

---

---

**ORGANİZASYONLARDA RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ:  
STRATEJİLER, AMAÇLAR VE UNSURLAR**

**Aydın USTA**

Prof. Dr., İnönü Üniversitesi İİBF  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
[aydin.usta@inonu.edu.tr](mailto:aydin.usta@inonu.edu.tr), Orcid id: 0000-0001-7460-5932

---

---

**Öz**

Çalışma, organizasyonların maruz kaldığı olaylar sonucunda, risk ve fırsat gibi iki tür olgu ile karşılaşabileceği iddiasına dayalı olarak, ortaya çıkabilecek sonuçların yönetilme sürecini incelemektedir. Söz konusu olayların olası sonuçlarının öneminin ortaya konulması ise çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da çalışmada ayrıca, organizasyon başarısını etkileyen karar ve faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

Çalışmada dolaylı ve alıntısız araştırma yönteminden yararlanılmış ve konu ile ilgili çeşitli görüşlere yer verilmiştir. Bu bağlamda organizasyonlara yönelik tüm risklerin incelenmesi ve söz konusu bu risklere karşı gerekli önlemlerin alınması gerekliliği ise makalenin ulaştığı en önemli sonuçtur.

**Anahtar Kelimeler:** Risk yönetimi, Risk yönetimi amacı, Risk yönetimi unsuru, Risk yönetimi süreci.

**RISK MANAGEMENT PROCESS IN ORGANIZATIONS:  
STRATEGIES, OBJECTIVES AND ELEMENTS**

**Abstract**

The study investigates the process of managing outcomes that may arise based on the premise that organizations may encounter two types of phenomena, namely the risks and opportunities, as a result of events they experienced. The study mainly aims to put forward the importance of possible consequences of these events. Consequently, the study also makes suggestions for improving the decisions and activities that affect the success of organizations.

The indirect and quotational research method was used in the study, and various opinions were presented on the subject. In this context, the most important conclusion of the article is the necessity to examine all the risks to organizations and to take necessary precautions against these risks.

**Key Words:** Risk management, goal of risk management, factors of risk management, risk management process.

## 1. GİRİŞ

Günümüz organizasyonları farklı nedenlerden dolayı çeşitli risklere maruz kalabilmektedir. Bu durum, aynı zamanda organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmede çeşitli güçlükler ile karşılaşması demektir. Ayrıca organizasyonlar açısından çevresel unsurlar gittikçe karmaşıklaşmakta, yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sorumluluk ve etkililik gereksinimi artmakta; görevler çeşitlenmekte ve bütçe sınırlılıkları önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, finansal sorunların önem kazanması; organizasyonları risk yönetimi politikalarına yöneltmektedir (Departement Federal des Finances, 2004: 1).

Risklerin nedeni olarak gösterilen belirsizlik, tüm organizasyonların başarısını etkileyen bir etmendir. Yani belirsizlik tüm organizasyonların yaşamında öznel bir durumdur. Bu nedenle yönetim tarafından risk yönetimi kavramı içerisinde benimsenen temel amaç, değer yaratımını etkileyebilecek belirsizlik düzeyini azaltmaktır. Belirsizlik, risk veya fırsat kaynağıdır; dolayısıyla değer yaratılmasına veya kaybına yol açabilir. Ayrıca risk yönetimi, risklere karşı etkili bir karşılık verme yeterliliğini artırır; organizasyonun karşılaşılabileceği belirsizliklerde mücadele fırsatlarına olanak sağlar. Risk yönetimi çerçevesinde belirlenen stratejiler organizasyon değerlerinin maksimize edilmesini destekler (Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 3). Strateji, eylemleri seçmeyi, uygulamaya koymayı ve sonuçlara ulaşmak için bunlar arasındaki koordinasyonu öngörür. Strateji bir yönelimdir ve "sonuçlara nasıl ulaşılacağı" sorusuna cevap verir. Bu bağlamda tüm organizasyonların varoluş nedeni, paydaşlarına değer yaratmaktır. Yani değer yaratmak, organizasyonun risk yönetiminde temel ilkedir.

Yaich'e göre (2009: 61) yönetim açısından asıl güçlük, belirsizlik düzeyini denetim altına almaktır. Bu da ancak uygun karar alımı ile mümkündür. Karar alımı, iç ve dış çevrenin mevcut özelliklerini hesaba katmayı ve ihtiyaca göre kaynak tahsisinde bulunmayı ve genel değerlendirmeyi içerir.

Ulaşılmak istenilen amaçlar üzerinde etkisi bulunan olayların denetim altına alınabilmesi risk yönetiminin bir işlevidir. Olaylar pozitif, negatif veya her iki kutupta da olabilir. Olası olayların potansiyel negatif etkisi doğal olarak risk oluşturacaktır. Olay negatif etki bıraktığında risk, mevcut organizasyon değerlerini azaltır veya değer yaratımını engelleyebilir. Bir risk ortaya çıkması muhtemel bir olayın sonucudur ve amaca ulaşmayı engelleyebilir. Bir başka biçimde olaylar potansiyel pozitif etkiye de sahip olabilir. Pozitif etkiye sahip bir olay negatif etkileri ortadan kaldırabilir veya organizasyon açısından fırsatlar yaratabilir. Fırsat yaratmaya elverişli olay amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlar.

Bir organizasyonda ortaya çıkan risk olgusu iki nedenden kaynaklanabilir: Bunlardan ilki rastlantısal olabilir ve bu risk olgusu daha çok ilgili organizasyon çalışanlarının iradesinden bağımsız, tesadüfî olaylara bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür riskler rastlantısal risk olarak adlandırılır. İkincisi ise çalışanların kullandıkları iradenin bir sonucudur ve bu risk iradi risk olarak ifade edilir. İradi riskler, denetlenebilir, sınırlandırılabilir ve kabul edilebilir risklerdir. Örneğin, bazı malzemelerin satın alınması, stoklanması veya farklı yatırım alanlarında kayıp veya kazanımlar iradi riskler arasında sayılabilir. Hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın risk, organizasyon açısından önemli sonuçlar doğurduğundan dikkate alınması gerekir. Risk yönetimi

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

çerçevesinde yönetim, fırsatları değerlendirmeli, yeniden pozisyon almalı ve amaçları belirleme sürecinde stratejik düşünmelidir.

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). Risk, rastlantısal bir olayın meydana gelme olasılığıdır ve gerçekleştiğinde kurumun hedeflerine ulaşma başarısını negatif yönde etkilemektedir (Özaslan ve Koç, 2016: 274).

Organizasyonların karşılaşılabileceği risk ve fırsat gibi olayların olası sonuçlarını ortaya koymak bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sorunsalı ise organizasyonların karşılaşılabileceği farklı risk ve fırsatların olası sonuçlarını farklı ölçütler açısından değerlendirmektir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle risk yönetim tarihi ve kavramı ele alınmış; daha sonra risk yönetimi amaç ve unsurları ortaya konulmuş arkasından da risk yönetim süreci akış şeması incelenmiştir.

### 2. RİSK YÖNETİMİNİN TARİHİ

Risk yönetimi konusundaki ilk çalışmaların İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren başlatıldığı söylenebilir. O tarihe kadar organizasyonlarda risk yönetimi, kazalara bağlı farklı kayıpları karşılamak amacıyla sigorta kuruluşları tarafından yürütülmekteydi. Ancak 1950'li yıllarda sigorta koruma maliyetlerindeki yükselme nedeniyle çok sayıdaki organizasyon riskinin sigorta edilemediği; edilse dahi bu risklerin sigorta maliyetlerinin çok yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum sigorta piyasasına alternatif risk yönetimi uygulamaları ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Lacroix'e göre ise (2007: 14) ilkel risk yönetimi uygulamaları 1950-1960 yılları arasında öncelikle ABD'de başlatılmıştır. Söz konusu bu döneme gelinceye kadar sigortacılar tarafından karşılanan riskler, sadece iş ve hijyen kazalarının önlenmesi ve risklerin önceden sezilmesi biçimindeydi. Yine aynı dönemde finansal unsurlar risk kapsamındaydı ve risk yönetimi uygulamaları organizasyonun finansal yükünü belirliyordu.

Tüm bu gelişmeler temelinde modern risk yönetimi konusundaki çalışmalar 1955-1964 yılları arasında hız kazanmıştır. Söz konusu bu dönemde risk kaygılarına yönelik olarak mühendislerin teknolojik risk yönetimi modelleri geliştirdikleri ve operasyonel risklerin teknolojik risk kayıplarını içerdikleri söylenebilir (Dionne, 2013: 1). 1960'lı yıllarda risk önleyici farklı önlemler uygulamaya konulmuş, çeşitli yöntemler ve bazı kayıplara karşılık otomatik sigorta sistemleri geliştirilmiştir. Bu yıllarda yürütülen aktiviteler genellikle kazalardan ve hastalıklardan korunmayı içermektedir. 1970'li yıllardan itibaren sigorta edilemez farklı risklerin yönetimi konusunda çeşitli enstrümanlar söz konusu olmuştur. Ayrıca 1980'li yıllarda organizasyonlarda risk portföyü ve finansal yönetimi uygulamaları gündeme gelmiştir.

1980'li yıllarda bilinçlenme ve finansal araçların geliştirilmesi nedeniyle sürdürülebilir planların önemi anlaşılmış ve risk yönetimi uygulamaları diğer alanlara yaygınlaştırılmıştır. 2000'li yıllarda ise risk

yönetimi, organizasyon yaşamında önemli bir yere sahip olmuştur. Risk yönetimi, organizasyonun genel stratejisine entegre olma eğilimi kazanmış ve organizasyonun ilkelerini etkileyebilecek bir unsura dönüşmüştür (Lacroix, 2007: 14).

Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetimine geçiş uygulaması ise 2004 yılında COSO'nun (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) geliştirdiği bir modeldir. Bu gelişme, kurumların risklerinin birbirinden bağımsız bloklar halinde yönetildiği geleneksel risk yönetimi anlayışından, risklerin bir bütün olarak yönetildiği kurumsal risk yönetimine geçiş olarak kabul edilebilir.

Doğal olarak dünyadaki tüm bu gelişmeler, Türkiye'deki sigorta ve risk uygulamalarına örneklik teşkil etmiş ve bu alandaki uygulamaların çerçevesini çizmiştir. Türkiye'de 1927 yılında yürürlüğe giren 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu 2003 yılında kaldırılarak yerine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiştir. Türkiye'de kurumsal risk yönetiminin hukuki dayanağını bu yasal düzenlemeler oluşturmaktadır.

### 3. RİSK YÖNETİMİ

Risk, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve kendine özgü özellikleri bulunan bir olaydır. Franck Moreau'ya göre risk bir olay, bir eylem veya eylemsizlikle organizasyonun değer yaratımına ve stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini etkileyen bir tehdittir (Lacroix, 2007: 9). Buradan anlaşıldığı üzere riskin kaynağı bir olay, bir eylem veya bir ihmal olabilmektedir.

Risk yönetimi, gelecekte uygulamaya konulacak stratejileri etkilemeye elverişli olayları, eylemleri ya da eylemsizlikleri tahmin ve tanımlamayı; etki azaltıcı seçimleri belirlemeyi ve stratejilerin uygulamaya konulmasını; beklentiye uygun seçilen çözümün etkililiğinin denetimini öngörür. Ellenberg'e göre (2003: 63) risk yönetimi, olayları tanımlama, riskleri değerlendirme ve risklere hâkim olmak için söz konusu faaliyetleri uygulamaya koymaktır. Bu faaliyetlerin yürütülme sürecinde tüm aktörler arasında iletişimin, enformasyonun ve işbirliğinin bulunması gerekir. Bu bağlamda organizasyonlarda esas olarak üretim, etkili bir enformatiğe bağlıdır; grup risklerinin birçoğu enformatik sistem ile ilişkilidir.

COSO 2 Raporu, risk yönetimini şu özellikleriyle nitelendirmektedir (Yaich, 2009: 61):

- Risk yönetimi, bir süreçtir,
- Risk yönetimi, üst yönetim tarafından uygulamaya konulur,
- Risk yönetimi, belirli stratejileri dikkate alır,
- Organizasyonu etkilemesi muhtemel olaylara bağlı olarak ortaya çıkan riskler; denetim altına alınmaya ve yönetilmeye çalışılır,
- Etkili bir risk yönetimiyle organizasyonun amaçlarına ulaşması güvenceye alınabilir.

Risk yönetimi, organizasyonel değer yaratımı ve korunması konusundaki etkili fırsatları inceler. Risk yönetimi, üst ve orta kademe yönetim kadrosunun diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde yürüttükleri bir süreçtir. Organizasyonun tüm aktivitelerinde olduğu gibi hazırlık ve uygulamalarda risk yönetimi açısından mevcut stratejik plan dikkate alınır (Institut de L'Audit Interne vd., 2005: 5). Risk yönetimi, organizasyonu etkileyebilecek olayları

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

öngörmeyi içerir. Bu olayları öngörmek, değerlendirmek organizasyonun amaçlarına ulaşmasında adeta bir güvence olarak kabul edilebilir.

COSO 2 Raporuna göre risk yönetiminin referansı iç kontrole dayanır. Yani risk yönetim sistemi, genel yönetim sürecinde iç kontrol ile bütünleşiktir. Risk yönetimi, genel konular üzerinde düşünmeyi sağlayarak, iç kontrol uygulamalarını tamamlar ve iyileştirir. Böylece geliştirilmiş iç kontrol, organizasyonun gereksinimlerini karşılamayı ve geliştirilmiş risk yönetim sürecine yönelik değerlendirmeleri öngörür. Risk yönetiminde temel postulat (*ilke*), değer yaratımını artırmak için kabul edilebilir düzeyde belirsizlik derecesini azaltmaktadır. Gerçekte belirsizlik her organizasyonun yaşamında içsel temel bir etmendir. Risk yönetimi kavramı, risk, olay, değer yaratımı, fırsat ve belirsizlik kavramları ile birlikte tanımlanır.

Risk yönetimi uygulamaları şu özellikleri ile nitelendirilebilir (Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 5):

- Risk yönetimi, organizasyon çalışanlarının tümünün desteklediği kararlı bir süreçtir.
- Organizasyonun her kademesindeki paydaşın birlikteliği ile bu süreç uygulanır.
- Stratejilerin hazırlanmasında süreç dikkate alınır.
- Organizasyonun amaçlara ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamayı ve bu olaylara bağlı olarak ortaya çıkacak riskleri öneriler doğrultusunda yönetmeyi amaçlar.
- Riskin, organizasyonun her biriminde ve her düzeyinde algılanabilmesi için geniş bir görüş elde edilmesine imkân sağlar.
- Yönetime ve yönetim kurullarına özellikle amaçların gerçekleştirilmesi konusunda mantıklı bir güvence verir.
- Ulaşılması gereken amaçlara yönelik tutarlı yönlendirmelerde bulunur.

Tüm bu özellikleriyle birlikte ele alındığında; risk yönetiminin iç kontrolün ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir. Risk yönetim düzeneği, yönetimin ihtiyatlı karar alımını sağlayan genel yönetim unsurlarını genellikle kapsamına almaktadır. COSO 2 Raporunun tanımına göre risk, amaçlara ulaşmayı engelleyen olayların olma olasılığı iken; fırsat, amaçlara ulaşmaya katkı sağlayan olayların gerçekleşme olasılığıdır.

Risk yönetimi, belirlenen amaçlarla ortak riskler, randıman ve büyüme hedefleri arasında dengeyi sağlar. Diğer taraftan bu amaçlara ulaşılması için kullanılacak kaynak planlamasını yapar. Risk yönetimi şu unsurları içerir (Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 3):

- Riske karşı organizasyon stratejisi anlamındaki önerileri sıralamak:*  
Riske karşı belirlenen öneriler; yönetim tarafından farklı stratejik seçeneklerin değerlendirildiği, ortak amaçların tanımlandığı, risk yönetimine yönelik araçların geliştirildiği başlıca temel düşüncelerdir. Risk yönetimi uygulaması organizasyon stratejisine bağlıdır. Organizasyonun farklı fonksiyonları riske bağlı aktivite ve misyonu ile ilişkilidir. Riskleri yönetme, önleme, azaltma ve karşılamak için, araçlar ve yöntemler sürekli olarak geliştirilmektedir.

- *Risk verilerinin değerlendirilmesinde ölçütler geliştirmek:* Risk yönetimi uygulaması (*düzenegi*) risk verilerinin incelenmesinde, farklı seçenekler arasından bir seçim yapmaya imkân sağlar. Buradaki seçenekler, riskin kabulü ve paylaşımı, azaltılması veya riskten kaçınma biçiminde olabilir.
- *Operasyonel kayıpları ve hayal kırıklıklarını azaltmak:* Organizasyonlar tanımlanan kapasitelerini iyileştirmek, ortak kayıp ve maliyetleri azaltmak için belirsizlikleri aydınlatan potansiyel olayları tartışır.
- *Karşıt ve muhtelif riskleri tanımlamak ve yönetmek:* Organizasyon kendisini farklı biçimde etkileyen çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Risk yönetim mekanizması çözüm yollarını araştırır ve riskin çeşitli sonuçlarının etkisini azaltıcı çözümler üretir.
- *Fırsatları yakalama:* Yönetim olası olayları geniş bir çerçevede ele alır ve proaktif olarak fırsatlardan yararlanmayı araştırır.
- *Sermaye kullanımında etkililiğin artırılması:* Yönetim, sermaye gereksinimini etkili bir biçimde değerlendirir ve dağılımını iyileştirmeyi öngörür.

Risk yönetim mekanizmasının unsurları, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine, organizasyonlarda verimliliğinin sağlanmasına ve kayıpların azaltılmasına katkı sağlar. Risk yönetim uygulamaları, etkili bir raporlama sisteminin uygulamaya konulması, kural ve yasalara uygunluğun sağlanması açısından da yararlıdır. Organizasyonların her birimi tarafından gerçekleştirilen raporlama, risk yönetimi uygulamasını destekler, niteliktedir. Risk sorunsalı ile günümüzde daha çok karşılaşan organizasyonlar, riskin etkili yönetimi açısından daha duyarlı hale gelmişlerdir. O kadar ki organizasyonlara yönelik tehditleri dikkate almak ve bundan sonra daha çok tartışmak gerekmektedir.

### 3.1. Risk Yönetiminde Etkililik

Risk yönetimindeki etkililik, risk yönetimi düzeneginde yer alan sekiz unsurdan (Şekil 1'de *küpün önyüzü*) her birinin işlevini yerine getirmesidir. Bu unsurların işlevi risk yönetimi düzeneginde etkililik ölçütünü oluşturur. Dört kategorideki amaçlar (Şekil 1'de *küpün üst yüzeyi*) etkililik ortaya konulduğunda organizasyonel başarı güvenceye alınmış olur (Institut de L'Audit Interne vd., 2005: 9).

### 3.2. Risk Yönetiminde Sınırlılık

Risk yönetimi düzenegi önemli avantajlar sağlamasına karşın, bazı sınırlılıkları da içermektedir. Risk yönetiminde şu faktörler sınırlılıklara yol açabilir (Institut de L'Audit Interne vd., 2005: 10):

- Karar alımında yargılama hatası,
- Maliyet raporlarını dikkate alma/risk karşılama seçimindeki yararlar ve kontrolün yapılmasındaki eksiklik,
- Düzenek içerisindeki potansiyel ve insani hatadan kaynaklanan zayıflıklar,
- İki veya daha fazla kişi arasındaki normlara aykırı anlaşma nedeniyle kontrol yeteneğinin bozulması,
- Risk yönetimi konusunda alınan kararlara riayet edilmemesi.

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

Söz konusu bu faktörler nedeniyle yönetimin organizasyonel amaçlara ulaşabilme olasılığı zayıflamaktadır.

### 3.3. Risk Yönetiminin Yararları

Risk yönetimi, organizasyon yönetiminde bir kaldıraç görevi görür. Bu nedenle risk yönetimine gereken önemin verilmesi gerekir. Bu çerçevede risk yönetimi şu alanlara önemli katkı sağlar (Autoritedes Marches Financiers, 2010: 4; Ellenberg, 2003: 66):

- Organizasyonun varlık, itibar ve değerlerini korur ve geliştirir. Organizasyonun potansiyel fırsat ve tehditlerini analiz eder ve tanımlanmalarına katkı sağlar. Burada kapsamlı ve sistemik endüktif bir analiz söz konusudur. Riske girmek yerine bunları önceden görmek ve böylece organizasyonun değerlerini, varlıklarını ve itibarını korumak mümkündür.
- Organizasyonun amaçlara ulaşmasında sürece ve karar alımına katkı sağlar. Organizasyonun amaçlara ulaşmasında etkisi olan olayları ve elverişli durumları tanımlar. Riskleri hâkimiyet altına alma söz konusu olduğunda çalışmaları destekler. Risk yönetimi organizasyonel operasyon ve karar alma süreçleri ile birlikte bir bütünü oluşturur ve karar alımına yardım eden bir pilotaj aracıdır. Yöneticilerin küresel tehdit, potansiyel fırsatlar, risk alımındaki ölçüt ve düşünceler, kaynak tahsisi konusunda nesnel düşünmelerini sağlar. Yöneticiler bu esnada farklı disiplinlerden yararlanır ve risk yönetimi kavramlarını bütünleştirirler.
- Organizasyonel değerler ve eylemler arasında da uygunluk, esneklik sağlar. Çok sayıda risk günlük eylemler, kararlar ve organizasyon değerleri arasındaki uyum eksikliğinin bir yansımasıdır. Bu riskler ilke olarak organizasyonun kredibilitelerini etkilemektedir.
- Çalışanların, risk ilkeleri ve ortak vizyona yönelik olarak harekete geçmek ve içsel riskler konusunda duyarlılıklarını artırır. Ayrıca çalışanlar arasında enformasyon değişimi söz konusudur.

Bunlara ek olarak COSO Raporuna göre risk yönetimi şu yedi yararı sağlamaktadır (Yaich, 2009: 62):

- Risk eğilimi ile organizasyon stratejilerini uyumlaştırır.
- Risk karşılama yöntemlerini destekler.
- Operasyonel kayıpları ve risk içerikli olayları azaltır.
- Olası riskleri tanımlar ve yönetir.
- Çoklu riskleri bütünleşik biçimde çözümler.
- Fırsatları yakalamaya katkı sağlar.
- Sermaye kullanımını iyileştirir.

### 4. RİSK YÖNETİMİNİN AMAÇ VE UNSURLARI

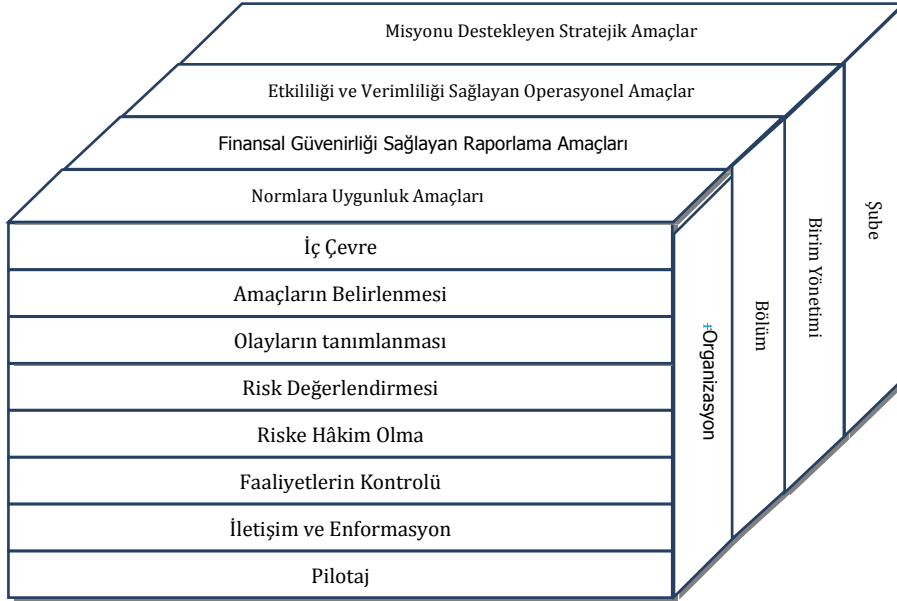
Risk yönetimi uygulamalarının amaç ve unsurları öncelikle Şekil 1 üzerinde gösterilmekte; daha sonra da izleyen alt başlıklarda tanıtılmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü üzere organizasyonun ulaşmaya çalıştığı amaçlar arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta ve risk yönetimi düzeneği unsurları bunlarla etkileşim içerisinde.

Bir organizasyonda amaç ve unsurları belirlemeden önce risk yönetim politikalarının belirlenmesinde yarar vardır. Uygulamada genellikle aşağıdaki önermeler risk yönetiminde politika olarak benimsenmektedir (Departement Federal des Finances, 2004: 2):

- Organizasyonların maruz kaldığı çeşitli risklerin sistemik ve homojen bir yaklaşımla tanımlanması,
- İdari birimlerin asıl olan yükümlülüklerini faaliyetler biçiminde yerine getirmelerinin sağlanması,
- İdari birimlerin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinin desteklenmesi,
- Potansiyel risklerin etkili ve tutarlı biçimde tanımlanması, değerlendirilmesi, hâkimiyet altına alınması ve izlenmesi için ölçüt ve enstrümanlar geliştirilmesi.

**Her organizasyonun istenilen performansa ulaşabilmek açısından bu politikaları benimsemesi, bu doğrultuda amaçlar belirlemesi daha sonra da bu amaçlara dayalı olarak eylem planı hazırlaması gerekir.**

**Şekil 1. COSO Küpü**



**Kaynak:** Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 9.

Organizasyonlarda tehdit ve fırsatlar, stratejilerin belirlenmesinden günlük operasyonların gerçekleşmesine kadar her aşamada dikkate alınır. Olumsuzluklara maruz kalmamak için risk yönetim politikaları sorumlulukları düzenlemeli ve tüm riskleri (*mesleki, coğrafik, hukuki*) karşılamak bakımından mekanizmaları uygulamaya koyacak genel pilotaj uygulamalarını desteklemelidir (Yaich, 2009: 59).

Riskleri önleme bakımından organizasyonlarda başvurulan çeşitli stratejiler söz konusudur. Bu anlamda organizasyonlar risk kontrolü açısından genellikle kaçınma, azaltma ve finansa etme gibi stratejilere başvururlar



---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

(Departman Federal des Finances, 2004: 3). Stratejik yönetimin finansman kanadı kendi kendine desteği ve risk transferini de içerir. Bu strateji, özellikle sigorta düzenlemeleri ile ilgilidir. Kamu organizasyonları ise genellikle maruz kaldıkları finansal riskleri kendileri üstlenirler.

### 4.1. Risk Yönetiminin Amaçları

Her organizasyon; vizyon, strateji ve misyonu çerçevesinde kendi stratejik amaçlarını tanımlar. Gerçekte organizasyon stratejileri ve bunlara bağlı olan stratejik amaçlar arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu referans çerçeve, organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar ki bu amaçlar dört kategoriye ayrılabilir (Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 6):

- *Stratejik*: Stratejik amaçlar organizasyonun misyonuna hizmet eder.
- *Operasyonel*: Bu amaçlar kaynak etkililiğini ve verimliliğini öngörür.
- *Raporlama*: Bu amaçlar, organizasyonun muhasebe kayıtlarının güvenilirliğini sağlar.
- *Uygunluk*: Uygunluk amaçları faaliyetlerin yürütülmesinde yasa ve yönetmeliklere uyumu öngörür.

Raporlama, bir organizasyonun hesap durumunun izlenmesi anlamındadır. Risk yönetimi yasalara uygunluk ve hesaplara güvenilirlik anlamında da adeta mantıksal bir güvence oluşturmaktadır.

Farklı kategorilerdeki bu amaçlar, risk yönetimde farklı boyutlara odaklanmayı gerektirir. Organizasyon, yasa ve yönetmeliklere uygunluk amaçları ve hesap kayıtlarının güvenilirlik amaçları üzerinde kontrole sahiptir. Risk yönetimde bu amaçlara ulaşmak bakımından mantıklı bir güvence oluşturmak gerekir. Buna karşılık, stratejik amaçlara ve operasyonel amaçlara ulaşmak bazen organizasyonun kontrolü dışındaki dış olaylara bağlanabilir. Bu anlamda yönetim, organizasyonun gelişme sürecindeki bilgileri kullanarak bu amaçlara ulaşma yönünde çaba harcar.

Risk yönetim politika ve amaçlarıyla birlikte organizasyonlar şu hedefleri izlerler (Departement Federal des Finances, 2004: 2):

- Sonuçlara, kârlılığa ve beklentiye odaklanan görevleri yerine getirmek,
- İdari işlevleri her zaman iyi idame etmek,
- Kişi, malvarlığı ve değerlere ilişkin fiziksel güvenliği üst düzeyde sağlamak,
- Hukuksal sorumluluk davalarını azaltmak,
- Yönetimsel makamlar tarafından, eksiksiz, şeffaf ve güncel risklerden haberdar olunacak biçimde organizasyonel enformasyonunu sağlamak,
- Çalışanlarda risk bilincini artırmak,
- İdari birimlerde risk yönetimi konusunda genel değerlendirmeler yapmak,
- Risk maliyetini kontrol etmek ve asgari düzeye indirmek,
- Kurumsal itibarı korumak.

**Söz konusu bu hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde birer aşama olarak kabul edilebilir.**

#### 4.2. Risk Yönetimi Düzenineğinin Unsurları

Her organizasyon kendi konumuna göre risk yönetimi düzenineğini belirlemek durumundadır. Söz konusu bu risk yönetim düzenineği sekiz unsuru içerir. Bu unsurlar organizasyon yönetimine ve yönetim sürecine entegre olan bileşenlerdir (Institut de L'AuditInterne vd., 2005: 7; Autoritedes Marches Financiers, 2010: 4-5):

- Organizasyonun ruhunu ve kültürünü içeren iç çevre,
- Amaçların belirlenmesi,
- Olayların tanımlanması,
- Risk değerlendirmesi,
- Riske hâkim olma,
- Faaliyetlerin kontrolü,
- İletişim ve enformasyon,
- Pilotaj.

Risk yönetimi sadece birbirini izleyen bu unsurların oluşturduğu bir süreç değildir. Çünkü süreç, bazen faaliyetlerin birlikte yürütülmesi (*eş zamanlı*) biçiminde cereyan etmektedir.

**İç Çevre:** İç çevre bir organizasyonun biçimini belirler ve kişilerin risklere karşı duyarlılığını ortaya koyar. Risk yönetimi düzenineğinin diğer unsurlarının dayandığı temel yapıdır. Bu anlamda iç çevre şu göstergeler üzerinde önemli etkiler bırakır (Yaich, 2009: 62):

- Tanımlanan stratejiler ve stratejik amaçlar,
- Yapılandırılmış faaliyetler ile risk değerlendirilmesi, tanımlanması ve yönetimi,
- İşlevsel kontrol faaliyet ve tasarımları,
- İletişim ve enformasyon sistemleri,
- Operasyonların izlenmesi.

COSO Raporuna göre iç çevrenin etkisinin azalması durumunda, iflas, imaj bozulması, itibar ve finansal kayıplar söz konusu olabilir. Yönetimin kaygı ve kuşkuvarı etkili risk yönetimi çerçevesinde tüm çalışanlarla birlikte tartışılmalıdır.

İç çevre, risk kültürünü, olasılığını, yönetim modelini, kültürel bozulmaları, benzeşimi, organizasyonel yapıyı, etik değerleri, sorumluluk ve güç aktarımını ve insan kaynakları politikalarını içerir. Aktörlerin sorumluluklarını ve rollerini tanımlayan organizasyon şeması söz konusu bu iç çevre bağlamında oluşturulur.

**Amaçların Belirlenmesi:** Organizasyonun tüm faaliyetlerine dayanak oluşturan amaçların belirlenmesi, performans açısından önemli bir aşamadır. Ortaya çıkabilecek bu riskler amaçlara ulaşmayı engelleyebilir. Tanımlanan amaçlarla birlikte yönetim, başarı faktörlerine odaklanarak performans ölçüm ölçütlerini de saptar. Yönetim öncelikle stratejileri bunlara bağlı olarak stratejik amaçları belirler ve daha sonra bunların gerçekleşme düzeyini açıklar. Bu anlamda amaçlar, açık, anlaşılır ve ölçülebilir olmalıdır (Yaich, 2009: 64).

Bir organizasyonun amaçları; özellikle stratejik ve operasyonel amaçları, anlaşılmaz veya yanlış anlaşılabilir nitelikte ise kaynak kullanımında israfa ve organizasyonel başarısızlığa neden olabilir. Her çalışanın organizasyon amaçlarını ve bunlara bağlı olarak da faaliyetleri iyi algılaması ve çözümülemesi gerekir.

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

Risk olasılığının tanımlanması stratejilere referans oluşturur ve belirlenen risk düzeyi stratejilerin belirlenmesine yardım eder. Gerçekte her alt strateji büyüme amaçlarını, tanımlanan verimliliği ve risk büyüklüğünü dikkate alarak organizasyonel misyonu tamamlamayı öngörür.

**Olayların Tanımlanması:** Fırsat ve risklere kaynaklık teşkil eden olayların tanımlanması risk yönetiminde temel bir çalışmadır. Bir olay, organizasyonla ilişkili iç faktörlerden veya dış faktörlerden kaynaklansın; ortaya çıkışı ister aksiliklere bağlı ister rastlantısal olsun etkililiği, verimliliği dolayısıyla performansı etkiler. Olaylar negatif, pozitif veya her iki etkiye de sahip olabilir. Pozitif veya negatif etkileri olan olayların ulaşılması gereken amaçlar üzerindeki etkileri iç ve dış faktörlere bağlıdır. Bu faktörleri, ne tür olduklarını, karşılıklı bağımlılıklarını ve daha sonra ortaya çıkacak risk zincirini tanımak önem arz eder. Faktörlere bağlı olayların tanımlanması ve nitelendirilmesi reaktif veya proaktif biçimde olabilir. Söz konusu iç ve dış faktörlerin bir listesi Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** İç ve Dış Faktörler Sınıflandırması

DIŞ FAKTÖRLER	İÇ FAKTÖRLER
<b>Ekonomik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Sermaye mevcudiyeti,</li><li>•Varsayılan kredi sorunu,</li><li>•Konsantrasyon,</li><li>•Likidite,</li><li>•Finans piyasası,</li><li>•İşsizlik,</li><li>•Rekabet,</li><li>•Birleşme-devralma.</li></ul> <b>Doğal Çevre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Emisyonlar ve atıklar,</li><li>•Enerji,</li><li>•Doğal afetler,</li><li>•Sürdürülebilir kalkınma.</li></ul> <b>Politik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Hükümet değişikliği,</li><li>•Mevzuat,</li><li>•Kamu politikası,</li><li>•Düzenleme.</li></ul> <b>Sosyal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Nüfus,</li><li>•Tüketici davranışı,</li><li>•Sosyal sorumluluk,</li><li>•Özel yaşam,</li><li>•Terörizm.</li></ul> <b>Teknolojik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Kesintiler,</li><li>•Elektronik ticaret,</li><li>•Harici veriler,</li></ul>	<b>Altyapı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Varlıkların kullanılabilirliği,</li><li>•Aktiflerin kapasitesi,</li><li>•Sermayeye erişim,</li><li>•Karmaşıklık.</li></ul> <b>Personel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Çalışan yeteneği,</li><li>•Hileli faaliyetler,</li><li>•Sağlık ve güvenlik.</li></ul> <b>Süreç</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Kapasite,</li><li>•Dizayn,</li><li>•Uygulama,</li><li>•Tedarikçiler/bağımlılar.</li></ul> <b>Teknoloji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Veri güvenirliliği,</li><li>•Sistemin kullanılabilirliği,</li><li>•Sistem seçimi,</li><li>•Gelişme,</li><li>•Dağıtım,</li><li>•Bakım.</li></ul>

•Yeni teknoloji.

**Kaynak:** (Yaich, 2009: 65).

Organizasyonların izlediği, kullanımı farklı çok sayıda risk sınıflandırması bulunmaktadır. Bunlardan ekonomik tür içerisinde yer alanlar; organizasyonun ekonomik çevresindeki ani değişimlerin sonuçlarıdır. Operasyonel olanlar, organizasyonun üretim veya endüstriyel faaliyetlerinin işlevsizliğine bağlı olarak ortaya çıkarlar. Bazıları ise doğal olaylardan kaynaklanır. Bunların yanında insanların iradi veya gayri iradi eylemlerine bağlı olanları da bulunmaktadır.

Riskler aynı zamanda finansal aktiflere, operasyonel işlemlere ve uyumluluğa etkisine göre de sınıflandırılabilir. Örneğin finansal riskler arasında şu türler görülebilir (Lacroix, 2007: 11):

- Finansal ve parasal krizlere bağlı olanlar: Örneğin ödeme riski,
- Bir yükümlülüğün yerine getirilmemesinden kaynaklanan, karşılık riskleri,
- Olumsuz biçimde artan kredi oranları: Kullanılan kredi miktarının artması,
- Kur oranlarının değişmesi,
- Piyasa arz ve talep yasalarından kaynaklananlar,
- Aktiflerin azalması ve likidite sorunu.

Olayların tanımlanmasında kullanılan çok sayıda teknik ölçüt bulunmaktadır. Bu anlamda olayların tanımlanması geçmişi ve geleceği içerir. Geçmiş eğilimler ve olaylar üzerine odaklanmış teknikler, olaylar ve sonuçları üzerine temel verileri oluşturabilir. Gelecekteki riskler üzerine odaklanan teknikler yardımıyla, baskın eğilimler, öngörülebilir koşullar ve sonuçları tahmin edilebilir.

COSO Raporu çoklu bir teknik ve olayları tanımlama araçları olarak şu unsurları önermektedir (Yaich, 2009: 65):

- Olaylar kütüphanesi,
- İç analiz,
- Eşik ölçekleri geliştirme veya arka bilgi yoklama,
- Tartışma şemaları ve grup çalışmaları,
- Süreç gelişim analizi,
- Temel olay göstergeleri,
- Aksilikler ve kayıplar konusundaki temel veriler.

Olayların incelenmesi, ulaşılması istenilen amaçların gerçekleştirilmesine engel olabilecek ana risklerin tanımlanmasına katkı sağlar. Bir olay, kaçırılmış fırsatları veya tehditleri temsil eder; olası neden ve sonuçla karakterize edilir (Autoritedes Marche Financier, 2010: 5).

Basel Komitesi'ne göre operasyonel riskler genellikle kayıp riski, kişisel yetersizlik, başarısızlık gibi iç sebeplerden; sistemden veya dış olaylardan kaynaklı olmak üzere sekiz kategoride düşünülebilir (Lacroix, 2007: 12):

- Dâhili sahtecilik,
- Harici sahtecilik,
- Sistem güvenliği,
- Alandaki çalışma ve güvenlik uygulamaları,
- Müşteriler, ürünler ve ticari uygulamalar,

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

- Aktiflerin zarara uğraması,
- Sistem ve aktivite işlevsizlikleri,
- Süreç yönetimi, taşımacılık uygulamaları.

Bunların dışında yasal düzenlemelere uygunluk riskleri ise yasal ve düzenleyici eksiklikler; idari, hukuki, disiplin alanındaki yaptırım eksiklikleri; itibar kaybı; deontolojik saygının olmayışı biçiminde ortaya çıkabilir.

**Risk Değerlendirmesi:** Risk değerlendirme, analizlere dayalı olarak tahmini tehlikenin değerlendirilmesidir. Genellikle (*Beklenmedik Olay X Etki*) çarpımı ile formüle edilir. Bu bağlamda her organizasyonun kendine özgü risk değerlendirme bulunmaktadır. COSO Raporuna göre risk yönetimi uygulamaları çerçevesinde, organizasyonun büyüklüğüne, faaliyetlerin karmaşıklığına ve uygulanabilir mevzuata göre riskler değerlendirilir (Yaich, 2009: 66). Kısacası bu evre olayların olma olasılığını analiz etmeyi ve potansiyel ana risklerin sonuçlarını incelemeyi içerir. Bu evrede risk, değerlendirme neticesinde önemine göre sıralanır.

Risk değerlendirmesinde bünyesel (*ana*) ve kalıntı (*artık*) risk söz konusudur. Bünyesel risk, aksiliklerin ve olayların etki olasılığını ortadan kaldırmak için düzeltici tedbirlerin alınmamasından dolayı maruz kalınan risktir. Kalıntı risk, yönetim tarafından uygulanan çözüm yollarına başvurulmasından sonra organizasyonun riske maruz kalmaya devam etmesidir. Yönetim, öncelikle ana riskleri değerlendirmeli; sonra bulunan çözümler çerçevesinde kalıntı riskler üzerine yoğunlaşmalıdır. Aksilik olasılığı, ortaya çıkan olayın gerçekleşmesi sonucundaki etkiyi ifade eder.

COSO Raporuna göre organizasyonlarda risk değerlendirme metodolojisi nitel ve nicel tekniklerin birlikte kullanılmasına dayanır (Yaich, 2009: 67). Yani nitel ve nicel olmak üzere, iki değerlendirme biçimi bulunmaktadır. Nicel teknikler genellikle daha belirlidir ve nitel teknikleri tamamlamak için sofistike ve kompleks faaliyetlerde kullanılırlar. Nicel değerlendirme tekniklerini uygulamada kesinlik önemlidir ve bazen de matematiksel modellere ihtiyaç duyulur. Organizasyon ile ilgili olarak bazen benchmarking yöntemine de başvurulur. Bu şekilde başka organizasyonların yönetim biçimi incelenir. Organizasyonların nicel değerlendirilmesi zayıf, orta ve güçlü anlamlarda nitelendirilir. Şayet risk, miktar olarak ölçülemiyorsa; yeterli veri sağlanamamışsa analiz için mantıklı bir bulgu elde edilemeyebilir.

**Riske hâkim olma:** COSO Raporu, kaçınma, indirgeme, paylaşma ve kabul etme olmak üzere dört tür risk kontrolünün olabileceğini ileri sürmektedir (Yaich, 2009: 68). Buradaki kaçınma eylemi, organizasyonun henüz hazır olmadığı risk üreten faaliyetleri bırakma veya durdurmayı içerir. İndirgeme, olayın oluşumunu veya etkisini azaltmaya yönelik girişimleri içerir. Paylaşma, riski transfer etmeyi (*dış kaynak bulma, fason üretim biçimi gibi*) veya uygun maliyetle riski karşılamayı içerir. Risk transferi genellikle sigorta sözleşmesine yöneliktir. Bir organizasyona özgü risk, tolere edilebilir düzeyde, yani işletmeye önemli yükümlülükler getirmiyorsa, olay ve etkisi kabul edilebilir. Kısacası riske hâkim olmak; riskin transfer edilmesi, elimine edilmesi veya kabul edilmesi seçeneklerinden birini tercih etmektir. Bunlar arasındaki tercih, fırsatlar arasından en iyisini belirlemeyi, risk maliyetlerini azaltmayı ve risk sonuçlarının ağırlığını dikkate almayı gerektirir.

Ancak riskin ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılması için genellikle uygun bir eylem planı uygulamaya konulur. Bu eylem planı çerçevesinde, riskin mümkün olduğu kadar sınırlı bir alanda kalması için gereken çaba gösterilir (Autoritedes Marche Financier, 2010: 5).

Uygun bir riske hâkim olma süreci şu faktörleri dikkate almayı gerektirir (Yaich, 2009: 68):

- Riskin ortaya çıkma ihtimali ve etkisi üzerinde kontrol sağlama ve katlanılacak risk toleransının tanımlanması,
- Hâkim olma potansiyelinde maliyet/yarar oranı,
- Söz konusu risk yönetim sürecindeki olası fırsatların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı.

**Faaliyetlerin kontrolü:** Faaliyetlerin kontrolü, işlevsel olarak riske hâkim olmayı sağlayan faktörler altında yürütülen süreç ve politikalarıdır. Kontrol faaliyetleri uygulamaya konulan teknoloji ve yöntemin yanında ayrıca uygulayıcı personelin yeteneğine, yeterliliğine bağlıdır. Bu faaliyetler seçilen risklerin değerlendirilmesini ve kalıntı (*artık*) risklerin kabulünü de içerir. Bu süreçte amaçlar, risk değerlendirmeleri ve kontrol faaliyetleri arasında tutarlık bulunmalıdır.

Çok çeşitli faaliyet kontrolleri bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Yaich, 2009: 68):

- Önleyici kontrol,
- Dedektif kontrol,
- Basit kontrol,
- Bilgi işlem kontrolü,
- Hiyerarşik kontrol,
- Yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi,
- Raporlara göre kontrol,
- Bir işlemin veya faaliyetin doğrudan gözlenmesi,
- Sonuç bilgilerinin değerlendirilmesi ile ifşa eden kontrol,
- Fiziki kontrol,
- Performans göstergeleri aracılığıyla kontrol,
- Görevlerin ayrılması,
- Enformasyon sisteminin kontrolü.

Faaliyetlerin kontrolü, politikalara ve politikaların uygulanmasını sağlayan sürece dayanır. Uygulamaya konulan kontrol faaliyetlerinin kalitesi, yöntem ve tekniklere bağlıdır. Aynı zamanda kontrol faaliyetlerinin etkililiği, mesleki faaliyetlerin ve ahlaki değerlerin belirleyicisidir.

**İletişim ve enformasyon:** Enformasyonu inceleme, anlama, derleme ve tanımlama kapasitesi risk yönetim sisteminin bileşenleridir. Enformasyon sisteminin etkili biçimde uygulamaya konulması ve başarısının tanımlanması, anlaşılması, incelenmesi, formatına uygun süre içerisinde uygun enformasyon sağlanmasında, tüm çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi önemlidir. Bu sistem içerisinde yönetim, dış çevre hakkında bilgi edinmek ve bunlardan gerekli olanları önemle arşivlemek zorundadır.

Enformasyon sisteminin etkili olabilmesi için, enformasyon sirkülasyonu yatay, aşağıya ve yukarıya olmak üzere çok yönlü olmalıdır. Bu

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

anlamda enformasyon iç paydaşlara yönelik olduğu kadar dış paydaşlara da yöneliktir.

Enformasyon verileri iç kaynaklardan üretilebilir veya dış kaynaklardan alınarak resmi veya gayri resmi olarak biçimlendirilebilir. İç tartışma bir enformasyon kaynağı olarak kabul edilebilir ve riskin önemini ifade eder. Dış enformasyon aynı şekilde çok sayıda geniş (*istatistikler, internet ve medya*) kaynağa sahiptir. Enformasyon sisteminin geliştirilmesi organizasyon kapasitesini; performansı, izleme ve değerlendirmeyi iyileştirir ve organizasyon basamakları hakkında analitik bilgiler sunar.

Enformasyon kalitesi şu beş özellikle nitelendirilir (Yaich, 2009: 70):

- Uygun içerik,
- Zamanında tedarik edilmesi,
- Güncel olması,
- Doğruluk,
- Kabul edilebilirlik.

Risk değerlendirilmesinde iletişimden de oldukça yararlanır. Bu bağlamda iletişim şu unsurları içermelidir (Yaich, 2009: 70):

- Etkili risk yönetiminin kullanım uygunluğu ve önemi,
- Organizasyon amaçları,
- Organizasyonun risk toleransı ve riske yatkınlığı,
- Risk konusunda ortak terminoloji,
- Sorumluların rolleri.

Ayrıca çalışanlar, çalışmalarını uyumlaştırmalı ve problemin tanımlanması, nedenlerinin araştırılması, uygun, doğru bir ölçümün uygulanmaya konulması gibi konular üzerinde durmalıdır.

**Pilotaj:** Risk yönetim araçlarının işletilmesindeki pilotaj, gözlemleri, düzenli gözden geçirmeleri, araçların sürdürülebilirliğini ve iyileştirmeyi hedefler. Buradaki amaç, tanımlama, ana riskleri analiz etme ve risk oluşumu konusunda bilgi edinmektir. Pilotaj (*yönetimin denetimi anlamında*) çalışmalarında dönem başında belirlenen programa uygunluk aranır.

Risk yönetim sisteminin etkililiği ve kalitesi, risk yönetim pilotajının etkililik ve gücüne bağlıdır. Risk yönetiminde hatalara yol açan farklı etmenler pilotaj araçları ile raporlanır. Bu anlamda pilotaj, problemleri çözdüğü ve sistemi sürekli iyileştirdiği ölçüde etkilidir. Pilotaj, sağlanan bilgiler ışığında; tüm çalışanlarla birlikte hareket edilecek biçimde yürütülür.

Pilotaj; geçerli pilotaj ve dönemsel öznel değerlendirme başlıkları altında uygulanabilir: Geçerli pilotaj günlük faaliyetler konusundadır ve alışılmış uygulamaların bir parçasıdır. Probleme kaynaklık eden faaliyetlerin gözlemlenmesine ve işlevsizliğin nedenlerinin tanımlanmasına ve etkili biçimde doğrulama aksiyonlarının testine dayanır. Güncel pilotaj kaynakları çok sayıda ve türdedir. Kaynaklar arasında aktivitelerden hareketle sistemi değerlendirmeyi sağlayan çok sayıda pilotaj unsuru bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Yaich, 2009: 70):

- Tahsil ve tediye işlemlerine ve hesaplamalarına dayalı pilotaj,
- Farklı raporlama tekniklerini karşılaştırma,
- Anormal durumların izlenmesi,

- Üçüncü kişilerle haberleşme ve üçüncü kişilerle olayları gözlemleme,
- İdari kontrollerin sonuçlandırılması ve diğer organizasyonlar ile ilişki kurma,
- İç denetim (*audit*) önerileri,
- Dış denetim (*audit*) önerileri,
- Dışarıdaki konseylerin önerileri,
- Mesleki tartışmalara ve formasyon seminerlerine katılım,
- Sorumlularla operasyonlara ilişkin tartışma.

Güncel pilotaj araçlarından her birine aralıklı olarak başvurmak etkililiği artırır. Fakat güncel pilotaj operasyonlarının bir kombinasyonunu periyodik değerlendirmelerle eşleştirmek risk yönetimi araçlarının etkililiğini doğal olarak destekler.

Stratejik faaliyetler konusuna odaklanan öznel değerlendirme, risk yönetimi konusunda düşünmeye ve yeni bir bakış açısına olanak sağlar. Öznel değerlendirme tamamıyla organizasyon geneli ile ilgilidir. Ortak süreçte ve incelemelerde olduğu gibi öncelikli alanlar için değerlendirme belirli sıklıkta olmalıdır. Öznel değerlendirme, basit, ucuz yolla; ancak amaca hizmet edecek biçimde faaliyet yükümlülüğünün öz değerlendirilmesi ve organizasyonun içinden veya dışından üçüncü kişiler tarafından yapılan değerlendirme olmak üzere iki biçimde yapılabilir (Yaich, 2009: 71).

**Tablo 2:** Kontrol, Pilotaj, Denetim ve Değerlendirme

	<b>Kontrol</b>	<b>Pilotaj (yönetimin denetimi)</b>	<b>Denetim (audit)</b>	<b>Değerlendirme</b>
<b>Kavram, Nesne</b>	Kurallara uygunluğu denetler	Yürütülen eylemleri izler	Riskin azaltılması	İhtiyaç-Etki iyileştirilmesi; Beklenen ile elde edilen farklılığın açıklanması
<b>Normlar Referanslar</b>	Yasal metinler	Önceden belirlenmiş olan program	Mesleki standartlar	Amaçların referans olarak inşa edilmesi
<b>Sonuçlar</b>	Farklılık durumunda yaptırım gerektirir	Yönetim ile diyalog kurma	Uyarı ve öneriler	Toplumun ihtiyacına uygun olan stratejik, operasyonel kararlara yardım

**Kaynak:** (Fouquet, 2011: 12).

İlke olarak denetimin (*audit*) amacı risk olayını azaltmaktır. Denetimden sorumlu denetmen (*iç veya dış*) mesleki standartlar açısından hızlı bir irdelemede bulunur. Üretilen mal veya hizmetlerde hukuki kurallara uygunluk yoksa ve üretilen ürünler program veya mesleki standartlardan yoksunsa ilgililere uyarılarda bulunur. Bu konuda bilgi ve beceri eksikliği olan operatörlere öneriler sunar.



## 5. RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Organizasyonlarda risk yönetimi uygulaması genellikle standart bir sürece göre gerçekleştirilir. Bu çerçevede risk yönetiminde genellikle şu işlem basamakları izlenir (Lacroix, 2007: 29-30; Departement Federal des Finances, 2004: 4):

- Öncelikle riskler tanımlanır ve tam olarak anlaşılmaya çalışılır.
- Arkasından riskler finansal sonuçların önemine ve olayların olasılığına göre değerlendirilir ve önceliklerine göre sıralanır.
- Üçüncü evrenin ana teması riske el koyma (*hâkim olma*), dizginleme çalışmalarıdır. Bir kez majör riskler tanımlandığında, bunları karşılamayı amaçlayan eylem planı hazırlanır. Evre uygulamayı da içerir. Ayrıca bu evrede risk kalıntılarının transferi gündeme getirilir; risk bütçesi tahsisatı yapılır.
- Son evre, risk yönetiminin pilotajını (*yönetimin kontrolü*) ve izlenmesini içerir. Süreç, risk yönetiminin kontrolü ile sürdürülür ve bunları yeni risk tanımlamaları izler.

Risklerin tanımlanması doğal olarak onları algılama biçimine bağlıdır. Algılama farklılıkları risklerin değerlendirilmesinde farklı sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda farklı meslekteki yöneticiler, riskleri aynı biçimde özdeş göremeyebilirler. Ayrıca riskin stratejik karakteri söz konusu olan değerleri etkiler. Aynı türdeki stratejik riskler farklı birimlerde farklı sonuçlar doğurabilir.

### 5.1. Risk Tanımlaması

Risk tanımlaması, bütünüyle bir risk envanterini ve ayrıntılarını içerir. Hiyerarşik olarak en aşağıdan en yukarıya kadar sıralanır. Ancak bu sıralama yönetim birimin sorumluluğundadır. Risk repertuarı yani risk kataloğu içerisinde yer alan risklerin sayımı yapılır. Riskler neden/sonuçlarına ve benzerliklerine göre sınıflandırılır. Riskleri nedenlerine göre sınıflandırmada ölçütler şunlar olabilir (Departement Federaldes Finances, 2004: 5):

- Ekonomik ve finansal riskler,
- Materyallerle ilgili teknik riskler,
- Organizasyona ve kişilere bağlı riskler,
- Bilimsel ve teknolojik riskler,
- Sosyal ve politik riskler.

Sonuç ölçütlerine göre riskler finansal sonucu olanlar veya finansal sonucu olmayanlar (*idari karmaşa, itibar kaybı vb.*) biçiminde de iki kümeye ayrılabilir (Departement Federal des Finances, 2004: 5):

Riskin tanımlanmasında yönetim birimleri doküman analizi, görüşme, denetim, anket, senaryo teknikleri ve atölye çalışması gibi araç ve yöntemlerden yararlanırlar. Tanımlanan riskler risk kataloğu içerisinde yer alır.

### 5.2. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, risklerle bağlantılı tehlikelerin değerlendirildiği aşamadır. Şayet bir tehlikenin organizasyonel işlevler üzerinde yapacağı etki ve düzeyi tahmin ediliyorsa; artık bunu tehlike olarak değil risk olarak

adlandırmak gerekir (Özer ve Önen, 2017:101). Raporlarda yer alan her risk, iki ölçüte göre değerlendirilir:

- Finansal sonuçlar (*potansiyel zarar önemi*),
- Ortaya çıkma olasılığı.

Risk listesi ve risk profili değerlendirmeye dayalıdır. Net değerlendirme mevcut kontroller ve güvenlik ölçütleri dikkate alınarak gerçekleştirilir.

**Tablo 3:** Risk Basamakları

Riskin Finansal Sonuçları (TL)		Ortaya Çıkma Olasılığı	
Basamak		Basamak	
1	≤ 10 000	1	≥10 yıl
2	10 000-1 Milyon	2	5-10 yıl
3	1 Milyon-10 Milyon	3	3-5 yıl
4	10 Milyon-50 Milyon	4	2- yıl
5	50 Milyon-100 Milyon	5	1-2 yıl
6	≥100 Milyon	6	≤ 1 yıl

Değerlendirme sonuçları risk listesinin hazırlanmasında kullanılır; riskler önemine göre sıralanır. Bu düzenleme finansal sonuçlarına ve ortaya çıkma olasılığına göre elde edilen sonuçlardır. Riskler önemine göre majör riskler, kritik riskler olarak gruplandırılabilir.

### 5.3. Riske El Koyma (Maitrise)

Riske el koyma evresi, risk tanımlama ve değerlendirme evrelerine dayalıdır. Bu evre, özellikle majör riskleri, gerekli müdahalelerle sınırlandırmak için uygun tedbirleri planlamayı (*tasarlamayı*) ve söz konusu planı uygulamaya koymayı içerir. Hazırlanan eylem planı şu unsurlardan oluşur (Departement Federaldes Finances, 2004: 7):

- Riskin niteliği,
- Riskin nedeni,
- Mevcut kontrol ve güvenlik ölçütlerinin dikkate alınmadığı durumlarda finansal risklerin değerlendirilmesi,
- Mevcut kontrol ve güvenlik ölçütleri,
- Zaman içerisinde değerlendirmelerin kontrolü ve erken teşhis için finansal veya finansal olmayan göstergeler,
- Zaman içerisinde risk değerlendirmelerinin tanımı,
- İdare ile ilgili süreçler,
- Finansal olmayan sonuçlar,
- Mevcut kontrol ve güvenlik ölçütlerinin dikkate aldığı finansal risk değerlendirmesi,
- İdarenin sigorta yolu ile çözümüne yönelik olası talebi,
- Gerekli kaynaklar ve alınacak önlemlerin belirlenmesi.

Öngörülen önlemler, riskin ortaya çıkma olasılığını, riskle ilgili finansal olan/olmayan sonuçları asgariye indirmeyi öngörmeli; aynı öneme sahip nedenler konusunda dikkatli olmaya ve sonuçlara yönelik eyleme geçmeye (*zararın enazlanmasına*) yönelik olmalıdır.

---

## Organizasyonlarda Risk Yönetimi Süreci: Stratejiler, Amaçlar ve Unsurlar

---

### 5.4. Risk Yönetiminin Kontrolü

Risk yönetiminin kontrolü, risk yönetim sürecinin pilotajını ve izlenmesini içerir. Risk yönetim politikalarına, ilkelerine uygun süreçlerin iyileştirilmesini ve sürdürülebilirliğini güvenceye alır. Böylelikle risk yönetiminin kontrolü, risk yönetim politikalarına uygun düşmeyen, yarar sağlamayan eylemlere, tedbirlere vurgu yapar. Aynı zamanda alınan önlemlerin etkililiğini değerlendirir.

Hazırlanan raporlar risk yönetiminin kontrolünde önemli birer unsurdur. Ayrıca amaçlara ve güncel enformasyona dayalı doküman ve raporların tek biçimliliği işlevsel bir sistem olarak kabul edilir. Risk yönetim kontrolünü, izleyen şu dokümanlarla desteklemek gerekir (Departement Federaldes Finances, 2004: 7):

- Risk kataloğu,
- Risk listesi,
- Risk profili,
- Hasar istatistiği.

### 6. SONUÇ

Organizasyon yönetiminde çok sayıda uygulama tekniği bulunmaktadır. Risk yönetimi söz konusu bu uygulama tekniklerinden sadece biridir. Uygulama teknikleri çerçevesinde ele alınan risk yönetimi kurumsal düzeyde stratejik yönetim anlayışını, ilkelerini; süreç yönetimi temelinde ise operasyonel işlemleri içermektedir. Bu anlamda organizasyonlarda, kurumsal düzeyde olduğu kadar, iş süreçleri düzeyinde de risk yönetimi işlem basamaklarına yer verilmelidir.

Risk yönetimine gerçekten gereksinim var mıdır? Bu konudaki argümanlar şöyle sıralanabilir: Günümüz organizasyonları ile ilgili çevresel etkiler ve belirsizlikler oldukça artmış bulunmaktadır. Ayrıca organizasyonlar açısından uluslararası rekabet yoğunlaşmış ve bu rekabete bağlı olarak da risk olasılığı yükselmiştir. Bu bağlamda organizasyon performansının, organizasyon risk yönetiminin fonksiyonu olduğu söylenebilir. Bu nedenle risklerin, fırsatların iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu tür yönetim uygulamaları ise çok sayıda yöntem ve tekniği içermektedir.

Giriş bölümünde de belirtildiği üzere organizasyonların karşılaşılabileceği risk ve fırsat gibi iki önemli olgunun olası sonuçlarını ortaya koymak bu çalışmanın ana amacını oluşturuyor idi. Bu noktadan hareketle çalışmada olası olaylara neden olabilecek faktörler Tablo 1'de sınıflandırılmıştır.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan risk yönetimi; kurumsal düzeydeki strateji yönetimi ve süreç temelinde operasyonel yönetim boyutlarını içermektedir. Bu bağlamda kurumsal düzeyde olduğu kadar iş süreçleri düzeyinde de risk yönetimi uygulaması, çalışma içerisinde ayrıntılı olarak irdelenmiştir.

Bilindiği üzere riskler, organizasyonun stratejik ve operasyonel amaçlara ulaşmasını engellemektedir. Fırsatlar ise organizasyonun stratejik amaçlarını doğrudan desteklemektedir. Söz konusu risk ve fırsatları görebilmek ise stratejik planlama, performans yönetimi, iç kontrol ve iç denetim gibi

modern yönetim uygulamaları ile mümkün olabilmektedir. Risk yönetiminin bu modern yönetim uygulamalarının tamamlayıcısı olduğu söylenebilir.

Risk yönetimi, stratejik unsurları, politika ve amaçları olan modern bir yönetim uygulamasıdır. Bu nedenle söz konusu bu yönetim uygulaması, ilgili organizasyonun stratejik planına dayalı olarak, belirli işlem basamakları çerçevesinde yürütülmelidir.

Sonuç olarak denilebilir ki, organizasyonlarla ilgili her türlü risk dikkate alınmalı ve söz konusu bu risklere karşı uygun stratejik, taktik ve operasyonel politikalar geliştirilmeli ve hazırlanan politik eylem planları çerçevesinde alınan kararlar uygulanmalıdır. Kuşkusuz bir yönetim uygulamasının başarısı (*etkililik ve verimlilik*), risk yönetimi uygulamalarının, diğer yönetim uygulamaları ile birlikte uyumlu bir biçimde yürütülmesine bağlıdır.

#### KAYNAKÇA

- Autoritedes Marches Financiers (2010), **Les Dispositifs de Gestion des Risques et de Contrele Interne**, 22 Juille 2010. AMF.
- Çekerol, Gülsen, Serap (2013), **Lojistik Yönetimi Ders Notları Ünite 1-8**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 1781
- Departement Federal des Finances-DFF (2004), **Politique la Gestion des Risques Bases Pour la Gestion des Risques au Sein de la Confederation**, www.efv.admin.ch.
- Dionne, Georges (2013), **Gestion de Risques: Histoire, Definition et Critique**, CIRRELT.
- Ellenberg, Eytan (2003), **“Le management des Risques a L’Hopital”**, ADSP No: 45 Decembre 2003.
- Fouquet, Annie (2011), **L’Evaluation des Politiques Publiques en France**, Methodes d’Evaluation des Politiques Publiques Actes du Seminaire, DREES, No: DICOM: 11-025.
- Institut de L’Audit Interne-Price Waterhouse Coopers-Landwell (2005), **Le Management des Risques de L’Entreprise-Cadre de Reference-Techniques D’Application-COSO II Report**, Editions D’Organisations.
- International Standards Organisation (2009), **ISO 31000: 2009**, Risk Management Principles and Guidelines. Geneva.
- Lacroix, Jeremie (2007), **Analyse et Gestion des Risques dans les Grandes Entreprises**, IERSE et CIGREF.
- Özaslan, Rüveyda Kızılboğa ve Koç, Filiz Özşahin (2016), **“Kurumun Sürdürülebilirliğinde İtibar Riski Yönetiminin Yeri ve Önemi”** Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt-Sayı: 9(1), ss:273-283.
- Özer, Mehmet Akif ve Mustafa Önen (2017), **200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Water, Donald (2011), **Supply Chain Risk Management, Vulnerability and Resilience in Logistics**, Publisher Kogean Page, Second Edition.
- Yaich, Abderraouf (2009), **“Le Cadre de Management des Risques de L’Entreprise (COSO 2)”**, La Revue Comptable et Financiere NO: 85-Troisieme Trimestre 2009.