırsat mı yaratacağı konusunda fikir vermektedir. Kurumun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkiliyorsa risk, olumlu katkılar yapacaksa fırsat olarak değerlendirilir.

Olay tanımlama süreci, kurumun karşılaşılabileceği riskleri ve fırsatları belirlemek için, kurum içinde farklı perspektife ve tecrübeye sahip farklı kademelerdeki yöneticilerin ve temsilcilerin işbirliği içinde olduğu bir yapıya sahip olmalıdır.

### **Risk Değerlendirmesi**

Tanımlanan olayların sonuçları analiz edilerek organizasyonun varlığını tehlikeye düşürecek risklerin hangileri olduğuna, bu risklerin etki derecesine ve olasılığına karar verilmelidir. Daha sonra organizasyonun risk toleransı dikkate alınarak riskler derecelendirilmelidir.

### **Riske Hakim Olma**

Riskler tanımlanıp değerlendirildikten sonra organizasyonun risk kapasitesi ve risk toleransı içinde olup olmadığı ve buna göre riske verilecek karşılık belirlenir. Bunun için nitel ve nicel risk değerlendirme yöntemleri birlikte kullanılır. Organizasyonlar riske karşı çözüm üretirken yaklaşık bir fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Yönetimin üstleneceği en önemli iş, en uygun çözümü seçerek riskleri istenilen aralıkta tutmaktır (The Orange Book, 2004, 27).

### **Faaliyetlerin Kontrolü**

Risklere verilecek karşılıklar belirlendikten sonra bunu uygulamak için yöntemler geliştirme aşamasına geçilir. Kontrol faaliyetleri, riske verilecek karşılıkların etkili bir biçimde yerine getirilmesi, devam eden risklerin risk kapasitesi sınırları içinde yönetilmesi ve kurumun yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyumunun sürekli sağlanmasına yardımcı olmak için yerleştirilen politika ve prosedürlerdir (FAQs for COSO's ERM- Integrated Framework, 2018). Organizasyonun her bir fonksiyonu için her seviyede uygulanmaktadır. Önleyici ve tespit edici olmak üzere iki ki türlü kontrol faaliyeti bulunmaktadır (Dinapoli, 2009:16).

- *Önleyici Kontroller:* Riskler ortaya çıkmadan önce alınması gereken önlemleri içerir. Faaliyetlerin her bir aşamasının farklı çalışanlarca yapılması, sorumlulukların dağılımı, faaliyetlerin onaylanmış ve yetkilendirilmiş kişiler tarafından yapılması,

kaynak ve kayıtlara erişimin yetkisiz kişilere karşı sınırlandırmasını içermektedir (Evaluating Internal Controls, 2009: 7).

- *Tespit Edici Kontroller*: Risk yönetimi için elde edilen dökümanlar ile ilgili varlıklar arasında uyum sağlanmasını, performans göstergelerinin oluşturulması ve kontrol edilmesini içermektedir (Akçakanat, 2012: 38).

Bunların yanında gereksiz kontrollerin de risk kadar tehlikeli olduğu, bürokrasiyi arttırdığı ve kontrolün etkinliğini azaltarak riskin gerçekleşme olasılığını arttırdığı söylenebilir.

### **İletişim ve Enformasyon**

Kurumsal risk yönetiminin etkili olarak sürdürülebilmesi için zengin bir arşive ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulduğunda risk yönetiminden sorumlu kişiler tarafından kullanılmak üzere bir veri tabanında depolanır. Depolanan bu veriler, kurumun her seviyesindeki iletişime temel oluşturmaktadır.

### **Pilotaj**

Kurumsal risk yönetim sürecinin sürekli ve dönemsel olarak izlenmesi gerekmektedir. Sürecin etkinliğini arttırmak için gerektiğinde müdahale edilerek düzenlemeler yapılmalıdır. İzleme devam eden yönetim faaliyetlerinde ve tek tek olaylar düzeyinde yapılabilmektedir.

### **3.8.2. Güncellenmiş COSO Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi**

COSO Kurumsal risk yönetimi çerçevesi “Kurumsal Risk Yönetimi-Strateji ve Performans Entegrasyonu” başlığıyla 2017 Haziran ayında güncellenmiştir. Değişim nedenleri aşağıda başlıklar halinde ifade edilmiştir (Kurt ve Uçma Uysal, 2018: 23):

- Strateji oluşturma ve yürütmede kurumsal risk yönetimini kararların içerisine dahil etmek,
- Kurumsal risk yönetimi ve performans arasındaki ilişkisini arttırmak,
- Yönetişim ve gözetim için gerekli algıyı sağlamak,
- Küreselleşmeyi gözeterek, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve amaçların belirlenmesinde riskin gözetimini sağlamak,
- Daha şeffaf olarak raporlama yapılmasına yardımcı olmak,

- Teknoloji içeren iş süreçlerini yaygınlaştırmak,
- Her seviyedeki yönetim kademesinin dahil olabileceği kurumsal risk yönetimi pratiklerini tasarlamak, uygulamak ve yürütmek için temel tanımlar, kavramlar, unsurlar ve ilkeler belirlemektir.

2017 yılı Haziran ayında güncellenen bu belge, her organizasyondaki yöneticiler için; risk gözetim sorumluluklarını tanımlama, yönetim ve kültür, strateji ve amaç belirleme, performans, bilgi, iletişim ve raporlama, uygulamaların gözden geçirilmesi ve revize edilmesi konularında bir çerçeve sunmaktadır. Organizasyondaki risk yönetimi uygulamalarının büyümeyi hızlandırmaya ve performansı artırmaya nasıl yardımcı olduğunu göstermekte, stratejik karar vermeden performans yönetimine kadar uygulanabilecek ilkeleri içermektedir. Hem strateji belirleme sürecinde hem de performansı artırmada riskin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır. Açıklamalar doğrultusunda, güncellenen kurumsal risk yönetiminin değişen görünümü aşağıdadır.

**Şekil 7: Güncellenen COSO ERM Çerçevesi**



Kaynak: (Everson vd., 2017: 6).

Strateji ve performans ile bütünleşen kurumsal risk yönetimi, stratejik planlamada ve organizasyonun tümünde kurumsal risk yönetiminin önemini açıklamaktadır çünkü risk, tüm departmanlar ve fonksiyonlar boyunca strateji ve performansı etkilemektedir.

Güncellenmiş belgede birbirine bağımlı beş bileşen yatay olarak yer almaktadır. Riskin işletmedeki misyon, vizyon ve değerler temelinde strateji seçimi ve işletme amaçları ile uyumlaştırılması, böylelikle de performans ile ilişkilendirilerek tüm örgüt seviyesinde uygulanmasını içermektedir (Kurt ve Uçma Uysal, 2018: 30). Kurumsal risk yönetimi, strateji seçimini geliştirir. Strateji seçmek; riski analiz eden, kurumun

misyon ve vizyonu ile kaynakları dengeleyen, yapılandırılmış karar verme sürecini gerektirir.

Seçilen bir strateji organizasyonun vizyonu ve misyonunu desteklemelidir. Yanlış seçilen bir strateji vizyon ve misyonun gerçekleşme olasılığını arttırır ya da gerçekleşse bile organizasyonun değerlerinden ödün verme olasılığını arttırır. Bu nedenle kurumsal risk yönetimi organizasyonun vizyon ve misyonu ile uyumlu olmayan stratejilerin de gerçekleşme olasılığını dikkate almaktadır. Ayrıca her alternatif stratejinin kendine ait sonuçları ve risk profili vardır. Yönetim kurulu ve yönetim, stratejinin organizasyonun risk iştahı ile uyumlu olup olmamasına, hedeflerini belirlemesine ve nihayetinde kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmesine nasıl yardımcı olacağını belirlemelidir

Güncellenmiş bu Çerçeve, birbiriyle ilişkili beş bileşen halinde düzenlenmiş bir dizi prensip içermektedir (Everson vd., 2017, 5):

**1. Yönetişim ve Kültür:** Yönetişim, kurumun risk yönetimini belirler, kurumsal risk yönetiminin önemini güçlendirir ve gözetim sorumluluklarını belirler. Kültür, etik değerlere, istenen davranışlara ve kurumdaki risk anlayışına ilişkindir.

**2. Strateji ve Hedef Belirleme:** Stratejik planlama sürecinde kurumsal risk yönetimi ile strateji ve hedef belirleme uyumlu olmalıdır. Organizasyonun risk iştahı strateji ile uyumlu olarak belirlenir; İş hedefleri stratejiyi uygulamaya sokarken, riskleri tanımlamak, değerlendirmek ve karşılık vermek için bir temel oluşturur.

**3. Performans:** Stratejinin ve iş hedeflerinin başarısını etkileyebilecek riskler tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir. Risk iştahı bağlamında organizasyonun üstlenebileceği riskler öncelik sırasına göre tanımlanmalı, sonra bu risklere verilecek karşılıklar seçilmelidir. Bu sürecin sonuçları risk paydaşlarına da raporlanmalıdır.

**4. Gözden Geçirme ve Revizyon:** Organizasyonun performansı incelendiğinde, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin zaman içinde hangi değişikliklere ve yeniliklere ihtiyaç duyulduğu değerlendirilebilir.

**5. Bilgi, İletişim ve Raporlama:** Kurumsal risk yönetimi, kurum içi, ve kurumlar arası hem iç hem de dış kaynaklardan gerekli bilgileri edinme ve paylaşma konusunda süreklilik gerektirmektedir.

Bu beş bileşen bir dizi ilke ile desteklenmektedir. Bu ilkeler, yönetişimden denetime kadar her şeyi kapsamaktadır. Bu ilkeler yönetilebilir ve boyut, tür veya

sektörden bağımsız olarak farklı organizasyonlar için farklı uygulamaları tanımlar. Bu ilkelere bağlı kalmak, yönetime ve risk yönetim kuruluna, strateji ve iş hedefleriyle ilgili risklerin yönetilmesi gerektiğini anladığı ve yönetmeye çalıştığı konusunda akılcı bir beklenti sağlar.

### **3.8.3. Risk Yönetiminin Amaçları**

Kurumsal risk yönetiminde COSO'nun belirlediği 4 amaç vardır. Bunlar; stratejik amaçlar, operasyonel amaçlar, raporlama amaçları ve normlara uyum amaçlarıdır.

**Stratejik Amaçlar:** Kurumun vizyon ve misyonunu destekleyen üst düzey amaçlardır.

**Operasyonel Amaçlar:** Bir organizasyonun faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliğini destekleyen amaçlardır. Bu amaçlar, organizasyonun faaliyet gösterdiği sektörün gereksinimlerine ve hizmet alanların beklentilerine uygun ve performans değerlendirmesine imkân verecek şekilde belirlenmelidir. Faaliyetlerin amaçlarının ve stratejilerinin açıkça belirlenmesi ve alt amaçlar ile ilişkilendirilmesi, başarıyı getiren kritik bir faktördür (Ermisket, 2011, 49).

**Finansal Güvenirliliği Sağlayan Raporlama Amaçları:** Finansal raporlardaki usülsüzlüklerin önlenmesine, güvenilir finansal raporların hazırlanmasına yönelik hedeflerdir. Finansal raporlama hedefleri, organizasyonlar için dışsal bir zorunluluktur. Yatırımcılar, finans kuruluşları ve hizmet alanlar, organizasyonun performansını değerlendirmek ve alternatif yatırımlar ile karşılaştırmak için, finansal raporları kullanmaktadırlar. Bu nedenle bu raporlarda yer alan bilgilerin, tam, doğru ve güvenilir olması, organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.

**Normlara Uygunluk Amaçları:** İster özel ister kamu olsun tüm organizasyonlar faaliyetlerini yürürlükteki hukuk kurallarına uygun olarak yürütmek zorundadır. Normlara uygunluk amaçları, organizasyonların uymakla yükümlü olduğu yasa ve düzenlemelere ilişkin amaçlardır. Bu yasa ve düzenlemeler, organizasyonların uygunluk amaçlarına entegre etmesi gereken minimum standartlardır. Bu uygunluk amaçları organizasyon için dışsal bir zorunluluktur ve bu zorunluluk; pazarlama, fiyatlama, vergilendirme, çevre, işçi refahı veya dış ticaret gibi çok sayıda farklı konu hakkında olabilir.

Bu sınıflandırma kurumsal risk yönetiminin farklı yönlerine dikkati çekmektedir. Bu amaçların her biri organizasyonların farklı ihtiyaçlarına yöneliktir ve her biri farklı yöneticilerin sorumluluğunda olabilir. Raporlama amaçları ile normlara uygunluk amaçları, organizasyonun kontrolünde olmayan dışsal olaylardan etkilenmektedir ancak bu standartları sağlamak büyük ölçüde organizasyonun kontrolündedir. Bu nedenle kurumsal risk yönetiminin bu amaçlara ulaşmak için makul bir güvence sağladığı söylenebilir. Ancak, stratejik ve operasyonel amaçlar, dışsal standartlar olmamakla birlikte bu amaçları sağlamak genellikle bütünüyle organizasyonun kontrolünde değildir. Bu amaçların, iklim koşullarından, hükümet değişikliklerine kadar etkilenebileceği geniş bir yelpaze bulunmaktadır. Burada kurumsal risk yönetiminin rolü, yöneticilerin gözetim rolünün farkında olmasını sağlamaktır (Steinberg ve diğ., 2004: 3).

Burada bahsedilen amaçların gerçekleştirilmesi için bazı şartlar gereklidir (Ermisket, 2011, 50):

- Amaçlar birbiriyle uyumlu ve ilişkili olmalıdır. Organizasyon düzeyindeki amaçların, tüm iş birimlerinin ve fonksiyonlarının amaçlarına da uygun olması gerekir. Organizasyon düzeyinde belirlenen bu amaçlara uygun olarak, alt birimler ve faaliyetler düzeyinde alt amaçlar oluşturulmalıdır.
- Organizasyon düzeyindeki amaçlar, sonuçlara ve performansa uygun olmalı; geçmiş uygulama sonuçları ve birimlerin ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Amaçlar, açık ve ölçülebilir olmalıdır. Hem yöneticiler hem de personel neyin başarılmak istendiğini bilmelidir.
- Amaçlar, kullanılabilir kaynaklar ölçüsünde belirlenmeli, organizasyon düzeyindeki amaçları veya süreçleri desteklemeyen hedefler elenmelidir.

#### **3.8.4. Risk Yönetiminin Problemleri**

Risk yönetimi kavramı ortaya çıktığından bu yana pek çok sorunla karşılaşmıştır ve hala da karşılaşmaktadır. Her şeyden önce terminoloji önemli bir problemdir. “Kurumsal Risk Yönetimi”, “Bütünleşik risk yönetimi”, Yönetimin bir kuruluşu çalıştırma biçiminden ve yönetim sürecine entegre edilmesinden türetilen “Entegre Risk Yönetimi” terimi mi doğrudur? Ya da organizasyonu çevresiyle birlikte ele alan “kurumsal (enterprise wide)” risk yönetimi terimini mi kullanmalıyız. Standardize edilmemiş bir terminoloji önemli bir problemdir (Corbett, 2004: 52).

Risk yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için riskler konusunda ortak bir dil oluşturulması ve herkesin aynı kavramlarla düşünmesi gerekmektedir. Aksi takdirde risklerin tanımlanması, kategorize edilmesi, ölçülmesi gibi teknik faaliyetlerde çelişkiler, yanlış anlamalar karmaşa ve kaosa neden olabilecektir.

Risk yönetiminin en büyük zorluğu insan ögesine dayanmasıdır. Yeterince donanımlı olmayan, sürecin gereklerini anlayamamış ve o kültüre sahip olmayan çalışanlar, süreci planlandığı gibi değil, kendi fikirleri yönünde uygulama yoluna gitmektedirler. Bu nedenle risk kültürünün iyice yerleşmesi için eğitim ve seminerlerle organizasyondaki insan kaynağı sürekli olarak bilinçlendirilmelidir

Kurumsal Risk Yönetiminin pek çok olumlu yönü vardır. İlk olarak risk yönetimi yasallaşmıştır. Çünkü risk yönetimi faaliyetleri ile ekonomik varlıkların değeri arasında açık ilişki vardır. Risk yönetimi, varlıkların fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını koruma ile ilişkilidir (Corbett, 2004: 52).

Diğer bir problem daha çok riskin finansmanı üzerine odaklanılmış olmasıdır. Risk kontrolü için yapılan harcamalar ve risk kontrolünün önemsizleştirilmesiyle risk yönetimi disiplini zor bir duruma düşmüştür.

“Organizasyonda kim risk yöneticisi olmalıdır?” sorusu da önemli bir problemdir. Risk yöneticileri son on yılda finans alanında kendilerini geliştirmişlerdir ve organizasyonun daha çok finansal risklerini ele alan kişiler olmuşlardır. Üst yönetim finans konularını ön planda tuttuğu için bu konuyla uğraşan risk yöneticileri çok etkili olmuşlardır. Çoğu geleneksel risk yöneticisi üst yönetime finans raporları yollamak suretiyle organizasyonun finans bileşeni olarak düşünülmektedir.

Çoğu risk yöneticisi görece izole edilmiş birimlerde işlerini yapmak zorunda bırakılmışlardır. Bu izolasyon akademik çevrede de geçerlidir. Risk yönetimi akademisyenleri nadiren kendi bölümlerinde bulunurlar. Çoğunlukla finans bölümlerinde yer alırken bazen de yönetim bölümlerinde kendine yer bulmaya çalışırlar. Genellikle üniversitelerin finans bölümleri, risk yönetiminin finans ile ilişkisi gerekçesiyle onları kendi bünyesinde toplamıştır (Tippins, 2004: 10).

Diğer bir problem risk yöneticisi veya biriminin organizasyonda nerede yer aldığı/alacağıdır. Organizasyon şemasında pazarlama, muhasebe gibi bölümler yer alırken, risk yönetim birimlerinin veya kişilerinin nereye konulacağı belirsizdir. Genellikle organizasyon dışından risk yönetim firmaları veya kişileri atandığından

onlara çok değer verilmez ve organizasyon şemasında yer verecek kadar onaylanmazlar. Bundan daha da kötü olan durum şudur ki, risk yöneticileri, akademik dereceleri ve alanları ile farklı köklerden risk yönetimi dışındaki alanlardan atanan uzmanlardan oluşan bir gruptur ve bunların profesyonel risk yönetim niteliklerini henüz tamamlamadığı görülmektedir (Tippins, 2014: 11).

Risk Yönetiminde yapılan 6 temel yanlıştan bahsedilebilir (Bolgün, 2010: 4).

Bunlar;

- Tarihsel verilere güvenmek
- Kısa vadeli ölçümlere odaklanmak
- Tahmin edilebilir riskleri göz ardı etmek
- Örtülü riskleri göz ardı etmek
- İletişim kaybı
- Risklerin gerçek zamanlı olarak yönetilememesi

Risk yönetiminde yöneticilerin içine düştüğü hatalar da şu şekilde ifade edebilir (Bolgün, 2010: 4);

- Olağanüstü durumları tahmin ederek risk yönetimi yapılabileceğini düşünmek,
- Geçmiş üzerinde çalışarak risk yönetimi yapmak,
- Ne yapılmaması gerektiği yönünde iletilen tavsiyeleri dinlememek,
- Riskin standart sapmadan ibaret olduğuna inanmak,
- Matematiksel olarak eşlenik olan bir durumun psikolojik olarak gerçekleşmeyeceği koşulu kabul etmemek,
- Verimlilik ve pay sahibi değerini maksimize etme eğiliminin atıl kapasiteyi tolere etmediğine inanmak

### **3.8.5. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları**

Küreselleşme ile birlikte gerek işletmelerin gerekse kamu kurumlarının faaliyet gösterdikleri çevre büyümekte ve çeşitlilik göstermektedir. Teknolojinin gelişmesi ile hızlı rekabet ortamında ayakta kalabilmek, yeniliklere ayak uydurabilmek ve olumsuz olaylara karşı organizasyonun direncini arttırabilmek için kurumsal risk yönetimi büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal Risk Yönetiminin önemli bir yönü, organizasyonun daha üst düzeyinde risk ile ilgili konulara katılımın fazla olması ve risk yöneticilerinin yaratıcı olmasına



imkan verilmesidir. Bu tür girişimler ancak risk yönetimi çalışanları ile üst yönetim arasında yakın çalışma ilişkileri olduğunda mümkün olmaktadır (Corbett, 2004: 53).

Risk yönetimi, sadece yasal bir gereklilik değil, aynı zamanda hem etik ve kültürel zorunluluktur hem de sağlıklı iş uygulamaları sağlamaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilere (seniör) öngörülebilir problemler ve tahmin edilebilir konular için erken uyarı sağlamaktadır (Bostrom, 2003: 73).

Yönetim hattı boyunca, özellikle entellektüel varlıkların korunması ve pazarlama gibi konularda en çok önem risk yönetimi konusuna verilmektedir. Risk yöneticileri, diğer yöneticiler için danışmanlık yapmakta ve risk yönetim programlarını oluşturarak uygulamayı kolaylaştırmaktadırlar. Risk yöneticisi danışmanlık yaparken stratejik bakımdan üst yönetim ile ilişkilerini arttırarak daha görünür duruma gelmektedirler (Corbett, 2004: 53).

Etkili bir risk yönetimi, kurumsal yönetimde uyum ve performans boyutları arasında köprü vazifesi görmektedir. Kurumsal yönetimin bu iki yönünün dengelenmesiyle risk yönetiminin hem organizasyondaki diğer faaliyetler ile bütünlüğü artmaktadır; hem de kurumsal strateji, değer yaratma ve rekabetçi avantajları artmaktadır (Bostrom, 2003: 73).

Bu kapsamda Kurumsal Risk Yönetiminin organizasyonlara sağlayacağı temel faydalar şunlardır (COSO Enterprise Risk Management, 2004: 2-3);

- Hedeflere ulaşılma olasılığını artırır.
- Yönetimin riskleri anlama, tanımlama ve önlem alarak yönetme yeteneğini geliştirir.
- Birbirinden farklı risk raporlarının yönetim kurulu düzeyinde birleştirilmesini sağlar.
- Önemli riskleri ve onların etki alanlarının anlaşılma düzeyini geliştirir.
- Kurum içi çapraz risklerin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar.
- Ortak ve kesişen riskleri tanımlar ve birimler arası iletişimi güçlendirir.
- Gerçekten önemli konular üzerine odaklanan kaliteli bir yönetim sağlar.

COSO'nun güncellenen çerçevesinde bunlara ek olarak,

- *Fırsatlar yelpazesini genişletme*: Organizasyonlar avantajlı gelişmelerden kazançlı çıkarken, sürprizleri, maliyetleri veya kayıpları azaltma yeteneklerini geliştirir.

- *Organizasyon çapında riski tanımlama ve yönetme:* Tüm olasılıkları göz önüne alarak, risk yönetiminin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini mevcut fırsatlarla ilişkili yeni fırsatları ve tehditleri belirleyebilir
- *Performans değişkenliğinin azaltılması:* Kurumsal risk yönetimi, kuruluşların performansı etkileyebilecek riskleri öngörmek, sorunu en aza indirmek ve fırsatları en üst düzeye çıkarmak için gerekli işlemleri yapmalarını sağlar.
- *Kaynak dağıtımının geliştirilmesi:* Her risk, kaynaklar için bir talep olarak görülebilir. Risk konusunda doğru bilgi edinmek, sınırlı kaynaklar karşısında yönetimin genel kaynak ihtiyaçlarını değerlendirmesini, kaynak dağıtımını önceliklendirmesini ve kaynakları optimum olarak dağıtmasını sağlar.
- *Kurumun esnekliğini arttırmak:* Bir organizasyonun orta ve uzun vadede varlığını geliştirerek devam ettirebilmesi, değişimi tahmin etme ve bunlara tepki verme yeteneğine bağlıdır. Organizasyonun değişime ayak uydurabilme hızı ve yeteneği artar ve bu yetenek, iş karmaşıklığı arttıkça giderek daha da önem kazanır (COSO Enterprise Risk Management, 2017: 4).

Kurumsal risk yönetiminin kurumlarda uygulanması, olası mali kayıpları azaltmak için, iş performansını artırmak için, yasal uyumluluk gereksinimleri nedeniyle ve hesap verebilirliği artırmak için önemlidir ve gereklidir (Razali ve Tahir, 2011: 12).

### **3.9. Kamuda Kurumsal Risk Yönetimi Çalışmaları ve Hukuki Düzenlemeler**

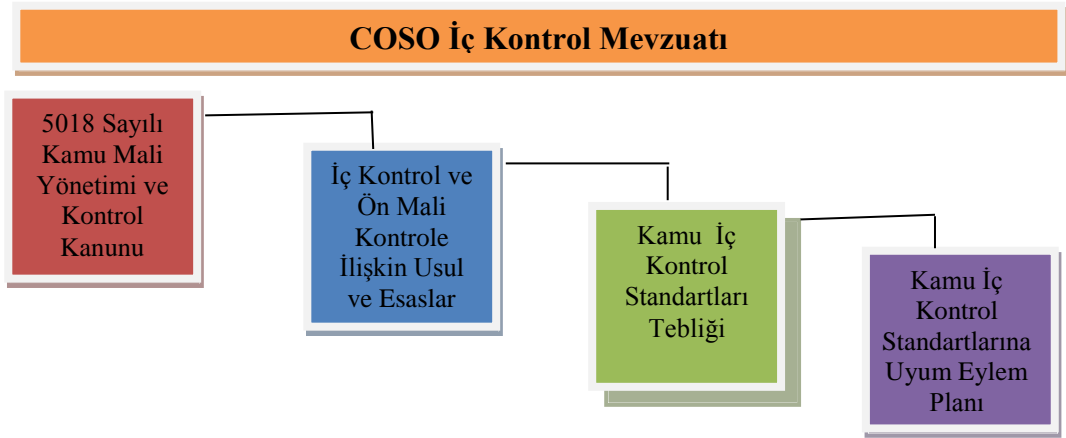
Bu bölümde kamu organizasyonlarında kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim sürecini oluşturan düzenlemeler anlatılmıştır.

#### **3.9.1. Kamu Organizasyonlarında COSO ve İç Kontrol Mevzuatına Uyum Çalışmaları**

Kamu organizasyonları risk ve belirsizliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için, iç kontrol süreçlerini kullanmaktadırlar. İç kontroller, faaliyetlerin etkililiği, finansal raporlamanın güvenilirliğini, ilgili yasa ve yönetmeliklere uygunluğun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Risklerin tanımlanması ve kontrolü için gerekli stratejilerin geliştirilmesinden ve uygulanmasından yönetim sorumludur; yönetimin bu sorumluluğu yerine getirmemesi halinde risk tanımlaması çalışmaları iç denetim birimlerince yapılabilmektedir. Belirlenen risklerin analizleri değerlendirilerek, kamu organizasyonlarının hizmetlerini etkileyebilecek riskler, risklilik oranı ve önemine göre

ağırlık verilerek derecelendirilmekte ve en yüksek risk içeren konulardan başlanarak iç denetim planı ve programları hazırlanmaktadır. Türkiye’de kamu kurumlarında COSO’nun hazırladığı risk yönetim standartlarının uygulanması için bazı mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Bunlar Şekil 8’de gösterilmiştir.

**Şekil 8: Kamu Organizasyonlarında Mevzuat Düzenlemeleri**



Mevzuattaki bu düzenlemelerin neler olduğu ve gerekliliği aşağıda sırayla açıklanmıştır.

### 3.9.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. 2005 yılında yapılan değişikliklerle uygulanabilirliği ve kapsamı genişletilmiştir. Bu kanunla, kamu mali yönetim sistemi, uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği uygulamalarına uygun olarak yeniden düzenlenmiştir.

Kanunun iç denetim başlıklı 63. maddesinde kamu idarelerinin, risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirileceği belirtilmektedir (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003).

Kamuda etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlamak, işleyişi izlemek ve geliştirmek üst yöneticinin sorumluluğundadır. Üst yönetici, genel olarak izleme görevini üstlenmekle birlikte kurumun hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmesinden ve iç kontrol sisteminin düzgün bir şekilde işleyişinin sağlanmasından sorumludur (Kamu İç Kontrol Standartları Rehberi, 2014, 5-6).

### **3.9.1.2. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar**

İç kontrol ve ön mali kontrole ilişkin düzenlemeler, 5018 sayılı Kanunun 55, 56, 57 ve 58. maddelerine dayanılarak yapılmıştır. Esasların "İç Kontrol Standartları" başlıklı 5. maddesine göre; kamu idareleri, kanuna ve iç kontrol standartlarına aykırı olmamak şartıyla, kendi görev alanları içindeki süreç, yöntem ve işlemlere yönelik standartlar getirebilmektedir. 6. maddede ise, bu faaliyet ve düzenlemelerde öncelikle riskli alanların dikkate alınması gerektiği ve iç kontrolün tüm süreç ve işlemleri kapsadığı belirtilmiştir. 7. maddesinde ise risk değerlendirmesinin süreklilik arz eden bir faaliyet olduğu ve yönetimin, iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendireceği belirtilmiştir (İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, 2005).

### **3.9.1.3 Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği**

Kamu İç Kontrol Standartları COSO modeli; INTOSAI İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından 2007 yılında oluşturulmuştur. Bu kapsamda; kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla standartlar ve şartlar belirlenmiştir. Tebliğde, kamu idarelerinin, iç kontrol sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere; yapılması gereken çalışmaların tespit edilmesi, eylem planı oluşturulması, gerekli prosedür ve düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Kamu iç kontrol standartları, uluslararası standartlar ve iyi uygulama örnekleri çerçevesinde, iç kontrolün; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri esas alınarak, tüm kamu idarelerinde uygulanabilir düzeyde olmasını sağlamak üzere genel nitelikte düzenlenmiştir. Bunlardan risk değerlendirmesi standartlarına (standart 5 ve 6), COSO standartları ile uyumunu görebilmek için, kısaca değinmek gerekmektedir.

#### ***Standart 5: Planlama ve Programlama***

Kamu organizasyonları, stratejik plan ve programlarını hazırlayarak faaliyetlerini bu bu plan ve programlara göre yürütmelidir. Bu standartları sağlamak için kamu

organizasyonlarının yapması gerekenler şunlardır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007);

- Misyona ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler koymak, performans ölçümü yapmak, izlemek ve değerlendirmek amacıyla stratejik plan hazırlamalıdır,
- Yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
- İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
- Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
- Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
- İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

#### ***Standart: 6. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi***

Kamu idareleri, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

#### **3.9.1.4. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**

2009 yılında Maliye Bakanlığı tarafından, kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla standartlar ve şartlar genel nitelikte belirlenmiştir. Ayrıca kamu idarelerinin gerek görmeleri halinde, ayrıntılı iç kontrol standartları da belirleyebilecekleri öngörülmüştür.

İç kontrol sistemine ilişkin yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde, risk esaslı bir yaklaşımla, idarelerin yasal ve idari yapıları ile personel ve mali durumları gibi kendine özgü koşulları dikkate alınmalıdır (Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi, 2009).

### 3.9.2. Hastanelerde Bulunan Risklerin Sınıflandırması

NIOSH (National Institute for Occupational Safety and Health), sağlıklı ve güvenli hastane ortamını “işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan ve sağlığa zarar veren fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik tehlike ve risklerin, bunlara bağlı meslek hastalıkları ve iş kazalarının olmaması durumu” olarak tanımlamıştır (Öztürk vd., 2012). Hastanelerde risk yönetiminin hedefi, hastalar, ziyaretçiler ve sağlık çalışanları için güvenli ve etkin bir sağlık hizmeti sunmak ve böylece kurumun olası kayıplarını önlemek veya azaltmaktır (Carroll, 2001: 18).

Sağlık organizasyonlarında bulunan riskler çalışma alanlarına göre, riskin etki ve şiddet derecesine ya da türüne göre sınıflandırılmalıdır. Sağlık organizasyonlarındaki riskler türüne göre; biyolojik, fiziksel, ergonomik, kimyasal ve psikososyal olmak üzere gruplandırılabilir (Özkan ve Emiroğlu, 2006). Bunlara ek olarak teknolojik riskleri, beslenme risklerini, iletişim, raporlama ve metaryal kaybolması risklerini de sayabiliriz.

- **Fiziksel Riskler:** Acil çıkış kapılarının olmaması, su basması, yangın, hırsızlık, ışıklandırma, gürültü, iklimlendirme sistemi ve radyasyondan kaynaklanan riskler, kesici-delici aletlerin meydana getirdiği riskler bu gruba girmektedir.
- **Biyolojik Riskler:** İnfeksiyonlar bu gruba girmektedir. Kan ve diğer vücut sıvılarına maruziyet, hastane atıklarının toplanması, depolanması, taşınması, atılması sırasında oraya çıkabilecek riskler
- **Kimyasal Riskler:** dezanfektanlara, antiseptiklere, tehlikeli maddelere (anestezik maddeler, latex, civa, glutraldehid, solvent, farmasötik maddeler ve sitotoksik maddeler) maruz kalma,
- **Ergonomik Riskler:** Çalışanların çalışma biçimlerinde kaynaklanan genel olarak kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları, özellikle bel ve boyun ağrıları meydana getiren risklerdir. Islak zemin, yüksek basamaklar, zemindeki düzensizlikler gibi ortama ait faktörler kayma, düşme, burkulma, çarpma gibi kazalara yol açmaktadır.
- **Psikososyal Riskler:** Son yıllarda artış gösteren şiddet, rol çatışması ve belirsizlikler, eğitim eksikliğinden, hasta ve hasta yakınları ile yakın temastan, hastane karmaşasından ve aşırı iş yükünden kaynaklanan yorgunluk, uykusuzluk, gerginlik, aksiyete, depresyon, stres ve tükenmişlik yaşama riskini arttırmaktadır (Parlar, 2008, 552).

- **Teknolojik Riskler:** Hastanede gerekli cihazların bulunmaması veya bozuk olması, hasta kimliğinin doğrulanmaması sonucu yanlış invaziv girişimler ve yanlış ilaç verilmesi, bilgisayardaki verilerin kaybolması riskleri sayılabilir
- **İletişim Riskleri:** Karşılıklı iletişimde kısaltmaların kullanılması, tıbbi terimlerin ve latince kelimelerin sıklıkla kullanılması iletişimin tam ve doğru olarak yapılmamasına neden olabilmektedir.
- **Metaryal Kaybolması ve Raporlama:** Özellikle patoloji alanında metaryal kaybolması, etiketlemenin yanlış yapılması ve yanlış raporlama riskleri barındırmaktadır.
- **Beslenme Riskleri:** Hastaneler için hasta ve çalışanların beslenmesi önemli bir risk alanı oluşturmaktadır. Yemeklerin hazırlanması, pişirilmesi, sunulması, toplanması ve diğer mutfak risklerinin yanında, hastalara yanlış yemek verilmesi de önemli sağlık riskleri oluşturmaktadır.
- Tüm bunların yanında hastanelerde kurumsal itibar riski ve ekonomik riskleri de saymak gerekmektedir.

Risk yönetim sistemi kamu sağlık organizasyonlarında, hastalar, ziyaretçiler ve çalışanlar üzerindeki yükü azaltacak; hastanenin tümünü kapsayan bir koordinasyon, önleme, düzeltme ve raporlama faaliyetidir (Griffin, 2006: 193). Hastane yönetimlerinin, öncelikle çalışanlarının sağlığının geliştirilmesi ve hastalıklarının önlenmesi konusunda duyarlı olması gerekmektedir (Korkmaz vd., 2014: 5). Sağlık çalışanlarının kısa sürede daha çok kişiye teşhis, tedavi ve bakım hizmeti vermek zorunda olmaları, yaptıkları işin öneminin ve aciliyetinin yarattığı baskı sonucunda karar ve uygulamalarda hata yapma olasılıkları artmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde risk yönetimi ve hasta güvenliği ölçütleri, Sağlıkta Kalite Standartlarının da önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Gül vd., 2013). Kamu organizasyonları önceleri ayrı düşündükleri risk yönetimi ve kalite geliştirme fonksiyonlarını, şimdilerde birlikte daha etkili bir şekilde bütünleştirerek birbirine uyarlamaktadır (ECRI, 2009).

### 3.9.3. Hastanelerde Risk Yönetimi Mevzuat Düzenlemeleri ve Uygulamaları; PUKO Döngüsü Örneği

Ülkemizde hastanelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarından önce mevzuat düzenlemelerine kısaca değinmek yerinde olacaktır. Hastanelerde risk yönetim sürecini oluşturan mevzuat düzenlemeleri kronolojik olarak şöyle sıralanabilir:

- Joint Commision International ve Sağlık Bakanlığın birlikte sağlık hizmetlerinde kalite standartları oluşturulmuştur. Yayımlanan tebliğ ve yönetmeliklerle, hastanelerde hasta ve çalışan güvenliğinin sağlanmasına ilişkin ölçütler belirlenmiş, kurumsal ve yasal düzenlemelerle hastanelerde iş güvenliği güvence altına alınmaya çalışılmıştır (Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik, 2011).
- 2012 yılında yürürlüğe giren “İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu” ve “İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği” kapsamında tüm özel organizasyonların risk seviyeleri belirlenmiştir. Bu ölçütlere göre “insan sağlığı ve sosyal hizmetler faaliyetleri” kapsamında belirtilen hastane hizmetleri “çok tehlikeli” faaliyetler sınıfında yer almaktadır (İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi Tebliği, 2009). Bu nedenle risk analizlerinin yapılması ve değerlendirilmesi tüm sağlık kurumları açısından yasal zorunluluk haline gelmiştir.
- Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu 2014-2018 stratejik planında, ‘kurumsal risk yönetimi anlayışına geçişin sağlanması’ maddesi stratejik amaçlar arasında yer almıştır (Sağlık Bakanlığı Stratejik Planı, 2014).

Bu düzenlemelerden sonra hastanelerde risk yönetimi konusunda yöneticilerin attığı en büyük adımlardan biri ISO Standartlarının da temelini oluşturan PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) döngüsüdür. Bu döngü hemen hemen her alanda uygulanabilmektedir. Hastanelerde özellikle infeksiyon, bilgi güvenliği gibi problemlerin çözümlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi amacı ile uygulanmaktadır. PUKÖ’nün özelliklerini ve çalışma prensibini tanımlamak gerekirse;

- Katılımcıdır; tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşir
- Kalite odaklıdır, ilk defada doğru yapmayı hedefler.
- Döngüseldir
- En az maliyetle yüksek verim elde etmeye dönüktür



- Çalışanların iş süreçlerinde eksikleri görerek bunları gidermesinde kolaylık sağlar

İSO 9001: 2015'in 5. 6. 7. ve 8. maddeleri PUKÖ'nün evrelerini açıklamaktadır. Buna göre;

**Planla:** Neyin, nasıl, neden, nerede, ne zaman, ne kadar sürede ve kim tarafından yapılması gerektiğini belirleme aşamasıdır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, risk ve fırsatları belirleme, hedefe ulaşmak için kaynakların biraraya getirilmesi, sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Planlamanın detaylı ve çok iyi yapılması hedeflerden sapmayı en aza indirerek alınacak önlemleri azaltmaktadır. Planlamanın iyi yapılmaması 'kontrol et' aşamasının uzamasına neden olmaktadır.

**Uygula:** Daha önceden yapılan planın iş süreçlerine ve faaliyetlere uygulanmasıdır

**Kontrol et:** Sonuçları değerlendirerek, varsa sapma nedenlerini anlama, sonuçların plana göre gidip gitmediğini değerlendirme aşamasıdır.

**Önlem al:** Kontrol basamağı sonuçlarına göre atılacak diğer adımları tanımlamaktadır. İyileştirmeyi sürekli hale getirmek için yeni düzenlemeler yapma aşamasıdır.

İSO 9001: 2015 Standardının 4. maddesinde bu döngünün girdi ve çıktıları yer almaktadır. Girdiler; kuruluş ve kapsamı, müşteri (vatandaş/hasta) kapsamı, ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentileri iken çıktılar; Kurumsal yönetim sisteminin sonuçları, müşteri (vatandaş/hasta) memnuniyeti, ürünler ve/veya hizmetlerdir.

### **3.10. Kurumsal Risk Yönetiminde Organizasyon; Görev, Yetki ve Sorumluluk**

Risk yönetiminde sistematik ve bütünsel bir yaklaşım sunan kurumsal risk yönetim sistemi, kurumsal yönetişim ve hesap verme sorumluluğunun en temel unsurudur (Terzi, 2010: 1-5). İyi bir risk yönetimi uygulaması için, üst yönetimden en alt kademelere kadar bütün çalışanların, risk olgusu, risk yönetimi ve kurumsal riskler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 22).

Sorumlulukların paylaşılması, hem karmaşık risk manzarasını yönetimin en iyi şekilde anlamasına izin vermekte hem de organizasyondaki faaliyetlerin daha iyi yürütülmesini sağlamaktadır. Eğer tüm çalışanların kendi işinin bir parçası olarak risk

yönetim sorumlulukları varsa, risk yönetimi kavramları daha çok kabul görecektir ve daha iyi bir uygulama alanı bulacaktır (Tippins, 2004: 10). Tüm çalışanların risk yönetimi konusunda bilgi sahibi olması ve yönetime katılması, risk yönetiminin tüm firmaya yayılmış olması anlamına gelmektedir. Böylece, risk yönetimi kaynaklarına ve uzmanlarına ihtiyaç devam etmesine rağmen risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi haline gelecektir

Burada önemli bir soru karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetiminden kim ya da kimler sorumlu olmalıdır; yöneticiler mi, risk yöneticisi (tek bir kişi) mi, risk yönetim kurulu mu, yoksa bütün çalışanlar mı? Konuyla ilgili çalışmalar genellikle en üst yöneticiyi işaret ederken, bir risk yönetim ekibine de sorumluluk yükleyen çalışmalar hayli fazladır. Bu sorumluları ayrı başlıklar altında tanımak yerinde olacaktır.

### **3.10.1. Yönetim Kurulunun Sorumluluğu**

Yönetim kurulunda organizasyondaki her bir birimin risk temsilcileri yer almaktadır. Kurumsal risk yönetim sisteminin etkili olabilmesi için, bu birimdeki her bir risk yöneticisi kendi sorumlulukları dâhilinde diğer yöneticilerle birlikte çalışmaktadır (Reding, vd. 2009: 4-12). Yönetim Kurulu, etkili bir kurumsal risk yönetimini sağlamanın yanı sıra, şirketin stratejik yönünü belirlemektedir. Yine de başlıca sorumluluğu birim yöneticileri üstlenmeli ve herkes kendi faaliyet alanı kapsamında risklerin yönetiminde sorumluluk sahibi olmalıdır (COSO Enterprise Risk Management, 2004: 86).

Yönetim Kurulu'nun risk yönetim sorumlulukları şöyle sıralanabilir (AIRMIC, ALARM, IRM, 2012: 12);

- Riskin stratejik bakış açısını belirleme ve risk iştahı ayarlama,
- Risk yönetimi yapısını kurma,
- En belirgin riskleri anlama,
- Organizasyonu kriz anında yönetme

### **3.10.2. Üst Yöneticinin Sorumluluğu**

Üst yönetici, kurumun niteliğine göre, başkan, genel müdür, yönetim kurulu başkanı, başhekim (hastaneler için) ve benzeri unvanları taşıyan kurumun en üst düzeydeki yöneticisidir. Genel müdür (üst düzey yönetici), kurumsal risk yönetim

sisteminin başarısından ve etkinliğinden sorumluyken (Reding, vd., 2009: 4-11), şef yöneticiler (orta düzey yöneticiler) kurumsal risk yönetiminin uygulanmasında en üst düzey sorumluluğa sahiptir (COSO Enterprise Risk Management, 2004: 84).

Üst Yönetici kurumsal risk yönetimi yetenekleri ve etkinliğinin değerlendirmesini görüşmek üzere iş birimi yöneticileri ve önemli personellerini bir araya toplayarak fikirlerine başvurur. Belirli süreçlerdeki, operasyonlardaki ya da bölümlerdeki yöneticilere belirli KRY uygulamaları için sorumluluk verir, birim yöneticileri arasında koordinasyon sağlar.

Üst yöneticinin kurumsal risk yönetimi etkinliği için hesap verebilir olması temel sorumluluğudur (Ontario, 2011: 5).

### **3.10.3. Yöneticilerin Sorumluluğu**

Üst yöneticilerin sorumluluğu KRY'nin tüm parçalarının yerinde olduğunu gözetmektir. Üst düzey yönetici, diğer yöneticilere liderlik ve yön sağlayarak, satış, pazarlama, üretim, satın alma, finans, insan kaynakları gibi önemli operasyon alanlarından sorumlu üst düzey yöneticilerle periyodik olarak toplanarak, riski nasıl yönettikleri de dahil olmak üzere sorumluluklarını gözden geçirmelidir (Erdem, 2014: 61).

İngiltere'de Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (ICAEW) Birleşik Krallık borsa şirketlerinin yöneticileri, şirket çapında risk yönetimini geliştirmek için kurumsal yönetim politika ve sistemlerinin ayrılmaz bir parçası olarak, risk yönetimi yaklaşımını öngörmektedir. Bu kurum yaptığı çalışmalar sonunda Turnbull Kılavuzu olarak adlandırılan yol gösterici ilkeler geliştirmiştir. Bu ilkeler, organizasyon çapında risk yönetim politikalarının geliştirilmesi, kapsayıcı ve dinamik risk yönetim stratejilerinin entegrasyonu için özellikle yöneticiler tarafından yapılacak bazı değişiklikleri hedeflemektedir. Buna göre, yönetim ve yöneticiler üzerine yüklenen özel sorumluluklar bulunmaktadır. Turnbull yenilikçi yaklaşımı, kurumsal uyum için önemli rekabetçi avantajlar sağlayabileceği öngörülmektedir. Burada yöneticiler için dört uygulama önerilmektedir (McCrae and Balthazor, 2000: 36-37).

Birincisi; yöneticiler, risk yönetim politikalarının organizasyon çapında formüle edildiğinden emin olmalıdır. İkincisi; yöneticiler, kurumsal risk çevresini devamlı bir şekilde izlemek için kapasite sağlayan iç kontrol sistemleri ile bu politikaların

uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Üçüncü olarak; yöneticiler periyodik etkinlik görüşlerini kalite güvence süreçlerine taşımayı sağlamalıdır. Son olarak da yöneticiler, hem risk politikaları hem de risk yönetiminin etkililiği üzerine paydaşlara yıllık rapor sağlamaktan sorumludur.

“Yönetim için Rehberlik” etiketini taşıyan Turnbull Raporu, yöneticilerin önemli riskleri tanıması, değerlendirmesi ve yönetmesi için onlara rehberlik etmektedir. yöneticiler için öneriden öte rehberlik yapmaktadır. Özellikle risk yönetimi için yöneticilerin sorumluluklarını, yönetici ve müdürler arasındaki sorumluluk paylaşımını tanımlamakta, genel ‘kurumsal sorumluluk için prensipler geliştirmekte ve yönetici ve müdürler üzerindeki belirli sorumluluk ve gereklilikleri tanımlamaktadır.

#### **3.10.4. Kurumsal Risk Yöneticisinin Sorumluluğu**

Kurumsal Risk Yönetim sürecinin oluşturulması kararı sonrası yapılması gereken ilk iş bir risk yönetimi lideri atanmasıdır (Özer, 2012: 144). Risk lideri, risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst düzeydeki kişidir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007: 15). Kurumsal risk yöneticisinin sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- Yönetim Kuruluna risk tolerans düzeyleri hakkında tavsiyede bulunmak,
- Önemli stratejik, iş ve süreç risklerinin tanımlanması, ölçülmesi değerlendirilmesi,
- Uygun risk yanıtları yoluyla maruz kalınan riski hafifletici önlemler almak,
- Risk cevaplarının ve etki azaltma stratejilerinin uygulanmasının izlenmesi

Risk değerlendirmeleri ve risk yönetimi faaliyetlerinin kapsamının düzeyi ve yönü de dahil olmak üzere, KRY süreçler ve bulgular üzerine rapor hazırlama görevleri vardır (Ontario, 2011: 14).

#### **3.10.5. İç Denetçilerin Sorumluluğu**

İç denetçiler, Kurumsal Risk Yönetiminin etkililiğini değerlendirir ve gerekli düzeltmelerin yapılması için önerilerde bulunurlar. İç denetçi, üst yönetime risk iştahı seviyelerinin belirlenmesinde, risklerin ölçülmesinde ve etkili bir şekilde uygulanmaya dönüştürülmesinde danışmanlık sağlayabilir ve izleme sürecini gerçekleştirir (Pehlivanlı, 2011: 15).

İç denetçilerin sorumlulukları arasında aşağıdakiler sayılabilir (Moeller, 2004, 76):

- Yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanmak ve organizasyon çapında risk yönetim sürecini denetlemek,
- Risk yönetiminin yapıldığını doğrulamak,
- Risk yönetim sürecine aktif olarak katılmak ve bu süreci desteklemek,
- Risk değerlendirme süreçlerini kolaylaştırmak, personeli risk yönetimi ve iç kontrol konularında eğitmek,
- Kurul ve denetim komitesine verilen risk raporlarını koordine etmek.

Bir organizasyonda kurumsal risk yönetimi yerleştikçe ve iş süreçleri ile daha fazla bütünleştikçe, iç denetimin bu konudaki destek verici rolü de değişecektir. Eğer bir organizasyon risk yönetimi uzmanı veya risk yönetimi fonksiyonu için uygun bir kadro istihdam ederse, iç denetimin, danışmanlık hizmetinden ziyade, güvence verme rolü daha çok ön plana çıkacaktır (Zwaan ve diğerleri, 2011: 603).

### **3.10.6. Dış Denetçilerin Sorumluluğu**

Dış denetim, organizasyon dışından bir denetçi tarafından yapılan denetimi ifade eder. Dış denetçiler yönetime bağımsız ve objektif bakış açısı sağlarlar. Dış denetçiler, organizasyonun, kontrol yöntemlerini gözlemleyerek, belgeleri inceleyerek, yönetime ve çalışanlara sorular sorarak kurumsal risk yönetim sistemini izlerler (Carmichael ve Willingham, 1989: 149-151).

Dış denetçiler, yönetime risk yönetimi konusunda yardımcı olacak faydalı bilgiler verebilirler. Bu bilgiler genellikle denetim bulgularını, analitik bilgileri, organizasyon hedeflerine ulaşmak için gerekli tavsiyeleri, iyileştirmeler sağlayacak risk yönetim ve kontrol süreçleriyle ilgili bulunan eksiklikleri kapsamaktadır (COSO, 2004: 89).

### **3.10.7. Diğer Çalışanların Sorumluluğu**

Kurumsal risk yönetim sistemi kurum içindeki herkese paylaştırılması gereken bir sorumluluktur. Her personel sistemin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu nedenle bir şekilde sistem içerisinde yer almaktadır. Ayrıca birey kendini risk sorumlusu veya yöneticisi olarak düşünmese de faaliyet alanı ile ilgili risklerle birlikte kurumsal risk yönetim sistemine doğrudan dahil olmakta ve yönetim sürecinin etkinliğini arttırmaktadır (Reding, vd., 2009: 4-13). Risk yönetiminin, diğer tüm işletme yönetimi alanları gibi, hem bir sanat hem de bir bilim olduğu konusunda görüş birliği vardır. Bir sanat olarak

risk yönetimi, hukuk, matematik, ekonomi ve sigorta gibi birçok alanda önemli bilgi birikimine ve bu bilgileri uygulamada yeteneklerini kullanabilen personele ihtiyaç duymaktadır (Ghain, 1967, 122).

Kurumda risk ve kontrol kültürü oluşturulurken firma kültürü ile bütünlük sağlanması, altyapı donanımının sağlanması ve çalışanların bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir (Aydeniz, 2008: 14). Diğer çalışanlar (Airmic, 2002: 12); Riskleri gün bazında yönetmek için birinci derecede sorumludur, kendi birimindeki çalışanlara risk yönetim hedeflerini tanıtır ve risk bilincini teşvik eder, iş birimi yönetimi, proje boyunca risk yönetiminin de dahil edildiğinden emin olmalıdır.

### 3.11. Risk Yönetiminde En İyi Uygulamalar

Bu çalışmanın amacı kamu organizasyonlarında risk yönetimi uygulamalarının varlığını ve düzeyini sorgulamaktır. Yöneticilerin risk yönetimi hakkındaki bilgi ve beceri düzeyleri ile risk algısı, risk alma eğilimlerini tartışmaktır. Bunu nesnel olarak en doğru şekilde ölçmenin yolu en iyi uygulamalar ile karşılaştırmaktır. En iyi uygulamaların temel ve ortak özellikleri 11 başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- **KRY felsefe ve kültürü geliştirilmiştir:** Çalışanlar, işletmenin amaçlarını anlar, kendi birimlerindeki amaçlarla kurumun amaçlarının bağlantısını anlar. Tüm çalışanlar birer risk yöneticisi gibi hareket eder ve sorumluluk alırlar.
- **Üst yönetim ve/veya idari organlar risk yönetimi öncüsüdür:** Üst yönetim ve/veya yönetim kurulu gibi idari organlar KRY'nin farkında olmak, KRY'yi anlamak ve desteklemek zorundadırlar. Ayrıca, risk toleransını belirler ve iletirler
- **Açık iletişim kanalları tesis edilmiştir:** Kurumsal risk yönetiminin herkesin işi olması için açık iletişim gereklidir. Yöneticiler kendi birimlerinde risklerin belirlenmesi ve uygun faaliyetlerin yapılmasını kurum çapında desteklemek için aşağı, yukarı, çapraz ve doğrudan iletişim kanallarına ihtiyaç duymaktadırlar.
- **Ekipler ve Komiteler kurulmuştur:** Ekip çalışması yapmak farklı risk tutumları ile sorunlar ve çözümler üzerine daha sağlıklı düşünmeyi sağlamaktadır.
- **Kurumsal risk dili kullanılmaktadır:** Kurumsal risk dili, en üst yöneticiden en alt basamaktaki çalışanlara kadar herkesin anlayacağı şekilde kullanışlı ve anlaşılır olmalıdır.

- **KRY fonksiyonu geliştirilmiştir:** En iyi uygulamalarda olması beklenen diğer bir öge kurumsal risk yöneticisidir. Kurumsal risk yöneticisi, organizasyon çapında risk farkındalığı oluşturmak, bunu sürdürmek ve liderlik etmekten sorumludur.
- **KRY performansı iletilmektedir:** Organizasyonların, riskler ve kurumsal risk yönetiminin nasıl işlediği konusunda ortakları, paydaşları ve yönetime rapor hazırlamaları gerekmektedir. Bu raporlar, organizasyondaki her birim için en önemli ilk 10 risk ve onları nasıl yönettikleri hakkındadır.
- **KRY uygulanmasına iç denetim ve/veya bir denetim komitesince destek verilmektedir:** Kurumsal Risk yönetiminde iç denetim fonksiyonunun organizasyona katkıları şöyle sıralanabilir:
  - İç değerlendirme çalışmalarını destekler ve kolaylaştırır,
  - Önemli risklerin yönetimi üzerine izleme ve raporlama yapmayı sağlar,
  - Risk yönetimi farkındalığını artırır,
  - Risklerin yönetim süreçlerini inceler ve tavsiyelerde bulunur,
  - Risk yönetimi kurulunda yer alır
- **Rehberlik sağlanmaktadır:** Dokümanlar yoluyla veya doğrudan tavsiye ve danışmanlık şeklinde rehberlik hizmetleri mutlaka verilmektedir.
- **KRY eğitimi verilmektedir:** KRY eğitimi, kurumsal eğitim müfredatının parçası olarak risklerin bütün olarak ele alınmasına yardımcı olmaktadır. Tüm yöneticilerin riskleri dikkate almalarını sağlamak üzere eğitim verilen konu başlıkları şunlardır: Risk değerlendirmesi ve analizi, en iyi uygulamalar, yasal gerekler, risk yönetiminin amaçları, risk farkındalığı.
- **Yaklaşımlar, araçlar ve teknikler kullanılmaktadır:** Bu araç ve tekniklerin çoğu organizasyondaki risklerin belirlenmesine, tanımlanmasına ve anlaşılmasına yardımcı olacak risk haritalarını geliştirmek için kullanılmaktadır. Senaryo analizleri, tahmin modelleri, grup çalışmaları, anketler, öz-değerlendirmeler, risk belirleme ve değerlendirme şablonları yaygın olarak kullanılan teknikler arasındadır.

Tablo 8'de kurumsal risk yönetiminde en iyi uygulamaların değerlendirme ölçütleri yer almaktadır. Bu değerlendirme ölçütleri dikkate alınarak, Bingöl ili kamu hastanelerindeki risk yönetimi uygulamaları araştırmanın bulgular kısmında değerlendirilmiştir.

**Tablo 8: Kurumsal Risk Yönetiminde En İyi Uygulamaların Değerlendirme Ölçütleri**

EN İYİ UYGULAMALAR		DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ																					
Kurumsal Felsefe: Herkes bir risk yöneticisidir		Geniş çapta uygulanabilirliğe sahiplik																					
Üst Yönetim/ Kurul Liderliği		Destekleyici iş çevresini geliştirmek																					
Açık İletişim Kanalları		Yaratıcılığı desteklemek																					
Ekipler ve Komiteiler		Hizmet sunumunu geliştirmek, örneğin, etkinlik ve verimlilik																					
Basit, ortak dil		Yönetimin karar almasını kolaylaştırmak																					
Kurumsal Risk Yönetimi Fonksiyonu		Sağlam kaynak paylaşımını ilerletmek																					
İletişim Performansı		Kolaylıkla anlaşılma ve kullanım (sade dil ve kullanıcı dostu olma)																					
İç Denetim Desteği		Riskin ve kapsamının anlaşılmasında yöneticilere yardımcı olmak																					
Rehberlik		Ortaklarla iletişim kurmak ve onları dahil etmek																					
Eğitim		Kültürel değişiklikleri ve değişim yönetimini kolaylaştırmak																					
İşletme Risklerinin Haritalanması		Organizasyondaki mevcut bilgi ve öğrenilmiş derslere yapılandırma																					
Modelleme Araçları		Fırsat maliyetlerinin dikkate alınması																					
Belirleme ve Değerlendirme Teknikleri		Net olarak uygulanabilir sorumluluk veya idari yapı																					
İnternet/İntranet		Denetim ve değerlendirme kaynak kullanımını etkin yapma																					
		Organizasyonda yatay olarak bağlantılar oluşturma																					
		Mevcut yönetim yapısı, süreçleri ve uygulamalar ile bütünleştirme																					

Kaynak: (Küçük Yılmaz, 2007:171).



## **4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, bilgi toplama ve işleme araçları, evren ve örnekleme belirtilmiştir.

### **4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni genel olarak tüm kamu organizasyonlarıdır. Örneklem olarak ise Bingöl ilindeki Kamu Hastaneleri ele alınmıştır. Yapılan anket çalışması ile genel anlamda kamu organizasyonlarındaki risk kültürü, yöneticilerin risk bilinci, risk algılama ve yönetme yetenekleri, var olan uygulamalar ve riske karşı çözüm üretme yöntemleri tartışılmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Her bilimsel araştırma geçmişteki bilgi birikimine dayanmak zorundadır. Veri elde etme araçları da burada önem kazanmaktadır. Bu araçların en önemli özelliği “geçerli” ve “güvenilir” olmasıdır.

Konuyla ilgili alan yazında yapılan yerli ve yabancı kaynaklar taranarak risk yönetimi, risk yönetim süreci, modern risk yönetimi teknik ve uygulamaları incelendikten sonra araştırmada anket yöntemi ile dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemi birlikte uygulanmıştır.

### **4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları**

Araştırmada öncelikle alan yazında literatür taraması yapılmış, Türkçe ve yabancı dildeki kaynaklar incelenmiş, daha sonra alan çalışmasıyla desteklenmiştir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemi ile kişisel görüşme ve anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada Bingöl ilindeki iki devlet hastanesi, Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Solhan ve Genç ilçelerindeki devlet hastaneleri, Bingöl Halk Sağlığı Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü, Bingöl Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi ile birlikte toplam 8 sağlık kurumu ele alınmıştır. Anketler, SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Ankette, iki ve üç seçenekli maddeler dışındaki ifadeler beşli Likert tipi ölçekte biçimlendirilmiştir. Veriler öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve ön çapraz çizelgeler kullanılarak incelenmiştir.

Anket çalışması kapsamında belirtilen kamu kurumlarındaki mevcut KRY uygulamalarının ve bu uygulamalarda kullanılan yöntem ve tekniklerin tespitine

yönelik sorulara da yer verilmiştir. Verilen cevaplar genel itibariyle belirtilen kamu organizasyonlarında yöneticilerin KRY'ye ilgilerinin ve algılarının olumlu yönde geliştiğini göstermektedir. Anket kapsamında The Audit Office of New South Wales tarafından hazırlanmış olan, "Risk Management Questionnaire, The Institute of Internal Auditors "Enterprise Risk Management Questions" çalışması temel alınmıştır. Ayrıca İngley and Wolt'un (2008) "Risk Management and Board Effectiveness" adlı çalışmada kullandıkları anketten de yararlanılmıştır. Anket soruları Ek-1'de verilmiştir.

Çalışmada yöneticiler üç grupta incelenmiştir. 1. Grup, literatürde "senior management" denilen üst düzey yöneticilerdir. Başhekim, başhekim yardımcısı, il sağlık müdürü, müdür yardımcısı, birim müdürleri kamu hastaneleri müdürü ve yardımcısı, müdür yardımcısı gibi üst düzey yöneticiler bu gruba girmektedir. 2. grup, "senior practitioner" denilen uygulayıcılardan oluşmaktadır. Orta düzey yöneticiler, kamu hastanelerinde görev yapan birim müdürleri ve müdür yardımcısıdır. İlg uzmanını da bu gruba sokmak mümkündür. "Core coordinators" olarak adlandırılan 3. gruba ise alt düzey yöneticiler dahil edilmiştir. Bunlar, birim hemşireleri, kurum diyetisyenleri, laboratuvar sorumluları, eczane sorumlusu, psikolog, hasta hakları birimi sorumlusu, evde bakım birimi sorumlusu, kalite yönetim birimi sorumlusu bu gruba girmektedir.

Çalışmada Bingöl ilindeki sağlık alanında faaliyet gösteren kamu organizasyonlarında risk yönetimi elemanları ve uygulamalarının varlığı sorgulanmıştır. Yalnızca tıbbi risklerle sınırlı kalmayıp, sağlık organizasyonlarını bekleyen hukuksal, finansal ve kurumsal risklerin neler olduğu, yöneticilerin risk algılama ve refleksleri ile risk yönetim birimlerinin varlığı, risk yönetim süreçleri, riskle başa çıkma biçimleri ve becerileri incelenmiştir.

#### **4.4. Etik Düşünceler**

Akademik bilginin üretilmesinde, paylaşılmasında ve yeni katkıların yapılmasında bir takım kuralların ve değerlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu kuralların başında etik değerler gelmektedir. Etik kısaca, bir alanda uyulması gereken davranışları belirleyen kurallardır. Etik dışı davranışlar gerekçesi ne olursa olsun bilime zarar vermekte, akademik çalışmaların ve akademisyenlerin itibarını zedelemektedir.

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada bilimsel yayın ve etik ilkelere uygunluk açısından üst düzeyde titizlik gösterilmiştir. Literatür kısmı çoğunlukla yabancı kaynaklardan çeviri yapılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın özgünlüğünü ve katkısını arttırmak amacıyla anket çalışması eklenmiştir. Etik değerlere ve bilime duyulan saygı gereği, çalışmada başvuru bazı uygulamalardan bahsetmek yerinde olacaktır.

Bu çalışmada, daha detaylı olması ve tüm araştırma sorularına cevap bulabilmesi adına 3 anket çalışmasından elde edilen sorular kullanılmıştır. Orijinal anket soruları özel sektör işletmelerine yöneliktir. Ancak çalışma yapılan alan kamu hastaneleri olduğu için “işletme” kavramı “kurum” olarak değiştirilmiştir. Çok uzun olan bazı sorularda kısaltma yapılmış, karmaşıklığı önlemek ve katılımcıların cevap vermesini kolaylaştırmak için çeviri yapılırken mümkün olduğunca sadeleştirilmiştir, bazı sorular gereksiz bulunarak çıkarılmıştır. Çalışmada ölçek kullanılmadığı için soruların tekrar olmaması, bütünlük sağlaması ve değerlendirmede kolaylık sağlaması açısından birkaç soruda cevap seçeneklerinin sayısında değişiklik yapılmıştır.

Çalışmaya katılanlar Bingöl ili kamu hastaneleri yöneticileridir. Risk yönetimi genellikle üst yönetimin işi olarak görüldüğü için ankete sadece yöneticiler dahil edilmiştir. Kişilerin kendilerini veya kendileri ile aynı konumda olanları değerlendirirken objektif olmaları oldukça zor olduğundan, verilen cevapların “mevcut durum” ile “arzu edilen durum” arasında bir kararsızlık yarattığı söylenebilir.

Çalışma konusunun son derece soyut olması ve anket sorularının uzun olması nedeniyle katılımcılar soruları cevaplarırken oldukça zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bunun diğer bir nedeni, risk yönetimi unsurlarının ve uygulamalarının kamu organizasyonlarında henüz tam olarak yerleşmemiş olmasıdır. Bu sağlandığında, katılımcıların bilgi düzeylerinin artması ile birlikte her seviyeden çalışanın araştırmaya dahil edilmesi hem daha güvenilir ve gerçekçi sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıracak, hem de daha nesnel ve doğru değerlendirme yapmayı sağlayacaktır.

## 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmadan ve anket çalışmasından elde edilen bulgular niceliksel ve niteliksel olarak analiz edilmiştir.

### 5.1. Nicel Yaklaşım

Bu bölümde katılımcıların portresi, verilerin sunumu yapılmış, istatistiki analizler tablolatırılmış ve hipotezler sınanmıştır.

#### 5.1.1. Katılımcıların Portresi

Tablo 9’da katılımcıların genel özellikleri görölmektedir.

**Tablo 9: Katılımcıların Genel Özellikleri**

Genel Özellikler	Toplam	
	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	29	32,2
Erkek	61	67,8
Toplam	90	100,0
<b>Yaş Aralıkları</b>		
20-24	4	4,4
25-29	16	17,8
30-34	16	17,8
35-39	24	26,7
40-44	19	21,1
45 ve daha fazla	11	12,2
Toplam	90	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	76	84,4
Bekar	14	15,6
Toplam	90	100,0
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
Lise	5	5,6
Ön lisans	14	15,6
Lisans	47	52,2
Yüksek lisans	18	20,0
Doktora	6	6,7
Toplam	90	100,0
<b>Bulunduğu Yönetici pozisyonu</b>		
<b>Yönetim kademesi</b>		
Üst Düzey Yönetici	18	20,0
Orta Düzey Yönetici	32	35,6
Alt Düzey Yönetici	40	44,4
<b>Süre</b>		
1 yıl ve daha az	22	24,4
2-3 yıl	19	21,2
4-5 yıl	22	24,4
5 yıl ve daha fazla	27	30,0

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel demografik özelliklerinin yanı sıra eğitim düzeyleri, kurum içindeki yönetici pozisyonları ve bu pozisyonlarda geçirdikleri süre incelenmiştir.

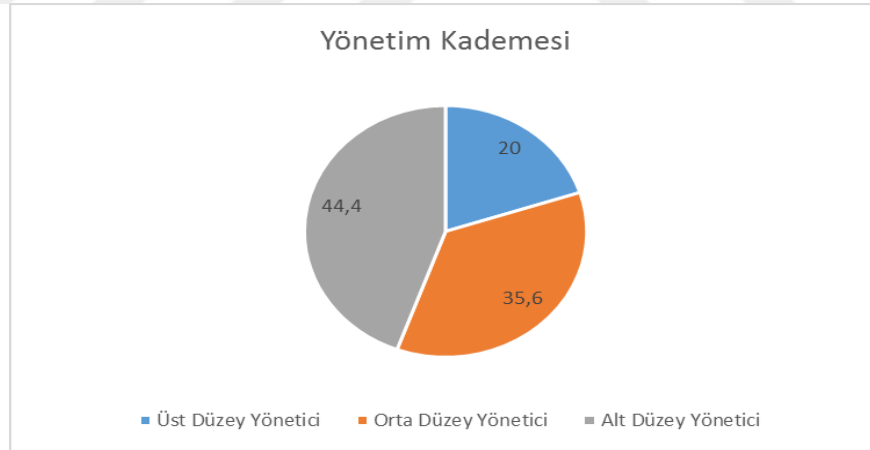
Tabloya göre araştırmaya katılanların yaklaşık % 32,2'si kadın, % 67,8'i erkektir. Katılımcıların yaş aralıkları ise şöyledir: 20-24 (% 4,4), 25-29 (% 17,8), 30-34 (% 17,8), 35-39 (% 26,7), 40-44 (% 21,1)'dir. 45 yaş ve üzerindeki oranı ise % 12'dir.

Medeni durum bakımından araştırmaya katılanların % 84,4 oranında evli olduğu görülmüştür.

Katılımcıların bireysel özellikleri eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde % 52,2'sinin lisans, % 20'sinin lisansüstü eğitim yaptığı görülmektedir. Lise ve ön lisans mezunlarının oranı ise % 21,2'dir.

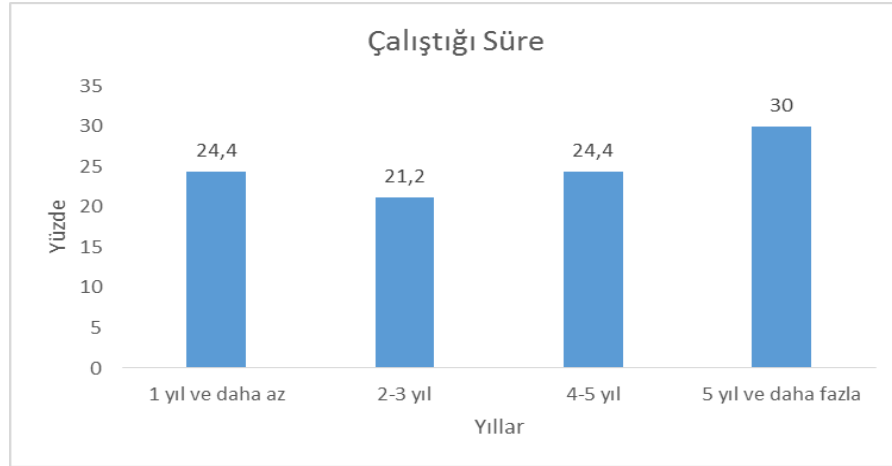
Çalışmaya katılanların % 44,4'ü alt düzey, % 35,6'sı orta düzey, % 20'si ise üst düzey yönetici grubundadır. Katılımcıların yönetici düzeylerine göre dağılımı aşağıda şekil 9'da verilmiştir.

**Şekil 9: Katılımcıların Yönetici Düzeylerine Göre Dağılımı**



Çalışma süreleri incelendiğinde; 1 yıl ve daha az (% 24,4), 2-3 yıl (% 21,2), 4-5 yıl (% 24,4), 5 yıl ve üzeri (% 30,0) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süreleri şekil 10'daki sütun grafikte gösterilmiştir.

**Şekil 10: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları**



Tablo 10'da yönetici pozisyonu ile eğitim düzeyi ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 10: Yönetici Pozisyonu ve Eğitim Düzeyi İlişkisi**

Yönetici pozisyonu ve eğitim düzeyi	Eğitim Düzeyi											P değ.	
	Lise		Ön Lisans		Lisans		Y. Lisans		Doktora		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı		%
Yönetim kademesi													
Üst Düzey Yön.	0	0,0	0	0,0	6	33,4	6	33,3	6	33,3	18	100	0,000*
Orta Düz. Yön.	1	3,1	3	9,4	22	68,8	6	18,8	0	0	32	100	
Alt Düz. Yön.	4	10,0	11	27,5	19	47,5	6	15,0	0	0,0	40	100	

Buna göre, lisans mezunu olanların % 68,8'i orta düzey yöneticilerdir. Üst düzey yöneticilerin % 33,3'ü, orta düzey yöneticilerin % 18,8'i, alt düzey yöneticilerin ise % 15'i yüksek lisans yapmıştır. Üst düzey yöneticilerden doktora yapanların oranı % 33,3 iken, orta ve alt düzey yöneticilerde doktora düzeyinde eğitim alan bulunmamaktadır.

### 5.1.2. Verilerin Sunumu ve Analizler

Araştırmadan elde edilen veriler ve bunların analizleri bu başlık altında toplanmıştır. Veriler risk yönetim süreci göz önünde tutularak gruplandırılmış ve tablolar haline getirilmiştir. Amaçların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlara iletilmesi hakkındaki sorular risk yönetimi program geliştirme adı altında gruplandırılmıştır. Kurumun risk algılama, farkındalık ve eğitim çalışmaları, eğitim

verilen konular, risk sorumlularının belirlenmesi, kurumda risk kültürünün varlığı, iletişim, dökümantasyon çalışmaları, izleme ve gözden geçirme süreçleri, yöneticilerin ve risk yönetim biriminin kapasitesi, risk yönetimine katkıları, kurul toplantılarında risk yönetiminin payı hakkındaki veriler işlenmiştir.

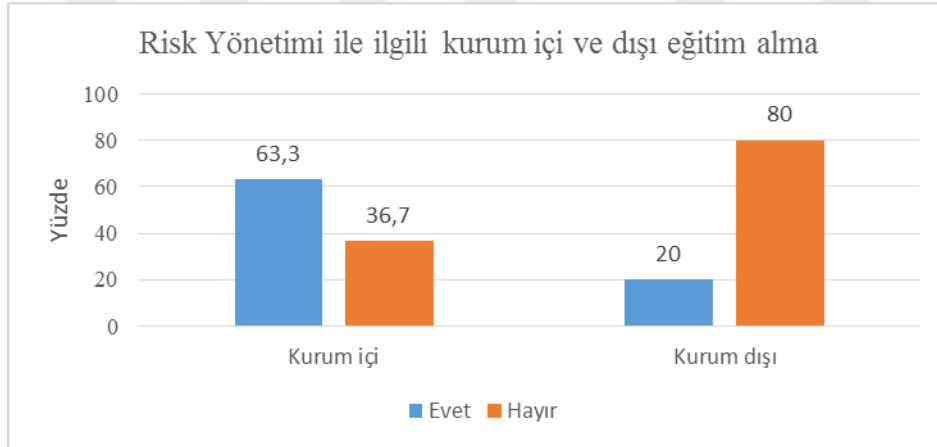
Tablo 11’de risk yönetimi hakkında kurum içinden veya kurum dışından herhangi bir eğitim alıp almadıkları yer almaktadır.

**Tablo 11: Risk Yönetimi Hakkında Alınan Eğitim**

Risk yönetimi ile ilgili kurum içi ve/veya kurum dışı eğitim aldınız mı?	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>Kurum içi</b>	57	63,3	33	36,7	90	100
<b>Kurum dışı</b>	18	20,0	72	80,0	90	100

Katılımcıların % 63,3’ü kurum içinden, % 20’si ise kurum dışından risk yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almıştır. Risk yönetimi hakkında alınan kurum içi ve kurum dışı eğitimin oranları aşağıda şekil 11’de verilmiştir.

**Şekil 11: Risk Yönetimi Hakkında Alınan Eğitimin Dağılım Grafiği**



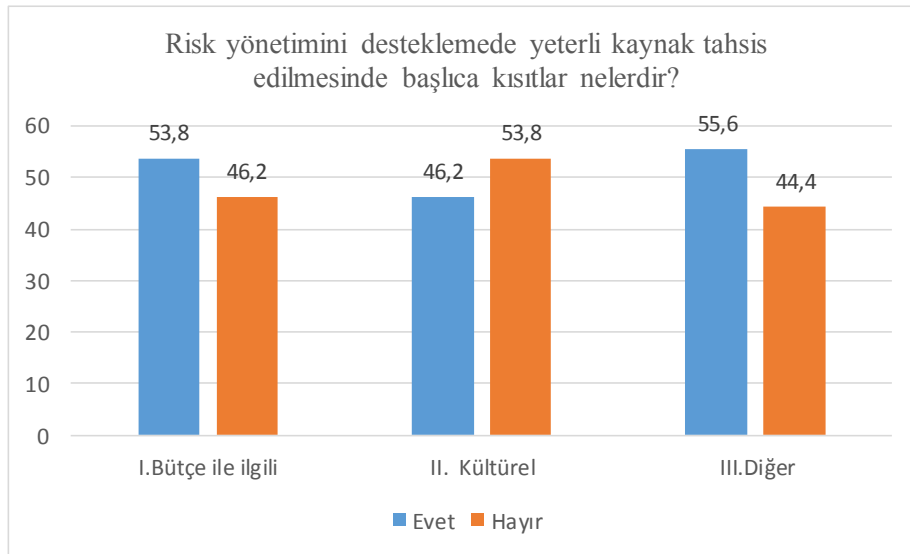
Tablo 12’de Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi için gerekli olan veri tabanının varlığı ve finansal kaynakların tahsis edilmesi, bu finans kaynaklarına ulaşmada yaşanan kısıtların –varsa- neler olduğu sorgulanmıştır.

**Tablo 12: Risk Yönetimi Kaynak Tahsisi**

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
4.2. Kurumunuzun belirlediği risklere yönelik olarak hazırladığı risk veri tabanı var mı?						
	34	37,8	56	62,2	90	100
4.1.a. Kurumunuz risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynakları tahsis edebilmektedir.						
	51	56,7	39	43,3	90	100
4.1.b. cevabınız hayır ise risk yönetimini desteklemede yeterli kaynak tahsis edilmesinde başlıca kısıtlar nelerdir?						
I. Bütçe ile ilgili	21	53,8	18	46,2	39	100
II. Kültürel	18	46,2	21	53,8	39	100
III. Diğer ( zaman sıkıntısı, risk yönetimini önemli görmemek..)	20	55,6	16	44,4	36	100

Tablo 12'ye göre katılımcıların % 37,8'i Bingöl ili kamu hastanelerinde risk veri tabanı oluşturulduğunu, % 56,7'si, risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynakların tahsis edilebildiğini belirtmiştir. Edilemediğini belirten % 43,3'üne göre ise kaynak tahsisinde başlıca kısıtlar; bütçe (% 53,8), zaman sıkıntısı, risk yönetimini önemli problemler arasında görmemek, isg uzmanı ve işyeri hekiminin bulunmaması gibi sebepler (% 55,6), kültürel sebepler (% 46,2)'dir. Şekil 12'de risk yönetimi kaynak tahsisinde yaşanan kısıtlar sütun grafik halinde verilmiştir.

**Şekil 12: Risk Yönetimi Kaynak Tahsisinde Yaşanan Kısıtların Dağılım Grafiği**





Tablo 13'te yöneticilerin risk yönetimine verdikleri önem ve stratejik amaçlarla ilişkisi sorgulanmıştır.

**Tablo 13: Yöneticilerin Risk Yönetimi Program Geliştirilmesine Verdiği Önem**

Risk Yönetimi Program Geliştirme	Hiç Önemli Değildir 1		Önemli Değildir 2		Fikrim yok 3		Önemlidir 4		Çok Önemlidir 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
2.1. Kurumunuzda amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?												
	0	0,0	8	8,9	26	28,9	16	17,8	40	44,4	90	100
2.2. Kurumunuzun belirli risklerin alınmasını desteklemesi ne kadar önemlidir?												
	2	2,3	8	8,9	21	23,3	20	22,2	39	43,3	90	100
2.3. Kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesi ne kadar önemlidir?												
	1	1,2	11	12,2	20	22,2	27	30,0	31	34,4	90	100

Tablo 13'e göre ankete katılan yöneticilerin yaklaşık % 44,4'ü Bingöl ili kamu hastanelerinde kurumsal amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi "çok önemlidir", % 17,8'i "önemlidir", % 8,9'u "önemli değildir" cevabı vermiştir.

Kurumun belirli risklerin alınmasını desteklemesine verilen önem değerlendirildiğinde katılımcıların % 43,3'ü "çok önemlidir", % 22,2'si "önemlidir", % 11,2'si ise "hiç önemli değildir" veya "önemli değildir" cevabı vermiştir.

Kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesine verilen önem değerlendirildiğinde katılımcıların % 34,4'ü "çok önemlidir", % 30'u "önemlidir", % 13,4'ü ise "önemli değildir" veya "hiç önemli değildir" cevabı vermiştir. Yöneticilerin risk yönetimine verdikleri önem ve stratejik amaçlarla ilişkisi Şekil 13'te grafik olarak gösterilmiştir.

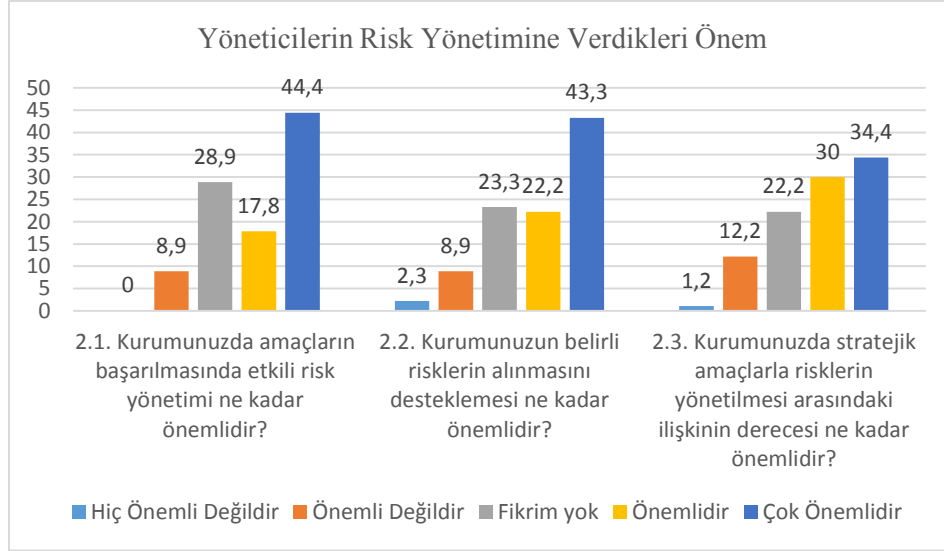
Tablo 14'te Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticilere kurumdaki risk yönetimi algılama derecesi incelenmiştir.

**Tablo 14: Risk Yönetimi Algılama Derecesi**

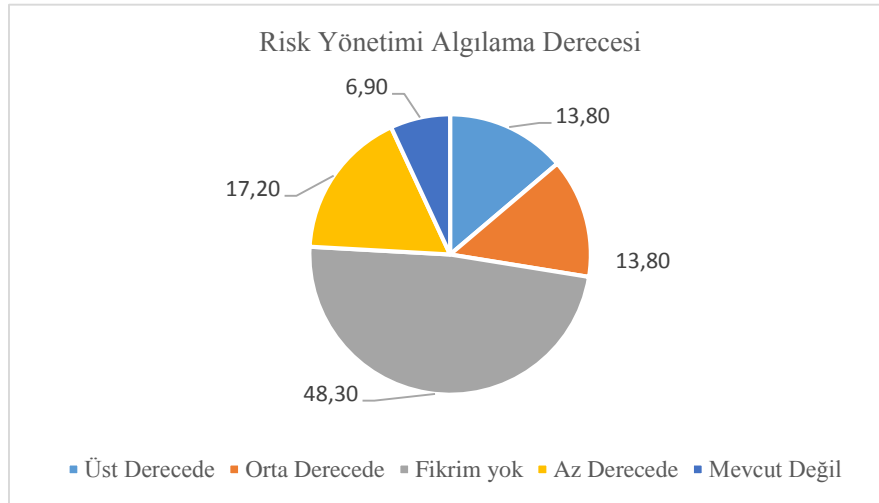
Risk Yönetimi Algılama Derecesi	Üst Derecede 1		Orta Derecede 2		Fikrim yok 3		Az Derecede 4		Mevcut Değil 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
2.9. Kurumunuzdaki risk yönetimi algılama derecesini hangi aşamada olarak değerlendirirsiniz												
	12	13,8	12	13,8	42	48,3	15	17,2	6	6,9	87	100

Tabloya göre algılama derecesinin dağılımı; üst derecede (% 13,8), orta derecede (% 13,8), az derecede (% 17,2), mevcut değil (% 6,9)'dır. Risk yönetimi algılama derecesi grafik olarak Şekil 14'te verilmiştir.

**Şekil 13: Yöneticilerin Risk Yönetimine Verdikleri Önem**



**Şekil 14: Risk Yönetimi Algılama Derecesi**



**Tablo 15: Kurum Risk Yönetimi Strateji Geliştirme**

Kurum Risk Yönetimi Strateji Geliştirme	Kesinlikle Hayır 1		Hayır 2		Fikrim yok 3		Evet 4		Kesinlikle Evet 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
2.4. Kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir												
	5	5,6	14	15,6	18	20,0	24	26,6	29	32,2	90	100,0
2.5. Etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir												
	0	0	4	4,4	15	16,7	19	21,1	52	57,8	90	100,0
2.6. Kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır.												
	7	7,8	18	20,0	24	26,7	24	26,7	17	18,8	90	100,0
5.5. Personel bireysel ünite/sahalarındaki amaçlarla kurumun hedeflerinin/amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı												
	3	3,4	10	11,2	27	30,3	41	46,1	8	9,0	89	100
9.1. Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır.												
	10	11,4	18	20,5	22	25,0	25	28,4	13	14,7	88	100
9.5. Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek olaylar belirlenmektedir												
	9	10,2	11	12,5	22	25,0	41	46,6	5	5,7	88	100

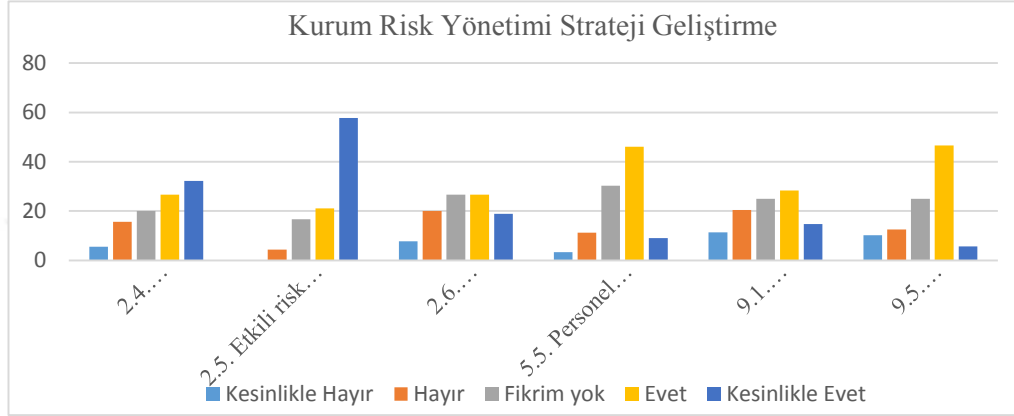
Tablo 15’te, “kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplara göre; “evet” (% 26,6), “kesinlikle evet” (% 32,2), “Kesinlikle hayır” (% 5,6), “hayır” (% 15,6)’dır.

“Etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir” sorusu için “evet” (% 21,1), “kesinlikle evet” (% 57,8), “kesinlikle hayır” (% 0), “hayır” (% 4,4), “fikrim yok” (% 16,7)’dir. “Kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır” sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde; katılımcılar “kesinlikle hayır” (% 7,8), “hayır” (% 20), “evet” (% 26,7), “kesinlikle evet” (% 18,8), “fikrim yok” (% 30)’dir.

“Personel bireysel ünite/sahalarındaki amaçlarla kurumun hedeflerinin/amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı”; “kesinlikle hayır” (% 3,4), “hayır” (% 11,2), “evet” (% 46,1), “kesinlikle evet” (% 9,0)’dur. “Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır” sorusuna katılımcılar “kesinlikle hayır” (% 11,4), “hayır” (% 20,5), “evet”, (% 28,4), “kesinlikle

evet” (% 14,7) olarak cevaplamıştır. “Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek olaylar belirlenmektedir” sorusuna verilen cevaplar ve yüzdeleri ise şöyledir; “kesinlikle hayır” (% 10,2), “hayır” (% 12,5), “evet“ (% 46,6), “kesinlikle evet” (% 5,7). Kurum risk yönetimi strateji geliştirme hakkındaki bulgular Şekil 15’te grafik olarak verilmiştir.

**Şekil 15: Kurum Risk Yönetimi Strateji Geliştirme**



Kurumun risk algısı, farkındalığı ve eğitim çalışmaları hakkındaki bulgular Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16: Kurumun Risk Algısı, Farkındalığı ve Eğitim Çalışmaları**

	Hiçbir Şekilde 1		2		Biraz 3		4		Önemli Ölçüde 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>5.1. Kurumunuz risk yönetimi ihtiyacının ne derece farkındadır?</b>												
	6	6,7	8	9,0	38	42,7	22	24,7	15	16,9	89	100
<b>5.2. Kurumunuz risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret veriyor, eğitim çalışmaları yapıyor ve kaynak sağlıyor mu?</b>												
	7	7,9	17	19,1	29	32,6	27	30,3	9	10,1	89	100
<b>5.3. Eğitim konuları</b>												
I. Risk kavramı, Risk algılama ve farkındalığı												
	22	25,3	21	24,1	22	25,3	14	16,1	8	9,2	87	100
II. Risk politika, prosedürler, standartlar ve uygulamalar?												
	24	27,6	20	23,0	20	23,0	13	14,9	10	11,5	87	100
III. Risk alma												
	25	32,0	18	23,1	10	12,8	18	23,1	7	9,0	78	100
<b>2.8. Risk yönetimiyle organizasyonel amaçlarımız, stratejiniz, girişimleriniz ve çabalarımız bütünleştirilmiştir?</b>												
	7	7,8	12	13,3	40	44,4	26	28,9	5	5,6	90	100

Tablo 16’da Bingöl ili kamu hastanelerinde risk algısı, farkındalığı ve eğitim çalışmalarına dair analizler yer almaktadır. Bu tablodaki sorulara 1’den 5’e kadar giderek olumlu yönde kuvvetlenen numaralar verilmiştir. Buna göre;

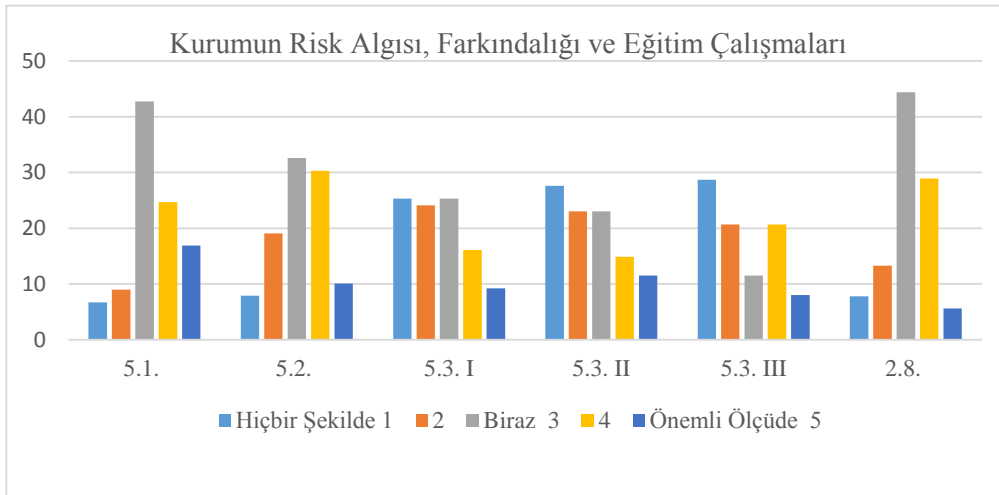
“Kurumunuz risk yönetimi ihtiyacının ne derece farkındadır” sorusuna verilen cevaplara göre; “hiçbir şekilde farkında değil” (% 6,7), “farkında değil” (% 9), “biraz farkında” (% 42,7), “farkında” (% 24,7), “önemli ölçüde farkında” (% 16,9)’dır.

“Kurumunuz risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret veriyor, eğitim çalışmaları yapıyor ve kaynak sağlıyor mu?” sorusuna katılımcıların % 32,6’sı “biraz sağlıyor”, % 30,3’ü “sağlıyor” demiştir. Eğitim konularına bakıldığında, “risk alma” (% 32); risk politikaları, prosedürler, standartlar ve uygulamalar hakkında (% 27,6); risk kavramı, risk algılama ve farkındalığı hakkında (% 25,3) eğitim alındığı belirtilmiştir.

“Risk yönetimiyle organizasyonel amaçlarınız, stratejiniz, girişimleriniz ve çabalarınız bütünleştirilmiştir” sorusuna katılımcıların büyük bir bölümü “fikrim yok” (% 44,4) cevabı verirken, % 34,5’i “bütünleştirilmiştir ve önemli ölçüde bütünleştirilmiştir” şeklinde olumlu cevap vermiştir.

Şekil 16’da kurumun risk algısı, farkındalığı ve eğitim çalışmaları hakkındaki bulgular grafik olarak Şekil 16’da verilmiştir.

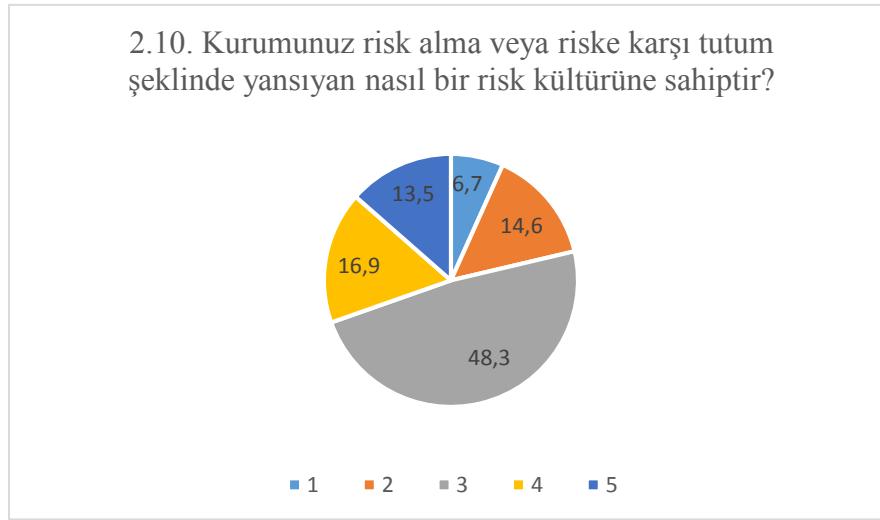
**Şekil 16: Kurumun Risk Algısı, Farkındalığı ve Eğitim Çalışmaları**



**Tablo 17: Kurumsal Risk Kültürü**

	Risk Alma Taraftarı 1		2		3		4		Risk Almaya Karşı 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>2.10. Kurumunuz risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan nasıl bir risk kültürüne sahiptir?</b>												
	6	6,7	13	14,6	43	48,3	15	16,9	12	13,5	89	100

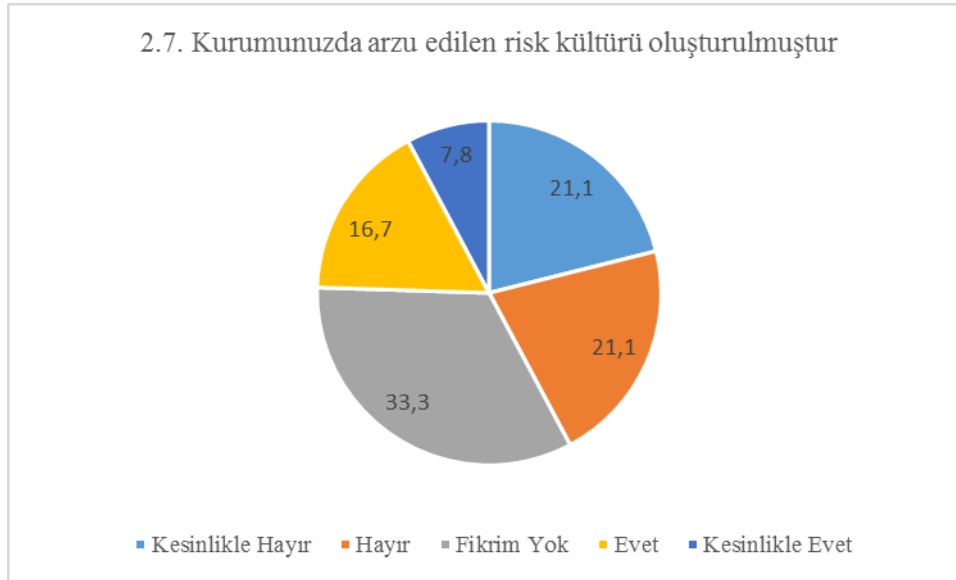
Tablo 17’de “kurumunuz risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan nasıl bir risk kültürüne sahiptir?” sorusuna, 1 =Risk alma taraftarı, 5= Risk almaya karşı olmak üzere katılımcıların 1’den 5’e kadar değer vermesi istenmiştir. Buna göre; “1= Risk alma taraftarı” (% 6,7), “2” (% 14,6), “3” (% 48,3), “4” (% 16,9) ve “5= Risk almaya karşı” (% 13,5) olduğu görülmüştür. Bu yüzdeler Şekil 17’de grafik olarak verilmiştir.

**Şekil 17:Kurumsal Risk Kültürü****Tablo 18: Kurumsal Risk Kültürünün Varlığı**

	Kesinlikle Hayır 1		Hayır 2		Fikrim Yok 3		Evet 4		Kesinlikle Evet 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>2.7. Kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur</b>												
	19	21,1	19	21,1	30	33,3	15	16,7	7	7,8	90	100

Tablo 18'e göre, "kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur" yargısına katılımcıların % 21,1'i "kesinlikle hayır", % 21,1'i "hayır" ve % 16,7'si "evet", % 7,8'i "kesinlikle evet" olarak cevaplamıştır. "Fikrim yok" cevabı ise % 33,3 oranındadır. Kurumsal risk kültürünün varlığı Şekil 18'de grafik olarak verilmiştir.

**Şekil 18: Kurumsal Risk Kültürünün Varlığı**

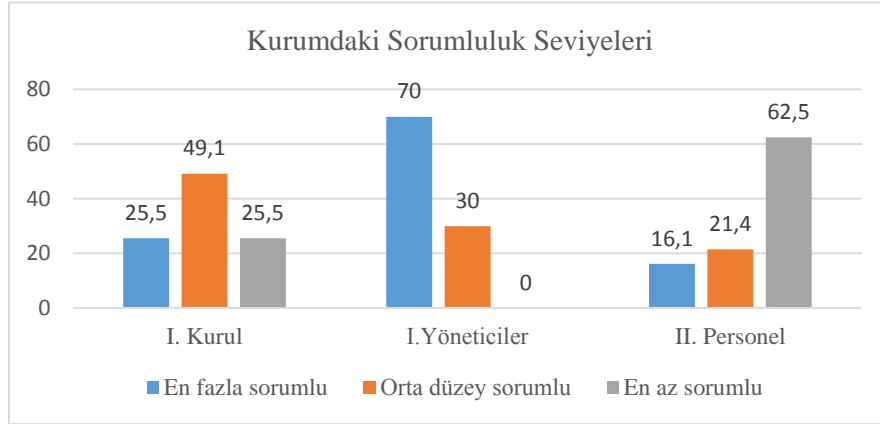


**Tablo 19: Kurul, Yöneticiler ve Personelin Sorumluluk Seviyeleri**

6.1.b. Yanıtınız evet ise kurumdaki sorumluluk seviyeleri hakkında detaylı bilgi veriniz.	En fazla sorumlu		Orta düzey sorumlu		En az sorumlu		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kurul	14	25,5	27	49,0	14	25,5	55	100
Yöneticiler	42	70,0	18	30,0	0	0,0	60	100
Personel	9	16,1	12	21,4	35	62,5	56	100

Tablo 19'da Bingöl ili kamu organizasyonlarındaki sorumluluk seviyeleri bildirilmiştir. Buna göre "en fazla sorumlu"; yöneticiler (% 70,0), kurul (% 25,5), ) ve tüm personel (% 16,1)'dir. Bu dağılım Şekil 19'da grafik olarak gösterilmiştir.

**Şekil 19: Kurul, Yöneticiler ve Diğer Personelin Sorumluluk Seviyeleri**



**Tablo 20: Risklerin Yönetilmesi İçin Sorumlulukların Dağılımı**

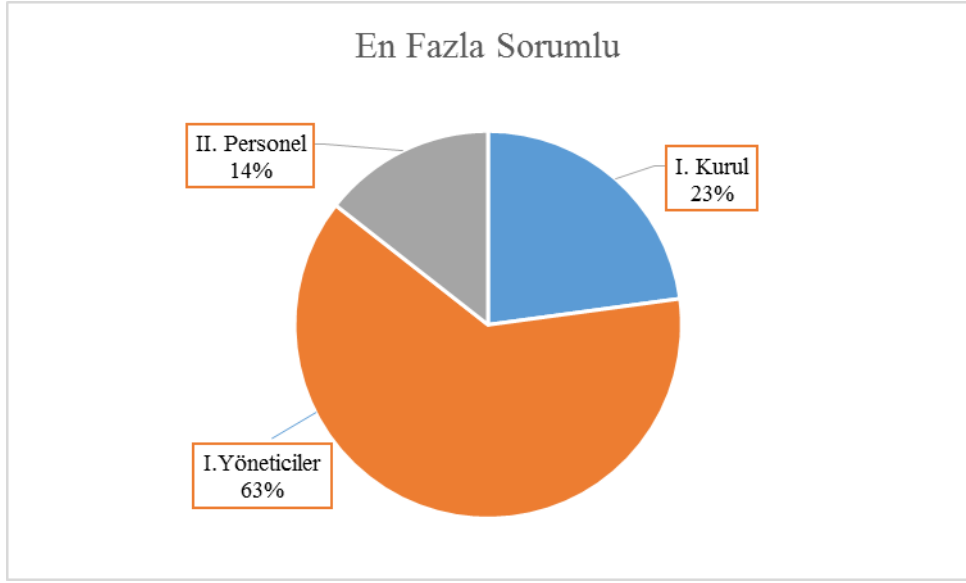
Organizasyondaki risk yönetimi ile ilgili sorumlulukların dağılımı	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>3.1. Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı riskleri belirlemekle kim ya da kimler sorumludur?</b>						
En üst yönetici ?	52	58,4	37	41,6	89	100
Yönetim Kurulu?	15	17,0	73	83,0	88	100
İç Denetçi ?	14	15,7	75	84,3	89	100
Risk Yöneticisi?	21	23,6	68	76,4	89	100
Orta düzey yöneticiler?	26	29,2	63	70,8	89	100
Tüm personel?	25	28,1	64	71,9	89	100
<b>Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişiler şu konularda kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır</b>						
Risk Yönetimi faydalarının farkındalığını artırır?	82	91,1	8	8,9	90	100
Risk yönetimi tekniklerinin kabul edilmesini destekler?	78	86,7	12	13,3	90	100
Risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirir?	78	86,7	12	13,3	90	100
Tavsiye ve destek sağlar?	78	86,7	12	13,3	90	100
Eğitimi organize eder?	79	87,8	11	12,2	90	100
<b>6.1.a.Risklerin yönetilmesi için organizasyondaki sorumluluk dağılımı</b>						
Risklerin yönetilmesi için yönetim kurulu sorumluluk taşıyor mu?	64	71,9	25	28,1	89	100
Risklerin yönetilmesi için yöneticiler sorumluluk taşıyor mu?	70	78,7	19	21,3	89	100
Risklerin yönetilmesi için personel sorumluluk taşıyor mu?	61	68,5	28	31,5	89	100



Tablo 20’de risklerin belirlenmesi için sorumluluk dağılımları verilmiştir. Buna göre; Bingöl ili kamu organizasyonlarında karşılaşılan riskleri belirlemekle kim ya da kimler sorumludur” sorusuna verilen cevapların yüzdeleri şöyledir; “en üst yöneticiler” (% 58,4), “orta düzey yöneticiler (% 29,2), “tüm personel” (% 28,1), “risk yöneticisi” (% 23,6).

En fazla sorumluluğun dağılımı grafiksel olarak Şekil 20’de gösterilmiştir.

**Şekil 20: En Fazla Sorumluluğun Kurum İçindeki Dağılımı**



Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişilerin yaptığı katkı açısından sorulan sorulara verilen “evet” cevaplarının yüzdeleri şöyledir:

- I. “Risk Yönetimi faydalarının farkındalığını artırır?” (% 91,1),
- II. “Risk yönetimi tekniklerinin kabul edilmesini destekler?” (% 86,7),
- III. “Risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirir?” (% 86,7),
- IV. “Tavsiye ve destek sağlar?” (% 86,7),
- V. “Eğitimi organize eder?” (% 87,8).

Şekil 21’de sorumlu birim ya da kişilerin yaptığı katkının yüzde olarak dağılımı gösterilmiştir.

**Şekil 21: Risk Yönetiminden Sorumlu Birim ya da Kişilerin Yaptığı Katkı**



Risklerin yönetilmesi için organizasyondaki sorumluluk dağılımlarına bakıldığında; “Risklerin yönetilmesi için yönetim kurulu sorumluluk taşıyor mu?” sorusuna katılımcılar en fazla sırasıyla; yöneticiler (% 78,7), yönetim kurulu (%71,9), tüm personel (% 68,5) cevabı vermişlerdir.

Risklerin yönetilmesi için organizasyonda üstlenilen sorumlulukların yüzde olarak dağılımı Şekil 22’de grafiksel olarak verilmiştir.

**Şekil 22: Risklerin Yönetilmesi İçin Organizasyondaki Sorumlulukların Dağılımı**

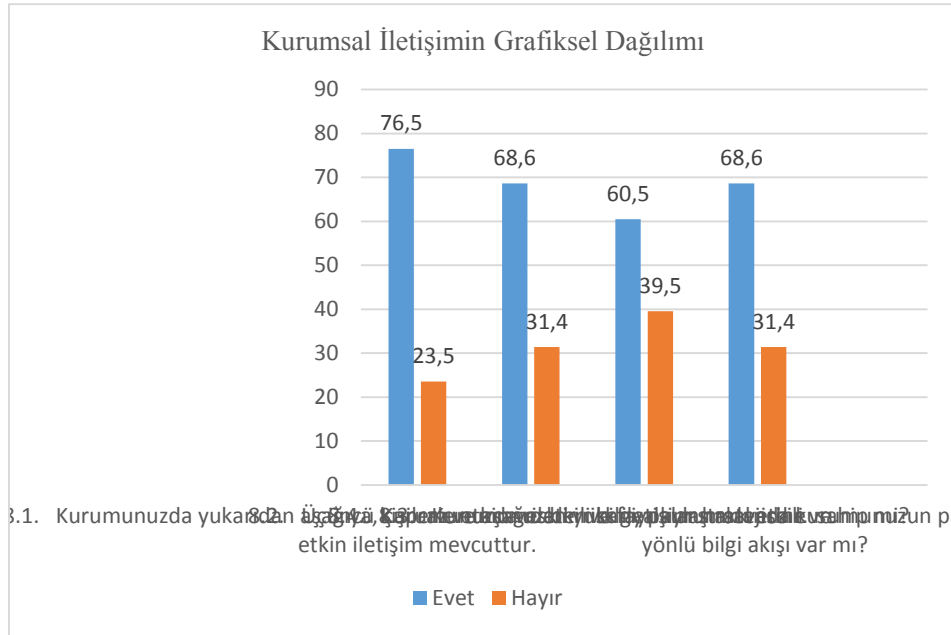


**Tablo 21: Kurum İçi İletişim**

Risk yönetimi için etkili ve etkin iletişim var mıdır?	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
8.1. Kurumunuzda yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur.	65	76,5	20	23,5	85	100
8.2. Üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır.	59	68,6	27	31,4	86	100
8.3. Kurumunuz bir risk iletişim stratejisine sahip mi?	52	60,5	34	39,5	86	100
8.4. Kurumunuzda riskler ve faydalar hakkında kurumunuzun paydaşları ile arasında iki yönlü bilgi akışı var mı?	59	68,6	27	31,4	86	100

Tablo 21’de kurum içi iletişim kanallarının açık oluşu, etkili ve etkin bir iletişimin varlığına ilişkin cevapların dağılımları verilmiştir. Buna göre; “kurumunuzda yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur” (evet: % 76,5), “üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır” (evet: % 68,6), “kurumunuz bir risk iletişim stratejisine sahip mi?” (evet: % 60,5), “kurumunuzda riskler ve faydalar hakkında kurumunuzun paydaşları ile arasında iki yönlü bilgi akışı var mı?” (evet: % 68,6)’dır. Şekil 23’te kurum içi iletişim hakkındaki bulgular grafiksel olarak gösterilmiştir.

**Şekil 23: Kurumsal İletişimin Grafiksel Dağılımı**



**Tablo 22: Risk Yönetimi Dökümantasyon**

Kurum Risk Yönetimi Dökümantasyon Çalışmaları	Kesinlikle Hayır 1		Hayır 2		Fikrim yok 3		Evet 4		Kesinlikle Evet 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümente etmiştir.												
	14	15,9	19	21,6	21	23,9	25	28,4	9	10,2	88	100
Risk yönetimi sürecinin algılanmasında ve ilgili dokümanların geliştirilmesinde, kurumunuz aşağıdaki konularda araştırma ve incelenmeler yapmış ve dokümente etmiştir:												
Stratejik çevre ve şartlar: organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehlike analizi)												
	7	8,0	11	12,5	26	29,5	34	38,6	10	11,4	88	100
Organizasyonel çevre ve şartlar: işletme yeterlilikleri, amaçları ve hedefleri												
	5	5,7	11	12,5	29	33,0	35	39,8	8	9,0	88	100
Risk yönetimi çevresi ve şartları: risk yönetimi sürecinin algılanmasına katkıda bulunacak organizasyonel amaçlar, hedefler, stratejiler, kapsam ve parametreler, bilgi ve araştırma ihtiyacı.												
	6	6,8	7	8,0	39	44,3	31	35,2	5	5,7	88	100
9.4. Kurumunuzda risk yönetimi için sorumluluk												
dokümente edildi ve iletildi												
	20	22,7	13	14,8	21	23,9	28	31,8	6	6,8	88	100
II. anlaşıldı ve bildirildi.												
	21	23,9	14	15,9	17	19,3	30	34,1	6	6,8	88	100
Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile olaylar belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır												
	9	10,2	11	12,5	22	25,0	41	46,6	5	5,7	88	100
Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümente edildi, bildirildi ve yönetim ve personel tarafından anlaşıldı												
	10	11,4	14	15,9	25	28,4	33	37,5	6	6,8	88	100

Tablo 22’de Bingöl ili kamu organizasyonlarında dökümantasyon çalışmaları hakkında bilgilerin dağılımı yer almaktadır. “Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümente etmiştir” sorusuna verilen “evet” ve “hayır” cevapları birbirine oldukça yakındır (evet: % 38,6; hayır: % 37,5).

Bingöl ili kamu organizasyonlarında risk yönetimi sürecinin algılanması ve ilgili dokümanların geliştirilmesine ilişkin cevapların dağılımı incelendiğinde; stratejik çevre ve şartlar (evet: % 50) ve organizasyonel çevre ve şartlar (evet: % 48,8), risk yönetimi çevresi ve şartları (fikrim yok: % 44,3) olduğu görülmüştür.

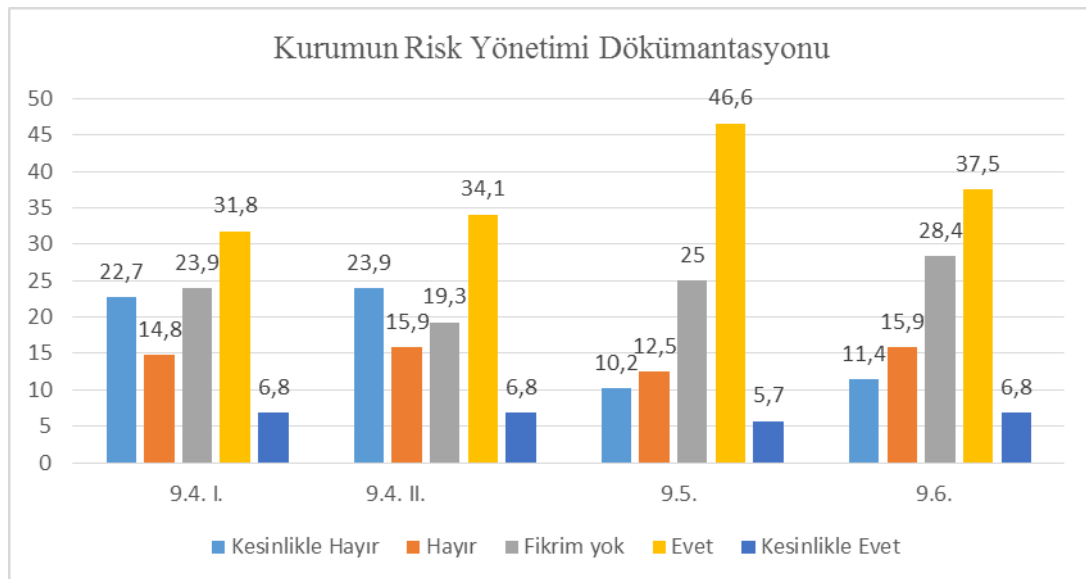
Organizasyonda risk yönetimi için sorumlulukların dağılımının dökümantasyonuna bakıldığında; “evet” ve hayır” diyen katılımcıların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür “dökümante edildi ve iletildi” (evet: % 38,6; hayır: % 37,5), “anlaşıldı ve bildirildi” (evet: % 40,9; hayır: % 39,8)’dir.

“Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile olaylar belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır” yargısına verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların % 52,3’ünün “evet” cevabı verdiği, % 25’inin ise fikrinin olmadığı olduğu görülmüştür.

“Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümente edildi, bildirildi ve yönetim ve personel tarafından anlaşıldı” yargısına katılımcıların büyük çoğunluğu (% 44,3) “evet” cevabını vermiştir. “Fikrim yok” diyenlerin oranı ise % 28,4’tür.

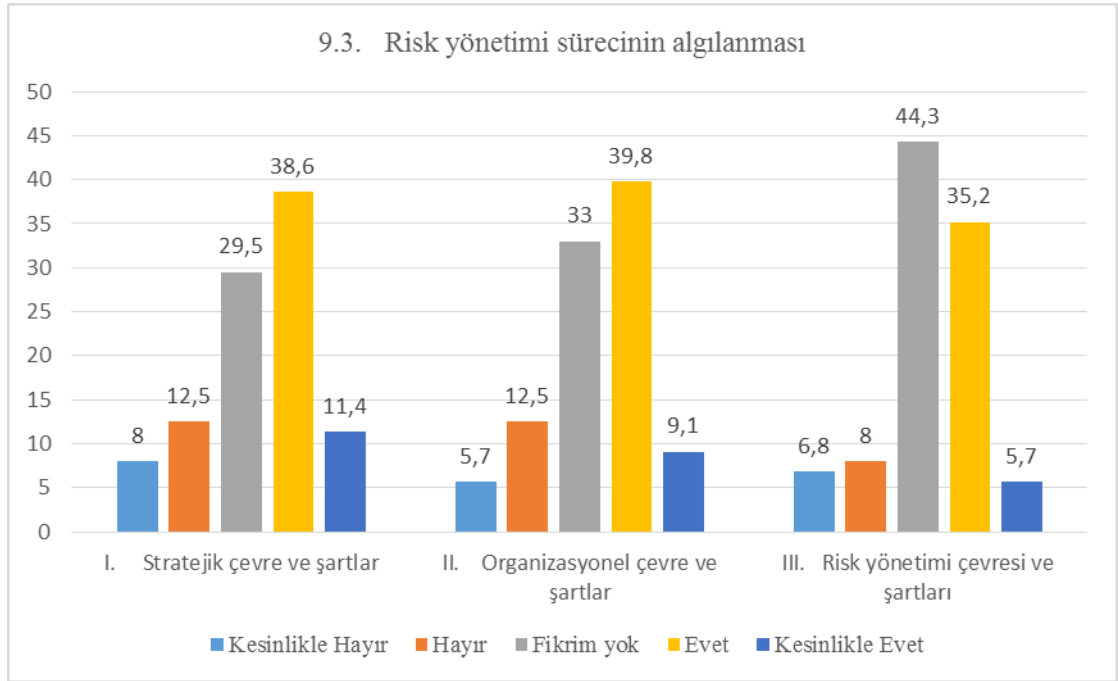
(9.4.), (9.5.) ve (9.6.) numaralı verilerin grafiksel gösterimi Şekil 24’te verilmiştir.

**Şekil 24: Risk Yönetimi Dökümantasyon**



(9.3.) numaralı bulguların grafiksel aktarımı Şekil 25’te verilmiştir.

**Şekil 25: Risk Yönetimi Dökümantasyon**



**Tablo 23: İzleme ve Gözden Geçirme**

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
10. Kurumunuzun her seviyesinde uygun kontrol ve denetim faaliyetleri tesis edilmiştir ve uygulanmaktadır.	59	67,0	29	33,0	88	100
10 .2.a. Kurumunuzda bir Denetim Biriminiz mevcut mudur?	74	84,1	14	15,9	88	100
10.2.b. Yanıtınız “Evet” ise bu denetim birimi risk yönetimi ve iç kontrol bölümleri içeriyor mu?	66	81,5	15	18,5	81	100

Bingöl ili kamu organizasyonlarında risk yönetimi izleme ve gözden geçirme faaliyetlerine bakıldığında; “Kurumunuzun her seviyesinde uygun kontrol ve denetim faaliyetleri tesis edilmiştir ve uygulanmaktadır” yargısına katılımcıların büyük çoğunluğu “evet” (% 67) cevabı vermiştir. Bu cevapların dağılım grafiği Şekil 24’te verilmiştir. “Kurumunuzda bir denetim biriminiz mevcut mudur?” sorusuna “evet” cevabı verenlerin oranı % 84,1’dir. Bu oran içerisinde “bu denetim birimi risk yönetimi ve iç kontrol bölümleri içeriyor mu?” sorusuna “evet” diyenlerin oranı ise % 81,5’tir.

## Şekil 26: Kontrol ve Denetim Faaliyetleri



Yöneticilerin risk yönetme kapasitelerine ait bulgular Tablo 24’te yer almaktadır.

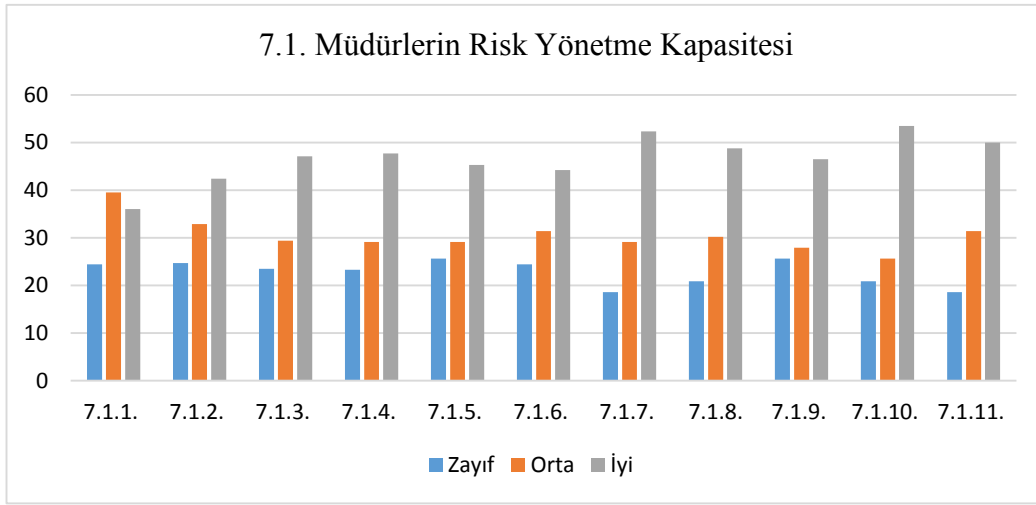
**Tablo 24: Müdürlerin Risk Yönetme Kapasitesi**

7.1. Müdürlerin Risk Yönetme Kapasitesi	Zayıf 1		Orta 3		İyi 5		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
7.1.1. Organizasyonun karşılaştığı ya da karşılaşacağı finansal, yasal, iş ve diğer riskleri anlama	21	24,5	34	39,5	31	36,0	86	100
7.1.2. Organizasyonun karşılaşacağı stratejik konuları anlama	21	24,7	28	32,9	36	42,4	85	100
7.1.3. Stratejik düşünme kapasitesi	20	23,5	25	29,4	40	47,1	85	100
7.1.4. Stratejik vizyon sağlama yeteneği	20	23,3	25	29,1	41	47,6	86	100
7.1.5. Finans konularında teknik yeterlilik	22	25,6	25	29,1	39	45,3	86	100
7.1.6. Organizasyonun performansına katkısı	21	24,4	27	31,4	38	44,2	86	100
7.1.7. En üst yöneticinin performansına katkısı	16	18,6	25	29,1	45	52,3	86	100
7.1.8. En üst yöneticinin kendisine danışma yeteneği	18	20,9	26	30,2	42	48,9	86	100
7.1.9. Yönetim performansına katkısı	22	25,6	24	27,9	40	46,5	86	100
7.1.10. Yönetime liderlik sağlama	18	20,9	22	25,6	46	53,5	86	100
7.1.11. Yönetime uygun zaman ayırma yeteneği	16	18,6	27	31,4	43	50,0	86	100

Tablo 24’te yöneticilerin risk yönetme kapasitesi “zayıf”, “orta” ve “iyi” ölçütleri kullanılarak incelenmiştir. Buna göre belirtilen bütün alt başlıklarda yöneticilerin kapasitesi katılımcılar tarafından “iyi” olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin en yüksek oranda “iyi” olarak değerlendirildiği alt başlıklar sırasıyla şöyledir: Yönetime

liderlik sağlama (% 53,5), en üst yöneticinin performansına katkısı (% 52,3), yönetime uygun zaman ayırma yeteneği (% 50), en üst yöneticinin kendisine danışma yeteneği (% 48,9), stratejik vizyon sağlama yeteneği (% 47,6), stratejik düşünme kapasitesi (% 47,1), finans konularında teknik yeterlilik (% 45,3), organizasyonun performansına katkısı (% 44,2), organizasyonun karşılaşılabilecek stratejik konuları anlama (% 42,4), organizasyonun karşılaştığı ya da karşılaşılabilecek finansal, yasal, iş ve diğer riskleri anlama (% 36). Bu dağılımlar Şekil 27’te grafiksel olarak gösterilmiştir.

**Şekil 27: Müdürlerin Risk Yönetme Kapasitesi**



**Tablo 25: Risk Yönetim Biriminin Kapasitesi**

7.2. Risk Yönetim Biriminin Kapasitesi	Önemli Değildir 1		Orta Derecede Önemlidir 2		Çok Önemlidir 3		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Strateji ile ilişkisi	14	16,7	31	36,9	39	46,4	84	100
En üst yönetimin performansının değerlendirilmesi	12	14,3	24	28,6	48	57,1	84	100
Kurumun devamını sağlama	15	17,9	20	23,8	49	58,3	84	100
Organizasyonun stratejik varlığını izleme	9	10,7	25	29,8	50	59,5	84	100
Risk değerlendirme	9	10,7	26	31,0	49	58,3	84	100
Yönetimin itirazlarını üstlenme	10	11,9	33	39,3	41	48,8	84	100
Mevzuatı anlama	12	14,3	24	28,6	48	57,1	84	100
Üst yönetimin akıl hocalığı	13	15,5	28	33,3	43	51,2	84	100
Üst yöneticileri işe alma, değ., işten çık.	20	23,8	29	34,5	35	41,7	84	100
7.2.10. Kamu hizmetlerinde etkililiği Sağ.	9	10,7	21	25,0	54	64,3	84	100
7.2.11. Kamu hizmetlerinde verimliliği Sağ.	7	8,3	23	27,4	54	64,3	84	100



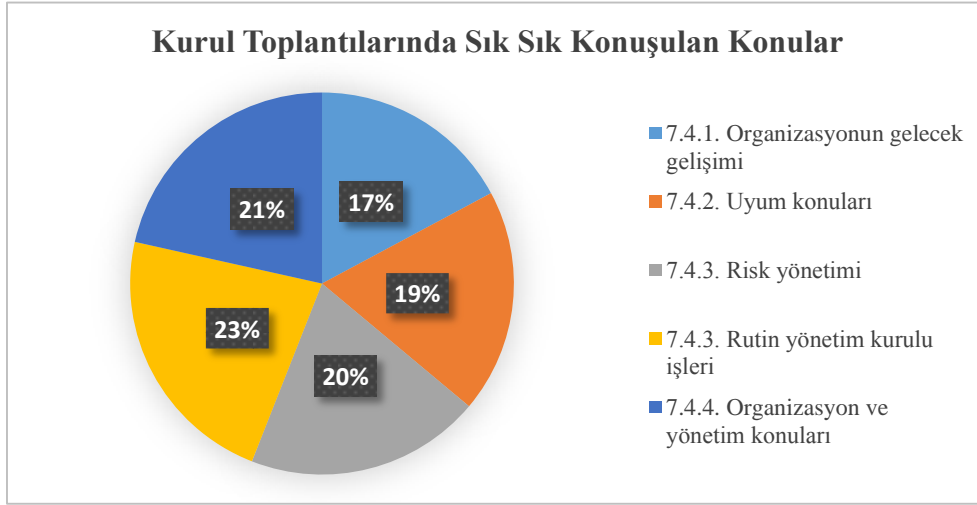
Tablo 25’te risk yönetim biriminin kapasitesinin önemini kavramaya yönelik bulgular yer almaktadır. Katılımcılara “önemli değildir”, orta derecede önemlidir” ve “az önemlidir” şeklinde seçenekler sunulmuştur. Risk yönetim biriminin kapasitesi için “çok önemlidir” cevabı verenlerin oranının tüm alt başlıklarda yüksek olduğu görülmüştür. Bu başlıklar ve oranlar sırasıyla şöyledir: Kamu hizmetlerinde etkililiği sağlama (% 64,3), kamu hizmetlerinde verimliliği sağlama (% 64,3), organizasyonun stratejik varlığını izleme (% 59,5), kurumun devamını sağlama (% 58,3), risk değerlendirme (% 58,3), en üst yönetimin performansının değerlendirilmesi (% 57,1), mevzuatı anlama (% 57,1), üst yönetimin akıl hocalığı (% 51,2), yönetimin itirazlarını üstlenme (% 48,8), strateji ile ilişkisi (% 46,4), üst yöneticileri işe alma, değerlendirme ve işten çıkarma (% 41,7).

**Tablo 26: Kurul Toplantılarında Risk Yönetiminin Payı**

7.4. Kurul Toplantılarındaki Konularda Risk Yönetiminin Payı	Sık sık 1		Bazen 2		Nadiren 3		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
7.4.1. Organizasyonun gelecek gelişimi	19	22,9	50	60,2	14	16,9	83	100
7.4.2. Uyum konuları	21	25,3	49	59,0	13	15,7	83	100
7.4.3. Risk yönetimi	22	26,5	46	55,4	15	18,1	83	100
7.4.3. Rutin yönetim kurulu işleri	25	30,2	49	59,0	9	10,8	83	100
7.4.4. Organizasyon ve yönetim konuları	25	28,7	49	56,4	13	14,9	87	100

Tablo 26’da Bingöl ili kamu organizasyonlarda, yönetim kurullarında konuşulan konularda risk yönetiminin payı değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılara belirlenen alt başlıklarda, sık sık, bazen, nadiren olarak seçenekler sunulmuş ve alt başlıkların hepsinde “bazen” seçeneğinin oranının yüksek olduğu görülmüştür. Kurullarda en sık konuşulan konular; organizasyon ve yönetim konuları (% 27,8), rutin yönetim kurulu işleri (% 30,2), risk yönetimi (% 26,5), uyum konuları (% 25,3), organizasyonun gelecek gelişimi (% 22,9)’dir. Risk yönetimi konusunun konuşulma sıklığı ayrıca incelendiğinde, sık sık (% 26,5), bazen (% 55,4), nadiren (% 18,1)’dir. Bu dağılımların grafiksel gösterimi Şekil 28’de verilmiştir.

**Şekil 28: Kurul Toplantılarında Sık Sık Konuşulan Konular**



**Tablo 27: Organizasyondaki Risk Yönetimi Konusundaki Eğitim Çalışmaları İle Risk Farkındalığı Arasındaki İlişki**

Risk farkındalığı ve eğitim ilişkisi	Risk Farkındalığı												P Değeri
	Hiç Farkında Değil 1		Farkında Değil 2		Biraz 3		Farkında 4		Önemli Ölçüde Farkında 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>Risk kavramı, risk algılama ve farkındalığa dair eğitim sağlanıyor mu?</b>													0,001*
1 Hiçbir şekilde sağlanmıyor	4	18,2	2	9,1	13	59,1	3	13,6	0	0,0	22	100	
2 Sağlanmıyor	1	4,8	5	23,8	9	42,8	6	28,6	0	0,0	21	100	
3 Kararsızım	1	4,5	1	4,5	12	54,5	4	18,2	4	18,2	22	100	
4 Sağlanıyor	0	0,0	0	0,0	4	23,5	6	35,3	7	41,2	17	100	
5 Önemli Ölçüde Sağl.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	7	87,5	8	100	
<b>Risk politikaları, prosedür ve standartları?</b>													0,001*
1. Hiçbir şekilde sağlanmıyor	5	83,3	1	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100	
2 Sağlanmıyor	3	37,5	4	50,0	1	12,5	0	0,0	0	0,0	8	100	
3 Kararsızım	11	28,9	11	28,9	11	28,9	4	10,7	1	2,6	38	100	
4 Sağlanıyor	4	20,0	4	20,0	6	30,0	5	25,0	1	5,0	20	100	
5 Önemli Ölçüde Sağl.	1	6,7	0	0,0	2	13,3	4	26,7	8	53,3	15	100	
<b>Risk Alma?</b>													0,001*
1 Hiçbir şekilde sağlanmıyor	5	83,3	1	16,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6	100	
2 Sağlanmıyor	3	37,5	4	50,0	1	12,5	0	0,0	0	0,0	8	100	
3 Kararsızım	12	31,6	9	23,7	13	34,2	4	10,5	0	0,0	38	100	
4 Sağlanıyor	4	20,0	4	20,0	3	15,0	8	40,0	1	5,0	20	100	
5 Önemli Ölçüde Sağl.	1	6,7	0	0,0	2	13,3	6	40,0	6	40,0	15	100	

Tablo 27, organizasyondaki risk yönetimi konusundaki eğitim çalışmalarını ile risk yönetim ihtiyacı farkındalığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Buna göre; “Risk kavramı, risk algılama ve farkındalığa dair önemli ölçüde eğitim sağlandığını belirten bireylerin % 87,5’inin kurumsal risk yönetim ihtiyacının önemli ölçüde farkında olduğu saptanmıştır (p<0,05). Aynı şekilde risk politikaları, prosedür ve standartları ile “risk alma” hakkında yapılan eğitim çalışmaları ile risk yönetimi ihtiyacı farkındalığı arasında anlamlı ilişki vardır ( p< 0.05).

**Tablo 28: Risk Yönetim Sürecinde Bilgi Paylaşımı ve İletişim ile Organizasyondaki Risk Yönetimi Algılama Derecesi Arasındaki İlişki**

Bilgi paylaşımı ve iletişim	Kurum Risk Yönetimi Algılama Derecesi												P Değeri
	Üst Derecede 1		İyi Derecede 2		Makul Derecede 3		Temel Olarak 4		Mevcut Değil 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>Kurumunuzda yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur.</b>													<b>0,414</b>
Evet	10	15,6	6	9,4	33	51,6	11	17,2	4	6,4	64	100	
Hayır	2	10,0	5	25,0	8	40,0	3	15,0	2	10,0	20	100	
<b>Üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır.</b>													<b>0,338</b>
Evet	8	13,8	7	12,1	31	53,4	10	17,2	2	3,5	58	100	
Hayır	4	14,8	4	14,8	10	37,0	5	18,6	4	14,8	27	100	
<b>Kurumunuz bir risk iletişim stratejisine sahip mi?</b>													<b>0,96</b>
Evet	8	15,4	5	9,6	29	55,8	9	17,3	1	1,9	52	100	
Hayır	4	12,1	6	18,2	12	36,3	6	18,2	5	15,2	33	100	
<b>Kurumunuzda riskler ve faydalar hakkında kurumunuzun paydaşları ile arasında iki yönlü bilgi akışı var mı?</b>													<b>0,165</b>
Evet	9	15,3	6	10,2	32	54,2	10	16,9	2	3,4	59	100	
Hayır	3	11,5	5	19,2	9	34,6	5	19,2	4	15,5	26	100	

Tablo 28, risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ve iletişim ile organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Buna göre; organizasyondaki bilgi paylaşımı ve iletişim stratejisi ile risk yönetimi algılama derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

**Tablo 29: Risk Yönetim Süreci ile İlgili Araştırma, İnceleme ve Dokümantasyon ile Risk Yönetimi Algılama Derecesi Arasındaki İlişki**

Risk Yönetimi Araştırma, İnceleme ve Dökümantasyon	Kurum Risk Yönetimi Algılama Derecesi												P Değeri
	Üst Derecede 1		İyi Derecede 2		Orta Derecede 3		Temel Olarak 4		Mevcut Değil 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi uygulama kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır.</b>													0,001*
Kesinlikle Hayır	2	22,2	0	0,0	0	0,0	3	33,3	4	44,5	9	100	
Hayır	0	0,0	1	5,6	13	72,2	2	11,1	2	11,1	18	100	
Fikri Yok	1	4,6	5	22,7	11	50,0	5	22,7	0	0,0	22	100	
Evet	2	8,0	6	24,0	14	56,0	3	12,0	0	0,0	25	100	
Kesinlikle Evet	7	53,8	0	0,0	4	30,8	2	15,4	0	0,0	13	100	
<b>Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümante etmiştir.</b>													0,001*
Kesinlikle Hayır	3	23,1	0	0,0	1	7,7	4	30,8	5	38,4	13	100	
Hayır	0	0,0	1	5,3	13	68,4	4	21,0	1	5,3	19	100	
Fikri Yok	1	4,8	7	33,3	9	42,9	4	19,0	0	0,0	21	100	
Evet	3	12,0	4	16,0	16	64,0	2	8,0	0	0,0	25	100	
Kesinlikle Evet	5	55,6	0	0,0	3	33,3	1	11,1	0	0,0	9	100	
<b>Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümante edildi, bildirildi, yönetim ve personel tarafından anlaşıldı</b>													0,03*
Kesinlikle Hayır	2	20,0	2	20,0	0	0,0	2	20,0	4	40,0	10	100	
Hayır	2	15,4	2	15,4	6	46,1	2	15,4	1	7,7	13	100	
Fikri Yok	1	4,0	3	12,0	17	68,0	4	16,0	0	0,0	25	100	
Evet	4	12,1	4	12,1	17	51,5	7	21,2	1	3,1	33	100	
Kesinlikle Evet	3	50,0	1	16,7	2	33,3	0	0,0	0	0,0	6	100	
<b>I. Stratejik çevre ve şartlar: organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehlike analizi)</b>													0,222
Kesinlikle Hayır	1	14,3	1	14,3	2	28,55	2	28,55	1	14,3	7	100	
Hayır	1	9,1	1	9,1	3	27,3	4	36,3	2	18,2	11	100	
Fikri Yok	2	7,7	4	15,4	15	57,7	3	11,5	2	7,7	26	100	
Evet	4	12,1	5	15,2	20	60,6	4	12,1	0	0,0	33	100	
Kesinlikle Evet	4	40,0	1	10,0	2	20,0	2	20,0	1	10,0	10	100	

Tablo 29'un Devamı.

Risk Yönetimi Araştırma, İnceleme ve Dökümantasyon	Kurum Risk Yönetimi Algılama Derecesi												P Değeri
	Üst Derecede 1		İyi Derecede 2		Makul D. 3		Temel Olarak 4		Mevcut Değil 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>II. Organizasyonel çevre ve şartlar: işletme yeterlilikleri, amaçları ve hedefleri</b>													<b>0,306</b>
Kesinlikle Hayır	1	20,0	1	20,0	0	0,0	2	40,0	1	20,0	5	100	
Hayır	1	9,1	1	9,1	4	36,35	4	36,35	1	9,1	11	100	
Fikri Yok	4	13,8	4	13,8	16	55,2	3	10,3	2	6,9	29	100	
Evet	4	11,8	5	14,7	21	61,8	3	8,8	1	2,9	34	100	
Kesinlikle Evet	2	25,0	1	12,5	1	12,5	3	37,5	1	12,5	8	100	
<b>III. Risk yönetimi çevresi ve şartları: risk yönetimi sürecinin algılanmasına katkıda bulunacak organizasyonel amaçlar, hedefler, stratejiler, bilgi ve araştırma ihtiyacı</b>													<b>0,190</b>
Kesinlikle Hayır	1	16,7	1	16,7	0	0,0	3	49,9	1	16,7	6	100	
Hayır	1	14,3	2	28,55	1	14,3	2	28,55	1	14,3	7	100	
Fikri Yok	4	10,3	4	10,3	21	53,7	6	15,4	4	10,3	39	100	
Evet	4	13,3	5	16,7	18	60,0	3	10,0	0	0,0	30	100	
Kesinlikle Evet	2	40,0	0	0,0	2	40,0	1	20,0	0	0,0	5	100	

Tablo 29'a göre Bingöl ili kamu organizasyonlarında risk yönetimi hakkındaki araştırma, inceleme ve dökümantasyon çalışmaları ile risk yönetimi algılama derecesi arasındaki ilişki anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). "Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi uygulama kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır" yargısına, "üst derecede" diyenlerin oranları şöyledir: "Kesinlikle hayır" ve "hayır" (% 22,2), "fikrim yok" (% 4,6), "kesinlikle evet" ve "evet" (% 61,8). Organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi için "mevcut değil" cevabı verenlerin oranları "kesinlikle hayır" ve "hayır" (% 55,5), "fikrim yok" (% 0), "kesinlikle evet" ve "evet" (% 0)'dir.

Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümente etmiştir" yargısına verilen cevaplar ile organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Üst derecede cevabı verenler; "kesinlikle hayır" (% 23,1), "hayır" (% 0), "fikrim yok" (% 4,8), "evet" (% 12,0), "kesinlikle evet" (% 55,6)'dir. "Mevcut değil" diyenlerin yüzdeleri ise; "kesinlikle hayır" (% 38,5), "hayır" (% 5,3), "fikrim yok" (% 0), "evet" (% 0), "kesinlikle evet" (% 0)'dir.

“Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümanite edildi, bildirildi, yönetim ve personel tarafından anlaşıldı” yargısı ile risk yönetimi algılama derecesi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre; “kesinlikle hayır” diyenlerin % 40’ı risk yönetimi algısının olmadığını; “kesinlikle evet” diyenlerin % 50’si ise organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesinin “üst derecede” olduğunu belirtmiştir.

Organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi ile stratejik, organizasyonel ve risk yönetimi çevresel şartları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p> 0,05$ ).

**Tablo 30: Risk Yönetimi Algılama Derecesi ile Risk Yönetimi İçin Sorumluluğun Paylaşılması Arasındaki İlişki**

Kurum Risk Yönetimi Algılama Derecesi ile Sorumluluğun Paylaşılması Arasındaki İlişki	Kurum Risk Yönetimi Algılama Derecesi												P Değ eri
	Üst Derecede 1		İyi Derecede 2		Orta Derecede 3		Temel Olarak 4		Mevcut Değ il 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>I.Risklerin yönetilmesi için yönetim kurulu sorumluluk taşıyor mu?</b>													<b>0,019</b>
Evet	9	14,5	7	11,3	34	54,8	11	17,8	1	1,6	62	100	
Hayır	3	12,0	5	20,0	8	32,0	4	16,0	5	20,0	25	100	
<b>II.Risklerin yönetilmesi için yöneticiler sorumluluk taşıyor mu?</b>													<b>0,001*</b>
Evet	11	16,2	7	10,3	37	54,4	12	17,6	1	1,5	68	100	
Hayır	1	5,3	5	26,3	5	26,3	3	15,8	5	26,3	19	100	
<b>III.Risklerin yönetilmesi için personel sorumluluk taşıyor mu?</b>													<b>0,009</b>
Evet	12	20,3	9	15,3	28	47,4	9	15,3	1	1,7	59	100	
Hayır	0	0,0	3	10,7	14	50,0	6	21,4	5	17,9	28	100	

Tablo 30, “risk yönetimi için sorumluluğun paylaşılması” ile “risk yönetimi algılama derecesi” arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna göre, “risk yönetimi algılama derecesi” ile risklerin yönetilmesinde “yönetim kurulları” ve “personelin” sorumluluk taşıması arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ( $p>0,05$ ); “yöneticilerin sorumluluk taşıması” ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Yöneticilerin sorumluluk taşıdığını belirten katılımcıların % 14,5’i risk yönetimi algılama derecesinin “üst derecede” olduğunu belirtirken; yöneticilerin sorumluluk

taşımadığını belirtenlerin % 20'si risk yönetimi algılama derecesini “mevcut değil” olarak değerlendirmişlerdir.

**Tablo 31: Müdür Kapasitesi ile Kurumdaki Risk Kültürü Arasındaki İlişki**

Müdür Kapasitesi	Kurum Risk Kültürü												P Değeri
	Risk Alma Taraftarı 1		2		3		4		Risk Almaya Karşı 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>7.1.1. Organizasyonun karşılaştığı yada karşılaşacağı riskleri anlama</b>													<b>0,003*</b>
1 Zayıf	2	9,5	2	9,5	11	52,4	3	14,3	3	14,3	21	100	
2 Orta	5	15,2	5	15,2	15	45,5	6	18,0	2	6,1	33	100	
3 İyi	3	9,7	7	22,6	17	54,8	3	9,7	1	3,2	31	100	
<b>7.1.2. Organizasyonun karşılaşacağı stratejik konuları anlama</b>													<b>0,858</b>
1 Zayıf	3	14,3	2	9,5	12	57,2	2	9,5	2	9,5	21	100	
2 Orta	3	11,1	4	14,8	13	48,1	4	14,9	3	11,1	27	100	
3 İyi	4	11,1	8	22,2	17	47,2	6	16,7	1	2,8	36	100	
<b>7.1.3. Stratejik düşünme kapasitesi</b>													<b>0,304</b>
1 Zayıf	2	10,0	1	5,0	12	60,0	3	15,0	2	10,0	20	100	
2 Orta	3	12,55	4	16,7	10	41,7	3	12,55	4	16,7	24	100	
3 İyi	5	12,5	9	22,5	20	50,0	6	15,0	0	0,0	40	100	
<b>7.1.4. Stratejik vizyon sağlama yeteneği</b>													<b>0,744</b>
1 Zayıf	2	10,0	3	15,0	10	50,0	3	15,0	2	10,0	20	100	
2 Orta	2	8,3	2	8,3	13	54,2	4	16,7	3	12,5	24	100	
3 İyi	6	14,6	9	22,0	20	48,8	5	12,2	1	2,4	41	100	
<b>7.1.6. Organizasyon performansına katkısı</b>													<b>0,504</b>
1 Zayıf	2	9,5	1	4,8	12	57,2	4	19,0	2	9,5	21	100	
2 Orta	5	19,3	3	11,5	13	50,0	3	11,5	2	7,7	26	100	
3 İyi	3	7,9	10	26,3	18	47,4	5	13,2	2	5,2	38	100	
<b>7.1.7. En üst yöneticinin performansına katkısı</b>													<b>0,523</b>
1 Zayıf	2	12,5	0	0,0	10	62,5	2	12,5	2	12,5	16	100	
2 Orta	4	16,7	3	12,4	12	50,0	4	16,7	1	4,2	24	100	
3 İyi	4	8,9	11	24,4	21	46,7	6	13,3	3	6,7	45	100	
<b>7.1.10. Yönetime liderlik sağlama</b>													<b>0,687</b>
1 Zayıf	2	11,1	4	22,2	9	50,0	1	5,6	2	11,1	18	100	
2 Orta	1	4,8	3	14,3	12	57,1	2	9,5	3	14,3	21	100	
3 İyi	3	6,5	5	10,9	22	47,8	11	23,9	5	10,9	46	100	

Tablo 31'e göre müdür kapasitesi ile kurum risk kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, müdür kapasitesi ölçütü olarak belirtilen “organizasyonun karşılaştığı ya da karşılaşacağı stratejik riskleri anlama” ile “kurum risk kültürü” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu konuda müdür

kapasitesinin “zayıf” olduğunu belirten katılımcıların % 28,6’sı ( 4 ve 5 numaralı seçeneklere verilen cevapların toplamı) organizasyonda “risk almaya karşı” bir kültür olduğunu belirtirken; müdür kapasitesini “iyi” olarak değerlendirenlerin % 32,3’ü organizasyonun “risk alma taraftarı” bir kültüre sahip olduğunu belirtmişlerdir (1 ve 2 numaralı seçeneklere verilen cevapların toplamı). Müdürlerin “organizasyonun karşılaşılabilecek stratejik konuları anlama” ve “ stratejik düşünme kapasitesi” ile “kurum risk kültürü” arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p > 0.05).

Müdür kapasitesini ölçen diğer ölçütler incelendiğinde; müdürlerin “stratejik vizyon sağlama yeteneği”, “organizasyon performansına katkısı”, “en üst yöneticinin performansına katkısı” ve “yönetime liderlik sağlama” özelliklerinin organizasyondaki risk kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 32: Risk Yönetim Program Geliştirme ile Kurum Risk Kültürü Arasındaki İlişki**

Risk Yönetim Program Geliştirme ile Kurum Risk Kültürü Arasındaki İlişki	Risk Alma veya Riske Karşı Tutum Şeklinde Yansıyan Risk Kültürü													P Değeri
	Risk Alma Taraftarı 1		2		Fikrim yok 3		4		Risk Almaya Karşı 5		Toplam			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
<b>2.1. Kurumunuzda amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?</b>														<b>0,000*</b>
1 Hiç Önemli Değildir	1	5,3	1	5,3	8	42,1	3	15,8	6	31,5	19	100		
2. Önemli Değildir	0	0,0	4	21,1	9	47,3	3	15,8	3	15,8	19	100		
3. Kararsızım	0	0,0	6	20,0	20	66,6	2	6,7	2	6,7	30	100		
4.Önemlidir	2	14,3	1	7,1	4	28,6	7	50,0	0	0,0	14	100		
5.Çok Önemlidir	3	42,8	1	14,3	2	28,6	0	0,0	1	14,3	7	100		
<b>2.2. Kurumunuz amaçların başarılması için belirli risklerin alınmasını desteklemesi ne kadar önemlidir.</b>														<b>0,875</b>
1 Hiç Önemli Değildir	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0	2	100		
2. Önemli Değildir	0	0,0	1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0	8	100		
3. Kararsızım	1	5,0	2	10,0	12	60,0	3	15,0	2	10,0	20	100		
4.Önemlidir	1	5,0	6	30,0	8	40,0	3	15,0	2	10,0	20	100		
5.Çok Önemlidir	4	10,3	4	10,3	18	46,2	7	17,8	6	15,4	39	100		



<b>2.3. Kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesi ne kadar önemlidir?</b>													<b>0,658</b>
1 Hiç Önemli Değildir	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	1	100	
2. Önemli Değildir	0	0,0	1	9,1	6	54,5	2	18,2	2	18,2	11	100	
3. Kararsızım	1	5,0	2	10,0	12	60,0	4	20,0	1	5,0	20	100	
4.Önemlidir	1	3,8	6	23,1	12	46,2	4	15,4	3	11,5	26	100	
5.Çok Önemlidir	4	12,9	4	12,9	13	41,9	4	12,9	6	19,4	31	100	
<b>2.4. Kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir</b>													<b>0,109</b>
1 Kesinlikle Hayır	0	0,0	0	0,0	3	60,0	2	40,0	0	0,0	5	100	
2. Hayır	0	0,0	3	21,4	7	50,0	2	14,3	2	14,3	14	100	
3. Fikri Yok	0	0,0	3	16,6	10	55,6	1	5,6	4	22,2	18	100	
4.Evet	0	0,0	3	12,5	12	50,0	7	29,2	2	8,3	24	100	
5.Kesinlikle Evet	6	21,4	4	14,3	11	39,3	3	10,7	4	14,3	28	100	
<b>2.5. Etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir.</b>													<b>0,152</b>
1 Kesinlikle Hayır													
2. Hayır	0	0,0	1	25,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	4	100	
3. Fikri Yok	0	0,0	3	20,0	11	73,3	0	0,0	1	6,7	15	100	
4. Evet	0	0,0	2	10,5	10	52,6	5	26,3	2	10,5	19	100	
5.Kesinlikle Evet	6	11,8	7	13,7	22	43,1	8	15,7	8	15,7	51	100	
<b>2.6. Kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır.</b>													<b>0,084</b>
1 Kesinlikle Hayır	0	0,0	0	0,0	3	42,9	3	42,9	1	14,2	7	100	
2. Hayır	0	0,0	5	27,8	7	38,9	2	11,1	4	22,2	18	100	
3. Fikri Yok	0	0,0	3	12,5	17	70,8	3	12,5	1	4,2	24	100	
4.Evet	2	8,8	3	13,0	9	39,1	5	21,7	4	17,4	23	100	
5.Kesinlikle Evet	4	23,5	2	11,8	7	41,2	2	11,8	2	11,8	17	100	
<b>2.7. Kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur.</b>													<b>0,000*</b>
1 Kesinlikle Hayır	1	5,3	1	5,3	8	42,1	3	15,8	6	31,5	19	100	
2. Hayır	0	0,0	4	21,0	9	47,4	3	15,8	3	15,8	19	100	
3. Fikri Yok	0	0,0	6	20,0	20	66,6	2	6,7	2	6,7	30	100	
4.Evet	2	14,3	1	7,1	4	28,6	7	50,0	0	0,0	14	100	
5.Kesinlikle Evet	3	42,8	1	14,3	2	28,6	0	0,0	1	14,3	7	100	

Tablo 32, “risk yönetim program geliştirme” ile organizasyondaki “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna göre, “kurumunuzda amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?” sorusu ile organizasyondaki risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ). Buna göre; “hiç önemli değildir” cevabı verenlerin % 31,5’i “risk almaya karşı” bir kültürün var olduğunu; “çok önemlidir” cevabı verenlerin % 42,8’i organizasyonun “risk alma taraftarı” bir kültüre sahip olduğunu belirtmişlerdir.

“Kurumunuzun amaçların başarılması için belirli risklerin alınmasını desteklemesi ne kadar önemlidir”, “kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesi ne kadar önemlidir” soruları ile “kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir”, “etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir”, “kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır” yargıları ile “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). “Kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur” yargısı ile organizasyondaki “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasındaki ilişki anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Organizasyonda arzu edilen risk kültürünün oluşmadığını belirtenlerin % 31,5’i “risk almaya karşı” bir organizasyon kültürü olduğunu ifade ederken; arzu edilen risk kültürünün oluştuğunu belirtenlerin % 42,8’si “risk alma taraftarı” bir organizasyon kültürü olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 33: Çalışanların Kendi Birimi ve Kurumun Amaçlarının Bağlantısını Anlaması İle Kurumsal Risk Kültürü Arasındaki İlişki**

Çalışanların Kurumsal ve bireysel hedef ve amaçların Bağlantısını Anlaması	Risk Alma veya Riske Karşı Tutum Şeklinde Yansıyan Risk Kültürü												P Değeri
	Risk Alma Taraftarı 1		2		Fikrim Yok 3		4		Risk Almaya Karşı 5		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
<b>Personel kendi birimindeki hedef ve amaçlar ile kurumun hedef ve amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı</b>													<b>0,032</b>
Kesinlikle Hayır	0	0,0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	3	100	
Hayır	0	0,0	3	30,0	4	40,0	0	0,0	3	30,0	10	100	
Fikri Yok	0	0,0	4	14,8	16	59,3	3	11,1	4	14,8	27	100	
Evet	4	9,8	3	7,3	21	51,2	11	26,8	2	4,9	41	100	
Kesinlikle Evet	2	28,6	2	28,6	1	14,2	0	0,0	2	28,6	7	100	

Tablo 33’te “çalışanların kendi birimi ve organizasyonun amaçlarının bağlantısını anlaması” ile “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ).

### 5.1.3. Araştırma Bulgularının Özetlenmesi

Araştırmadan elde edilen bulgular kısaca özetlenecek olursa;

1. Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticilerin büyük bir kısmı kurum içinden ve/veya dışından risk yönetimi ile ilgili eğitim almıştır.
2. Bingöl ili kamu hastanelerinde, kurumsal amaçların başarılmasında etkili risk yönetiminin önemi anlaşılmıştır.
3. Bingöl ili kamu hastanelerinde belirli risklerin alınmasının desteklenmesine önem verilmektedir.
4. Bingöl ili kamu hastanelerinde stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesine önem verilmektedir.
5. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi algısı az derecede bulunmaktadır.
6. Bingöl ili kamu hastanelerinde, kurumsal amaçların başarılması için yaratıcılık ve yenilik desteklenmektedir.
7. Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticiler, etkili risk yönetiminin organizasyonun performansını arttırdığını düşünmektedirler.
8. Bingöl ili kamu hastanelerinde, kurumsal amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili riskler kapsamlı ve sistematik olarak belirlenmektedir.
9. Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticiler kendi birimlerindeki hedef ve amaçlarla kurumun hedeflerinin ve amaçlarının bağlantısını anlamıştır.
10. Bingöl ili kamu hastanelerinde kurumsal risk yönetimi kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır.
11. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynaklar tahsis edilebilmektedir.
12. Buna göre Bingöl ili kamu hastanelerinde üst yöneticiler; risk yönetimi politikalarını geliştirme, risk yönetiminin faydalarını artırma, risk yönetim tekniklerini belirleme, tavsiye ve destek sağlama, eğitimi organize etme görevlerini üstlenmiştir.
13. Bingöl ili kamu hastanelerinde kurumsal stratejilerin uygulamasını ve amaçlara ulaşılmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek olaylar belirlenmektedir.

14. Bingöl ili kamu hastaneleri, arzu edilen düzeyde olmamakla beraber risk yönetimi ihtiyacının farkındadır.
15. Bingöl ili kamu hastaneleri; risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret vermekte, eğitim çalışmaları yapmakta ve kaynak sağlamaktadır.
16. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimine yeterince önem verilmemektedir. Bu nedenle risk alma yönünde bir kültür geliştirilmemiş, arzu edilen risk kültürü oluşturulmamıştır.
17. Bingöl ili kamu hastanelerinde en fazla sorumluluk üst düzey yöneticilerdedir. Sorumluluk organizasyonun tümüne yayılmamış, tüm personele dağıtılmamıştır.
18. Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişiler organizasyona şu katkıları yapmalıdır: Risk yönetimi faydalarının farkındalığını artırma, risk yönetim tekniklerinin kabul edilmesini destekleme, risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirme, tavsiye ve destek sağlama, eğitimi organize etme.
19. Bingöl ili kamu hastanelerinde, iletişim kanalları açıktır ancak etkili olarak kullanılmamaktadır. Bunun nedeni; iletişim kanallarının sadece gerek görüldüğünde kullanılması, süreklilik arz etmemesidir.
20. Bingöl ili kamu hastanelerinde dökümantasyon çalışmaları sürekli yapılmaktadır ancak tüm çalışanların bu dökümanlardan haberdar olması ve bunları anlaması konusunda takip yapılmamaktadır. İzleme, eğitim çalışmaları yoluyla çalışanlardan geri bildirim alınarak sağlanmalıdır.
21. Bingöl ili kamu hastanelerinde, stratejilerin uygulamasını ve amaçlara ulaşılmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır.
22. Bingöl ili kamu hastanelerinde, izleme ve gözden geçirme faaliyetleri organizasyonun her seviyesinde uygulanmaktadır. Güçlü bir iç kontrol sistemi, kurumun amaçlarına ulaşmasını destekler ve bu nedenle iyi bir iç kontrol, riski yönetmenin bir yoludur ancak kurumsal risk yönetimi iç kontrolden çok daha fazlasıdır.
23. Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticiler; yönetime liderlik sağlama, stratejik vizyon sağlama, stratejik düşünme kapasitesi, finans konularında teknik yeterlilik,

organizasyonun performansına ve üst yöneticinin performansına katkı konusunda yeteneklidirler.

24. Bingöl ili kamu hastanelerinde “risk yönetim birimi” bulunmamaktadır. Kurulacak bir risk yönetim biriminin kapasitesi; kamu hizmetlerinde etkililiği ve verimliliği sağlama, organizasyonun devamını sağlama, risk maruziyetini belirleme, üst yönetimin performansını değerlendirme, mevzuatı anlama, üst yönetimin akıl hocalığı, yönetimin itirazlarını üstlenme konularında “önemli” görülmektedir.
25. Bingöl ili kamu hastanelerinde, yönetim kurullarında risk yönetimi konuları “sık sık” konuşulmaktadır.

#### 5.1.4. Hipotezlerin Sınanması, Kabulü veya Reddi

Aşağıdaki tabloda deneysel sonuçlara dayanarak hipotezlerin kabul edilmesi ya da reddedilmesine ilişkin bulguların özetleri verilmiştir.

**Tablo 34: Hipotezlerin Kabulünün Özeti**

Hipotezler	Açıklama	Sonuç
H1	Kamu organizasyonlarında risk yönetiminin uygulanması ile etkililik düzeyi arasında ilişki vardır.	Red
H2	Risk yönetimi yöntem ve tekniklerinin uygulanması ile organizasyonda etkili iletişim kurulması arasında ilişki vardır.	Kabul
H3	Risk yönetimi yöntem ve tekniklerinin uygulanması ile katılımcı yönetim arasında ilişki vardır.	Kabul
H4	Kamu organizasyonlarında politika geliştirme, risk yönetim uygulamalarını desteklemektedir.	Kabul
H5	Risk yönetimi için kaynak sağlayabilme ile, yöneticilerin risk alma eğilimleri arasında ilişki vardır.	Kabul
H6	Yöneticilerin risk farkındalığı ile sorumluluk düzeyleri arasında ilişki vardır.	Kabul
H7	Risk yönetimi algılama derecesi ile risk yönetimi için sorumluluğun paylaşılması arasında ilişki vardır.	Kabul
H8	Kamu organizasyonlarında yapılan eğitim çalışmaları ile risk yönetimi farkındalığı arasında ilişki vardır.	Kabul
H9	Organizasyon performansına katkısı az olan yöneticiler diğerlerine göre daha az risk alma eğilimi gösterirler.	Kabul
H10	Risk yönetim biriminin kapasitesi ile kurumdaki risk kültürü arasında ilişki vardır.	Kabul
H11	Çalışanların kendi işiyle ilgili amaçlarla kurumun amaçlarının bağlantısını anlaması, kurumsal risk kültürünü etkilemektedir.	Kabul
H12	Müdürlerin stratejik düşünme kapasitesi ile kurumdaki risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.	Kabul
H13	Risk yönetim ile ilgili araştırma, inceleme ve dokümantasyon ile risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.	Kabul
H14	Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ve iletişim ile kurumdaki risk yönetimi algılama derecesi arasında ilişki vardır.	Kabul
H15	Risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ile sorumluluğun paylaşımı arasında ilişki vardır.	Kabul

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, bir tanesi hariç tüm hipotezler araştırma verileri tarafından desteklenmiştir. “Risk yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda etkililik düzeyi yüksektir” hipotezini sınamak için eldeki veriler yetersizdir. Etkililiği ölçmek için, performans ölçütleri ile performans ölçüm yöntemlerini belirleyerek bu kapsamda risk yönetim süreçlerinin ve uygulamalarının sonuçlarını değerlendirmek gerekmektedir.

## 5.2. Nitel Yaklaşım

İster özel ister kamu olsun tüm organizasyonlar kendi ihtiyaçlarına göre risk yönetim modeli geliştirmeli veya mevcut kabul görmüş bir modeli benimseyerek bunu uygulamalıdır. Araştırmanın bu bölümünde risk yönetim metodolojilerinin temelini oluşturan risk değerlendirme yaklaşımları üzerine tartışılmıştır.

Literatüre bakıldığında pek çok risk değerlendirmesi yöntemi geliştirildiği görülmektedir. Bu yöntemleri birbirinden ayıran özellikler genel olarak şunlardır (Shameli-Sendi vd., 2016):

1. Organizasyonun hangi düzeyi dikkate alınmaktadır (varlıklar, hizmetler veya iş süreçleri?),
2. Kaynağın değerinin hesaplanması; Her organizasyon için kritik kaynaklar farklı olabilmektedir. Organizasyonda hangi kaynağın kritik rol oynadığına karar vermek için seviyeler arasındaki işlevsel bağımlılık kadar kaynak bağımlılık modelinin de göz önünde bulundurulması ve kaynakların değerlendirilmesi için kapsamlı bir modele ulaşılması gerekmektedir.
3. Kaynak değerlendirme sürecinde dikkate alınan kaynaklar arasında ilişki var mı?
4. Risk, tehlikeye girmemiş kaynakları da etkiliyor mu?; Riskin bir kaynak üzerindeki etkisinin diğer kaynaklara yayılması durumunda verdiği zararın maliyeti daha iyi hesaplanmalıdır (Alpcan ve Bambos, 2009, Kheir ve diğerleri, 2010).
5. Riske neden olan kaynaklardan kaç tür tehdit yayılabilir?

Yaklaşımların çoğunluğu organizasyonun varlık seviyesindeki risklere odaklandığı halde, yeni yapılan çalışmalar bu bakış açısını değiştirerek, hizmet veya iş süreci düzeyinde çalışmanın daha kolay ve daha doğru olduğuna inanmaktadır (Danfeng vd., 2009, Khanmohammadi ve Houmb, 2010).

Bu metodolojilerin birçoğunun problemi, temel olarak genel ilkeler ve kılavuzlara yoğunlaşmaları, kullanıcılara uygulama için yeterli ayrıntı vermemeleridir. Risk değerlendirme yaklaşımlarını; kalitatif (nitel), kantitatif (nicel) ve hybrid (semi kantitatif - yarı niceliksel) olarak sınıflandırarak incelemek doğru olacaktır. (Shameli-Sendi vd., 2016).

Kalitatif (niteliksel) değerlendirme yöntemleri en yaygın kullanılan yaklaşımdır çünkü risk senaryolarının ortaya çıkma olasılığını hesaplamak için yeterince doğru tarihsel veri yoktur ve niteliksel yöntemlerin anlaşılması ve uygulanması daha kolaydır (Wheeler, 2011). Ayrıca, niteliksel değerlendirme yöntemleri daha basittir ve varlıkların, tehditlerin ve güvenlik açıklarının değerlendirilmesi daha kolaydır (NIST, 2012). Bununla birlikte, yönetim tarafından maliyet etkili karar vermeyi desteklemek için yeterli ve ölçülebilir ayrıntıdan yoksundurlar (Hulitt and Vaughn, 2010). Dahası, süreçte yer alanların (denetçiler ve paydaşlar) bilgi ve deneyimlerine dayanırlar; bu nedenle niteliksel yöntemler daha öznedir ve nicel yöntemlere göre hata yapmaya daha yatkındır (Wheeler, 2011). Geleneksel kalitatif yöntemlerle ilgili bir diğer sorun, varlıklara verilen değerlerin, bunların zayıflık düzeyinin ve tehdit olasılığının nispeten küçük olmasıdır. Bu da riskleri önceliklendirmeyi ve risk değerlendirme sonuçlarını karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır (NIST, 2012).

Kantitatif değerlendirmelerle ilgili temel sorun ise, ayrıntılı bilgiye dayanan uzun ve zaman alıcı bir süreç olmasıdır. Varlıkların değeri ve geçmiş olay verileri gibi bilgiler beklenen kaybı hesaplamak ve olasılığı belirlemek için kullanılır. Organizasyonların karşılaştığı sınırlı zaman, para ve insan kaynakları nedeniyle bu yaklaşımın uygulanması oldukça zordur (Farahmand vd., 2003; Hulitt and Vaughn, 2010).

Hem niceliksel hem de niteliksel değerlendirmelerin güçlü ve zayıf yönlerinden dolayı, bu ikisinin bir kombinasyonu olan karma bir değerlendirmenin kullanılması da önerilmektedir (Guglielmo, 2004). Hybrid (Semi Kantitatif - Yarı Niceliksel) yöntemlerin kullanılması ile organizasyon, niteliksel değerlendirmelerin basitliğinden ve hızından faydalanabilirken, daha kritik varlıkları için niceliksel değerlendirmelerden faydalanabilir.

İster kalitatif ister kantitatif ister yarı kantitatif olsun organizasyonda uygulanacak risk yönetim tekniklerinde olması gereken temel özellikler şunlardır:

- Maliyetli olduğu kadar etkili olmalıdır,
- Risk Analizi, organizasyondaki her bir birimin yöneticilerini ve çalışanlarını bilgilendirmekle kalmayarak, her birinin gerekliliğinin ve rolünün daha iyi anlaşılmasında önemli ve nc bir rol oynamalıdır,
- Bir risk analizi programı, denetim biriminin verimliliğini artırmalıdır. Etkili bir gözden geçirme mekanizması oluşturarak ve bunu sürekli hale getirirerek daha verimli olabilir. Yetiştirilecek i denetçiler ile, dışardan danışmanlık hizmeti ihtiyacı azaltılabilir.
- Risk yönetiminin kurumun kültürünün bir parçası haline gelmesi sağlanmalı ve birim yöneticilerine yeterli ve uygun düzeyde bir inisiyatif sağlanmasından daha fazlasına izin verilmelidir.
- Riskler çok iyi tanımlanmalı ve önceliklendirilmelidir. Bunun sağlanamaması, ařırđ veya gereksiz harcamalara neden olabilir.
- Bir risk yönetim programının organizasyon çapında uygulanması, tüm çalışanların aktif olarak katılımını sağlayarak, risk yönetim bilincini artıracaktır.
- Bir risk yönetim programı, mevzuat, organizasyon politikası, düzenleyici kontroller, vb. gibi temel düzenlemelere uyumlu olmalıdır. Bu düzenlemeleri desteklemeli ve ve eksikliklerin hızlı bir şekilde tanımlanmasını sağlamalıdır.
- Risk yönetim programı uygulanmasının en büyük faydası, organizasyondaki tüm birimlerde gelişigüzel, bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan tüm risk yönetim faaliyetlerine tutarlı ve objektif bir yaklaşım getirmesidir.



## 6. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI VE TARTIŞMA

Risk yönetiminin rolü: risk yönetim strateji ve politikalarını belirlemek, stratejik ve operasyonel düzeyde risk yönetimi sağlamak, risk farkındalık kültürü oluşturmak, buna yönelik eğitimleri koordine etmek, iş birimlerine yönelik risk politika ve yapıları oluşturmak, risk yönetimi için süreçleri tasarlamak ve sürekli gözden geçirmek, kurum içinde risk yönetimini geliştirici faaliyetleri koordine etmek, risk tutumlarını geliştirmek, yönetim kurulu ve paydaşlar için rapor hazırlamaktır (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002: 11).

Araştırmanın bu bölümünde daha önce elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmış ve literatürdeki diğer çalışmalar ile birlikte tartışılmıştır.

### 6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması ve Sentez

Tablo 9’da araştırmaya katılan bireylerin genel özellikleri yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kurum içindeki yönetici pozisyonu ve bu pozisyonda geçirdiği süre bakımından incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların yaklaşık % 32,2’si kadın, % 67,8’si erkektir. Yaş aralıklarına bakıldığında yaklaşık % 62’sinin 20-40 yaş arası gençlerden oluştuğu, % 21,1’inin de 40-44 yaş arasında olduğu görülmüştür. 45 yaş ve üzerinde olanlar ise yaklaşık % 12 oranındadır. Bu bulgulara dayanarak Bingöl ili kamu hastanelerinde çalışan yöneticilerin çoğunluğunu 45 yaş altı genç erkeklerin oluşturduğu, medeni durum bakımından ise araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (% 84,4) evli olduğu görülmektedir.

Katılımcıların bireysel özellikleri eğitim düzeyi bakımından incelendiğinde yarıdan fazlasının (% 52,2) lisans mezunu olduğu, % 6,7’sinin doktora, % 20’sinin ise yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Lise ve ön lisans mezunları ise % 21,2 oranındadır. Eğitim düzeyinin bu denli yüksek olması hiç şüphesiz katılımcıların yönetici olmalarından kaynaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin en az lisans mezunu olması, hastane yöneticilerinin ve il sağlık idarecilerinin büyük çoğunlukla doktor olmaları, eğitim seviyesini arttırmaktadır. Candan (2006) yaptığı bir çalışmada risk yönetiminin, demografik özelliklerden çok yöneticilerin sorumluluk bilinci, yönetim tarzı ve şirket kapasitesine göre değiştiği sonucuna varmıştır. Biraz farklı olarak, çalışan algılarının; yaş, eğitim, iş tecrübesi, çalışanın konumu ve organizasyonun türüne göre değiştiğini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Korkmaz vd., 2014; Kaya, 2013).

Demografik özellikleri ele alan başka bir çalışmada ise (Bacaklıoğlu, 2017), kriz öncesi hazırlıklara karşı tutumun; yöneticilerin yaşına ve pozisyonuna göre değiştiği ancak eğitim durumuna göre değişmediği belirtilmiştir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin % 44,4'ü alt düzey, % 35,6'sı orta düzey, % 20'si ise üst düzey gruptadır. Yöneticilerin çalışma süreleri bakımından ise verilen tüm aralıkların birbirine yakın olduğu, ancak yöneticilerin % 30 gibi bir çoğunluğunun 5 yıl ve daha fazla çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 10'da katılımcıların organizasyon içindeki yönetici pozisyonu ile eğitim düzeyi ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Buna göre, lisans mezunu olanların % 68,8'i orta düzey yöneticilerdir. Üst düzey yöneticilerin % 33,3'ü, orta düzey yöneticilerin % 18,8'i, alt düzey yöneticilerin ise % 15'i yüksek lisans yapmıştır. Üst düzey yöneticilerden doktora yapanların oranı % 33,3 iken, orta ve alt düzey yöneticilerde doktora yapan bulunmamaktadır. Bu durum, çalışma alanının hastaneler olması nedeniyle üst düzey yöneticilerin (başhekim, başhekim yardımcısı, il sağlık müdürü ve müdür yardımcısı... gibi) büyük bir bölümünün doktor olmasından kaynaklanmaktadır.

Risk yönetim kültürü bir organizasyonda mutlaka yerleştirilmelidir ancak bu yapılırken gerçek ve doğal bir süreç olduğu unutulmamalı ve zorlanmamalıdır. Risk yönetimi moda ve trend olarak görülmemeli ve bu tür eğilimlere girilmemelidir. Dolayısıyla risk kültürü, eğitim ve iletişim yolu ile oluşturulmalıdır (Măzăreanu, 2013). Tablo 11'e göre katılımcıların % 63,3'ü kurum içinden, % 20'si ise kurum dışından risk yönetimi ile ilgili eğitim almıştır. Bu yargı 5. araştırma sorusuna da olumlu cevap vermek suretiyle desteklemektedir. Ayrıca 2. araştırma sorusuna cevap olarak, yöneticilerin risk yönetimi teori ve uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu söylenemez. Çünkü yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre bu eğitimler süreklilik göstermemektedir. Genellikle bir sefere mahsus verilmiştir. Oysaki organizasyonlarda kalıcı bir risk kültürü oluşturabilmek ve risk yönetimini organizasyonun tümüne yerleştirebilmek için eğitimlerin devamlı olması gerekmektedir.

Risk yönetiminde organizasyonların karşılaştıkları risklerin kayıtlarının tutulduğu bir risk veri tabanı oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çünkü risk yönetimi, büyük ölçüde geçmiş verilerden yararlanır. Bir NASA çalışmasında (Perera vd., 2005) risk yönetiminde veri tabanı kullanımının dört faktörü etkin olarak ölçmeyi kolaylaştırdığı belirtilmiştir. Bu faktörler;

- **Giriş Analizi:** Giriş sıklığında, bir riskin tanındığı an ile dokümantasyonu arasındaki gecikmenin varlığı, gerçekleşen tanımlanmamış risklerin sayısı gibi konular göz önünde bulundurulur,
- **Riske Cevap Verme Hızı:** Sistemde risk bilgisinin girildiği andan itibaren geçen süre ile riske cevap verme kararı arasındaki veri kayıplarının sıklığı, güncelleme, revizyon oranı, revizyon ve risk ile ilgili bilgilerin korunması,
- **Doğruluk:** Risk tanımlamasının açık ve net olması ve bu bilginin tutulması,
- **Sentez:** Birkaç dokümantasyon kaynağından başlayarak bir riskin analizi ve tanımlanmış riskler arasındaki korelasyon gibi konuların göz önünde bulundurulmasıdır.

Bir çalışmada, yöneticilerin, başarılı bir KRY sisteminin oluşturulması için, veri kalitesi ve veri yönetiminin gerekli buldukları ifade edilmiştir (SAS, 2007). Tablo 12'ye göre katılımcıların % 37,8'si risk veri tabanı oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Oluşturulmadığını ifade eden % 62,2'lik kesimin içinde risk yönetimine karşı duyarsız ve bu konuda bilgisi az olanların bulunduğu da göz önüne alınmalıdır.

Risk yönetimi, bazı organizasyonlarda ek maliyet gerektiren külfetli ve gereksiz uygulamalar olarak görülmektedir. Bingöl ili kamu hastanelerinde ise yöneticilerin büyük çoğunluğu (% 56,7'si) risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynakların tahsis edilebildiğini belirtmiştir. Buna göre, 11. araştırma sorusuna cevap olarak "Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimine ilişkin yeterince kaynak sağlanmaktadır" denilebilir. Uygun kaynakların tahsis edilemediğini belirten % 43,3'lük kesime göre ise kaynak tahsisinde başlıca kısıt; kültürel sebepler (% 53,8), bütçe (% 46,2.), zaman sıkıntısı, risk yönetimini önemli problemler arasında görmemek, isg uzmanı ve işyeri hekiminin bulunmaması gibi sebepler (% 44,4) gösterilmiştir. Kültürel sebepler arasında; risk kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması, çalışanların risk ve risk yönetimi konusunda eğitimsiz olması, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaması gösterilebilir. Bu bilgiler ışığında, kaynak sağlamada ne tür kısıtların olduğuna yönelik 12. araştırma sorusuna cevap olarak; en büyük kısıtın kültürel sebepler olduğunu, sonrasında sırayla bütçe ve diğer sebeplerin geldiğini söyleyebiliriz.

Bir organizasyonun risk yönetim politikası değerlendirilirken, yönetici ve çalışanların risk yönetimi konusundaki bilgi ve becerileri, risk yönetimi ile

organizasyonun amaçlarını başarması arasındaki ilişkiyi anlaması ve bu ilişkiye verdiği önem göz önüne alınır. Tablo 13'te "risk yönetimine verilen önem ve stratejik amaçlarla ilişkisi" farklı sorularla incelenmiştir. Buna göre; "Bingöl ili kamu hastanelerinde kurumsal amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?" sorusuna yönelik bulgular incelendiğinde, "çok önemlidir" (% 44,4) cevabının çoğunlukta olduğu görülmektedir. "Hiç önemli değildir" cevabı bulunmamakla beraber bu konuda fikri olmayanlar da azımsanmayacak bir orandadır ( % 28,9). Kamu yönetimi temel değeri olarak verimliliğin sağlanmasında risk yönetiminin önemi üzerine (Rutgers and van der Meer, 2010) ve etkili risk yönetiminin, bir kurumun maruz kaldığı risk seviyesiyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmalar (O'Connell, 1977) bulunmaktadır. Yine İsrail, Japonya ve Yeni Zelanda'da ki endüstrilerde risk yönetiminin etkililiğini analiz eden bir çalışmada (Zwikael ve Ahn, 2010), risk yönetiminin, proje başarı oranları üzerindeki risk düzeyini azaltmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Tayland'da devlet okullarında yapılan bir araştırmada (Wandee vd., 2017) risk yönetiminin kamu organizasyonları için gerekli olduğu ve hükümetin etkili bir risk yönetimi ile kamu organizasyonlarına somut bir politika sağladığı sonucuna varılmıştır.

Kurumun belirli risklerin alınmasını desteklemesine verilen önem değerlendirildiğinde katılımcıların % 43,3'ü "çok önemlidir", % 22,2'si "önemlidir", % 23,3'ü fikrim yok cevabı vermiştir. "hiç önemli değildir" ve "önemli değildir" cevabı verenlerin toplamı ise ancak % 11,2'dir. Kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesine verilen önem değerlendirildiğinde katılımcıların % 65,4'ü "çok önemlidir ve önemlidir", % 13,4'ü ise "önemli değildir ve hiç önemli değildir" cevabı vermiştir. Bu konuda fikri olmayanlar ise % 22,2'dir.

Tablo 14'te Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi algılama derecesine ait bulgular yer almaktadır. Buna göre, üst derecede (% 13,8), orta derecede (% 13,8), az derecede (% 17,2), mevcut değil (% 6,9) oranındadır. Katılımcıların % 48,3'ü ise fikir belirtmemiştir. Tabloya göre katılımcıların neredeyse yarısı kurumlarındaki "risk yönetimi algılama derecesi" hakkında fikir sahibi değildir. Algı kavramının kendi doğasında taşıdığı belirsizlik, ölçülebilirliğin zor olması, bu konuda eğitim verilmemiş olması ve çalışanların subjektif değerlendirmelerinden doğması nedeni ile katılımcıların bu soruya çekimser cevap verdiği düşünülmektedir. Dikkat çekici ve sevindirici diğer bir nokta "mevcut değil" cevabı verenlerin sayısının az olmasıdır (% 6,9). Bu durum

Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim algısının varlığı hakkında güçlü deliller sunmakla beraber, arzu edilen düzeyde olmadığına bir işarettir. Bu bulgular, risk algısının hangi düzeyde olduğuna yönelik 10. araştırma sorusuna da cevap niteliğindedir. Türkiye’de geniş ölçekli yapılan bir çalışmada (Önder ve Ergin, 2012), İMKB’de işlem gören şirketlerde kurumsal risk yönetimi uygulama düzeyi incelenmiştir. Şirketlerin yarısının bir risk yöneticisi bulundurduğu, kurumsal risk yönetiminin (ERM) benimsenmesinde, firmaların karlılıklarının değil, büyüklüğünün ve kapasitesinin etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Tablo 15’te, “kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar “evet” (% 26,6), “kesinlikle evet” (% 32,2), “kesinlikle hayır” (% 5,6), “hayır” (% 15,6)’dır. Katılımcıların yaklaşık % 60 çoğunluğunun olumlu cevap vermesi sevindirici olmakla beraber; olumsuz cevap veren yaklaşık % 21’lik oran hiç de azımsanacak gibi değildir. Araştırma alanının kamu kurumu olması; kamu kurumlarının tüm iş süreçlerinin yasalara ve prosedürlere dayanması, fazla biçimsel olması gibi nedenlerle yaratıcılığı ve yenilikçiliği yeterince desteklemediği yönünde bir algı oluşmuştur. % 20’lik bir katılımcı grubu ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. Bu oran da azımsanacak kadar küçük değildir. Bu durumun nedenleri arasında; daha önce yaratıcı, yenilikçi bir fikir taşımamış veya böyle bir durumla karşılaşmamış olma sebebiyle kurumun buna nasıl cevap vereceğinin bilinmemesi, kurumda bu konuyla ilgili olarak yaşanmış olumsuz tecrübeler veya önyargılar, sağlık hizmeti veren bir kamu hastanesinde özellikle alt düzey yöneticilerin inisiyatif almaktan çekinmesi gibi nedenler sayılabilir.

“Etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir” sorusuna katılımcılar “evet” (% 21,1), “kesinlikle evet” (% 57,8), “kesinlikle hayır” (% 0), “hayır” (% 4,4), “fikrim yok” (% 16,7) olarak cevap vermişlerdir. Olumlu cevap verenlerin oranı çok yüksek olmakla beraber özellikle “kesinlikle evet” oranının yüksek olması; Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim sisteminin uygulanmasının kurumun performansını arttıracığı yönünde güçlü bir algı olduğu ve risk yönetimine önem verildiğini göstermektedir. Literatürde, kurumsal risk yönetiminin organizasyonun performansını, firma değerini arttırdığını ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi (Baxter vd., 2013; Gatzert ve Martin, 2015; Gates vd., 2012), KRY ile kamu

organizasyonlarının performansının değerlendirilebileceğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Wandee, 2017).

“Kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır” sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde; katılımcılar “kesinlikle hayır” (% 7,8), “hayır” (% 20), “evet” (% 26,7), “kesinlikle evet” (% 18,8) cevabı vermişlerdir. “Fikrim yok” diyenlerin oranı ise % 26,7’dir. Olumsuz cevap verenlerin ve bir fikri olmayanların yüzdelerinin birbirine yakın olmasına karşın katılımcıların yarısına yakını (% 45,5) bu soruya olumlu cevap vermiştir. “Personel bireysel ünite/sahalarındaki amaçlarla kurumun hedeflerinin/amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı” sorusuna verilen cevaplar; “kesinlikle hayır” ve “hayır” (% 14,6), “kesinlikle evet” ve “evet” (% 55,1), “fikrim yok” (% 30,3)’tür. Burada da olumlu cevapların fazla olması, çalışanların kendi birimlerindeki başarının organizasyonun başarısına yapacağı katkının farkında olduğunu göstermektedir.

“Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır” sorusuna katılımcılar “kesinlikle hayır ve hayır” (% 31,9), “evet ve kesinlikle evet”, (% 43,1), “fikrim yok” (% 25) olarak cevaplamıştır. Burada olumlu cevap verenlerin yüzdeleri yüksek olmasına rağmen, “fikrim yok” ve “hayır” yüzdelerinin de buna yakın olduğu görülmektedir. “Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek olaylar belirlenmektedir” sorusuna verilen cevaplar analiz edildiğinde, “kesinlikle hayır” ve “hayır” (% 22,7), “kesinlikle evet” ve “evet“ (% 52,3), “fikrim yok” (% 25) olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesi, Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi için temel adımların atıldığını, risklerin tanımlandığı göstermektedir. Yine de “hayır”, “kesinlikle hayır” ve “fikrim yok” cevaplarının toplam yüzdesi (% 47,5) oldukça yüksektir. Bu durum, Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim kararı verilerek altyapı çalışmalarına başlandığını ancak bunun bilgisine herkesin sahip olmadığını göstermektedir. Katılımcıların yöneticiler oldukları düşünüldüğünde bu durum oldukça vahimdir. Sadece tepe yönetimin bundan haberi olduğunu, çalışanları bırakın birim yöneticilerinin dahi bilgilendirilmediğini göstermektedir. Bu durum bize, Bingöl ili kamu hastanelerinde eğitim çalışmalarının ve iletişimin eksik yapıldığı, risk yönetiminin üst yönetimde kaldığı ve organizasyon

çapında dağılmadığı konusunda ipucu vermektedir. Sven Ove Hansson'un (2001) kamuda uygulanan risk yönetim sistemlerini tanımlamak için yaptıkları bir çalışmada, herkesin bir risk yöneticisi gibi hareket edebileceği tavsiye edilmektedir.

Tablo 16'da Bingöl ili kamu hastanelerinde risk algısı, farkındalığı ve eğitim çalışmalarına dair analizler yer almaktadır. Bu tablodaki sorulara 1'den 5'e kadar giderek olumlu yönde kuvvetlenen numaralar verilmiştir. Buna göre;

“Kurumunuz risk yönetimi ihtiyacının ne derece farkındadır” sorusuna verilen cevaplara göre; “hiçbir şekilde farkında değil” ve “farkında değil” (% 15,7)'dir. Bu soruya katılımcıların önemi bir bölümü olumlu cevap vermiştir; “farkında” ve “önemli ölçüde farkında” (% 41,6)'dir. Diğer büyük çoğunluk “biraz farkında“ seçeneğini işaretlemiştir (% 42,7). Bu durum Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim ihtiyacı farkındalığının arzu edilen düzeyde olmadığını en büyük göstergesidir. Literatürde risk algısı ve farkındalığını arttırmada eğitimin rolü ve önemi üzerine düşünen araştırmalar bulunmaktadır (Al-Awadi ve Reneaud, 2007).

“Kurumunuz risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret veriyor, eğitim çalışmaları yapıyor ve kaynak sağlıyor mu?” sorusuna katılımcıların % 62,9'u “biraz sağlıyor” ve “sağlıyor” demiştir. Eğitim konularına bakıldığında, en yüksek oran olarak (% 32,1) ile “risk alma” konusunda olduğu görülmektedir. Bunu takiben risk politikaları, prosedürler, standartlar ve uygulamalar hakkında (% 26,4), risk kavramı, risk algılama ve farkındalığı hakkında (% 25,3) eğitim alındığı belirtilmiştir.

“Risk yönetimiyle organizasyonel amaçlarınız, stratejiniz, girişimleriniz ve çabalarınız bütünleştirilmiştir” sorusuna katılımcıların büyük bir bölümü (% 44,4)'ü “fikrim yok” cevabı verirken, % 34,5'i “bütünleştirilmiştir ve önemli ölçüde bütünleştirilmiştir” şeklinde olumlu cevap vermiştir.

Tablo 17'de “kurumunuz risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan nasıl bir risk kültürüne sahiptir?” sorusuna, 1: “Risk alma taraftarı”, 5: “Risk almaya karşı” olmak üzere katılımcıların 1'den 5'e kadar değer vermesi istenmiştir. “1 ve 2 numaralı seçenekler “olumlu”, “4 ve 5” numaralı seçenekler ise “olumsuz” olarak değerlendirilmiştir. Buna göre; “1 ve 2” (% 21,3), “3” (% 48,3), “4 ve 5” (% 20,4) olduğu görülmüştür. Verilen cevaplar arasında “3” (orta düzey: % 48,3) seçeneğinin yüzdesinin fazla olmasında, eksik bilginin neden olduğu kararsızlığın etkili olduğu

düşünülmektedir. Buna ek olarak olumsuz cevapların yüzdesinin fazla olması, Bingöl ili kamu hastanelerinde risk alma yönünde bir kültürün geliştirilmediğini göstermektedir. Bu bulgu, 3. araştırma sorusu olan “yöneticilerin risk alma eğilimleri yeterli midir?” sorusuna da cevap vermektedir. Bu analizi destekleyen diğer bir bulgu Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre, “kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur” yargısına Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 42,2) arzu edilen risk kültürünün oluşmadığını belirtmiştir (kesinlikle hayır ve hayır: % 42,2). % 33,3’ü “fikrim yok” ve % 24,5’i “evet ve kesinlikle evet” olarak değerlendirilmiştir. Buna göre 1. ve 4. araştırma sorularına cevap olarak, kamu organizasyonlarında risk bilinci ve kültürünün tam olarak yerleşmediği söylenebilir. Literatürde kişilerin istek, ihtiyaç, beklenti ve riski algılama biçimlerinin yaşa göre değişebildiğini gösteren çalışmalar olmakla beraber (Saraç ve Kahyaoğlu, 2011: 141; Koçak, 2010: 12), risk alma eğilimlerinin veya riskten kaçınma durumunu kişilik özelliği sayan çalışmalarda bulunmaktadır (Yeniçeri vd., 2012).

Risk yönetim sisteminde kritik başarı faktörleri arasında organizasyon kültürünü sayan pek çok çalışma bulunmaktadır (Yaraghi ve Langhe, 2011; Ranong ve Phuengam, 2009; Pierce, 2012; Werlinger ve diğerleri, 2008; Ku ve diğerleri, 2009). Bununla ilgili olarak bir çalışmada, insan kaynakları departmanlarında risk kültürünün nasıl geliştirileceğine ilişkin tavsiyeler sunulmaktadır. Bunun için İnsan Kaynakları Risk Kurulu oluşturulması ve bu kurulun İK uzmanlarının işbirliğini desteklemesi, çalışanlar arasında ve işyerlerinde farklı risk seviyelerini belirlemesi de yer almaktadır (Docter, 2016). Kamu ve özel sektör risk kültürü arasındaki farklılıkları araştıran başka bir çalışmada kamu yöneticilerinin özel sektör yöneticilerinden daha fazla risk almaktan kaçındıkları belirtilmektedir (Bozeman ve Kingsley, 1998).

Tablo 19 ve 20’de kamu organizasyonlarında risk yönetim sorumluları ve bunların sorumluluk seviyeleri incelenmiştir. Tablo 19’da Bingöl ili kamu organizasyonlarındaki sorumluluk seviyeleri bildirilmiştir. Buna göre “en fazla sorumluluk” (% 70) ile “yöneticilerdedir”. Bunu sırasıyla “kurul” (% 25,5) ve “tüm personel” (% 16,1) izlemektedir. Gerek literatürdeki diğer kaynaklarda gerekse mevzuatımızda risk yönetiminde en fazla sorumluluğun “üst yönetici” de olduğu belirtilmektedir. Burada “kurul” kavramı ile, birim risk yöneticilerinden oluşan “risk yönetim kurulu” ifade edilmektedir. Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim kurulu bulunmamaktadır. Bu



nedenle katılımcılar bu yöndeki soruları, üst yöneticilerin katıldığı yönetim kurulu toplantılarını göz önüne alarak veya risk yönetim birimi olduğunu varsayarak cevaplamışlardır. Her iki halde de “yöneticiler” cevabının açık bir farkla yüksek olması, risk yönetim sorumlularının yöneticiler olduğu algısının güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu bize 7. araştırma sorusunun cevabını vermektedir. Buna göre “Bingöl ili kamu hastanelerinde yöneticilerin sorumluluk düzeyleri yüksektir” denilebilir. Polonya’daki işletmelerde yapılan bir çalışmada benzer bir bulguya rastlanmıştır (Kosmola, 2014). Bu işletmelerde çalışanlar, risk yönetiminin üst yönetimi ilgilendirdiğini düşünmektedir. 130 şirket üzerinde yapılan başka çalışmada, bu şirketlerde risk yönetiminden sorumlu tek bir idareci olduğunu belirtmiştir (Tillinghast-Towers Perrin Survey, 2006). Konuyla ilgili literatür, stratejik amaçların belirlenmesi ve risk yönetiminin planlanması için sorumluluğu üst yönetime (merkezi yönetime) vermekle beraber, organizasyonun diğer tüm birimlerine kendi içlerinde risklere cevap verirken inisiyatif kullanma hakkının tanınmasını tavsiye etmektedir (Andersen, 2010). Liebenberg ve Hoyt (2003) çalışmasında, risk yöneticisinin; organizasyon içinde risk ortamını izlemesi, iyileştirici öneriler sunması ve en az bir seviye aşağıya raporlama sağlaması gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 20’de risklerin belirlenmesi için sorumluluk dağılımları verilmiştir. Buna göre; “riskleri belirlemekle kim ya da kimler sorumludur” sorusuna, en yüksek yüzdeyle “en üst yöneticiler” (% 58,4), bunu takiben “orta düzey yöneticiler (% 29,2), “tüm personel” (% 28,1), “risk yöneticisi” (% 23,6) cevabı verilmiştir. Aynı tabloda 6.1.a’da risklerin yönetilmesi için; “yönetim kurulu, yöneticiler” ve tüm personel sorumluluk taşıyor mu” sorusuna verilen cevaplar da birbirini desteklemektedir. “Yöneticiler” cevabı verenler en yüksek yüzdelik dilime sahip seçenek olmuştur. Burada hemen şunu belirtmekte fayda vardır. Bingöl ili kamu hastanelerinde “risk yöneticisi” bulunmamaktadır. Bu cevabı verenler ya olduğunu varsayarak ya da olması gerekeni düşünerek vermişlerdir. Nocco ve Stulz (2006), risk yönetim sorumlusu olarak ‘risk yöneticisi’ ni (Chief Risk Officer) göstermektedir. Buna göre risk yöneticisi tüm risklerden sorumludur, alt ve üst düzey yöneticiler arasında koordinasyonu sağlamak ve iletişimi kolaylaştırmak için aracı vazifesi görmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak 8. Araştırma sorusuna cevap vermek mümkündür. Buna göre, “Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi konusunda sorumlular belirlenmiştir” denilebilir. Bu

sorumlular üst düzey yöneticilerdir. 2002 yılında Afrika’da yayınlanan King Raporu’nda (The King Report on Corporate Governance for South Africa, 2002), temel olarak risk politikalarının oluşturulması, risk değerlendirme süreci ve risk yönetiminin incelenmesinden yönetim kurulunu sorumlu tutmaktadır.

Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişilerin yaptığı katkı açısından sorulan sorular ve olumlu cevap verenlerin oranı şöyledir:

- I. “Risk Yönetimi faydalarının farkındalığını artırır?” ifadesi için (evet: % 91,1)
- II. “Risk yönetimi tekniklerinin kabul edilmesini destekler?” (% 86,7),
- III. “Risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirir?” (% 86,7),
- IV. “Tavsiye ve destek sağlar?” (% 86,7),
- V. “Eğitimi organize eder?” (% 87,6)

Tablo 21’de kurum içi iletişim kanallarının açık oluşu, etkili ve etkin bir iletişimin varlığına ilişkin cevapların dağılımları verilmiştir. Buna göre; “kurumunuzda yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur” (evet: % 76,5), “üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır” (evet: % 68,6), “kurumunuz bir risk iletişim stratejisine sahip mi?” (evet: % 60,5), “kurumunuzda riskler ve faydalar hakkında kurumunuzun paydaşları ile arasında iki yönlü bilgi akışı var mı?” (evet: % 68,6). Literatürde pek çok çalışma risk yönetiminde açık ve etkili iletişimin öneminden söz etmektedir (İacob ve Ristea, 2015; Zafiroopoulos vd., 2005; Schindler, 2015; McCune vd., 2012). Bu bulgulardan ve yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden yola çıkılarak; Bingöl ili kamu hastanelerinde en alt basamaktan en üst yönetime kadar tüm iletişim kanallarının açık olduğu söylenebilir. Bu sonuç, 6. araştırma sorusuna da cevap niteliğindedir.

Risk yönetiminde iletişim unsuru tüm süreçte aktif olmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta iletişim sadece bir sorun ortaya çıktığında mı kullanılmaktadır yoksa her yeni olayda ve her yeni durumda bilginin paylaşılması olarak mı uygulanmaktadır. Ayrıca iletişimin önemli bir unsuru olarak raporlamanın nereye yapıldığı da önemlidir. Bununla ilgili olarak Türkiye’deki şirketler üzerinde yapılan bir çalışmada KRY sisteminin uygulandığı şirketlerde en çok üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlama yapıldığı görülmüştür (Güneş, 2009).

Tablo 22’de Bingöl ili kamu organizasyonlarında dökümantasyon çalışmaları hakkında bilgilerin dağılımı yer almaktadır. “Yönetim tüm personelin faydalanması için

risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümente etmiştir” sorusuna “evet” ve “hayır” yüzdelerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür (evet: % 38,6; hayır: % 37,5).

Bingöl ili kamu organizasyonlarında risk yönetimi sürecinin algılanması ve ilgili dokümanların geliştirilmesine yönelik olarak; stratejik çevre ve şartlar (evet: % 50) ve organizasyonel çevre ve şartlar (evet: % 48,8), risk yönetimi çevresi ve şartları (evet % 40,9) konusundaki dökümantasyon çalışmaları ayrı ayrı ele alınmıştır. Organizasyonun tüm çevrelerinde dökümantasyon çalışmalarının yapıldığını ancak istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir.

Organizasyonda risk yönetimi için sorumlulukların dağılımının dökümantasyonu incelendiğinde; “dökümente edildi ve iletildi” yargısı için “evet” ve hayır” diyen katılımcıların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür (evet: % 38,6; hayır: % 37,5). Benzer şekilde “anlaşıldı ve bildirildi” yargısına da “evet” ve “hayır” cevabı verenlerin oranının birbirine yakın olduğu görülmüştür (evet: % 40,9; hayır: % 39,8). Burada Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi sorumlularının belirlenmesi ve sorumlulukların tanımlanması konusunda yöneticiler arasındaki fikir ayrılığı açıkça görülmektedir. Bu konuda yöneticiler arasındaki uyumsuzluk, iletişim ve eğitim çalışmalarının eksikliğine işaret etmektedir.

“Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile olaylar belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların yarıdan fazlasının (% 52,2) “evet” cevabı verdiği, büyük bir oranının da “fikrim yok” (% 25) seçeneğini işaretlediği görülmüştür. Bu yargı, organizasyonu bekleyen risklerin tanımlanması ile ilgilidir. Katılımcıların yarıdan fazlası risklerin tanımlandığını ve güncel olarak takip edildiğini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetim sürecinin ilk aşaması olan “risk tanımlanması” yapılmaktadır denilebilir.

“Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerin uygulanmasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümente edildi, bildirildi, yönetim ve personel tarafından anlaşıldı” yargısına katılımcıların büyük çoğunluğu (% 44,3) “evet” cevabını vermiştir. Bu yargı bir önceki yargının daha detaylı olarak verilmiş şeklindedir. “Fikrim yok” diyenlerin oranı ise % 28,4’dır. Bu oran, verilen ifadenin “.....bildirildi,

yönetim ve personel tarafından anlaşıldı” kısmında bir tereddüt yaşandığını bize göstermektedir ki, “evet” yüzdelerinin nispeten düşmesi ve “fikrim yok” yüzdelerinin artması bunu desteklemektedir. Buna göre, Bingöl ili kamu hastanelerinde organizasyonun hedef ve amaçlarını etkileyebilecek riskler tanımlanmaktadır ancak tanımlanmış olan bu risklerin diğer çalışanlara bildirilmemesi, gerekli eğitim çalışmalarında eksiklik olduğunu ve onlardan geri bildirim alınmaması da iletişim sürecinin etkili bir şekilde işlemediğini göstermektedir.

Dökümantasyon çalışmaları incelendiğinde 9. araştırma sorusuna cevap olarak risklerin tanımlanması ve belirlenmesi için dökümantasyon çalışmaları yapıldığı ancak risk yönetim stratejisi, süreci ve sorumluların/sorumlulukların belirlenmesi konusunda dökümantasyon yapılmadığı veya yapıldığı halde çalışanlara iletilmediği söylenebilir. Etkili bir risk yönetim sisteminin tüm organizasyonda benimsenmesi ve risk kültürünün oluşması için risk yönetimi sisteminin dökümantate edilerek çalışanlara iletilmesi önem taşımaktadır.

Tablo 23’te Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi izleme ve gözden geçirme faaliyetlerine bakıldığında; “Kurumunuzun her seviyesinde uygun kontrol ve denetim faaliyetleri tesis edilmiştir ve uygulanmaktadır” yargısına katılımcıların büyük çoğunluğu “evet” (% 67) cevabı vermiştir. Bu bulgu “Bingöl ili kamu hastanelerinde uygun dnetim ve kontrol faaliyetleri düzenlenmiş midir?” şeklindeki 13. araştırma sorusuna da cevap vermektedir.

“Kurumunuzda bir denetim biriminiz mevcut mudur?” sorusuna “evet” cevabı verenlerin oranı % 84’tür. Bu oran içerisinde “bu denetim birimi risk yönetimi ve iç kontrol bölümleri içeriyor mu?” sorusuna “evet” diyenlerin oranı ise % 81,5’dir. Bu bulgulara göre, Bingöl ili kamu hastanelerinde izleme ve gözden geçirme faaliyetlerinin sürekli olarak yapıldığı, organizasyonda iç kontrol ve risk yönetim birimi içeren bir denetim biriminin bulunduğu söylenebilir. Gordon, Loeb ve Tseng (2009) 112 ABD’li firma üzerinde yaptıkları bir çalışmada, ERM ve firma performansı arasındaki ilişkinin, çevresel belirsizlik, endüstri rekabeti, firma büyüklüğü, firma karmaşıklığı ve yönetim kurulu tarafından izlenmesine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Denetimin risk yönetimi üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan başka bir çalışmada (Nilsen ve Olsen, 2007), denetim (supervisory authority) hizmeti alan ve karşılıklı öğrenme sürecine aktif

olarak katılan organizasyonların risk yönetimi araçlarını ve pratiklerini geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 24’te yöneticilerin risk yönetme kapasitesi “zayıf”, “orta” ve “iyi” ölçütleri kullanılarak incelenmiştir. Buna göre belirtilen bütün alt başlıklarda yöneticilerin kapasitesi katılımcılar tarafından “iyi” olarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin en yüksek oranda “iyi” olarak değerlendirildiği alt başlıklar sırasıyla şöyledir: Yönetime liderlik sağlama (% 53,5), en üst yöneticinin performansına katkısı (% 52,3), yönetime uygun zaman ayırma yeteneği (% 50), en üst yöneticinin kendisine danışma yeteneği (% 48,9), stratejik vizyon sağlama yeteneği (% 47,6), stratejik düşünme kapasitesi (% 47,1), finans konularında teknik yeterlilik (% 45,3), organizasyonun performansına katkısı (% 44,2), organizasyonun karşılaşılabilecek stratejik konuları anlama (% 42,4), organizasyonun karşılaştığı ya da karşılaşılabilecek finansal, yasal, iş ve diğer riskleri anlama (% 36). ”Evet” yüzdelerinin bu denli yüksek çıkmasında katılımcıların yönetici konumunda olmasının etkisi göz ardı edilemez. Bununla birlikte yöneticilerin en fazla liderlik özelliklerinin takdir gördüğü söylenebilir. Bu bulgu, risk yönetim kararlarının verilmesinde, etkili iletişimde, organizasyon performansını arttırmada yöneticilerin rolünün önemini vurgulayan bir çalışma tarafından da desteklenmektedir (Schmit and Roth, 1990; Kotulic, 2001; Homidi, 2010; Lin ve Du, 2010).

Tablo 25’te risk yönetim biriminin kapasitesinin önemini kavramaya yönelik bulgular yer almaktadır. Katılımcılara “önemli değildir”, orta derecede önemlidir” ve “çok önemlidir” şeklinde seçenekler sunulmuştur. Risk yönetim biriminin kapasitesi için “çok önemlidir” cevabı verenlerin oranının tüm alt başlıklarda yüksek olduğu görülmüştür. Bu başlıklar ve oranlar sırasıyla şöyledir: Kamu hizmetlerinde etkililiği sağlama (% 64,3), kamu hizmetlerinde verimliliği sağlama (% 64,3), organizasyonun stratejik varlığını izleme (% 59,5), kurumun devamını sağlama (% 58,3), risk değerlendirme (% 58,3), en üst yönetimin performansının değerlendirilmesi (% 57,1), mevzuatı anlama (% 57,1), üst yönetimin akıl hocalığı (% 51,2), yönetimin itirazlarını üstlenme (% 48,8), strateji ile ilişkisi (% 46,4), üst yöneticileri işe alma, değerlendirme ve işten çıkarma (% 41,7). Bu yüzdeler, risk yönetim birimi bulunmayan Bingöl ili kamu hastanelerinde, yöneticilerin, risk yönetim sürecinin etkililiği için, risk yönetim biriminin önemini ve gerekliliğini anladıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Malezya’da faaliyet gösteren 500 şirket üzerinde yapılan araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir.

Buna göre, yönetim kurullarının başarısı kurumsal risk yönetim sürecinin benimsenme düzeyini arttırmaktadır (Wan Daud vd., 2011).

Tablo 26’da Bingöl ili kamu organizasyonlarda, yönetim kurullarında konuşulan konularda risk yönetiminin payı değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcılara belirlenen alt başlıklarda, sık sık, bazen, nadiren olarak seçenekler sunulmuş ve alt başlıkların hepsinde “bazen” seçeneğinin oranının yüksek olduğu görülmüştür. Kurullarda en sık konuşulan konular; organizasyon ve yönetim konuları (% 27,8), rutin yönetim kurulu işleri (% 30,2), risk yönetimi (% 26,5), uyum konuları (% 25,3), organizasyonun gelecek gelişimi (% 22,9)’dir. Risk yönetimi konusunun konuşulma sıklığı ayrıca incelendiğinde, sık sık (% 26,5), bazen (% 55,4), nadiren (% 18,1)’dir. Bu tabloya göre “nadiren” seçeneğinin en yüksek oranda çıktığı başlık “risk yönetimi” olmuştur. Kısacası risk yönetimi, yönetim kurullarında en nadir konuşulan konu olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 27, organizasyondaki risk yönetimi konusundaki eğitim çalışmalarını ile risk yönetim ihtiyacı farkındalığı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Tabloda risk yönetimi ihtiyacı farkındalığının tüm alt başlıklarla arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Buna göre; “Risk kavramı, risk algılama ve farkındalığa dair önemli ölçüde eğitim sağlandığını belirten bireylerin % 87,5’inin kurumsal risk yönetim ihtiyacının önemli ölçüde farkında olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde “risk politikaları, prosedür ve standartları” (önemli ölçüde farkında: % 53,3, farkında: % 26,7), “risk alma” hakkındaki eğitim çalışmaları (önemli ölçüde farkında: % 40, farkında: % 40)’dır. Tablodan anlaşıldığı gibi eğitim çalışmaları, bireylerin bilgilerini arttırdığı gibi eksikliklerini görmelerini sağlamakta ve böylece bilgiye olan ihtiyaçlarını fark etmelerini sağlamaktadır. Çalışanların ve yöneticilerin bilgi eksikliklerini gidermenin tek yolu eğitimidir. Kaya (2013) yaptığı bir çalışmada, mesleki bilginin artmasının risk algısını da arttığı sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada (Picos, 2012), kamu sektörü örgütlerinin risk yönetimi sürecini uygulamada problem yaşadıkları düşüncesinden hareketle farklı eğitim metodolojileri analiz edildikten sonra simülasyon biçiminde bir deneysel öğrenme yöntemi önerilmiştir. Böylece Kamu organizasyonlarının süreci anlamaları ve uygulayabilmeleri için eğitim daha etkili bir araç haline gelebilir.

Tablo 28, risk yönetim sürecinde bilgi paylaşımı ve iletişim ile organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Buna göre;

organizasyondaki bilgi paylaşımı ve iletişim stratejisi ile risk yönetimi algılama derecesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu aslında beklenmeyen bir durumdur. Bilgi paylaşımı ve iletişim, risk yönetim sürecinin her aşamasında olması gereken süreklilik arz eden bir unsurdur. Bir organizasyonda iletişimin güçlü ve sürekli olması çalışanların bilgi ve farkındalıklarını arttıracakları düşüncesinden hareketle risk yönetimi algılama derecesini de arttıracakları tahmin edilmektedir. Elde edilen bulgulara göre çalışanlar, risk yönetimi algılama derecesini iletişimden bağımsız olarak görmektedirler. Bu durum, iletişimin öneminin yeterince anlaşılmadığını ve risk yönetimi algılama derecesine yapacağı katkının farkında olunmadığını açıklamaktadır.

Tablo 29'a göre Bingöl ili kamu organizasyonlarında risk yönetimi hakkındaki araştırma, inceleme ve dokümantasyon çalışmaları ile risk yönetimi algılama derecesi arasındaki ilişki anlamlıdır ( $p<0,05$ ). "Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi uygulama kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır" yargısına, risk yönetimi algılama derecesi için "üst derecede" diyenlerin oranları şöyledir: "Kesinlikle hayır" ve "hayır" (% 22,2), "fikrim yok" (% 4,6), "kesinlikle evet" ve "evet" (% 61,8). Risk yönetimi algılama derecesi için "mevcut değil" cevabı verenlerin oranları ise; "kesinlikle hayır" ve "hayır" (% 55,6), "fikrim yok" (% 0), "kesinlikle evet" ve "evet" (% 0)'dir. Risk yönetimi altyapı çalışmalarına başlandığını belirtenler risk yönetimi algılama derecesini "üst derecede" olarak değerlendirirken; başlanmadığını belirtenler böyle bir algının mevcut olmadığını öne sürmüşlerdir. Danışmanlık hizmeti veren bir firma tarafından (Evaluating Internal Controls, 2004), mevcut risk yönetimi uygulamalarını karşılıklı olarak değerlendirmek, risk yönetimi uygulamalarının ne kadar yaygın olduğunu tespit etmek amacıyla Avustralya'da 52 şirket üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre risk yönetimini uygulayan şirketler 'problematik risk'i anlamışlardır. Bu anlayışın şirkete hissedarlara değer katması için bir sistem geliştirmişler, riskleri görebilmek ve yönetmek için doğru bir kültür ve altyapıyı geliştirmenin gerekli olduğunu belirtmişlerdir

"Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümente etmiştir" yargısına verilen cevaplar ile organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi arasında bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Üst derecede cevabı verenler; "kesinlikle hayır" (% 23,1), "hayır" (% 0,0), "fikrim yok" (% 4,8), "evet" (% 12), "kesinlikle evet" (% 55,6)'dir. "Mevcut değil" seçeneğinin yüzdeleri ise

şöyledir; “kesinlikle hayır” (% 38,4), “hayır” (% 5,3), “fikrim yok” (% 0), “evet” (% 0), “kesinlikle evet” (% 0). Bir organizasyonda etkili bir dökümantasyon için olaylar ortaya çıktıkları anda kaydedilerek uygun şekilde sınıflandırılmalıdır. Ancak bu şekilde yöneticiler ve karar vericiler için faydalı, güvenilir ve tutarlı bilgi sağlanmış olur. Bilginin kalitesi, yönetimin doğru karar verme yeteneğini etkilemektedir (INTOSAI, 2004, s. 37-38). Kaliteli bilgi; ihtiyaç duyulduğu zaman, ihtiyaç olduğu yerde, doğru ve ulaşılabilir olan bilgidir (GAO, 2001: 62). Dökümantasyon çalışmalarının tüm personele açık olmasının önemini vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır ancak bunun aksine bir çalışmada (Corvellec, 2009), risk yönetimi uygulamalarının açık olması gerektiği, ancak organizasyonun operasyonel modunu karakterize eden yönetsel taktiklere gömülebilmesi gerektiği belirtilmiştir.

“Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümente edildi, bildirildi, yönetim ve personel tarafından anlaşıldı” yargısı ile risk yönetimi algılama derecesi arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre; “kesinlikle hayır” diyenlerin % 40’ı risk yönetimi algısının olmadığını; “kesinlikle evet” diyenlerin % 50’si ise organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesinin “üst derecede” olduğunu belirtmiştir.

Bu bulgulara göre; bir organizasyonun kendi risk yönetim politikası ile amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olumlu ve olumsuz olayları belirleyerek tüm personelin bilgisine sunması; o organizasyonun “risk yönetimi algılama derecesinin” yüksek olduğunu göstermektedir. Eğitim çalışmalarının ve dökümantasyonun çalışanların risk yönetimi farkındalığını ve algı derecesini arttırdığı daha önceki bulgularla da örtüşmektedir (bakınız Tablo 27).

Organizasyondaki risk yönetimi algılama derecesi ile stratejik çevresel şartlar (güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler), organizasyonel çevre şartları (organizasyonun yeterlilikleri, amaçları ve hedefleri) ve risk yönetimi çevresi ve şartları (risk yönetim sürecinin algılanmasına katkıda bulunacak amaçlar, hedefler, parametreler, bilgi ve araştırma ihtiyacı...) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgudan yola çıkılarak bir organizasyonun risk yönetimi algılama derecesinin, stratejik, çevresel ve organizasyonel şartlardan etkilenmediği söylenebilir.



Yapılan araştırmalar (Stulz, 1996; Hillson, 2002), risk yönetimi hedefinin riskleri eşit parçalara dağıtmak olduğunu, yönetimin fırsat ve tehditleri iyi yönetmesi ve firmaların zayıf yönlerini güçlü yönlere çevirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmaya göre, bir organizasyonun risk yönetimi stratejlerinin seçimi ve uygulama biçimi; organizasyonun gücünün korunmasında, ortak bir kültürün ve organizasyon çevresinin oluşturulmasında etkilidir (Ward, 2003).

Tablo 30, “risk yönetimi için sorumluluğun paylaşılması” ile “risk yönetimi algılama derecesi” arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna göre, “risk yönetimi algılama derecesi” ile risklerin yönetilmesinde “yönetim kurulları” ve “personelin” sorumluluk taşması arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ( $p > 0.05$ ); “yöneticilerin sorumluluk taşması” ile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür ( $p < 0.05$ ). Yöneticilerin sorumluluk taşıdığını belirten katılımcıların % 16,2’si risk yönetimi algılama derecesinin “st derecede” olduğunu belirtirken; yöneticilerin sorumluluk taşmadığını belirtenlerin % 26,3’ risk yönetimi algılama derecesini “mevcut değil” olarak değerlendirmişlerdir. Çoğu organizasyonda olduğu gibi ve mevzuatımızda da belirtildiği gibi risk yönetimi üst yönetimin işi olarak görülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi algılama derecesi ile yöneticilerin sorumluluk taşması arasında ilişki bulunması beklenen bir durumdur. Eldeki diğer bulgulara dayanarak üst yöneticinin kapasitesinin, yeteneklerinin, bilgisi ve deneyimlerinin diğer çalışanlar üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu söylenebilir (Bakınız Tablo 18, 19, 23, 31). Kızılboğa (2012)’nin İstanbul Büyükşehir Belediyesi üzerinde yaptığı bir çalışmada, risk yönetimi konusunda uzman personel sayısının yetersiz olmasının sonucu olarak risk farkındalığı oluşumunda etkili olunamadığı ortaya çıkmıştır.

Bir organizasyonun risk kültürünün en önemli belirleyicilerinden biri çalışanların ve özellikle yöneticilerin risk alma eğilimi göstermesidir. Risk alma eğiliminde bazı faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörlerden bazıları, gönüllülük, kontrol edilebilirlik, aşinalık, adil olmak, avantajlar, anlayış, şiddet ve belirsizlik, gecikmiş etkiler, mağdur kimlik, güven, kaza geçmişi ve etik/ahlaki doğasıdır. İnsanlar genellikle zarar veya tehlike potansiyeli açısından riski "gerçek" olandan daha fazla algılamaktadırlar (Covello ve Sandman, 2001: 164-178 ). Tablo 31, tablo 32 ve tablo 33 Bingöl ili kamu hastanelerinde risk alma eğilimini farklı değerkenlerle birlikte incelemektedir.

Tablo 31'e göre müdür kapasitesi ile kurum risk kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, müdür kapasitesini belirleyen ölçütlerden “organizasyonun karşılaştığı ya da karşılaşacağı stratejik riskleri anlama” ile “kurum risk kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu konuda müdür kapasitesinin “zayıf” olduğunu belirten katılımcıların % 28,6'sı organizasyonda “risk almaya karşı” bir kültür olduğunu belirtirken (4 ve 5 numaralı seçeneklerin toplamı); müdür kapasitesini “iyi” olarak değerlendirenlerin % 32,3'ü organizasyonun “risk alma taraftarı” bir kültüre sahip olduğunu belirtmişlerdir (1 ve 2 numaralı seçeneklerin toplamı). Müdürlerin “organizasyonun karşılaşacağı stratejik konuları anlama” ve “stratejik düşünme kapasitesi” ile “kurum risk kültürü” arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

Müdür kapasitesini ölçen diğer kriterler incelendiğinde; “stratejik vizyon sağlama yeteneği”, “organizasyon performansına katkısı”, “en üst yöneticinin performansına katkısı” ve “yönetime liderlik sağlama” özelliklerinin organizasyondaki risk kültürü ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Yöneticilerin organizasyon performansına yapacağı katkılar; onun liderlik özelliklerinden, bilgi ve yeteneklerinden, vizyon sahibi olmasından beslenmektedir. Çalışmada yöneticilerin bu özellikleri ile organizasyonun risk kültürü arasında bir ilişki bulunmaması; katılımcıların, risk yönetiminin ayrı bir bilgi birikimi ve yetenek gerektirdiğini düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Bingöl ili kamu hastanelerinde, risk yönetim sürecinin yöneticinin bu özelliklerinden bağımsız bir süreç olduğu düşünülmektedir. Doğrudan ilgili olmasa bile; risk yönetim kültürünün bir organizasyonda yerleştirilmesi, organizasyonun tümüne yayılarak tüm çalışanlara benimsetilmesi, sürecin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi yöneticilerin bilgi, tecrübe ve deneyimleri kadar liderlik özelliklerinden de etkilendiği düşünülmektedir. Nijerya bankalarında üst düzey yöneticiler ile yapılan bir çalışmada, risk yönetiminin hem organizasyon performansını hem de yöneticilerin ve denetleyicilerin başarısını arttırdığını ortaya koymuştur (Dabari ve Saidin, 2014). Kurumsal risk yönetiminin organizasyon performansını arttırdığını, yöneticilerin daha hızlı ve daha doğru karar almalarını sağladığını kanıtlayan başka çalışmalar da bulunmaktadır (Walker vd., 2002; Lin vd., 2011). SAS - Chartis Research araştırma şirketinin 410 finansal şirket yetkilisi ile yaptığı “Kurumsal Risk Yönetimi” konulu araştırma sonuçlarına göre, KRY sistemi kullanan şirketler, performans yönetiminde

iyileşme sağlarken sermaye yeterliliği ve kredi kayıplarında düşüş yaşamışlardır (SAS, 2007).

Tablo 32, “risk yönetim program geliştirme” ile organizasyondaki “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buna göre, “kurumunuzda amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?” sorusu ile organizasyondaki risk kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Buna göre; “hiç önemli değildir” cevabı verenlerin % 31,5’i “risk almaya karşı”; “çok önemlidir” cevabı verenlerin % 42,8’i ise organizasyonun “risk alma taraftarı” bir kültüre sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yeni Zellanda’daki organizasyonlarda yapılan bir çalışmada (İngley ve Walt, 2008) kuruluşların risk yönetim süreçlerinde nasıl rol oynadığı ile ilgili dört araştırma sorusu yöneltilmiştir. Bu sorular; riske maruz kalan yöneticiler ve yönetim kurulları tarafından risk yönetimine verilen önem, bu kurulların risk gözetimi yeteneği ve diğer kurumsal yönetim sorumluluklarına karşı risk yönetimini nasıl dengeleyecekleri ile ilgilidir. Elde edilen sonuçlar; risk yönetiminde yapılan en iyi uygulamalar ve etkili risk gözetimi için yetenekler, kurum pratikleri ve süreçlerinde uluslararası yerleşik kurallar arasında boşluk olduğunu göstermiştir.

“Kurumunuzun amaçların başarılması için belirli risklerin alınmasını desteklemesi ne kadar önemlidir”, “kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesi ne kadar önemlidir” soruları ve “kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir”, “etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir”, “kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır” yargıları ile “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Konuyla ilgili olarak bir çalışmada (Kızılböğâ, 2012), stratejik plandaki hedeflere ilişkin risklerin belirlenmesi gerektiğine yönelik algı seviyesinin oldukça yüksek olduğu ve kurumsal risk yönetiminin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır. McShane, Nair ve Rustambekov (2011) yaptıkları bir çalışmada, belirli bir seviyedeki kurumsal risk yönetiminin firma değeriyle pozitif bir ilişki içinde olduğunu, ancak bu seviyenin ötesinde firma değerinde belirgin bir artış olmadığını göstermektedir.

“Kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur” yargısı ile organizasyondaki “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasındaki ilişki anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Organizasyonda arzu edilen risk kültürünün oluşmadığını belirtenlerin % 31,5’i “risk almaya karşı” bir organizasyon kültürü olduğunu ifade ederken; arzu edilen risk kültürünün oluştuğunu belirtenlerin % 42,8’i “risk alma taraftarı” bir organizasyon kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin eğitim düzeyinin yüksek oluşu ve genç bireyler oldukları göz önüne alındığında risk alma eğiliminin fazla olması beklenen bir durumdur.

Tablo 33’te “çalışanların kendi birimi ve organizasyonun amaçlarının bağlantısını anlaması” ile “risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan risk kültürü” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ).

Genel olarak risk yönetimi kavramının kamu organizasyonlarında uygulanmaya başlanması, özel sektör organizasyonlarına göre oldukça geç bir zamanda olmuştur. Bunun nedenleri arasında: Kamunun özel organizasyonlara göre daha biçimsel kurallara, prosedürlere ve katı hiyerarşiye sahip olması; yeniliklere hızlı ayak uyduramaması ve ağır bürokratik kurallar bulunmaktadır. Ülkemizde de dünyadakiyle benzer şekilde risk yönetimi kavramının kabul görmesi biraz zaman almış; geçtiğimiz on beş yıllık süre içinde ancak mevzuat altyapısı oluşturulabilmiştir. Dolayısıyla arzu edilen risk yönetim süreci ve uygulamalarının kamu organizasyonlarında yerleşmesi, risk alma taraftarı bir risk kültürü oluşturulması, sorumlulukların tanımlanması ve risk yönetiminin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi de epey zaman alacaktır. Bunun için başta yöneticiler ve sonra da tüm çalışanlar için kaliteli ve sürekli eğitim programları düzenlenmeli, iç ve dış denetçiler tarafından danışmanlık verilmelidir.

## **6.2. Kapsam ve Sınırlılık**

Risk yönetimi kavramının özel sektör organizasyonlarında daha fazla uygulama geçmişi olduğu için bu tez çalışmasına sadece kamu organizasyonları dahil edilmiştir. Anket çalışmasında ise Bingöl ili kamu hastaneleri örneği incelenmiştir. Elde edilen bazı sonuçlar tümevarım yöntemiyle genişletilerek tüm kamu organizasyonları için uygulama önerileri getirilmiştir.

Risk yönetiminin üst yönetimden başladığı düşüncesinden hareketle çalışmaya sadece yöneticiler dahil edilmiştir. Ancak sadece üst düzey yöneticiler değil, orta ve alt düzey yöneticilerin de dahil edilmesi çalışma alanını biraz daha genişletmiştir.

### **6.3. Araştırmacılara Öneriler**

Risk yönetimi üst yönetimden başlayacak olan bir süreçtir. Yöneticilerin bilgisinden yeteneklerinden, düşüncelerinden etkilenmektedir. Bu nedenle bu çalışmaya sadece yönetici konumunda olanlar dahil edilmiştir. Oysaki risk yönetim sürecinin tüm organizasyona dağılması ve tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Bu nedenle risk yönetimi çalışmak isteyen araştırmacıların çalışma alanına tüm personeli dahil etmeleri önerilmektedir. Böylece olması gereken ile mevcut durumun karşılaştırılması daha kolay olacak, risk yönetim sürecinin tüm aşamaları en üstten en alt basamaktaki çalışana kadar daha detaylı olarak incelenebilecektir.

Anket sorularının bu çalışmada olanın aksine, kısa, basit ve kolay anlaşılır olarak hazırlanması tavsiye edilmektedir. Bu şekilde hem araştırmacının hem de katılımcıların işi kolaylaşacak, daha fazla güvenilir sonuçlara ulaşılabilecektir.

Literatürde risk yönetiminin kamu organizasyonlarında uygulanmasının etkililiği ve verimliliği arttırdığına yönelik çalışmalar bulunmamaktadır. Etkililik ve verimlilik kavramlarının performans ölçümleri gerektirmesi ve sonuç odaklı olması nedeniyle, risk yönetimi kavramının kamuda tam olarak yerleşmeye başladığı dönemde yapılması verilere ulaşma ve sonuçları karşılaştırmanın kolay olması bakımından daha doğru olacaktır. Bunun için kamu organizasyonlarında çalışanların biraz daha zamana ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Çalışmada mevcut risk yönetim yaklaşımlarının uygulamayı desteklemede yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle varolan yaklaşımları destekleyecek ve onların eksikliğini giderecek katkıların yapılması tavsiye edilmektedir.

## 7. GENEL SONUÇ

Her organizasyonun amaçları ve hedefleri vardır. Özel sektör organizasyonlarında amaç kar maksimizasyonu iken; kamuda genellikle bir hizmetin yerine getirilmesi veya kamu yararı sağlayacak bir sonucun elde edilmesidir. Hangi amacı taşırsa taşırsın tüm organizasyonlar faaliyet gösterdikleri sektörün türüne ve büyüklüğüne göre türlü risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Son zamanlardaki uygulamalar, etkisiz risk yönetiminin bir organizasyon için çok pahalı olabileceğini göstermiştir. Hatalı risk yönetiminin bir sonucu olarak başarısızlıkların bir kısmı yalnızca ciddi finansal kayıplara neden olmaz, buna ek olarak organizasyonun itibarının bozulmasına ve üst yönetimin istifasına yol açabilir.

Risk yönetimi, bir organizasyonun geçmişini ve geleceğini analiz eden, sürekli ve gelişmekte olan bir süreç olmalı ve organizasyon kültürüne etkili plan ve programla üst yönetim tarafından entegre edilmelidir. Organizasyonun dünkü, bugünkü ve özellikle gelecekteki faaliyetleri kapsamında tüm riskler değerlendirilmelidir (AIRMIC, ALARM, IRM, 2002: 2).

Etkili bir risk yönetimi için liderlik ve çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların eğitilmesi, risk yönetimi hakkındaki bilgiyi ve farkındalığı artırarak risk yönetiminin organizasyonda yerleşmesi ve uygulanabilmesi için katkı sağlamaktadır. Bu şekilde oluşturulacak kurumsal risk kültürünü, her çalışan kendi biriminde uygulama bilgi ve becerisine sahip olacaktır.

Bu tez çalışmasında araştırma alanı olarak kamu hastaneleri kullanılmıştır. Hastaneler için risk yönetimi düşünüldüğünde; hasta ve çalışanların maruz kaldıkları risklerin belirlenmesi, çalışma ortamlarında ortaya çıkabilecek tehlikelerin sınıflandırılması, risklerin değerlendirilmesi ve söz konusu risklerin kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Hastanelerde risk haritalarının çıkarılması ve sürekli izleme faaliyetleri, sürecin sürekli iyileşmesi ve hizmet kalitesinin artırılması yönünde önemli katkı sağlayacaktır.

Önümüzdeki yüzyılda kurumların hizmet verdiği sektörün büyüklüğüne bağlı olarak onları çevreleyen risk ve belirsizliklerin de artacağı öngörülmektedir. Bu durumda, organizasyonların hata yapma olasılığı ve hataların maliyetleri artacaktır. İyi bir risk yönetim sistemi ileriye yönelik karar almada yöneticilere yardımcı olmakta ve sadece kayıpların önlenmesi ya da azaltılması değil, değer katıcı fırsatların da fark

edilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, tüm organizasyonların risk yönetim fonksiyonuna sahip olması gerekmektedir.

Bingöl ili kamu hastanelerinde risk yönetimi uygulamalarının etkililiğini daha spesifik olarak değerlendirebilmek için en iyi uygulamalar ile karşılaştırmak yerinde olacaktır.

<b>En İyi Uygulamalar</b>	<b>Bingöl İli Kamu Hastaneleri</b>
KRY felsefe ve kültürü geliştirilmiştir	KRY kültürü gelişmemiştir.
Üst yönetim ve/veya idari organlar risk yönetimi lideridir.	Risk yönetiminin lideri üst yöneticidir.
Açık iletişim kanalları tesis edilmiştir.	Açık iletişim kanalları tesis edilmiştir.
Ekipler ve Komiteler kurulmuştur.	Ekipler ve/veya komiteler kurulmamıştır.
Kurumsal risk dili kullanılmaktadır.	Kurumsal risk dili oluşturulmamıştır.
Kurumsal risk yöneticisi ve/veya Risk Yönetim Kurulu bulunmaktadır.	Kurumsal Risk Yöneticisi de, Risk Yönetim Kurulu da bulunmamaktadır
KRY performansı iletilmektedir	KRY performansı hakkında iletişim ve raporlama etkili bir şekilde yapılmamaktadır.
KRY uygulanmasına iç denetim ve/veya bir denetim komitesince destek verilmektedir.	İç denetim birimleri vardır.
Rehberlik sağlanmaktadır	Rehberlik sağlanmaktadır
KRY eğitimi verilmektedir	Eğitimler devamlı değildir
Yaklaşımlar, araçlar ve teknikler kullanılmaktadır	Risk yönetimi stratejisi oluşturulmamış, yaklaşım ve teknikler belirlenmemiştir.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında, başarılı bir risk yönetimi ve risk yöneticileri için bazı öneriler geliştirilmiştir.

- Çağın gereklerine uygun bir risk yönetim politikası için risk sorumluluğunun tek bir kişiden çıkarılarak tüm organizasyona ve tüm çalışanlara yayılması gerekmektedir. Her çalışan kendi biriminden sorumlu bir risk yöneticisi olmak durumundadır.
- Tüm çalışanların sahiplenmesi gereken bir süreç olmasına rağmen risk yönetim sürecinin lideri üst yöneticilerdir (senior management). Bu nedenle politika oluşturma, liderlik, koordinasyon görevlerini üstlenecek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda son yıllarda yürürlüğe giren yasal yükümlülükler, risk yönetimi ve kalite odaklı yaklaşımlar gereği, hastanelerde risk yöneticilerinden oluşan bir birim kurulmalıdır.

- Başarılı bir kurumsal risk yönetimi için öncelikle organizasyonun tümünde risklerin özümsemesi gerekmektedir. Risk yönetim sistemi, her organizasyonda kendine özgü bir yapıda yerleştirilmelidir. Risk yönetiminin organizasyon çapında yayılabilmesi için öncelikle üst yönetimin olası riskleri çok iyi anlaması ve öngörmesi gerekmektedir. Bunun için modelleme çalışmaları yapılmalı, çeşitli risk sınıflarını birbirinden ayırmadan bütüncül bir yaklaşımla yönetmek gerekmektedir.
- Risk yönetimi faaliyetlerinin çoğunlukla soyut biçimde yürütülüyor olması nedeniyle organizasyon içinde iletişim için gerekli olan sistemler sağlıklı olarak işletilebilmelidir. Risk yöneticileri ve diğer tüm çalışanlar birbirini iyi anlamalı ve sürekli iletişim halinde olmalıdır. Bunun için özellikle kavram ve görev tanımları açık ve doğru bir şekilde yapılmalıdır.
- Her bir faaliyet için ayrı ayrı olmak üzere önemli riskler tanımlanmalı ve herkesin anladığı biçimde ortaya konmalıdır. Risk yönetimi kaynağını geçmiş verilere dayandırdığı için raporlama ve dökümantasyon faaliyetlerinin çok iyi yapılması gerekmektedir. Bunun için mutlaka bir risk veri tabanı oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun risk yönetim politikasından başlayarak; amaç ve hedefler, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirlenmeli ve tüm çalışanlara bildirilmelidir. Çalışanlara ayrıca kendi birimindeki hedef ve amaçlarla organizasyonun hedef amaçlarının bağlantısı anlatılmalıdır. Çalışanlar, yaptıkları işin kendi birimleri için olduğu kadar organizasyonun amaçlarına ulaşması için de önemli olduğunu benimsemelidir.
- Tüm riskler bütünsel bir şekilde ele alınmalı, yasal düzenlemeler ile yetinmeyip mutlaka iç kontrol ve gözetim sistemleri oluşturulmalıdır.
- Risk ortaya çıktıktan sonra riske karşılık vermek için geç olabileceğinden riske karşı çözüm üretme yöntemleri önceden belirlenmelidir.
- Kurumsal iletişim kanallarının açık olması, iç ve dış paydaşlarla doğru ve açık iletişimin kurulması, bilgilendirmelerin zamanında yapılması etkili risk yönetimi için büyük önem taşımaktadır.



## KAYNAKÇA

- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal risk yönetimi ve kurumsal risk yönetim süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C.4, S.7, 30-46
- Aksay, K. (2003). *Hastanelerde risk yönetimi ve bağlantılı fonksiyonlar: İstanbul Memorial Hastanesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi S.B.E.,
- Alpcan, T., Bambos N. (2009, June ). *Modeling Dependencies In Security Risk Management*. Fourth International Conference on Risks and Security of Internet and Systems (Crisis), IEEE Toulouse.
- Altıntaş, A. (2012) “Anadolu Selçukluları ve Osmanlılar’da tıp ve darüşşifalar”, Anadolu ve Osmanlı şefkat abideleri şifahaneler (ed. Abdullah Kılıç), Diasan Basım.
- Amaonwu, Ezinne, LL.B, M.A. P.W. (2016). *Risk Analysis and Management*. Salem Press, Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Andersen, Torben J. (April 2010). Combining central planning and decentralization to enhance effective risk management outcomes. *Risk Management*. 12 (2), 101-115. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Andrews, John J., Moss, Bob (2002). *Reliability and Risk Assessment* (Second edition). Amer Society of Mechanical, Professional Engineering Publishing.
- Apgar, D. (2006). *Risk Intelligence: Learning to Manage What We Don't Know*. Boston: Harvard Business School Press
- Asosheh A., Dehmoubed, B. and Khani, A. (2009). *A New Quantitative Approach For Information Security Risk Assessment*, 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology (ICCSIT). Beijing, China. 222–227 Erişim Adresi: <https://ieeexplore.ieee.org>
- Arslan, I. (2008). *Kurumsal risk yönetimi*. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Erişim Adresi: <http://www.sgb.gov.tr>
- Aydeniz, E. Ş. (2008). *Risk yönetimi*. Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Bacaklıoğlu, G. (2017). *Büyük ölçekli konaklama işletmelerinde risk yönetimi algısı (Muğla İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, İ.ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *KSÜ İİBF Dergisi*, 19-34. Erişim adresi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107639>

- Bolak, O. (1950). Hastanelerimiz: eski zamanlardan bugüne kadar yapılan hastanelerimizin tarihi ve mimari etüdü, İstanbul Matbaacılık.
- BDDK, *İtibar Riskinin Yönetimine İlişkin Rehber* (31 Mart 2016). Sayı: 6827, Erişim Adresi: <https://www.bddk.org.tr>
- Bolgün, E. (2010). *Küresel krizin nedeni risk yönetimi mi?*, Karacal, M., Baklacı, H. F., Yetkiner, H. (Ed.), Küresel kriz ve risk yönetimi: yanılgılar ve gerçekler (ss: 1-8) içinde. İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, İzmir. Erişim adresi: <http://kutuphane.ieu.edu.tr/wp-content/>
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi* (1986). İstanbul: Milliyet Yayınları
- Baglini, Norman A. (June, 1977). Risk management in international. *The Journal of Risk and Insurance*, 44 (2), 341-345. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Bandaly, D., Satir, A., Kahyaoglu, Y., ve Shanker L. (November 2012), Supply chain risk management 1: conceptualization, framework and planning process, *Risk Management*, 14 (4), 249-271. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Barry B. and Gordon K. (Mar.,-Apr., 1998), “Risk culture in public and private organizations” *Public Administration Review*, 58 (2), 109-118. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Basel II Risk Parameters* (Second edition). (2004). Bernd Engelmann and Robert Rauhmeier (Ed.). Springer. Erişim adresi: [http://www.hkfrm.org/resources/Risk\\_Parameters.pdf](http://www.hkfrm.org/resources/Risk_Parameters.pdf)
- Baxter, R., Bedard, J. C., Hoitash, R., and Yezegel, A. (2013). Enterprise risk management program quality: determinants, value relevance, and the financial crisis, *Contemporary Accounting Research*, 30 (4), 1264–1295.
- Beck, M. (2004). Obstacles to the evolution of risk management as a discipline: some tentative thoughts, *Risk Management*, 6 (3), 13-21. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Bisias, D., Floo, M., Andrew W. Lo. and Valavanis, S. (2012). A survey of systemic risk analytics. *Finance and Economy*, 266. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Bostrom, R. E. (2003). Corporate governance: developments and bast practices one year after Sorbones- Oxley. *International Financial Law Rewiev*, 15 (1), 72-87. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Carmichael, D. R. ve Willingham, John J. (1989). *Auditing concepts and methods a guide to current auditing theory and practice* (Fifth Edition). McGraw-Hill Book Company

- Carroll, R. (2001), *Risk management handbook for health care organizations* (Third Edition). Jossey-Bass Inc.
- Cassidy, S. M., Richard L. Constand, Richard B. Corbett (Aralık, 1990). The market value of the corporate risk management function”, *The Journal of Risk and Insurance*, 57 (4), 664-670. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Chelst, K., Bodily, S. E. (Dec., 2000). Structured risk management: filling a gap in decision analysis education. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 51(12). Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Close, D. B. (Sep., 1974). An organization behavior approach to risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 41 (3), 435-450. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Cohen, S. A. (Autumn, 1993). Defining and measuring effectiveness in public management. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 17 (1), 45-57. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Corbett, B. R. (2004). A view of the future of risk management. *Risk Management*, 6 (3), 51-56. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Corvellec, H. (Jul. - Oct., 2009). the practice of risk management: silence is not absence. *Risk Management*, 11 (3), 285-304. Erişim Adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Covello, V. and Peter M. S. (2001). *Risk Communication: evolution and revolution*, Baltimore: John Hopkins University Press. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- CRAMM (2001). *CRAMM user guide, risk analysis and management method*, United Kingdom Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA), UK
- Crouhy, M., Dan, G. and Mark, R. (2000). *Risk management*. McGraw-Hill Education.
- Çekerol, G. S. (2013). *Lojistik yönetimi ders notları Ünite 1-8” Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1781*
- Dabari, I. J., and Saidin, S. Z. (2014 August). A theoretical framework on the level of risk management implementation in the nigerian banking sector: the moderating effect of top management support. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 627–634
- Daft, R. L. (1991), *Management* (Sec. Edit)., USA: Dryden Press
- Damodaran, A. (Mar. - Apr., 2005). Value and risk: beyond betas. *Financial Analysts Journal*, Vol. 61 (2), 38-44. Erişim Adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>

- Danfeng, Y., Fangchun, Y., Yu, L. (2009, October). *Service-based quantitative calculation of risk for NGN*, 2nd IEEE international conference on broadband network & multimedia technology, Beijing, China. 306–310. Erişim Adresi: <https://ieeexplore.ieee.org>
- D'arcy, Stephen P. (2001). Enterprise risk management. *Journal of Risk Management of Korea*, 12 (1)1-24. Erişim Adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Derici, Onur, Tüysüz, Zekeriya ve Aydın Sarı (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 65,151-172. ErişimAdresi: <http://denetimakademisi.com>
- Dickinson, Gerry (2001, July). Enterprise risk management: its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 26 (3) 360-366
- Dinapoli, T. (2007). Standards for internal control in new york state government, Erişim Adresi: [https://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol\\_std.pdf](https://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol_std.pdf)
- Docter, Judy (2016), Build a culture of risk management. *People & Strategy*, 39 (1), 9-9
- Dorfman, M. S. (1998), *Risk management and insurance* (6th eds). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Drucker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması*. (Çev: E.Sabri Yarmalı), İstanbul.
- Den Braber, F., I. Hogganvik, M. S. Lund, K. Stolen and F. Vraalsen (2007). Model-based security analysis in seven steps a guided tour to the CORAS method. *BT Technology Journal*, 25 (1), 101-117. Erişim Adresi: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10550-007-0013-9.pdf>
- De Zwaan, L., Stewart, J. and Subramaniam N. (2011). İnternal audit involment in enterprise risk management. *Managerial Auditing Journal*, 26 (7), 586-604.
- ECRI (2003, March). Risk and quality management strategies. *Healthcare Risk Control*, V. 2
- Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (3), 209-220. Erişim Adresi: <http://dergipark.gov.tr/atauniiibd>
- Erdem, E. (2014). *Kurumsal risk yönetiminde çalışanların risk algısı: Bir kalkınma ajansı örneğinde* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üni. S.B.E., veri tabanından erişildi (Erişim No: 376370).
- Erdoğan, M. (2000). *Genel İşletme* (Şan Özalp Edit.), Anadolu Üniv. Yayınları, No: 931, Eskişehir

- Ermisket, E. G. (2011). Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi, Bir Uygulama Önerisi. *Denetim Dergisi*, 47-60
- Everson Miles, E.A., Chesley, D. L., Martens, F. J. (June, 2017). *COSO, Enterprise risk management, integrating with strategy and performance executive summary*, Erişim adresi: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Farahmand, F., N., S.B., Enslow, P.H. and Sharp, G.P. (2003). *Managing vulnerabilities of information systems to security incidents*, The 5th International Conference On Electronic Commerce.
- Farahmand F. N., S.B., Sharp, G.P., Enslow, P.H. (2005). A management perspective on risk of security threats to information systems. *Inf Technol Manag*, 6 (2-3), 203-225
- Fone, M., Young, P. C. (2005). *Managing risks in public organisations*. Perpetuity Press.
- GAO (August, 2001). *Internal control management and evaluation tool*. United States General Accounting Office internal control standards. Erişim Adresi: <https://www.gao.gov/assets/80/76615.pdf>
- Gallagher, A. J. (2009). *Risk Management Services*, Erişim Adresi: <https://www.ajg.com/media/850674/Road-to-Implementation-ERM-for-Colleges.pdf>
- Gates, S., Nicolas, J. L., and Walker, P. L. (2012). Enterprise risk management: a process for enhanced management and improved performance. *Management Accounting Quarterly*, 13(3), 28-38
- Gatzert, N., ve Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53
- Ghain, F. S. (1967). A theory of pure risk management in the business firm. *Journal of Risk & Insurance*, 34 (1), 121-129.
- Griffin, D. (2006), *Hospitals, what they are and how they work*, Third Edition, Jones and Bartlett Publishers
- Griffiths, P. (2005), *Risk - Based Auditing*, Great Britain: TJ International Ltd.
- Gordon, L. A., Loeb, Martin P. and Tseng, Chih Yang (2009). Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28 (4), 301-327.

- Guglielmo G. (2004). Analyzing and prioritizing risk in IT security: methods for gathering information in a dynamic environment. *Commer Law Bull*, 19 (4), 20–23
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85
- Gül, G., Bol, P., ve Erbaycu, A. E. (2013). Hasta ve çalışan güvenliğinde risk yönetimi: bir eğitim araştırma hastanesi'nde yapılan risk analizi ve iyileştirmeler. *Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi*, S: 5
- Güleç, S. ve Gökmen, H. (21 Mart, 2009). *Bir işletme olarak hastanelerde risk yönetimi ve hasta güvenliği*. 1. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildirileri, Antalya.
- Güneş, P. (2009). *Kurumsal risk yönetimi ve Türkiye'de farkındalığına ilişkin bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik, (6 Nisan, 2011). *Resmi Gazete* (Sayı: 2789). Erişim adresi: <http://tbmm.gov.tr>
- Hansson, S. O. (2001). A Descriptive framework for public risk management. *Risk Management*, 3 (3), 23-32
- Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: an introduction to enterprise risk management*, IBM Center for The Business of Government, Erişim adresi: <http://enterrasolutions.com/media/docs/2013/09/RiskinGovernment.pdf>
- Harrington, S. E. and Niehaus, G. R. (1999). *Risk management and insurance*, Boston: Irwin McGraw- Hill
- Head, G. L. and Horn, S. II (1991). *Essentials of risk management* (2nd edn). Malvern: PA: Insurance Institute of America.
- Hillson, D. and Murray-Webster, R. (2004). Understanding and managing risk attitude. 1-11, Erişim Adresi: <http://risk-doctor.com/pdf-files/umraNov04.pdf>
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20 (3), 235–240.
- Hodges, A. (2000). Emergency risk management. *Risk Management*, 2 (4), 7-18
- Hoyt, R. E. , Liebenberg, A. P. (December 2011). The value of enterprise risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 78 (4), 795-822
- Hulitt, E., Vaughn, R.B. (2010). Information system security compliance to FISMA Standard: A quantitative measure. *Telecommun Syst*, 45 (2–3), 139–152

- Husted, B. W. (Aug., 2005). risk management, real options, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60 (2), 175-183
- Dong, H. A., Jacob B., Richardson, M. and Whitelaw, R. F. (Feb., 1999). Optimal risk management using options. *The Journal of Finance*, 54 (1), 359-375
- İacob, Constantin Ciprian, Ristea, Ana Lucia (2015). Organizational communication and management of risk situations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 27-32
- İngley, C., Nick van der Walt (Fall, 2008). Risk management and board effectiveness. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 38 (3), 43-70
- International Standards Organisation* (2009). ISO 31000: 2009, Risk management principles and guidelines, Geneva.
- INTOSAI (2004), *Guidelines for internal control standarts for the public sector*, Belgium, Erişim Adresi: <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>
- Joint Commision International Accreditation Standarts For Hospitals*. (2010). Standarts lists version, USA: Joint Commision International
- Jorion, P. (2010). Risk Management. *Annual Review of Financial Economics*, 2, 347-365
- Kallman, j. Wm., Maric, R. V. (2004). A refined risk management paradigm”, *Risk Management*, 6 (3), 57-68
- Kang, Y. C. (Sep., 2005). Strategic management in the public sector: major publications. *Public Performance & Management Review*, 29 (1), 85-92
- Kaya, A. (2013). Akdeniz Üniversitesi hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının mesleki biyolojik risk algı düzeyleri ve etkileyen faktörler ile biyolojik risk değerlendirme ve risk analizi çalışması (Tıpta Uzmanlık Tezi), Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi
- Kavaler, F. and Spiegel A. D. (1997). TQM, CQI, and evaluation of the risk management program. *Risk Management in Health Care Institutions: A Strategic Approach* (Ed.:Florence Kavaler ve Allen D. Spiegel). Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Keeney, R. L. (May, 1996). The role of values in risk management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 545, 126-134
- Khanmohammadi, K., Houmb, S.H. (2010). *Business Process-Based Information Security Risk Assessment*, 4th International Conference On Network and System Security, 199–206
- Kızılboga, R. (2012). Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetim sistemine geçiş. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (3), 297-316.

- Kızılboğa Ö., R., Özşahin Koç, F. (2016). Kurumun sürdürülebilirliğinde itibar riski yönetiminin yeri ve önemi. *Ömer Halisdemir Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (1), Erişim adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/niguiibfd>
- King Report on Corporate Governance for South Africa* (2002). King Committee on Corporate Governance, Institute of Directors in Southern Africa,
- Korkmaz, M., Aytaç, A., Kılıç, B., Yücel, A. S., Toker, F. ve Gümüş, S. (10-12 Eylül, 2014). *Sağlık çalışanlarında risk yönetimi ve uygulamaları: özel kamu sağlık kurumları örneği*. 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Lefke Avrupa Üniv. S.B.F., 1-23
- Kosmala, M. W. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal for East European Management Studies*, 19 (2), 133-159
- Kotulic, A.G. (2001). *The Security of the IT Resource And Management Support: Security Risk Management Program Effectiveness*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University Of Texas At Arlington, USA.
- Ku, C.Y., Chang, Y., Yen, D.C. (2009). National information security policy and its implementation: a case study in Taiwan. *Telecommunications Policy*, 33, 371–384.
- Kurt, G., Uçma Uysal, T. (2018). COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi güncelleme projesinin getirdiği yenilikler. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 54, 19-34
- Küçükşahin, A., Şafak, İ. C. ve Dedeoğlu, Ç. (2009). “Güvenlik bağlamında risk ve risk yönetimi”, *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 5 (10), 9-35.
- Küçük Yılmaz, A. (2007). *Uluslararası İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi*, Konya: Literatürk Yayınları
- Lichtenstein S. (1996). Factors in the selection of a risk assessment method, *Inf Manag Comput Secur*, 4 (4) 20–25
- Liebenberg, A. P., and Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37–52
- Linnerooth-Bayer J. and Fitzgerald, K. B. (1996). Conflicting views on fair siting processes, *Risk: Health, Safety and Environment*, 7 (2), 119-134
- Lin, L., and Lu, Y. (2010). *Key successful factors on information identifying and assessing of enterprise risk management*. 3. International Conference on Information Management and Industrial Engineering, Kunming, China.



- Lin, Y., Wen, M., and Yu, J. (2011). Enterprise risk management : strategic antecedents, risk integration and performance. *North American Actuarial Journal*, 16 (702), 0– 48.
- Lynn, L. (1987). *Managing Public Policy*, Boston: Little Brown
- Mackay, P., Sara B. Moeller, R. (Jun., 2007). The value of corporate risk management. *The Journal of Finance*, 62 (3), 1379-1419
- Manab, N.A., Kassim, I., Hussin, M.R. (2010). Enterprise-wide risk management (EWRM) practices: between corporate governance compliance and value creation. *International Review of Business Research Papers*, 6 (2), 239-252
- Mayatürk A., E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Măzăreanu, P. V. (1 April, 2013). On the role of implementing a database system in the risk communication process, *Young Economists Journal*
- McCrae, M. and Balthazor, L. (2000). Integrating risk management into corporate governance: the turnbull guidance. *Risk Management*, 2 (3), 35-45
- McCune, S. S. Hsiao, R., Kostelnik, R. (2012). Organizational support and communication: a case study of a new risk management tool for university aquatic supervision. *International Journal of Aquatic Research & Education*, 6 (3), 215-225
- McNamee, D. (1998), *Business Risk Assessment*, Altamonte Springs: FL Institute of Internal Auditors.
- McShane, M. K., Nair, A., ve Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value?. *Journal Of Accounting, Auditing And Finance*, 26 (4), 641-658
- Moeller, R. R., (2004). *Sarbanes Oxley and New Internal Auditing Rules*, Canada: John Wiley&Sons.
- Nam, J., Jun W., Ge Zhang (Sep., 2008). managerial career concerns and risk management. *The Journal of Risk and Insurance*, 75 (3), 785-809
- Nilsen, A. S., Odd E. O. (Oct., 2007). resistance or acceptance? mitigation strategies in risk management, *Risk Management*, 9 (4), 255-270
- Nocco, Brian W., ve Stulz, René M. (2006). Enterprise risk management: theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20.
- NIST (2012), *NIST*, Erişim Adresi: [http://www.nist.gov/customcf/get\\_pdf.cfm?pub id= 912091](http://www.nist.gov/customcf/get_pdf.cfm?pub id= 912091)
- Okuyama, S.E., Chang, E. (2004). *Modeling spatial economic impacts of disasters*, Berlin: Springer Verlag.

- Önder, Ş. ve Ergin, H. (2012). Determiners of enterprise risk management applications in Turkey: an empirical study with logistic regression model on the companies included in ISE (Istanbul Stock Exchange). *Business and Economic Horizons*, 7(1), 19–26
- Özbek, L., Erişim Adresi: <http://80.251.40.59/science.ankara.edu.tr/ozbek/olas2.pdf>
- Özbilgin, İ. G. (2012). Risk ve risk çeşitleri, *Bilişim Dergisi*, 86-90 Erişim Adresi: <http://www.bilisimdergisi.org/s145/pdf/86-93.pdf>
- Özer, M. A., (2012). Rekabet ortamında girişimciler için varolabilme reçetesi: risk yönetimi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(1), 143-162.
- Özkan, Ö., ve Emiroğlu, O. N. (2006) Hastane sağlık çalışanlarına yönelik işçi sağlığı ve iş güvenliği hizmetleri. *C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10 (3), 43-51.
- Öztürk, H., Babacan, E., ve Anahar E. Ö. (2012). Hastanede çalışan sağlık personelinin iş güvenliği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1 (4), 252-268
- Parlar, S. (2008). Sağlık çalışanlarında göz ardı edilen bir durum: sağlıklı çalışma ortamı, TAF Prev Med Bull 2008; 7(6), 547-554, [https://www.ejmanager.com/mnstemps/1/khb\\_007\\_06-547.pdf](https://www.ejmanager.com/mnstemps/1/khb_007_06-547.pdf) İletişim Tarihi: 30.07.2018
- Pedroso de Lima M. L. (1993). *Percepcao do risco sismico* (PhD thesis). Social and Organizational Psychology, University of Lisbon, Portugal. Akt; Schmidt, Markus (2004). *Investigating risk perception: A short introduction*.
- Pehlivanlı, D. (2011). *Kurumsal risk yönetimi uygulamaları* (3. Baskı). İstanbul: Beta Kitap
- Perera, J., Holsomback, J. (5-12 March, 2005). *An integrated risk management tool and process*. Proceeding of the Aerospace Conference, IEEE
- Picos, A. (2012). İmplementation of the risk management process through a gaming scenario in public sector organizations. *Management & Business Administration*, 6, 56-65
- Pierce, R. E. (2012). Key factors in the success of an organization's information security culture: A quantitative study and analysis (Doctoral Thesis). Capella University, USA.
- Pritchett, S.T., Schmit, Joan T., Doerpinghaus, H.I. and Athearn, J.L. (1996). *Risk Management and Insurance* (7th edn). St Paul, MN: West
- Raber, R.W. (2003). The role of good corporate governance in overseeing risk. *Corporate Governance Advisor*, 1 (2), 11-16
- Rahl, L., Lee, C. (April 2000). reflections on risk management: dealing with the extreme unexpected. *Business Economics*, 35 (2), 20-26

- Ranong, P.N., Phuenggam, W. (2009). Critical success factors for effective risk management procedures in financial industries (Unpublished master's thesis). Umea University, Sweden
- Raz, T., Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management*, 7 (4), 53-66
- Razali, A. R. and Tahir, I. M. (2011). Review of the literature on enterprise risk management. *Business Management Dynamics*, 1 (5), 9.
- Reid, J. (1993). Essentials of Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 60 (1), 157-160
- Rejda, G. E. (1998). *Principles of Risk Management and Insurance* (6th edn). Reading, MA: Addison-Wesley
- Rogachev, A. Y. (2008). Enterprise risk management in a pharmaceutical company. *Risk Management*, 10 (1), 76-84
- Rouse, M. J. (2004). Knowledge translation and risk management. *Risk Management*, 6 (2), 9-15
- Rutgers, M. R., Van Der Meer, H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. *Administration & Society*. 20, (pp: 1-10). Akt; Efe, Şeref (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, 87 (pp: 121-142)
- Saka, T., Uğuralp, A. (2006). *Kurumsal risk yönetimi*, TÜSİAD, Erişim adresi: <http://17MartTUSIADSunum.pdf>
- Saka, T. (2010). Yeni-dünya ekonomik düzeninde risk yönetiminin rolü. *Küresel kriz ve risk yönetimi: yanlışlar ve gerçekler* (Edt: Karacal, M., Baklacı, H. F., Yetkiner, H.). İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları, 35, 15-18 Erişim adresi: <http://kutuphane.ieu.edu.tr/wp-content/>
- SAS (2007). *Kurumsal Risk Yönetimi 'nde En Önemli Unsurlar: Performans Yönetimi ve Yasal Düzenlemeler*, Erişim adresi: <http://www.sas.com/offices/europe/turkey/news/pressreleases/june2007/01.htm>
- Sayıştay Başkanlığı (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri* (Derleme), Ankara.
- Schmit, J. T. , Roth, K. (Sep., 1990). cost effectiveness of risk management practices, *The Journal of Risk and Insurance*, 57 (3), 455-470

- Shameli-Sendi, A., Cheriet, M. (2016). Taxonomy of information security risk assessment (ISRA). *Computers & Security*, 57, 14-30 Erişim adresi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404815001650>
- Shameli-Sendi, A., Jabbarifar, A. M, Shajari, M., ve Dagenais, M. (2010). *FEMRA: Fuzzy expert model for risk assessment*, The Fifth International Conference On Internet Monitoring And Protection (ICIMP), 48-53 Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/232638117\\_FEMRA\\_Fuzzy\\_expert\\_model\\_for\\_risk\\_assessment](https://www.researchgate.net/publication/232638117_FEMRA_Fuzzy_expert_model_for_risk_assessment)
- Sitkin, S. B. and Pablo, A. L. (January 1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Akademy of Management Review*, 17 (1), 9-38
- Skipper, H. D., (1998). *International Risk and Insurance*, Boston, MA: Irwin McGraw-Hill
- Slovic P., Fischhoff B. and Liechtenstein S. (1986). The psychometric study of risk perceptions. *Risk Evaluation and Management*, pp. 3-24
- Steinberg, R. M., Everson, M. E.A., Martens, F. J., Nottingham, L. E. (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework-Executive Summary*, Erişim Adresi: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive.pdf>
- Stulz, R. M. (1996). Rethinking risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(3), 8–25
- Stulz, R.M. (2008). Risk management failures: What are they and when do they happen?. *Fisher College of Business Working Paper Series*, 1-24.
- Schindler, E. (2015). How to knock down barriers to effective risk management. *Informationweek*, 2-7
- L. Sun, Srivastava, R.P., Mock, T.J. (2006). An information systems security risk assessment model under the dempster-shafer theory of belief functions. *J Manag Inf Syst*, 22 (4), 109–142
- TEB Faaliyet Raporu (2011). Risk türleri itibarıyla uygulanan risk yönetimi politikalarına ilişkin bilgiler. 87-90, Erişim Adresi: [https://www.teb.com.tr/yatirimci/interaktif\\_2011/](https://www.teb.com.tr/yatirimci/interaktif_2011/)
- The Orange Book, Management of Risk Priciples and Concepts* (October 2004). United Kingdom (UK): HM Treasury
- Tillinghast-Towers Perrin Survey (2006). *Enterprise Risk, Management: Trends and Emerging Practices*, An ERM Update on the Global Insurance Industry.

- Tippins, S. C. (2004). introduction: risk management: where is it and where does it belong?. *Risk Management*, 6 (3), 9-11
- Trieschmann, J. S., Gustavson, S. G. and Hoyt, R. E. (2001). *Risk Management and Insurance* (11th edn). Cincinnati: OH: South-Western College.
- Türk Dil Kurumu Yönetim Bilimleri Terimleri Sözlüğü* (1981), Erişim adresi: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)
- Usta, A. (Temmuz, 2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, 78, 31-58, Erişim adresi: <http://www.sayistay.gov.tr>
- Usta, A. (2014). Kamu örgütlerinde stratejik planlama süreci: potansiyel sorunlar ve çözüm önerileri. *Sayıştay Dergisi*, 94, Erişim adresi: [www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr)
- Usta, A. (Temmuz-Eylül 2014). Yeni kamu yönetiminde politikaların değerlendirilmesi: tipolojiler, boyutlar ve ölçütler. *Sayıştay Dergisi*, 94, 5-27
- Uysal, Ş., (2015). Performans yönetim sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5 (2), 32-39
- Young, P. C. (2004). Ethics and risk management: building a framework. *Risk Management*, 6 (3), 23-34
- Ward, S. (2003). approaches to integrated risk management: a multi dimensional framework. *Risk Management*, 5 (4), 7-23
- Walker, R. (2013). *Winning with risk management*, Singapore: World Scientific, Erişim Adresi: <http://eds.b.ebscohost.com>
- Wan Daud, W. N., Haron, H., and Nasir, İ. D. (2011). The role of quality board of directors in enterprise risk management (erm) practices: evidence from binary logistic regression. *International Journal of Business and Management*, 6 (12), 205–212
- Wandee, M., Sirisuthi, C. ve Leamvijarn, S. (2017). The study elements and indicators of risk management system for secondary schools in Thailand. *International Education Studies*, 10 (3)
- Waters, D. (2011). *Supply Chain Risk Management, Vulnerability and Resilience in Logistics* (Second Edition), Publisher Kogan Page.
- Werlinger, R., Hawkey, K., Beznosov, K. (2009). An integrated view of human, organizational, and technological challenges of it security management, *Information Management & Computer Security*, 17 (1), 4-19.
- Williams, C. A., Jr and Heins, Richard M. (1989). *Risk Management* (6th eds.). New York: McGraw-Hill

- Walker, P. L., Shenkir, W. G., and Barton, T. L. (2002). *Enterprise risk management: pulling it all together*. The Institute of Internal Auditors Research Foundations, Florida: Altamonte Springs
- Vaughan, E., Vaughan, T. (1995). *Essential of insurance: A risk management perspective*, New York.
- Vaughan, E. J. (1997). *Risk Management*, New York: Wiley
- Wheeler, E. (2011). *Security risk management: building an information security risk management program from the ground up*. Syngress: Waltham, Erişim adresi: <https://www.elsevier.com/books/security-risk-management/wheeler/978-1-59749-615-5>
- WHO (2001). *The Role of the Occupational Health Nurse in Workplace Health Management*, Copenhagen, Erişim adresi: [http://www.who.int/occupational\\_health/regions/en/oeheurnursing.pdf](http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oeheurnursing.pdf).
- WHO (2002). *The World Health Raport, Reducing risks promoting healthy life*, Erişim adresi: [http://www.who.int/whr/2002/en/whr02\\_en.pdf?ua=1](http://www.who.int/whr/2002/en/whr02_en.pdf?ua=1), France,
- Yaraghi, N., Langhe, R.G. (2011). Critical success factors for risk management systems", *Journal of Risk Research*, 14 (5), 551-581.
- Yılmaz C, Yılmaz N. (2006) Osmanlılarda Sağlık. Aktaran: Ovalı, F. (2010). Hasta güvenliği yaklaşımları,1 (1), 33-43, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/303588>
- Zafiroopoulos, I., Metaxiotis, K., Askounis, D. (2005). Dynamic risk management system for the modeling, optimal adaptation and implementation of an ERP system. *Journal of Information Management & Computer Security*, 13 (3).
- Zwikael, O., Ahn, M. (2010). The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across Industries and countries, Erişim adresi: <http://onlinelibrary.wiley.com>
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu (2003, 24 Aralık). *Resmi gazete* (Sayı: 25326/5), Erişim Adresi: [www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)
- 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun (2004, 15 Temmuz), *Resmi Gazete* (Sayı: Erişim Adresi: [www.tbmm.gov.tr](http://www.tbmm.gov.tr)
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004, 23 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı: 25531/5),

## İnternet Adresleri

- <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/csgb.portal?page=mevzuat&id=1>, E. T: 03.01.2017.
- **COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework (ERM)-Executive Summary (2004)**, [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executive\\_summary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executive_summary.pdf)  
Erişim Tarihi: 02.01.2016
- **COSO Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary (2017)**, <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> E. T: 11.06.2018
- Ontario Risk and Insurance Management Society, 2011, Erişim T: 02.02.2017
- COSO (June 2018), FAQs for COSO's Enterprise Risk Management — Integrated Framework, <https://www.coso.org/documents/ERM-FAQs.pdf>
- AIRMIC, ALARM, IRM (2002), **A Risk Management Standard**, E-Book, <http://readfreenow.com/reading/a-risk-management-standard-irm-alarm-airmic>
- AIRMIC, ALARM, IRM (2012), **Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve İSO 31000 Yükümlülükleri**, [www.theirm.org/media/1001360/SARMERM\\_PublishFinal14Feb2012.pdf](http://www.theirm.org/media/1001360/SARMERM_PublishFinal14Feb2012.pdf) Erişim Tarihi: 18.04.2018
- **Evaluating Internal Controls (2004)**, Ernest & Young, Fourth in Series, [http://www.sarbanes-oxley.be/sarbanes-oxley\\_effectiveness.html](http://www.sarbanes-oxley.be/sarbanes-oxley_effectiveness.html), Erişim Tarihi: 15.01.2016
- **Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (26 Aralık 2007)**, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/12/20071226-21.htm> Erişim Tarihi: 21.02.2018
- **Kamu İç Kontrol Standartları Rehberi (2014)**, <http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/8227,kamuickontrolrehberi1versiyon12.pdf?0>, Erişim Tarihi: 31.5.2018
- **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)**, <http://www.mevzuat.gov.tr>, Erişim Tarihi: 21.02.2018
- **İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (31 Aralık 2005)**, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/2005>, Erişim Tarihi: 21.02.2018
- **Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi (4 Şubat 2009)**, <http://kontrol.bumko.gov.tr/TR,2260/kamu-ic-kontrol-standartlarina-uyum-eylem-planı-rehberi.html>, Erişim: 23.02.2018
- COBRA, <http://www.riskworld.net/benefits.htm>, Ekim 2009

- CRAMM, <http://en.wikipedia.org/wiki/CRAMM>, Ekim 2009
- <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/>, **Kamu İç Denetiminde Risk Değerlendirme Rehberi**, Erişim 05.12.2017
- **Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik**, (6 Nisan 2011), Sayı: 27897, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110406-3.htm>, Erişim: 29.06.2017
- **İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tehlike Sınıfları Listesi Tebliği** (25 Kasım 2009), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, <http://www.ttb.org.tr/mevzuat> Erişim Tarihi: 14.04.2018



**EKLER**  
**EK 1. Anket Soruları**

**KAMU ORGANİZASYONLARINDA RİSK YÖNETİMİ: BİNGÖL İLİ KAMU  
HASTANELERİ ÖRNEĞİ**

Anket No :  
Tarih :

Sayın katılımcı, bu anket uygulaması yapılmakta olan doktora tez çalışmasının bir parçasıdır. Bu tez çalışmasının amacı, kamu organizasyonlarında risk yönetimi süreci ve uygulamaları ile farklı kademelerdeki yöneticilerin risk algısı, risk yönetimi hakkındaki bilgileri, riskle baş edebilme becerileri ve kamu organizasyonlarında risk yönetimi süreç, uygulama ve tekniklerini incelemektir.

Ankete vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır. Ankete katılım tamamen gönüllü olarak sağlanmaktadır. Toplanan veriler başka bir amaçla kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır.

Katılımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Fadime KORKUT  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD  
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Tezi

**1. TEMEL BİLGİLER: BİREYSEL SORULAR**

**1.1. Yaşınız?**

Yaşınız.....

**1.2. Cinsiyetiniz?**

a) Kadın                      b) Erkek

**1.3. Medeni durumunuz?**

a) Evli              b) Bekar              c) Dul              d)Boşanmış

**1.4. Eğitim seviyeniz nedir?**

a) Lise                                      c) Lisans  
b) Ön lisans                              d) Master                              e) Doktora

**1.5. Yabancı dil seviyeniz nedir?**

- a) Yok                      b) Orta Düzey              c) İleri seviye

**1.6. Kurum içindeki yönetici pozisyonunuz?**

- a) Üst Düzey yönetici  
b) Orta düzey yönetici  
c) Alt düzey yönetici

**1.7. Bulduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışmaktasınız?**

- a) 1 yıl ve daha az              c) 4-5 yıl  
b) 2-3 yıl                      d) 5 yıldan fazla

**1.8. Aylık gelir?**

- a) Gelirim giderimi karşılamamaktadır  
b) Gelirim giderimle aynı orandadır  
c) Gelirim giderimden fazladır

**1.9. Risk yönetimi ile ilgili kurumunuz tarafından herhangi bir eğitim aldınız mı?**

- a) Evet                      b) Hayır

**1.10. Risk yönetimi ile ilgili kurumunuz dışından herhangi bir eğitim aldınız mı?**

- a) Evet                      b) Hayır

**RİSK YÖNETİMİ PROGRAM GELİŞTİRME**

	Önemli Değildir 1	2	3	4	Çok Önemli dir 5
<b>2.1.</b> Kurumunuzda amaçların başarılmasında etkili risk yönetimi ne kadar önemlidir?					
<b>2.2.</b> Kurumunuz amaçların başarılması için belirli risklerin alınmasını desteklemesi ne kadar önemlidir.					
<b>2.3.</b> Kurumunuzda stratejik amaçlarla risklerin yönetilmesi arasındaki ilişkinin derecesi ne kadar önemlidir [risk belirleme ve stratejik planlamayla ilişkilendirilmesi]?					

	Kesinlikle Hayır 1	2	3	4	Kesinlikle Evet 5
<b>2.4.</b> Kurumunuz amaçların başarılması için yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir.					
<b>2.5.</b> Etkili risk yönetimi kurumunuzun performansını yükseltebilir.					
<b>2.6.</b> Kurumunuz ifade edilen amaç ve hedeflerin her biri ile ilgili risklerin belirlenmesi için kapsamlı ve sistematik belirleme yapmaktadır.					
<b>2.7.</b> Kurumunuzda arzu edilen risk kültürü oluşturulmuştur.					

<b>2.9.</b> Risk yönetimiyle organizasyonel amaçlarınız, stratejiniz, girişimleriniz ve çabalarınız bütünleştirilmiştir?	Hiçbir Şekilde <b>1</b>	<b>2</b>	Biraz <b>3</b>	<b>4</b>	Önemli Ölçüde <b>5</b>
--	----------------------------	----------	-------------------	----------	---------------------------

<b>2.10.</b> Genel olarak, kurumunuz risk alma veya riske karşı tutum şeklinde yansıyan nasıl bir risk kültürüne sahiptir?	Risk Alma Taraftarı <b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	Risk Almaya Karşı <b>5</b>
--	---------------------------------	----------	----------	----------	-------------------------------

## KURUMDA RİSK YÖNETİMİNİ ÜSTLENME

### 3.1. Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı riskleri belirlemekle kim ya da kimler sorumludur?

(İlgili Yanıtları Daire içine alınız )

- En üst yönetici 1
- Yönetim Kurulu 2
- İç denetçi? 3
- Risk Yöneticisi? 4
- Orta düzey yöneticiler? 5
- Tüm personel? 6

### 3.2. Risk yönetiminden sorumlu birim ya da kişiler şu konularda kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır:

	Evet	Hayır
I. Risk Yönetimi faydalarının farkındalığını artırır?	1	2
II. Risk yönetimi tekniklerinin kabul edilmesini destekler?	1	2
III. Risk yönetimi politika ve prosedürlerini geliştirir?	1	2
IV. Tavsiye ve destek sağlar?	1	2
V. Eğitimi organize eder?	1	2

### 3.3.a. Herhangi bir kurumdan risk yönetimiyle ilgili olarak destek aldınız mı?

Evet ( ) Hayır ( )

**3.3.b.** 3.10.a. için yanıtınız “Evet” ise lütfen aşağıda destek aldığımız kurumun adını ve aldığınız yardım konusunu belirtiniz. ....

## RİSK YÖNETİMİ İÇİN KAYNAK SAĞLAMA

**4.1.a.** Kurumunuz risk yönetimi politika ve uygulamalarını desteklemek için uygun kaynakları tahsis edebilmektedir.

Evet ( ) Hayır ( )

**4.1.b.** Eğer üstteki yanıtınız (4.1.a) hayır ise, risk yönetimini desteklemede yeterli kaynak tedarik edilmesinde başlıca kısıtlar nelerdir?

- I. bütçe ile ilgili? Evet ( ) Hayır ( )
- II. kültürel? Evet ( ) Hayır ( )
- III. diğer? (Lütfen aşağıya belirtiniz) Evet ( ) Hayır ( )

**4.2.** Kurumunuzun belirlediği risklere yönelik olarak hazırladığı risk veri tabanı var mı?

Evet ( ) Hayır ( )

## RİSK ALGISI, FARKINDALIĞI VE EĞİTİM

5.1. Kurumunuz risk yönetimi ihtiyacının ne derece farkındadır?

<b>Farkında Değil</b> <b>1</b>	<b>2</b>	<b>Biraz</b> <b>3</b>	<b>4</b>	<b>Önemli Ölçüde</b> <b>5</b>

5.2. Kurumunuz risk algılama ve yönetimine dair yetenekleri geliştirme konusunda personeline cesaret veriyor, eğitim çalışmaları yapıyor ve kaynak sağlıyor mu?

<b>Hiçbir şekilde</b> <b>1</b>	<b>2</b>	<b>Biraz</b> <b>3</b>	<b>4</b>	<b>Önemli Ölçüde</b> <b>5</b>

5.3. Kurumunuz tarafından aşağıdaki konulara dair eğitim sağlanıyor mu?

	<b>Hiçbir şekilde</b> <b>1</b>	<b>2</b>	<b>Biraz</b> <b>3</b>	<b>4</b>	<b>Önemli Ölçüde</b> <b>5</b>
I. Risk kavramı, Risk algılama ve farkındalığı					
II. Risk politika, prosedürler, standartlar ve uygulamalar?					
III. Risk alma					

5.4. Personeliniz bireysel ünite/sahalarındaki amaçlarla kurumunuzun hedeflerinin ve amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı.

<b>Kesinlikle Hayır</b> <b>1</b>	<b>Hayır</b> <b>2</b>	<b>Fikri Yok</b> <b>3</b>	<b>Evet</b> <b>4</b>	<b>Kesinlikle Evet</b> <b>5</b>

5.5. Personel kendi işiyle ilgili amaçlarla işletmenin hedef ve amaçlarının ne şekilde bağlantılı olduğunu anladı.

<b>Kesinlikle Hayır</b> <b>1</b>	<b>Hayır</b> <b>2</b>	<b>Fikri Yok</b> <b>3</b>	<b>Evet</b> <b>4</b>	<b>Kesinlikle Evet</b> <b>5</b>

5.6. Aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri kurumunuzda risk yönetimi algılama ve geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. İlgili olanları daire içine alınız

	<b>Hiçbir şekilde</b> <b>1</b>	<b>2</b>	<b>Biraz</b> <b>3</b>	<b>4</b>	<b>Önemli Ölçüde</b> <b>5</b>
I. AS/NZS 4360:1999 vb Risk Yönetimi Standartları					
II. Örgütlerin Politika, direktif ve rehber dokümanları					
III. Yasa ve kanunlar					
IV. İç denetim raporları					
V. Dış denetim raporları					
VI. Uluslararası standartlar					
VII. Özel Sektör Risk Yönetim Uygulayıcıları ve danışmanları					

5.7. Kurumunuzdaki risk yönetimi algılama derecesini hangi aşamada olarak değerlendirirsiniz [1 üst derecede riskin algılanması ve farkındalığı, 5 mevcut değil]?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## SORUMLULUK

### 6.1.a. Kurumunuz;

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
(i) Risklerin yönetilmesi için yönetim kurulu sorumluluk taşıyor mu?	1	2
(ii) Risklerin yönetilmesi için yöneticiler sorumluluk taşıyor mu?	1	2
(iii) Risklerin yönetilmesi için personel sorumluluk taşıyor mu?	1	2

**6.1.b.** Eğer yanıtınız “*Evet*” ise, lütfen kurumdaki risk yönetimine dair sorumluluk seviyeleri ile ilgili mekanizmaya yönelik detaylı bilgi veriniz

- (i) Kurul
- (ii) Yöneticiler
- (iii) Personel

## RİSK YÖNETME KAPASİTESİ

7.1. Müdür (Director) Kapasitesi	Zayıf 1	2	3	4	Çok İyi 5
7.1.1. Organizasyonun karşılaştığı yada karşılaşacağı finansal, yasal, iş ve diğer riskleri anlama					
7.1.2. Organizasyonun karşılaşacağı stratejik konuları anlama					
7.1.3. Stratejik düşünme kapasitesi					
7.1.4. Stratejik vizyon sağlama yeteneği					
7.1.5. Finans konularında teknik yeterlilik					
7.1.6. Organizasyonun performansına katkısı					
7.1.7. En üst yöneticinin performansına katkısı					
7.1.8. En üst yöneticinin kendisine danışma yeteneği					
7.1.9. Yönetim performansına katkısı					
7.1.10. Yönetime liderlik sağlama					
7.1.11. Yönetime uygun zaman ayırma yeteneği					

<b>7.2. Risk Yönetim Biriminin Kapasitesi</b>	Önemli Değildir 1	2	3	4	Çok Önemli 5
7.2.1. Strateji ile ilişkisi					
7.2.2. En üst yönetimin performansının değerlendirilmesi					
7.2.3. Kurumun devamını sağlama					
7.2.4. Organizasyonun stratejik varlığını izleme					
7.2.5. Risk maruziyetini belirleme					
7.2.6. Yönetimin itirazlarını üstlenme					
7.2.7. Mevzuatı anlama					
7.2.8. Üst yönetimin akıl hocalığı					
7.2.9. Üst yöneticileri işe alma, çıkarma, değ.,					
7.2.10. Kamu hizmetlerinde etkililiği sağlama					
7.2.11. Kamu hizmetlerinde verimliliği sağlama					

<b>7.3. Müdürlerin İlişkisi ve Etkisi</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7.3.1. Bir müdür olarak rolümü şahsen faydalı buluyorum		
7.3.2. Kurul kararlarında etkili olabilirim		
7.3.3. Kurumun iç politikaları konusunda deneyimli değilim		
7.3.4. Kişisel risk maruziyetim konusunda endişeli değilim		
7.3.5. Bilgilendirme konusunda üst yönetime güvenme konusunda endişeliyim.		
7.3.6. Bir müdür olarak benim rolüm finansal olarak yeterince ödüllendirildiğimi gösterir		

<b>7.4. Kurul Toplantılarındaki Konularda Risk Yönetiminin Payı</b>	Sık sık	Bazen	Nadiren
7.4.1. Organizasyonun gelecek gelişimi			
7.4.2. Uyum konuları			
7.4.3. Risk yönetimi			
7.4.3. Rutin yönetim kurulu işleri			
7.4.4. Organizasyon ve yönetim konuları			

<b>8. İLETİŞİM</b>	<b>Evet (1)</b>	<b>Hayır (2)</b>
<b>8.1.</b> Kurumunuzda yukarıdan aşağıya, çapraz ve aşağıdan yukarıya kurumsal etkili ve etkin iletişim mevcuttur.		
<b>8.2.</b> Üçüncü kişilerle etkin ve etkili bilgi paylaşımı vardır.		
<b>8.3.</b> Kurumunuz bir risk iletişim stratejisine sahip mi?		
<b>8.4.</b> Kurumunuzda riskler ve faydalar hakkında kurumunuzun paydaşları ile arasında iki yönlü bilgi akışı var mı?		

## 9. DÖKÜMANTASYON

**9.1.** Kurumunuzda kurumsal risk yönetimi uygulama kararı verilmiş ve altyapı çalışmalarına başlanmıştır.

<b>Kesinlikle Hayır 1</b>	<b>Hayır 2</b>	<b>Fikri Yok 3</b>	<b>Evet 4</b>	<b>Kesinlikle Evet 5</b>

**9.2.** Yönetim tüm personelin faydalanması için risk yönetimine dair tavrını ve yaklaşımını dokümante etmiştir.

<b>Kesinlikle Hayır 1</b>	<b>Hayır 2</b>	<b>Fikri Yok 3</b>	<b>Evet 4</b>	<b>Kesinlikle Evet 5</b>

**9.3.** Risk yönetimi sürecinin algılanmasında ve ilgili dokümanların geliştirilmesinde, kurumunuz aşağıdaki konularda araştırma ve incelemeler yapmış ve dokümante etmiştir:

I. Stratejik çevre ve şartlar: organizasyonun çevresiyle olan ilişkileri (güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehlike analizi)

II. Organizasyonel çevre ve şartlar: işletme yeterlilikleri, amaçları ve hedefleri

III. Risk yönetimi çevresi ve şartları: risk yönetimi sürecinin algılanmasına katkıda bulunacak organizasyonel amaçlar, hedefler, stratejiler, kapsam ve parametreler, bilgi ve araştırma ihtiyacı.

	<b>Kesinlikle Hayır 1</b>	<b>Hayır 2</b>	<b>Fikri Yok 3</b>	<b>Evet 4</b>	<b>Kesinlikle Evet 5</b>
<b>I</b>					
<b>II</b>					
<b>III</b>					

**9.4.** Kurumunuzda risk yönetimi için sorumluluk

	<b>Kesinlikle Hayır 1</b>	<b>Hayır 2</b>	<b>Fikri Yok 3</b>	<b>Evet 4</b>	<b>Kesinlikle Evat 5</b>
1) dokümante edildi ve iletildi					
2) anlaşıldı ve bildirildi.					

**9.5.** Kurumunuzun stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler ile olaylar belirlenmektedir ve bu belirlemelerin güncel olarak geçerliliği sağlanmaktadır

<b>Kesinlikle Hayır</b> <b>1</b>	<b>Hayır</b> <b>2</b>	<b>Fikri Yok</b> <b>3</b>	<b>Evet</b> <b>4</b>	<b>Kesinlikle Evet</b> <b>5</b>

**9.6.** Kurumunuzun iş amaçlarına yönelik öncelikler, organizasyonel amaçlar ve hedefler ile stratejilerini uygulamasını ve amaçlarına ulaşmasını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilecek iç ve dış faktörler dokümanite edildi, bildirildi ve yönetim ve personel tarafından anlaşıldı

<b>Kesinlikle Hayır</b> <b>1</b>	<b>Hayır</b> <b>2</b>	<b>Fikri Yok</b> <b>3</b>	<b>Evet</b> <b>4</b>	<b>Kesinlikle Evet</b> <b>5</b>

## **10. İZLEME VE GÖZDEN GEÇİRME**

**10.1.** Kurumunuzun her seviyesinde uygun kontrol ve denetim faaliyetleri tesis edilmiştir ve uygulanmaktadır.

**Evet ( )      Hayır ( )**

**10.2.a.** Kurumunuzda bir Denetim Biriminiz mevcut mudur?

**Evet ( )      Hayır ( )**

**10.2.b.** 10.2.a. için yanıtınız “*Evet*” ise bu denetim birimi risk yönetimi ve iç kontrol bölümleri içeriyor mu?

**Evet ( )      Hayır ( )**