

---

# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (KRY) OLGUNLUK DÜZEYİ

## *Enterprise Risk Management (ERM) Maturity Level*

Murat GÖRMEN<sup>1</sup> Göksel KORKMAZ<sup>2</sup>

---

Geliş: 01.07.2017 / Kabul: 05.10.2017

DOI: 10.29029/busbed.325122

### Öz

*Risk portföyünün kurumsal bazda yönetilmesi olarak tanımlanan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Risklerin birim bazlı yönetilmesi yaklaşımı yerini tüm organizasyonun risklerinin, birbirleri ile ilişkileri de göz önünde bulundurularak, birlikte yönetilmesine bırakmaktadır. Bu çalışma organizasyonlarda kurumsal risk yönetim uygulama derecesinin anlaşılmasına ve mevcut kurumsal risk yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olacak bir çerçeve sunmak amacıyla yapılmıştır. Türkçe yazında kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesini ölçmeye yönelik bir ölçek bulunmadığından bu çalışma alanında bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Çalışmada, KRY olgunluk düzeyini tespitiye yönelik literatür taraması yapılarak KRY'nin temel boyutları belirlenmiş, bu boyutlara yönelik alt parametreler tespit edilmiş ve bir anket oluşturulmuştur. Anket kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 100 kişi tarafından cevaplandırılarak güvenilirlik, geçerlilik analizi yapılmıştır. Kullanılan anketin güvenilir ve geçerli olduğu, kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeyini ölçmek amacıyla kullanılabileceği değerlendirilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, Olgunluk Modeli, Risk kültürü, Organizasyon Yapısı, Risk Yönetim Süreci.

### Abstract

*Enterprise Risk Management (ERM), defined as managing risks with a portfolio approach, has recently started to be widely used in Turkey as in rest of the World. Managing risks with a unit based approach has been replaced by the portfolio approach that considers the relations among all the organizational risks. The objective*

---

1 Dr., Milli Savunma Bakanlığı, murat.gormen.2014@hotmail.com

2 Milli Savunma Bakanlığı, korkmazgoksel@gmail.com

*of this study is to produce a model that may help organizations to improve their risk management applications. Since no study has been found about risk management maturity in Turkish literature, this study may be the first study in this field. In this study, basic dimensions and subparameters of these dimensions of ERM are defined by analyzing the ERM maturity literature and a survey to measure maturity level is created. 100 people from both public and private enterprises attended to the survey. The analysis shows the reliability and validity of the survey and according to these results the survey can be used to measure the ERM maturity level.*

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Maturity Model, Risk Culture, Organizational Structure, Risk Management Process.

## 1. GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ekonomileri ve toplumları birbirine daha yaklaştırmış küreselleşme kavramından sıklıkla ifade edilir hale gelmiştir. Bu süreç, değişim hızını, belirsizliği ve karmaşıklığı artırmış, çok büyük fırsatlarla birlikte, ölümcül riskleri de beraberinde getirmiştir. Küreselleşmenin ortaya çıkması ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucu her geçen gün rekabet artmış ve beraberinde değişen ve zorlaşan koşullardan dolayı iyi yönetilemeyen organizasyonların ayakta kalması zorlaşmıştır. Karşılaşılabilecek en büyük risk, riskin farkında olmamaktır ilkesinden hareketle sektör ayırt etmeksizin, her organizasyon kurum çapında risk yönetimine ihtiyaç duyar hale gelmiştir. Zira risklerini yönetemeyen organizasyonlar krizlerini yönetmek zorunda kalmaktadır. Hızla küreselleşen ve gelişen rekabet ortamında organizasyonların ayakta kalabilmelerine ve olağanüstü durumlara hazırlıklı olmaya yardımcı olabilecek en önemli araçlardan biri kurumsal risk yönetimidir. Kurumsal risk yönetimi; organizasyonun tüm birimlerinin karşılaşılabileceği tüm risklerin (operasyonel, mali, sistemsel, hukuki, can/mal kaybı vb.) bütüncül bir bakış açısıyla yönetilmesi, ele alınmasıdır. Kurumsal risk yönetimi, belirsizliğin olumsuz sonuçlarının, organizasyonun kaldıramayacağı boyutlara ulaşmasını engellemeyi ve ömrünü uzatmayı, organizasyonun tüm paydaşları için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Kurumsal risk yönetimi olgunluğu ise, kurumun riskleri anlama ve risk yönetimini uygulama derecesi olarak ifade edilebilir (Griffiths, 2006: 23) ve bir yöntem olarak risk yönetimi sisteminin stratejiler, süreçler, çalışanlar, teknoloji ve iletişim açısından incelenmesi ile belirlenebilir (Sobel, 2005: 12-13).

Kurumsal Risk yönetimine genel bir bakış altında, kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeyinin tespit edilmesine yönelik bir ölçek oluşturmayı amaçlayan bu çalışmanın, çeşitli büyüklükteki organizasyonlarda kurumsal risk yönetim uygulamalarının varlığının ve işlerliğinin test edilmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir. KRY olgunluk düzeyini ölçüme yönelik Türk kültürüne ve yönetim

yapısına uygun bir anket tasarlamak maksadıyla öncelikle konuyla ilgili yabancı literatürdeki modeller incelenmiş ve bu çalışmalardaki ortak temel boyutlar tespit edilerek bunlara ait parametreler belirlenmiştir. Müteakiben bu çalışma çeşitli kamu ve özel sektör kurumlarında çalışanlara uygulanarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde, hazırlanan anketin kurumsal risk yönetimi olgunluğunun ölçülmesinde kullanılabileceği, anketin güvenilir ve geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Organizasyonların maruz kaldıkları tüm riskleri, organizasyon genelinde ortak bir dil oluşturarak yönetmeyi amaçlayan KRY yaklaşımı, birimlerce birbirlerinden bağımsız olarak yürütülen risk yönetimi faaliyetlerini merkezileştirerek, organizasyon yönetiminde risk yönetimi uygulamalarının önemli bir fonksiyona sahip olmasını amaçlamaktadır (Lam, 2003: 32). Risk yönetim sürecinin merkezileşmesi ve organizasyon çapındaki risklerin portföy yaklaşımı ile yönetilmesi, yönetimin tüm kurum çapında meydana gelebilecek risklerden korunmasına fayda sağlayacağı gibi farklı risk yönetim birimleri arasında koordinesizlikten kaynaklanan verimsizliklerin azaltmasına da yardımcı olur. KRY, risk yönetim harcamalarını tekrarlanmasını önleyerek önemli ölçüde kar sağlar, organizasyonların karşılaşılabilecekleri sürprizlere hazırlıksız yakalanmasını önler (Hoyt ve Liebenberg, 2011: 798). Üst kademe yöneticilere 2015 yılında yapılan bir ankette katılımcıların %63'ü son beş yıl içerisinde operasyonel sürprizlere tamamen veya büyük ölçüde hazırlıksız yakalandıklarını ifade etmiştir. Yine aynı araştırmaya göre katılımcıların %57'si son beş yıl içerisinde karşı karşıya kaldıkları risklerin büyüklük ve karmaşıklığının çok büyük oranda değiştiğini ifade etmiştir (AICPA, 2016: 2).

Amerika'daki muhasebeci ve denetçi birliklerini temsil eden, ve iç kontrol ve hile gibi konular üzerinde sponsor olduğu kuruluşlara rehberlik yapan ve 1985'te kurulan COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission), Enron ve Worldcom skandallarından sonra, finansal raporlamada yaşanan problemler, iş riskinin yönetilmesinde ve iç kontrolde yaşanan zafiyetler üzerine 27 Eylül 2004 tarihinde Enterprise Risk Management, Integrated Framework – COSO ERM dokümanını yayınlamıştır (COSO, 2004: 2).

Bu yayına göre; KRY, işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreç şeklinde tanımlanmıştır.

KRY'nin çıkış noktası tüm organizasyonların ortak hedefi olan "değer yaratmak" sürecini desteklemektir. Kâr amacı gütsün veya gütmesin tüm organizasyonların amacı paydaşları için değer yaratmaktır. Değer ise kurumun günlük faaliyetlerinden strateji belirlemeye kadar yönetimin tüm faaliyetlere yönelik verdiği kararlar ile yaratılır, korunur veya aşınır. KRY, belirsizlik yaratan gelecekteki potansiyel olaylarla etkili bir şekilde ilgilenerek ve olumsuz etkilerini azaltacak olumlu etkilerini arttıracak şekilde bu belirsizliklere cevap vererek değer yaratma sürecine katkı sağlar (COSO, 2004: 2).

### 2.1.KRY Olgunluk Düzeyi Çalışmaları

KRY uygulaması önemli yönetsel değişiklikleri gerektiren ve hem insan kaynağı hem de finansal açıdan birçok ilave kaynağın kullanılmasını gerektiren bir konudur. Organizasyonların böyle bir ilave yükün altına girmelerinin temel nedeni KRY'nin karar verme süreçlerine sağladığı yadsınamaz katkısıdır. COSO'ya göre KRY risklerin kaynağı hakkında farkındalık sağlayarak ve belirleyerek stratejik ve operasyonel karar verme süreçlerini geliştirmektedir. Kurumsal etkinliğin gelişimi sayesinde organizasyon performansı artar, değişkenlik ve belirsizlik azalır, sermaye maliyeti azalır ve nihai olarak ta organizasyonun değeri artar (Beasley, Pagach ve Warr, 2008: 320). Teorik olarak KRY'nin organizasyonun değerini arttıracığı varsayılsa ve yapılan bazı akademik çalışmalar ile bu varsayım desteklense de bu çalışmaların çoğu KRY uygulamalarının kalitesini değerlendirebilecek bir ölçüte sahip değildir (Monda ve Giorgino, 2013: 3). Bu nedenle bu çalışmada bir olgunluk modelinin tasarlanması hedeflenmiştir.

Kurumsal risk yönetimine resmi bir yaklaşım uygulamak veya mevcut yaklaşımını değerlendirmek ve geliştirmek isteyen kuruluşlar mevcut uygulamayı kıyaslamak için bir çerçeveye ihtiyaç duyar. Bu çerçeve Risk Olgunluk Modeli (ROM) olarak tanımlanabilir. Risk Olgunluk Modeli (ROM) kurumsal risk yönetim uygulama derecesini anlaşılmasına ve organizasyonun mevcut kurumsal risk yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olur (Chapman, 2006: 15). ROM, risk yönetimi olgunluk seviyesi, temel risk yönetim uygulamalarını yansıtan özelliklerle çapraz referanslamasının yapıldığı bir matristir (Kosmala, 2014: 140).

Kurumsal risk yönetiminin bir organizasyon kültürü haline gelmesi kısa sürede gerçekleştirilebilecek bir husus değildir. Organizasyonların kurumsal risk yönetim becerisi, riskyönetim tekniklerinin hiç uygulanmadığı bir yapıdan, belirsizliğin proaktif yönetildiği, risk farkındalık kültürünün yerleştiği resmi risk süreçlerinin geniş olarak uygulandığı bir yelpazeye kadar değişkenlik gösterebilmektedir.

Günümüzde birçok organizasyon kurumsal risk yönetimine olan ihtiyacın farkındadır. KRY'nin sağlayacağı katkı organizasyondan organizasyona değişe-

bilmektedir. AON tarafından 2010 yılında yapılan bir araştırmaya göre bir organizasyondaki KRY sürecinin olgunluk seviyesi ile organizasyonun değeri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (AON, 2010: 3).

Kurumsal risk yönetimi olgunluğu, kurumun riskleri anlama ve risk yönetimini uygulama derecesi olarak ifade edilebilir (Griffiths, 2006: 23) ve bir yöntem olarak risk yönetimi sisteminin stratejiler, süreçler, çalışanlar, teknoloji ve iletişim açısından incelenmesi ile belirlenebilir (Sobel, 2005: 12-13).

Risk Yönetim ve KRY olgunluk düzeylerine yönelik yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Tablo-1’de özetlenmiştir. Yapılan çalışmalarda genellikle kullanılan boyut sayısı işe orantılı olarak 4 veya 5 li Likert ölçekleri kullanılmıştır.

Risk yönetimi olgunluk modeline yönelik ilk çerçeve David A.Hillson tarafından geliştirilmiştir. Bu model organizasyonların mevcut risk yönetim olgunluk seviyelerini değerlendirerek bir üst seviyeye çıkması için ne yapması gerektiğini yönelik bir çerçeve ortaya koymakta ve organizasyonların risk yönetimlerini geliştirmek için bir rehber sunmaktadır. Dört olgunluk seviyesinin ve her bir olgunluk seviyesine ait dört boyutun (kültür, süreç, deneyim, uygulama kriterleri) ilişkilendirildiği bu çalışmada her bir boyut için bulunduğu seviyeyi ortaya koyacak kriterler tespit edilmiştir. Kriterlerin sorgulandığı ankete verilen cevaplar vasıtasıyla organizasyonun KRY olgunluk düzeyi belirlenmektedir. Olgunluk seviyesini geliştirmek isteyen organizasyonlar bulunduğu olgunluk seviyesinden daha üst seviyelere çıkabilmek için üst seviyenin kriterlerini karşılayabilecek tedbirler (eğitim, süreç geliştirme, organizasyon yapısı değişikliği, personel görevlendirilmesi vb.) almalıdır (s.38).

Risk yönetimiyle ilgili ilk model Yazılım mühendislik enstitüsünün yazılım endüstrisi için geliştirdiği Yetkinlik olgunluk modelidir (Paulk ve Diğerleri, 1993: 20). Diğer risk olgunluk modelleri yetkinlik olgunluk metodundan türetilmiştir (Humphrey, 1989: 77-88). Bu model yazılım mühendisliği sektöründe geniş bir şekilde kullanılmaktadır.

Risk yönetim olgunluğuyla ilgili bir diğer çalışma Öngel’in “Risk Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi: İnşaat Şirketleri İçin Bir Model Önerisi” konulu Yüksek Lisans Tezinde kullandığı modelidir. Sektöre özgü geliştirilen bu modelde dört olgunluk düzeyi ve bu olgunluk düzeyleri ile ilişkilendirilmiş dört boyut (Farkındalık-kültür Uygulamalar, Kaynaklar, Süreçler) yer almaktadır. Likert ölçeği kullanılarak tasarlanan anket çalışmasıyla organizasyonların KRY olgunluk seviyelerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir (Öngel, 2009: 123).

Kurumsal Risk yönetiminin olgunluk düzeyini ölçmeye yönelik bazı çalışmalar; AON, (2010); Monda ve Giorgino, (2013); Oliva, (2016); RIMS, (2006); Deloitte, (2006); Price Water House Coopers, (2007) olarak sıralanabilir.

## 2.2. Olgunluk Seviyesi

Tablo-1'de yer alan çalışmalar incelediğinde tüm modellerin ilk seviyesinde çalışanlar risk yönetimi konusunda farkındalıklarının bulunmadığı görülmektedir. Risk yönetimine olan ihtiyaç ve getireceği faydalar bilinmemektedir. Bir risk yönetim çerçevesi yoktur. Bu seviye kişisel çabaların yoğunlaştığı, geçici ve kaotik bir süreçtir.

İkinci seviyede artık organizasyon risk yönetiminde bir ilerleme kaydetmiştir ve stratejik risk yönetiminin farkındadır ve bir çerçeve oluşturmak istemektedir. Bu seviye risk yönetiminin denendiği seviyedir. Fakat riskin tanımlanmasına, değerlendirilmesine, yönetilmesine ve izlenmesine yönelik sınırlı bir yetenek vardır.

Risk yönetimine yönelik yeteneklerin oluşmaya başladığı bu olgunluk öncesi seviyede organizasyon karar verme faaliyetine risk yönetimini henüz entegre etmemiştir. En üst seviyede yönetim kurulunun risk yönetimine inanmışlığı tamdır ve karar verme süreçlerinin tümünde kullanılmaktadır. Risk kültürü gelişmiştir, çalışanlar bunun öneminin farkındadır. Risk yönetim çerçevesi sürekli gözden geçirilmektedir. İç ve dış paydaşlar risk yönetimiyle ilgili neler yapıldığından haberdardır. Düzenli raporlamalar yapılmaktadır.

Hilson, (1997) 4 olgunluk seviyesinin; ölçüme yönelik basitlik, netlik sağlayacağını ve belirsizliği azaltacağını belirtmiştir (s. 38). Benzer şekilde PMI (2002) 4'ten fazla seviyenin belirsizliği arttıracığını ve 5 seviye ile seviyeler arasındaki farkların belirginliğinin azalacağını vurgulamıştır (s. 27). Bu kapsamda bu çalışmada da 4 olgunluk seviyesi kullanılacaktır:

Seviye-1: Risk yönetiminin gerekli olmadığı düşünülmektedir, vakit kaybı olarak görülmektedir, üst yönetimin desteği, risk iletişimi bulunmamaktadır, hiçbir alanda risk yönetilmemektedir, risk yönetiminin, yönetimin diğer alanlarıyla entegrasyonu yoktur, risk yönetimi için ayrılmış bir bütçe bulunmamaktadır, resmi bir eğitim sistemi bulunmamaktadır, projelerde de risk çalışması için resmi bir süreç bulunmamaktadır veya düzenli olarak uygulanmamaktadır, ne kalitatif ne kantitatif ölçüm, arşivleme veya, risk izlemesi yapılmamaktadır.

Seviye-2: risk yönetimine olan inanç orta seviyededir, risk yönetiminin bazı faydalarının olduğuna inanılsa da sorgulanmaktadır, üst yönetimin desteği ve risk iletişimi kısımlıdır, çok az alanda risk yönetimi yapılmaktadır, risk yönetiminin, yönetimin diğer alanlarıyla entegrasyonu kısıtlıdır, Risk yönetimine ayrılan bütçe sürekli değildir, risk yönetimiyle sadece üst seviye yönetim kademesi ilgilenir, eğitim verilmektedir ancak ihtiyaç duyulanın çok altındadır, projelerde risk çalışması için resmi bir süreç bulunmamaktadır ancak düzenli yapılmamaktadır, sadece kalitatif ölçümler yapılmaktadır, kısmi seviyede arşivleme yapılmaktadır, risk izlemesi resmi olarak olmasa da proje bazlı yapılabilmektedir.

Seviye-3: Risk yönetiminin sağlayacağı katkıya inanç ve farkındalık üst seviyededir, risk yönetiminin tüm faydalarından istifade edilemese de üst yönetimin desteği yüksek seviyededir, organizasyon içinde riskle ilgili bilgi paylaşımı yüksektir, risk yönetimi pek çok projede uygulanmaktadır, risk yönetimi uygulamalarının kapsamı organizasyonel bazdadır, diğer proje yönetimi görevleri ile risk yönetimi entegrasyonu ortaseviyededir, tüm projeler için bütçe ayrılmıştır, risk yönetiminin bazı konularında eğitilmiş çalışanlar vardır, risk yönetimiyle ilgili ihtiyaç duyulduğunda çalışanlara eğitim aldırılmaktadır, risk tanımlama süreci standart olarak pek çok proje başlangıcında yapılmaktadır, hem kalitatif hem de kantitatif ölçümler yapılmaktadır, risklerle ilgili bilgi arşivi tutulmaktadır, riskler resmi olarak pek çok proje için izlenmektedir ve raporlar düzenli olarak hazırlanmaktadır.

Seviye-4: Risk yönetiminin değerine ve önemine olan farkındalık çok üst seviyededir, risk yönetimi kritik başarı faktörü olarak görülmektedir, üst yönetimin desteği tamdır, organizasyon içinde riskle ilgili bilgi tüm kademelerde paylaşılmaktadır, risk yönetimi tüm projelerde uygulanmaktadır, risk yönetimi sürecine organizasyon dışı paydaşlar da katılmaktadır, diğer proje yönetimi görevleri ile risk yönetimi entegrasyonu yüksek seviyededir, tüm projeler için ve risk yönetiminin gelişimi için bütçe ayrılmıştır, risk yönetiminin tüm konularında eğitilmiş çalışanlar vardır, risk yönetimiyle ilgili düzenli eğitim aldırılmaktadır, risk tanımlama süreci standart olarak her proje başlangıcında yapılmaktadır, hem kalitatif / kantitatif hem de yazılım destekli ölçümler yapılmaktadır, risklerle ilgili bilgi arşivi tutulmakta ve sürekli gelişimi sağlanmaktadır, risk yönetim raporları düzenli olarak hazırlanmakta, bilgisayarlarda muhafaza edilmekte ve gerektiğinde paylaşılmaktadır.

### **2.3. KRY Boyutları ve Alt Parametreleri**

Risk yönetimi ve KRY boyutlarını tespitine yönelik yapılan uluslararası literatür taraması neticesinde (Tablo-1) 3 boyutun çoğu çalışmada kullanıldığı tespit edilmiştir:

- i) Risk Kültürü
- ii) Süreç
- iii) Organizasyon Yapısı

#### **2.3.1. Risk Kültürü:**

Risk kültürü, belli bir amaç için bir araya gelmiş bir grup tarafından (organizasyon çalışanları gibi) risk hakkında paylaşılan değerler, inançlar, bilgi, tutum ve anlayış olarak ifade edilmektedir (The IRM, 2012: 10). Risk kültürü yönetici ve çalışanların risk kararlarını şekillendiren mevcut değer ve davranış sistemidir, her koşulda ve karşılaşılan riskler karşısında nasıl davranılacağını şekillendirir. Risk kültürü organizasyonun tüm seviyelerinde karar almaları etkiler. Güçlü bir risk kültürü olmayan organizasyonlar stratejik hedeflerine ulaşamayabilirler.

Farrel ve Hoon (2009), KRY uygulamalarının organizasyona yerleşebilmesi için risk kültürünün temel eleman olduğunu ifade etmektedir (s.56). COSO KRY çerçevesinde de risk kültürü kontrol ortamının bir unsurudur.

Kurumsal risk kültürü, risk farkındalığının kurum nezdinde var olduğu, organizasyonun, iş yapış şeklinin ve tüm süreçlerin bu risk farkındalığını besleyecek şekilde tasarlandığı, üst yönetim ve yönetim kurulunun risk yönetimini desteklediği, riskin, risk iştahının tanımının yapıldığı, ortak bir risk dilinin ve güçlü bir risk iletişiminin olduğu, çalışanların konuyla ilgili eğitildiği ortamı anlatan bir ifadedir.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde Risk kültürüne yönelik alt parametreler aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Üst yönetimin risk yönetimine desteği
- Riskin açık bir tanımı
- Risk iletişimi
- Risk iştahının ve toleransının tanımı ve hedeflerle ilgili tespiti
- Risk iştahının, toleransının, hedeflerin ve politikaların organizasyon çapında bilinmesi
- Ortak bir risk dili
- KRY uygulamasına yönelik özendirici araçların varlığı
- Risk bilgisinin paylaşımı
- Şeffaflık
- Çalışanların konuyla ilgili eğitimi
- KRY'nin önemine yönelik çalışanların tutum ve inançları
- Risk farkındalığı
- Üniversite, danışmanlık firmaları, diğer kurumlar vb. dış paydaşlardan alınan KRY yönelik dış destek
- Riskli durumlarda karar verme özgürlüğü
- Dış paydaşlarla risk paylaşımı

### 2.3.2. Süreç

Organizasyonların stratejik planlamada hedeflerin belirlenmesinden planın uygulanmasına kadar tüm evrelerinde Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrolü ve raporlanması bakış açısının göz önünde bulundurulmasıdır.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde süreçlere yönelik alt parametreler aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- Stratejik planlamada KRY'nin uygulanması
- Organizasyonun hedeflerinin belirlenmesi
- Tüm faaliyetlerde risk değerlendirmesinin yapılması



- Karar almada risk bilgilerinin kullanılması
- Potansiyel risklerin belirlenmesi
- Risk sınıflandırmasının yapılması
- Nitel ve nicel yöntemlerle risklerin değerlendirilmesi
- Risk arşivinin varlığı ve kullanılma durumu
- Risk kütüklerinin varlığı
- Risk değerlendirmesinin periyodik olarak yapılması
- Risk önceliklendirmesi
- Risk portföyü
- Paydaşların risk strateji ve politikalarının tespitine katılımı
- Risk takip sistemi
- Risklerin raporlanması

Kurumdaki her farklı riskin tanımlanması ve yönetimiyle sorumlu kişilerin tespiti

### **2.3.3.Organizasyon Yapısı.**

KRY'nin ayırt edici özelliği kurum çapında bütüncül olarak bir yaklaşım içermesidir. Risk kültürünün yayılması, KRY'nin organizasyonda yerleşebilmesi ve itibar görebilmesi açısından risk yönetimi ile ilgili yeterli bir organizasyon teşkilatlanmasının da bulunması gerekir.

Bu değerlendirmeler çerçevesinde Teşkilatlanmaya yönelik alt parametreler aşağıdaki şekilde derlenmiştir:

- KR yöneticisinin varlığı
- Sadece KRY ile ilgilenen bir birim
- KRY fonksiyonunun bağımsızlığı
- KRY ile ilgili rol ve sorumlulukların açık tanımı
- KRY uygulamalarının kapsamı
- KRY bütçesi

**Tablo 1: KRY ve RY Olgunluk Modeli Çalışmaları  
(KAYNAK: İlgili Makalelerden Derlenmiştir)**

Çalışmayı Yapan	Seviyeler	Özellikler/Boyutlar
Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli, (1992)		<u>9 özellik</u> : Liderlik, / İnsan kaynakları yönetimi, / politika ve strateji, / Kaynaklar, / Süreçler, / Çalışan tatmini, / Tüketici tatmini, / Topluma etki /İş sonuçları.
Government Center, (1993)	5 seviye: Başlangıç / Tekrarlanan / Tanımlı / Yönetilen / Optimize	<u>6 özellik</u> : Bilgi sistemleri / Bilgi paylaşımı / Bağımsız uygulama / Yazılım paylaşımı / İletişim / Karşılıklı çalışma
Softwaire Engineering CMM, (1993)	5 seviye: Başlangıç, / Tekrarlanabilir, / Tanımlı. / Yönetilen / Optimize	<u>5 özellik</u> : ygulamaya bağlılık / Hedefler ve başarıma yeteneği / Uygulama / Ölçüm / Doğrulama
Hilson, (1997)	4 seviye: Saf, / Acemi, / Normal, / Doğal	<u>4 özellik</u> : Kültür / Süreç / Deneyim / Uygulama kriterleri
Hopkinson, (2000)	4 seviye: Saf, / Acemi, / Normal, / Doğal	<u>6 özellik</u> : Yönetim desteği / Risk tanımlama / Risk analizi / Risk kontrolü / Risk gözden geçirme / İzleme
PMI, (2002)	4 seviye: Geçici / Başlangıç / Tekrarlanan / Yönetilen	<u>4 özellik</u> : Kültür / Süreç / Deneyim / Uygulama kriterleri
IACCM, (2003)		<u>4 özellik</u> : Kültür / Süreç / Deneyim / Uygulama
Ren ve Yeo, (2004)		<u>3 özellik</u> : Kültür / Süreç / Teknoloji
Chapman, (2006)	4 seviye: Başlangıç / Temel / Standart / İleri düzey	<u>5 özellik</u> : Kültür / Sistem / Deneyim / Eğitim / Yönetim
RIMS ERMM, (2006)	5 seviye: Geçici, / Başlangıç, / Tekrarlanabilir, / Yönetilen, / Liderlik.	<u>7 özellik</u> : KRY tabanlı yaklaşım, / Süreç yönetimi, / Risk iştahı yönetimi, / Kök neden yaklaşımı, risklerin ortaya çıkarılması ve belirlenmesi, / Belirsizliğin yönetimi, / İş esnekliği ve sürdürülebilirlik.
Deloitte ERMM, (2006)	5 seviye: Başlangıç / Parçalanmış uzman bölümler / Yukarıdan aşağı / Entegre ve sistematik / Risk zekâsı	<u>5 özellik</u> : Yönetim desteği / Eğitim / İletişim / Politikalar / Risk iştahının tanımlanması
Loosemore, (2006)	4 seviye: Geçici / Kurulu / Yönetilen / Bütünleşmiş	<u>6 özellik</u> : Farkındalık / Kültür / Süreç / Uygulama / Güven / Kaynaklar
OGC Modeli, (2007)	5 seviye: Başlangıç / Tekrarlanan / Tanımlı / Yönetilen / Optimize	<u>10 özellik</u> : Kurumsal İçerik / Kurumsal Hedefler / Paydaş katılımı / Kurumsal Destek / Kültür / Rol ve sorumluluklar / Erken teşhis sistemi / Risk yönetimi / Raporlama / Sürekli gelişim

Çalışmayı Yapan	Seviyeler	Özellikler/Boyutlar
Price Water House Coopers, (2007)	4 seviye: Temel uygulama / Genel uygulama / Bugünün en iyi uygulamaları / Geleceğin en iyi uygulamaları	4 özellik: Risk kültürü / Organizasyon / Kaynaklar / Araç ve teknikler /
Öngel, (2009)	4 seviye: Seviye 1 / Seviye 2 / Seviye 3 / Seviye 4	4 özellik: Farkındalık-kültür / Uygulamalar / Kaynaklar / Süreçler
AON, (2010)	5 seviye: Başlangıç / Temel / Tanımlı / Operasyonel / İleri düzey	9 özellik: Yönetim desteği / Risk yöneticisi / Kültür / Paydaş katkısı / İletişim / Finansal ve operasyonel risk bilgilerinin karar vermede kullanılması / Riski değerlendirmede kullanılan araçlar / İçeriden ve dışarıdan gelen risk bilgisi / Kaldıraç etkisi
Pangeran, (2012)	4 seviye: Geçici / Kurulu / Yönetilen / Bütünleşmiş	5 özellik: Kültür / Süreç / Deneyim / Uygulama / Ortaklık
ERMMM Monda ve Giorgino (2013)	Olgunluk indeksi	3 özellik: Kültür / Organizasyon / Süreç
PRMM Hartono, Wijaya, Arini, (2014)		4 özellik: Kültür ve liderlik / Süreç / Deneyim / Araç, metod ve uygulamalar
ERMMM Oliva, (2015)	5 seviye: Yetersiz / Tesadüf / Planlı / Katılımcı / Sistemik	4 özellik: Organizasyon / Teknik ayrıntı / Şeffaflık / Katılım

### 3.ARAŞTIRMA

Bu araştırma, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurum/kuruluşların kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeylerini ölçmeye yönelik daha önce yapılmış bir çalışma olmaması ve Türkiye’deki bunu ölçmeye yönelik ilk Türkçe anket olması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada KRY olgunluk düzeyinin tespitiyle ilgili yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan da faydalanılarak oluşturulmuş özgün anket kullanılmıştır. Anket soruları hazırlandıktan sonra soruların testi için 100 kişilik odak grup oluşturulmuş ve soruların anlaşılabilirliği, homojenliği ve sıralaması test edilmiştir. Odak grup çalışması sonunda sorulara son seklı (Ek-1’de yer aldığı seklıyle) verilmiştir. Anket, kişisel bilgiler (8 soru) ve olgunluk seviyesi hakkında bilgiler (31 soru) olmak üzere iki kısımdan ve toplam 39 sorudan oluşmaktadır. Anket 4’lü likert ölçeğindedir. Kullanılan anket Ek-1’dedir.

Türkiye’de kamu ve özel sektördeki kurumsal risk yönetimi olgunluk düzeyini ölçmeyi amaçladığımız araştırmaya öncelikle anket çalışması yapılacak olan hedef kitlenin belirlenmesi ile başlanmıştır. Çalışma, 6’sı kamu ve 6’sı özel sektör olmak üzere 12 farklı kurumda yapılmıştır. Her ne kadar yukarıda ankete cevap

verenler için kamu ve özel sektör ayrımı yapılsa da bu ayırım sadece bilgi amaçlıdır. Kamu ve özel sektör riskleri birbirinden farklı olsa da sonuçta risk yönetim süreci hedeflerin gerçekleşmesine etki edebilecek risklerin yönetimine odaklanmaktadır. Riskin Kamu veya özel sektörde olması, pazarlama, operasyon veya finans departmanlarına ait olması risk yönetim sürecini ve bu süreçte gerçekleştirilecek faaliyetleri değiştirmemektedir. Kurumsal risk yönetimi hedeflere ulaşmayı engelleyen risklerin birbirleri ile etkileşimleri dikkate alınarak bir bütün halinde yönetilmesine odaklanmaktadır. Bu nedenle risk yönetim süreci açısından kamu özel sektör ayrımının risk türlerinin farklılaşması dışında bir önemi yoktur. Ölçeğin kamu-özel sektör ayrımı olmadan tüm organizasyonlarda uygulanabilirliğini ortaya koymak amacıyla Kamu ve özel sektörden rastgele seçilen kurumlarda anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, anket verileri SPSS 16 istatistik programı ile analiz edilerek güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anket yüz-yüze görüşme yöntemi kullanılarak tamamlanmıştır. Hedef kitleye 150 anket verilmiş 100 ankete cevap alınmıştır.

#### 4. SONUÇLAR

Kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesi anketine kamu ve özel sektörde çalışmakta olan toplam 100 kişi katılmıştır. Katılanların demografik özelliklerine ilişkin Tablo-2 aşağıdadır:

Tablo 2: Demografik Özellikler

Cinsiyet		Sektör		Yaş		Çalışma Süresi		
Erkek	77	Kamu	76	20-30	22	1-5	50	
Kadın	23	Özel	24	31-40	46	6-10	37	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>	41+	32	10+	13	
				<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>	
Toplam Tecrübe		Görev Alanı		Örgüt Büyüklüğü		Eğitim		
1-5	50	Çalışan	64	1-999	41	Lise	6	
6-10	37	Yönetici	28	1.000-9.999	32	Ön Lisans	4	
10+	13	Üst Yönetici	8	10.000+	27	Lisans	58	
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>100</b>	Yüksek Lisans	32	
							<b>Toplam</b>	<b>100</b>

##### 4.1. Geçerlilik Analizi

Ölçeğin geçerliliğini test etmek için Keşfedici Faktör (KFA) analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi; birbiri ile ilişkili çok sayıda maddelerin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel

adıdır. Bir başka ifadeyle çok sayıda değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilip edilemeyeceğini incelemek için yapılmaktadır. Keşfedici Faktör Analizi daha çok ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamalarında gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309). İlk olarak veri setinin KFA için uygun olup olmadığını anlamak amacıyla tüm gözlenen değişkenlerin arasındaki korelasyon ilişkisini gösteren korelasyon matrisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki en düşük korelasyon değerinin 0,292 en yüksek korelasyon değerinin de 0.792 arasında değiştiği görülmüş ve bu sonuçlar KFA uygulayabilmek için yeterli görülmüştür. Örneklemin korelasyon güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olup olmadığını test etmek için Kaiser Meyer lkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO testine yönelik bilgileri içeren Tablo-4 aşağıdadır.

**Tablo 3: KMO ve Bartlett's Testi**

	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Ölçütü.	,928
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Square	3333,692
	Df	465
	Sig.	,000

KMO testi sonucunda KMO değeri 0,928 ve Barlett Testi değeri 3333.692 olarak bulunmuştur. Bu değere göre ölçek oldukça geçerli ve güvenilir bir özellik göstermektedir. Yapılan analiz neticesinde KMO değerinin büyük olması ve Barlett testinin anlamlı olması ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006: 46). Alpar'a (2010) göre, KMO değerinin 0.80'den büyük olması beklenir (s. 16).

**Tablo 4: Ortak Varyanslar Tablosu**

	Başlangıç (Initial)	Çıkartma (Extraction)
RYKÜ1	1,000	,629
RYKÜ3	1,000	,464
RYKÜ4	1,000	,697
RYKÜ6	1,000	,782
RYKÜ8	1,000	,718
RYKÜ9	1,000	,682
RYKÜ10	1,000	,516
RYKÜ11	1,000	,615
RYKÜ12	1,000	,626
RYKÜ13	1,000	,464
RYSÜ3	1,000	,742
RYSÜ5	1,000	,787
RYSÜ7	1,000	,817
RYSÜ8	1,000	,689

RYSÜ11	1,000	,512
RYOY1	1,000	,793
RYOY2	1,000	,754
RYOY3	1,000	,784
RYOY4	1,000	,589
RYOY5	1,000	,795
RYOY6	1,000	,687
RYKÜ2	1,000	,752
RYSÜ1	1,000	,742
RYSÜ2	1,000	,750
RYSÜ4	1,000	,807
RYKÜ5	1,000	,795
RYKÜ7	1,000	,713
RYSÜ6	1,000	,735
RYSÜ9	1,000	,840
RYSÜ10	1,000	,822
RYSÜ12	1,000	,781

Bir maddenin ortak varyansına karşılık gelen çıkartma (extraction) değeri o maddenin açıkladığı toplam varyansı göstermektedir. Tabloda yer alan değerlere bakıldığında tüm değerlerin 0.464'den büyük olduğu görülmektedir.

Tablo-6'da KFA neticesinde ortaya çıkan faktörlerin döndürme öncesi ve sonrası toplam açıklanan varyans miktarları görülmektedir. Çalışmada faktörlerin yüksek ilişki veren maddelerle bir araya gelebilmesi için varimaks analizi kullanılmıştır. Varimax analizi sonunda, ölçekte özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük üç faktör bulunmuştur.

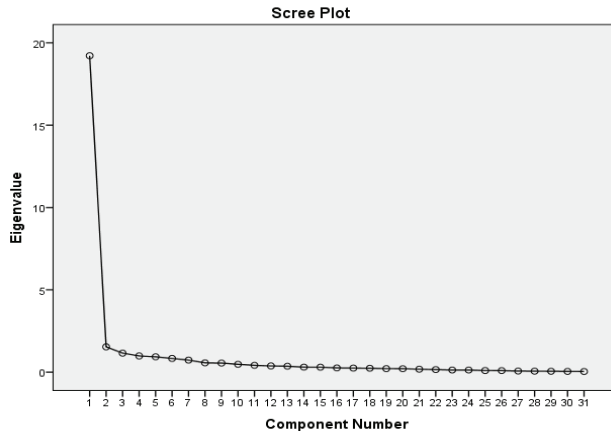
**Tablo 5: Toplam Açıklanan Varyans**

Bileşen	Başlangıç Özgün Değerler			Kareler Toplamı Yüklemesinin Çıkarılması		Rotasyonlu Öz değer ve Varyans		
	Toplam	Varyans % 'si	Kümülatif %	Toplam %	Varyans % 'si	Toplam	Varyans % 'si	Kümülatif %
1	19,217	61,991	61,991	19,217	61,991	7,965	25,694	25,694
2	1,538	4,960	66,951	1,538	4,960	7,460	24,063	49,757
3	1,156	3,729	70,680	1,156	3,729			
4	,987	3,182	73,863					
5	,936	3,018	76,881					
6	,835	2,694	79,575					
7	,734	2,368	81,943					
8	,565	1,822	83,765					
9	,551	1,776	85,541					
10	,478	1,543	87,084					

11	,418	1,347	88,431					
12	,379	1,223	89,655					
13	,361	1,164	90,818					
14	,305	,984	91,802					
15	,303	,976	92,778					
16	,259	,835	93,613					
17	,248	,801	94,414					
18	,240	,776	95,190					
19	,215	,695	95,885					
20	,210	,676	96,561					
21	,181	,584	97,145					
22	,158	,511	97,656					
23	,131	,423	98,079					
24	,128	,414	98,493					
25	,100	,322	98,815					
26	,094	,304	99,119					
27	,070	,226	99,345					
28	,061	,196	99,541					
29	,056	,180	99,720					
30	,047	,152	99,872					
31	,040	,128	100,000					

Ölçekte arzu edilen kuramsal yapının desteklediği boyut sayısı, maddelerin yüklendikleri faktörlerin anlamlı bir boyut oluşturup oluşturmadıklarını anlamak maksadıyla yamaç serpinti grafiği yapılmıştır. Aşağıda da görülebileceği gibi 1’den büyük üç faktör bulunmaktadır. Bu sonuç ayrıca Kurumsal risk yönetimi sürecini üç farklı boyutta inceleme (Organizasyon yapısı, süreç ve kültür) yaklaşımını da doğrulamaktadır. Faktör dağılımının gösterimine ilişkin Şekil-1 aşağıdadır

Şekil 1: Yamaç Serpinti Grafiği



Şekil-1’de görüldüğü gibi üç faktörün değerleri sırasıyla 19,217, 1,538 ve 1,156’dır. Bu faktörler varyansın sırasıyla %25,459, % 24,152 ve % 21,069 ve kümülatif olarak da % 70,680’ını açıklamaktadır. Kabul edilebilir miktar olan % 41 ‘in (Kline, 1994: 24) oldukça üstündedir. Bu da ölçeğin üç boyutlu olduğunu göstermektedir. Tavşancıl (2010)’e göre, faktör analizi sonucunda elde edilen varyans oranları ne kadar yüksek ise, ölçeğin faktör yapısı da o kadar kuvvetlidir (s. 38). Sosyal bilimler alanında bu oran %40 ve üzerinde ise kabul edilen bir değerdir.

Döndürme öncesi faktörlerin faktör yüklerini görmek amacıyla Bileşenler Matrisi tablosu incelenmiştir. Görüntülenmesi istenen faktör değer alt sınırı 0.1 olarak girilmiştir.

**Tablo 6: Bileşenler Matrisi Tablosu**

	Component		
	1	2	3
RYSÜ4	,898		
RYSÜ7	,882	-,121	-,153
RYSÜ9	,880	-,212	-,142
RYSÜ10	,872	-,231	
RYSÜ12	,863	-,179	
RYSÜ1	,852		-,104
RYSÜ6	,849	-,117	
RYOY5	,849	-,184	,203
RYSÜ2	,842		-,196
RYKÜ6	,837	,280	
RYKÜ8	,836		,136
RYKÜ2	,827	,148	-,216
RYSÜ8	,825		
RYOY1	,823	-,247	,234
RYKÜ5	,818	,178	,307
RYSÜ5	,815	-,117	-,332
RYOY3	,801	-,244	,289
RYKÜ7	,790	,270	-,126
RYKÜ12	,776		-,119
RYOY2	,775	-,258	,295
RYOY6	,769		,308
RYOY4	,765		
RYKÜ9	,750	,336	
RYSÜ3	,691	-,325	-,399
RYKÜ4	,685	,471	
RYKÜ10	,685		,214
RYSÜ11	,676	-,132	-,194
RYKÜ13	,645	,198	
RYKÜ11	,625	,466	
RYKÜ3	,621		,261
RYKÜ1	,618	,442	-,228



Tablodan görüldüğü gibi maddelerin tam olarak hangi faktör altında yüklendiğini yorumlamak güçtür bunun için aşağıdaki döndürülmüş bileşen matrisi incelenmelidir.

**Tablo 7: Döndürülmüş Bileşen**

	Bileşen		
	1	2	3
RYSÜ3	,829		
RYSÜ5	,765		
RYSÜ9	,727	,470	
RYSÜ10	,698	,508	
RYSÜ7	,693	,438	
RYSÜ12	,653	,508	
RYSÜ2	,622		,500
RYSÜ1	,620	,444	,400
RYSÜ11	,598		
RYKÜ12	,597		
RYSÜ8	,565	,477	
RYSÜ6	,563	,545	
RYSÜ4	,554	,541	,454
RYOY3	,415	,759	
RYOY2	,402	,752	
RYOY1	,466	,731	
RYOY5	,472	,706	
RYOY6		,691	
RYKÜ5		,666	,551
RYKÜ8	,408	,586	,456
RYKÜ10		,556	
RYKÜ3		,537	
RYOY4	,424	,493	,408
RYKÜ4			,766
RYKÜ1			,722
RYKÜ11			,715
RYKÜ6	,414		,683
RYKÜ9		,411	,671
RYKÜ7	,439		,658
RYKÜ2	,576		,584
RYKÜ13			,498

Yukarıdaki tabloda yer alan ve birden fazla faktörü etkileyen RYSÜ2, RYSÜ4, RYSÜ6 RYSÜ10, RYSÜ12, RYKÜ2 ve RYKÜ5 numaralı sorular analizden çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve aşağıda yer alan Tablo 8 elde edilmiştir.

Tablo 8: Döndürülmüş Bileşenler Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
RYOY2	,818		
RYOY5	,772		
RYOY1	,755		,426
RYOY3	,754		,404
RYOY6	,674		
RYOY4	,575		
RKÜ3	,549		
RYSÜ1	,544	,414	,419
RKÜ8	,597	,472	,481
RKÜ4		,767	
RKÜ11		,746	
RKÜ1		,716	
RKÜ9		,689	
RKÜ6	,462	,688	
RKÜ7		,633	
RKÜ13	,462	,518	
RYSÜ3			,868
RYSÜ9	,470		,739
RYSÜ5			,707
RYSÜ7	,475		,660
RYSÜ8		,407	,646
RKÜ12	,461		,527
RYSÜ11			,512
RKÜ10		,414	,529

Tablo-8 incelendiğinde tüm maddelerin beklenen faktörlere yüklendiği, maddeler arasında çapraz yükleme probleminin bulunmadığı, maddelerin faktör yüklerinin 0.5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Uygulamada elde edilen sonuçlar çerçevesinde elde edilen ölçeğin 24 madde ve 3 faktörlü halinin yapı geçerliliği bulunmaktadır.

#### 4.2. Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilim araştırmalarında yapısal geçerlilik KFA ile tespit edilirken ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı, ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının da eş zamanlı olarak belirlenmesi gerekir. Bu kapsamda kullanılan en yaygın analiz Güvenilirlik analizidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323). Bu çalışmada, ölçeğin yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğine ilişkin analizler SPSS for Windows 16 programında yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,942 olarak

bulunmuştur ve 0.8 ile 1.00 arasında bulunan bu değer çalışma sonuçlarının yüksek seviyede güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Güvenilirlik analiz sonuçlarına ilişkin Tablo-9 aşağıdadır.

**Tablo 9: Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Maddelere Dayanan Cronbach Alpha katsayısı	Madde Sayısı
,942	,943	13

Tüm maddeler için birbirleri ile korelasyon matrisleri oluşturulmuş ve incelenmiştir. Yapılan incelemede korelasyon değerlerinin 0.3 ile 0.783 arasında değişkenlik gösterdiği yani tüm soruların birbiri ile pozitif korelasyona sahip olduğu ve tüm soruların birbiri ile uyumlu olduğu görülmüştür. Tablo-10’da Kültür faktörü altında yer alan maddelerin birbirleri ile korelasyonu Tablo-11’de ise her bir madde ve toplam arasındaki istatistikler yer almaktadır. 13 maddeden oluşan kültür faktörü, 12 maddeden oluşan süreç faktörü ve 6 maddeden oluşan organizasyon yapısı faktörünün güvenilirlik analizi sonuçları bu maddelerin iç tutarlılığının olduğu sonucunu desteklemektedir.

**Tablo 10: Maddeler Arası Korelasyon Matrisi (Kültür)**

	RYKÜ 1	RYKÜ 2	RYKÜ 3	RYKÜ 4	RYKÜ 5	RYKÜ 6	RYKÜ 7	RYKÜ 8	RYKÜ 9	RYKÜ 10	RYKÜ 11	RYKÜ 12	RYKÜ 13
RYKÜ1	1,00	,571	,299	,589	,584	,684	,557	,508	,585	,380	,478	,441	,400
RYKÜ2	,571	1,00	,514	,621	,646	,719	,783	,674	,625	,481	,519	,599	,507
RYKÜ3	,299	,514	1,00	,425	,631	,570	,582	,578	,562	,376	,331	,476	,393
RYKÜ4	,589	,621	,425	1,00	,608	,667	,664	,609	,582	,559	,616	,478	,410
RYKÜ5	,584	,646	,631	,608	1,00	,723	,643	,750	,684	,632	,563	,539	,532
RYKÜ6	,684	,719	,570	,667	,723	1,00	,778	,624	,676	,446	,610	,599	,561
RYKÜ7	,557	,783	,582	,664	,643	,778	1,00	,638	,679	,448	,504	,629	,498
RYKÜ8	,508	,674	,578	,609	,750	,624	,638	1,00	,712	,709	,484	,622	,474
RYKÜ9	,585	,625	,562	,582	,684	,676	,679	,712	1,00	,571	,533	,622	,513
RYKÜ10	,380	,481	,376	,559	,632	,446	,448	,709	,571	1,00	,451	,500	,396
RYKÜ11	,478	,519	,331	,616	,563	,610	,504	,484	,533	,451	1,00	,408	,606
RYKÜ12	,441	,599	,476	,478	,539	,599	,629	,622	,622	,500	,408	1,00	,534
RYKÜ13	,400	,507	,393	,410	,532	,561	,498	,474	,513	,396	,606	,534	1,00

**Tablo 11: Her Bir Madde ve Toplam Arasındaki İstatistikler (Kültür)**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Çoklu Korelasyonun Karesi	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri
RYKÜ1	24,61000	63,372	,650	,565	,940
RYKÜ2	24,50000	60,758	,788	,690	,936
RYKÜ3	25,18000	66,553	,610	,526	,941
RYKÜ4	25,18000	64,169	,739	,632	,937
RYKÜ5	25,43000	62,328	,817	,732	,935
RYKÜ6	25,20000	62,040	,833	,769	,934
RYKÜ7	25,16000	61,388	,803	,753	,935
RYKÜ8	25,26000	62,376	,802	,736	,935
RYKÜ9	25,35000	62,896	,797	,663	,936
RYKÜ10	25,13000	63,145	,633	,588	,941
RYKÜ11	25,51000	64,273	,653	,568	,940
RYKÜ12	25,27000	62,300	,694	,548	,939
RYKÜ13	25,46000	64,190	,622	,498	,941

Yukarıda belirtilen işlemler süreç ve organizasyon yapısı faktörleri için de ayrı ayrı incelenmiştir. Ayrıca “Item-Total Statistics” tabloları incelenerek sorulardan herhangi birine ölçekte yer verilmemesinin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alpha’yı ne kadar etkileyeceği incelenmiştir. Herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılması Croanbach Alpha değeri olan 0.942’nin üzerine çıkarmadığı için herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı değerlendirilmiştir.

## 5. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Organizasyonların küreselleşme çerçevesinde tüm dünyaya yayılmaları ve çok farklı alanlarda faaliyet göstermeleri, risklerin birbirine iyi şekilde bağlandığı, bağımsız bloklar halinde yönetilmediği modern risk yönetim anlayışının hayata geçirilmesini zorunlu kılmış bu da KRY kavramının çalışma hayatının önemli bir parçası olması sonucunu doğurmuştur. Kurumsal risk yönetimi, belirsizliğin olumsuz sonuçlarının, organizasyonun kaldıramayacağı boyutlara ulaşmasını engellemeyi ve ömrünü uzatmayı, organizasyonun tüm paydaşları için değer yaratmayı amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak ise organizasyonlarda KRY olgunluk seviyesinin artması ile gerçekleşebilir.

Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Modeli çalışması, organizasyonlarda kurumsal risk yönetim uygulama derecesinin anlaşılmasına ve mevcut kurumsal risk yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olacak bir çerçeve sunmak amacıyla yapılmıştır. Türkçe yazında kurumsal risk yönetimi olgunluk seviyesini ölçmeye yönelik bir model bulunmadığından bu çalışma alanında bir ilk olma

özelliği taşımaktadır. Bu çalışma ile organizasyonların; mevcut uygulamaları ile olgunluk modelini karşılaştırabileceği, kurumsal risk yönetimi açısından durum tespiti yapabileceği ve olgunluk seviyesini arttırabilmek için ihtiyaçlarını belirleyebileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmada Seviye 1, Seviye 2, Seviye3, Seviye 4 olmak üzere 4 KRY olgunluk seviyesi tespit edilmiştir. Seviye-1’de organizasyon risk yönetimine inanmamaktadır ve kurumsal risk yönetim sürecinin hiçbir gereğini yerine getirmemektedir. Seviye-2’de ise risk yönetimine olan inanç orta seviyededir, risk yönetiminin bazı faydalarının olduğuna inanılsa da sorgulanmaktadır. Seviye-3’de Risk yönetiminin sağlayacağı katkıya inanç ve farkındalık üst seviyededir, risk yönetiminin tüm faydalarından istifade edilemese de üst yönetimin desteği yüksek seviyededir Seviye-4 ise KRY açısından arzulanen seviyedir ve Risk yönetiminin değerine ve önemine olan farkındalık çok üst seviyededir, risk yönetimi kritik başarı faktörü olarak görülmektedir. Uygulanan anket sorularının puanlaması eşit ağırlıktadır ve cevapların puan değerleri (1-4 aralığında) sağında yer almaktadır. Verilen cevapların ortalama değeri 0-0.99 arasında ise organizasyonun KRY olgunluğu seviye-1’dedir. Ortalama 1-1.99 aralığında ise KRY olgunluğu seviye-2, ortalama 2-2.99 aralığında ise seviye-3, ortalama 3-4 aralığında ise olgunluk seviyesi-4 olarak belirlenir.

KRY boyutlarını tespite yönelik yapılan uluslararası literatür taraması neticesinde 3 boyutun bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir:

- i) Risk kültürü
- ii) Süreç
- iii) Organizasyon Yapısı

Bu çalışmada KRY olgunluk düzeyinin tespitiyle ilgili yabancı literatürde yapılmış çalışmalardan da faydalanılarak oluşturulmuş özgün anket kullanılmıştır. Yapılan yazın taraması ile özgün olarak bir olgunluk ölçeği oluşturulmuştur. Oluşturulan ölçeğin iç tutarlılık analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları tutarlılığı desteklemektedir. KMO değeri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Barlett Küresellik değerleri değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermiştir. Temel bileşenler analizi ve varimaks döndürme tekniği kullanılarak 3 faktör tespit edilmiş ve çapraz yüklemeler giderilerek maddeler ilgili faktörlere yüklenmiştir. Döndürme sonrası açıklanan varyans %70’dir. Yapılan analizler ile güvenilirlik ve geçerliliği desteklenen ölçeğin müteakip çalışmalarda Kurumsal Risk Yönetimi Olgunluk Düzeyinin belirlenmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AICPA. (2016). *The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise-Wide Risk Management Practices*. North Carolina: The ERM Initiative in the Poole College of Management at North Carolina State University.
- Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik, Birinci Baskı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- AON. (2010). *Enterprise Risk Management Survey* .
- Baker, G. A. (2003). Strategic Planning and Financial erformance in The Food Processing Sector. *Review of Agricultural Economics-Volume 25, Number*, pp. 470-482.
- Beasley, M., Pagach D. and Warr, R. (2008). The Information Conveyed in Hiring Announcements of Senior Executives Overseeing Enterprise-Wide Risk Management Processes. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, pp. 311-332.
- Bernard ve Co. (2003). Bain study reveals how firms are using three main analytical tools. *Financial Times*.
- Boyd, K. and Elliott, R. (1998). A Measurement Model of Strategic Planning. *Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2* , pp. 181-192.
- Büyükoztürk, Ş. (2006). *Veri Analizi El Kitabı, 6. Baskı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chapman, R. (2006). *Enterprise Risk Management: Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley&Sons Ltd. .
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission .
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Diñer ve diğlerleri. (2006). The Strategic Planning Process: Evidence from Turkish Firms. *Management Research News, Vol.29, No.4*, pp. 209-219.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, 72, pp. 95-105.
- Elbanna, S., Thanos, I.C., ve Çolak M. (2014 ). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic. *Journal Of Strategic management* 40, pp. 24-47.
- Farrel, J. and Hoon, A. (2009). What'syourcompany Risk Culture? *National Association of Corporate Directors Directorship*, pp. 50-62.
- Griffiths, D. (2006). *Risk Based Internal Auditing: An introduction*.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Hillson, D. (1997). Towards a Risk Maturity Model. *International Journal of Project and Business Risk Management*,, pp. 35-45.
- Hoyt, E. and Liebenberg, A. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4):, pp. 795-822.
- Humphrey, W. (1989). *Managingthe Software Process*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- King, W. R. (1983). Evaluating Strategic Planning Systems. *Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 3*, pp. 263-277.

- Kosmala, W. M. (2014). Risk Management Practices from Risk Maturity Models Perspectives. *JEEMS*, 19(2), pp. 133-159.
- KRYD, K. R. (2016, 10 10). *Kurumsal Risk Yönetimi Nedir?* <http://www.kryd.org/krynedir.php> adresinden alındı
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. John Wileyand Sons ine.
- Monda, B. and Giorgino, M. (2013). An ERM Maturity Model. Chicago.
- Öngel, B. (2009). Risk Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi: İnşaat Şirketleri İçin Bir Model Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*, ss. 106-123.
- Paulk, M., Curtis, B. and Weber C. (1993). Capability Maturity Model, Version 1.1. *Software*, 10 (4), pp. 18-27.
- Pearce, J., Freeman, E., and Robinson, B. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Acad. Management Rev.* 12, pp. 658-675.
- Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review* 18:7, pp. 1017-1042.
- Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from. *Public Management Review*, pp. 1017-1042.
- Sobel, P. J. (2005). *Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM*. CCH Incorporated, USA.
- Stoney, C. (2001). Strategic Management or Strategic Typology? A Case Study into Change within a Local U.K. Local authority. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.14, No.1, pp. 27-42.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- The Institute of Risk Management (UK). (2012). A Risk Management Standard. *Risk Culture, UK*, pp. 6-17.

## EK-1

### ANKET FORMU

Bu anket bilimsel bir araştırma kapsamında yapılmaktadır. Anket dört bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde katılımcılar ile ilgili genel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde kurumsal risk yönetimi, üçüncü bölümde stratejik planlama uygulama başarısı ile ilgili sorular, dördüncü bölümde örgütsel iletişim ile ilgili sorular mevcuttur.

**Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Sorulara objektif ve içten cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

### SİZE AİT GENEL BİLGİLER

Yaşınız: Cinsiyetiniz : a) " Kadın b) " Erkek
Ne Kadar Zamandan Beri Mevcut İşyerinizde Çalışıyorsunuz: yıl ay
Toplam Mesleki Tecrübeniz : yıl ay
Görev alanınız : a) " Çalışan b) " Yönetici c) " Üst Yönetici
Eğitim durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön lisans ç) Lisans d) Lisanüstü

### KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ ANKETİ

**KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (KRY):** Kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri kurumun kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve kurumun hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; kurumun üst yönetimi ve tüm diğer çalışanlar tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun



tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

**RİSK İŞTAHI:** İdarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/ maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir.

**PAYDAŞ:** Organizasyon ile ilişki içerisinde bulunan; çalışanlardan hizmet verilenlere, tedarikçilerden hizmet alınanlara kadar tüm kişi ve gruplardır.

<b>KÜLTÜR:</b>	
Organizasyonunuzun üst yöneticisi kurumsal risk yönetim sürecine hangi ölçüde destek olmaktadır?	
Risk yönetim sürecine hiç önem vermez	1
Zaman zaman veya kısmen destekler	2
Risk yönetim süreci ile ilgili prosedürlerin yürütülmesi için talimat verir	3
Risk yönetim sürecini sahiplenerek gerekli tüm faaliyetleri takip eder	4
b. Organizasyonunuzda stratejik planın oluşturulmasında kurumsal risk yönetim sürecinde belirlenen riskler dikkate alınmakta mıdır?	
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi bulunmamaktadır	1
Kurumsal risk yönetim sürecinde belirlenen riskler organizasyonun stratejisi belirlenirken dikkate alınmamaktadır.	2
Kurumsal risk yönetim sürecinde belirlenen riskler organizasyonun stratejisi belirlenirken kısmen dikkate alınmaktadır.	3
Kurumsal risk yönetim sürecinde belirlenen riskler organizasyonun stratejisi belirlenirken dikkate alınmaktadır.	4
c. Organizasyonunuzda çalışanlar tarafından kurumsal risk yönetimi bilinmekte midir?	
Hiç bilinmemektedir	1
Kısmen bilinmektedir	2
Çalışanların çoğu tarafından bilinmektedir	3
Organizasyonumuzda çalışan herkes tarafından bilinmektedir	4
ç. Kurumsal risk yönetim stratejilerinin ve politikalarının geliştirilmesinde tüm paydaşlar katkı sağlamakta mıdır?	
Paydaşların bu sürece katkısı hiç yoktur	1
Paydaşların bu sürece katkısı kısmen vardır	2
Paydaşların çoğunun katkısı bulunmaktadır	3
Tüm paydaşların katkısı bulunmaktadır	4
d. Organizasyonun kurumsal risk yönetimi yönergesi çalışanlarca bilinmekte midir ?	
Organizasyonumuzun bir kurumsal risk yönetimi yönergesi yoktur	1
Organizasyonumuzun bir kurumsal risk yönetimi yönergesi vardır ve kısmen bilinmektedir	2
Organizasyonumuzun kurumsal risk yönetimi yönergesi çoğu çalışan tarafından bilinmektedir	3
Organizasyonumuzun kurumsal risk yönetimi yönergesi tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir	4
e. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetimi, karar verme süreçlerine (karar verirken risk bilgisini kullanmak vb) uygulanmakta mıdır?	
Hiçbir karar verme sürecinde uygulanmamaktadır	1
Bazı karar verme süreçlerinde uygulanmaktadır	2
Çoğu karar verme sürecinde uygulanmaktadır	3
Tüm karar verme sürecinde uygulanmaktadır	4
f. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetimi, projelerde uygulanmakta mıdır?	
Hiçbir projede uygulanmamaktadır	1
Kimi projelerde uygulanmaktadır	2
Çoğu projelerde uygulanmaktadır	3
Tüm projelerde uygulanmaktadır	4

g. Organizasyon çapında belirlenmiş bir risk tanımı bilinmekte midir?	
Organizasyon çapında yapılmış bir risk tanımı mevcut değildir	1
Organizasyon çapında yapılmış bir risk tanımı kısmen bilinmektedir	2
Organizasyon çapında yapılan risk tanımı çoğu çalışanca bilinmektedir	3
Organizasyon çapında yapılan risk tanımı herkes tarafından bilinmektedir	4
ğ. Kurumsal olarak belirlenen hedefler ve risk iştahı organizasyon çapında bilinmekte midir?	
Hedefler ve risk iştahı belirlenmemektedir	1
Hedefler ve risk iştahı kısmen bilinmektedir	2
Belirlenen hedefler ve risk iştahı çoğu çalışanca bilinmektedir	3
Organizasyon çapında belirlenen hedefler ve risk iştahı herkes tarafından bilinmektedir	4
h. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetimi uygulamalarını teşvik eden politikalar bulunmakta mıdır?	
Kurumsal risk yönetimi uygulamaları hakkında bir fikrim yoktur.	1
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi uygulamalarını teşvik eden politikalar bulunmamaktadır.	2
Kurumsal risk yönetim sürecini özendirici bazı araçlar bulunmaktadır	3
Kurumsal risk yönetiminin organizasyon çapında uygulanmasını teşvik eden politikalar bulunmaktadır	4
i. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetimine yönelik eğitimler verilmekte midir?	
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim verilmemektedir	1
Organizasyonumuzda zaman zaman kurumsal risk yönetimi eğitimi verilmektedir	2
Organizasyonumuzda en az yılda bir kez kurumsal risk yönetimi eğitimi verilmektedir	3
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi eğitimlerine önem verilir ve kurum çapında sürekli kurumsal risk yönetimine yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenir	4
i. Organizasyonun farklı birimlerinde görev yapan personel ile üst yönetim arasında sistematik bir risk bilgisi bildirim (risk raporlama, risk iletişimi) var mıdır?	
Üst yönetim ve diğer birimler arasında risk bilgisi paylaşılmamaktadır	1
Yönetim toplantılarında yapılan anlık görüşmelerle paylaşılmaktadır	2
Planlanmış yönetim toplantıları ile paylaşılmaktadır	3
Aylık, dönemlik veya yıllık hazırlanmış yönetim raporları ile paylaşılmaktadır	4
j. Kurumda risk belirleme süreçlerinde personel katılımını sağlayan çalışma grubu ya da çalıştay faaliyetleri organize edilmekte midir?	
Düzenlenmemektedir	1
Nadiren düzenlenmektedir	2
Çoğu zaman düzenlenmektedir	3
Devamlı yapılmaktadır	4
<b>SÜREÇ:</b>	
a. Organizasyonunuzdaki kurumsal risk yönetim sürecini aşağıdaki cümlelerden hangisi en iyi tanımlar?	
Kurum çapında uygulanan bir risk yönetim süreci mevcut değildir	1
Bir kurumsal risk yönetimi süreci mevcut değildir ancak oluşturulmasına yönelik çalışmalar sürmektedir	2
Kısmi bir kurumsal risk yönetimi süreci yürütülmektedir ancak tüm riskler belirlenmemiştir	3
Resmi olarak uygulanan bir kurumsal risk yönetimi süreci mevcuttur	4
Organizasyonunuzun kurumsal risk yönetiminin nasıl olduğunu düşünüyorsunuz?	
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi süreciyle ilgili hiçbir faaliyet yürütülmemektedir. (olgunlaşmamıştır)	1
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimine olan inanç orta seviyededir, bazı faydalarının olduğuna inanılsa da sorgulanmaktadır.	2
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetiminin değerine inanç ve farkındalık yüksek seviyededir,	3
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetiminin değerine mutlak farkındalık, risk yönetimi kritik başarı faktörü olarak görülmektedir.	4

Kurumda risklerin belirlenmesinde nasıl bir yöntem uygulanmaktadır?	
Riskler belirlenmemektedir	1
Üst yönetim tarafından belirlenmektedir	2
Bazı orta kademe yöneticilerinin görüşleri de alınarak üst yönetimce belirlenmektedir	3
Tüm çalışan ve dış paydaşların görüşleri de alınarak belirlenmektedir	4
ç. Organizasyonunuzda kurum çapında kullanılan bir risk envanteri/risk kütüğü mevcut mudur?	
Kurum çapında bir risk envanteri/kütüğü bulunmamaktadır	1
Kurum çapında bir risk envanteri/kütüğü oluşturma çalışması devam etmektedir	2
Kurum çapında bir risk envanteri/kütüğü bulunmaktadır ancak kurumsal risklerin yönetiminde bu envanter dikkate alınmamaktadır	3
Kurum çapında bir risk envanteri/kütüğü bulunmaktadır ve kurumsal riskler bu envanter çerçevesinde yönetilmektedir	4
d. Risk envanteri/kütüğü organizasyonda belirlenen riskler ne kadar sürede analiz edilerek güncellenmektedir?	
Hiçbir zaman	1
Yılda bir	2
Altı ayda bir	3
Aylık veya daha kısa dönemde	4
e. Kurumda belirlenen risklerin yönetimi nasıl yapılmaktadır?	
Risk yönetimi yapılmamaktadır	1
Riskler ait olduğu birim tarafından yönetilmektedir	2
Bazı birimlerce ortak risk yönetimi yürütülmektedir	3
Belirlenen riskler birbirleriyle etkileşimleri de dikkate alınarak tüm kurum çapında yönetilmektedir	4
f. Organizasyonunuzda risk yönetim planı bulunmakta mıdır?	
Bulunmamaktadır	1
Çalışmalar devam etmektedir	2
Plan mevcuttur ancak tam anlamıyla uygulanmamaktadır	3
Mevcuttur ve uygulanmaktadır	4
g. Organizasyonunuzda hangi risklerin kimler tarafından yönetileceği, kimlerin bu risklere yönelik tedbir geliştireceği belirlenmiş midir?	
Hangi risklerin kimler tarafından yürütüleceği belirlenmemiştir	1
Risk yönetiminin kimler tarafından yapılacağına ilişkin çalışmalar devam etmektedir	2
Risklere ilişkin sorumluluklar belirlenmiştir ancak uygulanmamaktadır	3
Risklere ilişkin sorumluluklar belirlenmiştir, takip ve kontrol edilmektedir.	4
ğ. Organizasyonunuzda önemli/kritik riskler periyodik olarak gözden geçirilmekte midir?	
Kritik risklerin gözden geçirildiği bir süreç bulunmamaktadır	1
Kritik riskler zaman zaman gözden geçirilmektedir	2
Kritik riskler çoğu zaman gözden geçirilmektedir	3
Kritik riskler sistematik bir süreç ile düzenli olarak gözden geçirilmektedir	4
h. Kurumda riskleri değerlendirmeye yönelik sayısal-sözel yöntemler kullanılmakta mıdır?	
Kurumda risk değerlendirmesi yapılmamaktadır	1
Risk değerlendirmesi yapılmaktadır ancak herhangi bir yönetime dayanmamaktadır	2
Risk değerlendirmesinde kimi zaman sayısal-sözel yöntemler de kullanılmaktadır	3
Risk değerlendirmesinde sayısal veya sözel ihtiyaç duyulan tüm yöntemler daima kullanılmaktadır	4
ı. Kurumsal risk yönetimi çalışmaları kurumumda icra edilen faaliyetlere katkı sağlamaktadır.	
Katılmıyorum	1
Kısmen katılıyorum	2
Katılıyorum	3
Kesinlikle katılıyorum	4

i. Tespit edilen risklere yönelik senaryolar oluşturulup riskler bu senaryolar çerçevesinde analiz ediliyor mu?	
Risk analizi yapılmamaktadır	1
Risk analizleri yapılmaktadır ancak senaryolarla desteklenmemektedir	2
Senaryolara dayalı kısmi analizler yapılmaktadır	3
Risk analizleri iyi kötü ve normal durumları yansıtan Senaryolara dayalı olarak yapılmaktadır	4
<b>3. ORGANİZASYON YAPISI</b>	
a. Organizasyonunuzda bir kurumsal risk yöneticisi (risklerin orkestrasyonundan sorumlu kişi) bulunmakta mıdır?	
Kurum çapında bir risk yöneticisi mevcut değildir	1
Resmi olarak görevlendirilmiş bir risk yöneticisi mevcut değildir	2
Resmi olarak görevlendirilmiş bir risk yöneticisi vardır ancak tüm kurum çapındaki risklerden sorumlu değildir	3
Resmi olarak görevlendirilmiş kurum çapındaki risklerden sorumlu bir risk yöneticisi bulunmaktadır	4
b. Organizasyonunuzda bir kurumsal risk yönetim komitesi mevcut müdür?	
Kurumsal risk yönetim komitesi bulunmamaktadır	1
Resmi olarak görevlendirilmiş bir komite mevcut değildir ancak oluşturulmasına yönelik çalışma devam etmektedir	2
Resmi olarak görevlendirilmiş bir komite vardır ancak organizasyon çapındaki risklerden sorumlu değildir	3
Resmi olarak kurulmuş ve organizasyon çapındaki risklerden sorumlu bir risk komitesi mevcuttur	4
c. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetimi sürecinden sorumlu personel kime raporlama yapmaktadır?	
Organizasyonumuzda riski yönetmekten sorumlu bir personel bulunmamaktadır	1
Mali Hizmetler birimine raporlama yapmaktadır	2
Üst yöneticiye doğrudan bağlı bir ara yönetim kademesine raporlama yapmaktadır	3
Doğrudan üst yöneticiye raporlama yapmaktadır	4
ç. Organizasyonunuzda kurumsal risk yönetiminden sorumlu kişiye yardımcı olan farklı fonksiyon sahalarında görevli risk takımları bulunmakta mıdır?	
Organizasyonumuzda görevli risk takımları bulunmamaktadır	1
Oluşturulmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir	2
Organizasyonumuzda görevin özelliğine göre oluşturulan (daimi olmayan) risk takımları vardır	3
Organizasyonun farklı fonksiyon sahalarında görev yapan ve süreklilik arz eden risk takımları bulunmaktadır	4
d. Organizasyonunuzdaki kurumsal risk yönetimi süreci bağımsız bir birim tarafından mı yürütülmektedir?	
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi uygulanmamaktadır	1
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi birimi bağımsız bir birim değildir	2
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi birimi ara kademe yöneticisine bağlı yarı bağımsız bir birimdir	3
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi birimi doğrudan üst yöneticiye bağlı bağımsız bir birimdir	4
e. Organizasyonunuzdaki kurumsal risk yönetimi biriminin kendisinin yönetebildiği bir bütçesi var mıdır?	
Organizasyonumuzda kurumsal risk yönetimi uygulanmamaktadır	1
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi biriminin kendisinin yönetebildiği bir bütçesi yoktur	2
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi biriminin kısmen kendisinin yönetebildiği (yalnızca bazı harcama kararlarını kendisinin alabildiği) bir bütçesi vardır	3
Organizasyonumuzdaki kurumsal risk yönetimi biriminin bağımsız bir bütçesi vardır	4