

Araştırma Makalesi / Research Article

RISK YÖNETİŞİMİ: RİSKİN VE KRİZİN YÖNETİMİNDE ETKİNLİK ARAYIŞLARI

Mehmet Akif ÖZER¹

ÖZ

Son yıllarda dünya genelinde yönetim alanında gerçekleşen değişimler, kuruluş yönetimlerini de doğrudan etkilemiştir. Bu süreçte etkin ve verimli olmayı hedefleyen kuruluşlar bu radikal değişim sürecinde yer almışlar ve kendilerine yararlı olacak uygulamaları bünyelerine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu kapsamda çalışmanın odağında yer alan risk yönetişimi konusu da söz konusu değişim paralelinde riski eskiye göre çok daha etkin ve verimli yönetmek isteyen kuruluşlarca yoğun ilgi görmektedir. Çalışmada etkin kriz ve risk yönetimi arayışları doğrudan kuruluşların risk yönetişim uygulamalarına nasıl geçebilecekleri tartışılmıştır. Bu kapsamda önce risk, kriz ve yönetişim kavramları açıklığa kavuşturulmuş ardından da kuruluşlarda risk yönetişiminin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan risk kültürü hususuna değinilmiştir. Ayrıca krizin yönetimi ve kriz değerlendirme süreçleri ve bu hususların risk ve yönetişim ile ilişkileri de incelenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise risk yönetişimine doğru kuruluşlara büyük avantaj sağlayacak temel yönelimlerle ilgili bilgiler verilip, risk yönetişimi kapsamında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Çalışma ilgili literatüre; sorunlara çözüm bulma konusunda yetersiz kalan risk yönetimi anlayışından risk yönetişime geçilmesiyle kuruluşların nasıl daha etkin ve verimli olabileceği hususlarında katkı sunmaktadır. Nitel araştırma yöntemi uygulanan ve bu bağlamda geniş bir literatür taraması yapılarak hazırlanan çalışmada ulaşılan sonuçlar ve getirilen öneriler, elde edilen verilerin içerik analiziyle sistematik bir şekilde yorumlanması suretiyle oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Risk, Kriz, Yönetişim, Risk Yönetişimi, Etkinlik.

¹ Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, mehmet.oz@hbv.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2220-2271.



RISK GOVERNANCE: SEEKING EFFICIENCY IN MANAGEMENT OF RISK AND CRISIS

ABSTRACT

Changes in the field of management throughout the world in recent years have also directly affected organizational management. Organizations aiming to be effective and efficient in this process took part in this radical change process and tried to adapt the practices that would be beneficial to them. In this context, the subject of risk governance, which is at the center of the study, draws great attention from organizations that want to manage risk much more effectively and efficiently, in parallel with the change experienced. In the study, it is discussed how organizations can switch to risk governance practices in line with their search for effective crisis and risk management. In this context, first the concepts of risk, crisis and governance were clarified, and then the risk culture issue, which is necessary for the implementation of risk governance in organizations, was mentioned. In addition, crisis management and crisis assessment processes and their relations with risk and governance are also examined. In the last part of the study, information about the main orientations that will provide great advantage to the organizations towards risk governance is given and detailed explanations are made within the scope of risk governance. The study contributes to the relevant literature on how organizations can be more effective and efficient by transitioning from risk management understanding, which is insufficient in finding solutions to problems, to risk governance. The results obtained and the suggestions made in the study, which was prepared by applying a qualitative research method and conducting a wide literature review in this context, were formed by systematically interpreting the obtained data with content analysis.

Keywords: Risk, Crisis, Governance, Risk Governance, Effectiveness.

GİRİŐ

Son yıllarda yönetimde paradigma değişimi kapsamında etkin hizmet sunum süreçlerine yönelik modern yönetim teknikleri yoğun ilgi görmeye devam etmektedir. Çok sayıda yeni teori ve anlayışın gündeme gelmesine rağmen, hemen hemen hepsinin ortak yönünün ilgili oldukları süreçleri etkin ve verimli kılmak olması nedeniyle, yönetim literatürü adeta bu teori yoğunluğuna ev sahipliği yapmakta ve bu yoğunluk toplumdaki aktörlerce de olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın odağında yer alan risk yönetişimi konusu da yukarıda özetlenen kapsamda yönetim anlayışında paradigma değişiminin sonucu gündeme gelmiştir. Önce modern yönetim tekniklerinin örgüt yönetimine kapsamlı bir şekilde uygulanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan risk yönetimi anlayış ve uygulamaları zamanla yeni kamu yönetimi ve yönetişim anlayışlarının etkisiyle risk yönetişimine evrilmiştir. Çalışmada bu doğrultuda risk yönetişimi kapsamında riskin ve krizin yönetiminde etkinlik arayışları değerlendirilecektir.

Risk yönetişimi son yıllarda etkin kriz ve risk yönetimi arayışlarında bütünleştirici risk yönetimi uygulaması olarak; artan oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ortamlarında acil ihtiyaçların karşılanmasında işlevselliği yönünden önemli bir modern yönetim tekniği olarak dikkat çekmektedir (Dutzi & Hasenau, 2022: 268). Bu husus gerek literatüre gerekse de ilgili kamuoyunun gündemine 2008 yılında yaşanan finansal krizle birlikte girmiştir. Bu dönemde dünya genelinde yaşanan ve çoğu finansal kurumu içine alan finansal kriz nedeniyle risk yönetişim adeta küresel kapsamda tartişılan bir modern yönetim tekniği haline gelmiştir.

Bu durumun temel nedeni risk yönetişiminin kuruluşların ekonomik krizin etkisini önleme yeteneklerini geliştirdiğine inanılmasından kaynaklanmaktadır. Yani risk yönetişimi uygulayanlar krizlerle mücadelede etkinlik ve verimlilik sağlama yolunda diğer kuruluşlara göre bir adım önde olmaktadır.

Aynı zamanda risk yönetişimi uygulamaları kuruluşların kârlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Dünya genelinde başta ABD, Çin ve Malezya gibi birçok ülke tarafından risk yönetişimi uygulamalarının benimsenmesi ve uygulanması, ekonomik krizlerin etkilerinin hafifletilmesi ve muhasebe bilgi kalitesinin

iyileştirilmesi yönünden de ilgili ülke kuruluşlarına büyük katkı sunmuştur (Erin vd., 2020: 759).

Kuruluşlar için özellikle etkin ve verimli risk ve kriz yönetiminde büyük katkıları olan risk yönetim uygulamaları; üst düzey kararlar için sağlam bir temel sağlamak üzere risk bilgilerinin toplandığı, analiz edildiği ve iletiildiği bir süreç olarak özellikle yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve risk yönetimi kontrol fonksiyonlarını üstlenen görevlilerin temel rolleri ile doğrudan ilgilidir. Bu süreçte; teşviklerin ve örgüt kültürünün kurumdaki risk alma davranışları ve risk algıları üzerindeki etkileri ile örgütün faaliyet ortamındaki değişikliklere ve iş stratejilerindeki gelişmelere hızla yanıt verme kapasiteleri de oldukça önemli (Bank Negara, 2013:3) hale gelmektedir.

Literatürde risk yönetişimi en basit şekilde kapsamlı risklerin azaltılmasını sağlamak için bir kuruluşun performansını etkileyen toplam risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla üst yönetim tarafından ortaya konan uyumlu çabalar (Erin vd., 2020: 759) bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda yapılan birçok çalışma kuruluşlarda risk yönetim yapısının etkin bir şekilde kurulmasıyla sermaye maliyetinin her zaman azaldığını ortaya koymuş, ayrıca genel riskin azaltılmasıyla kuruluşlarda hisse değerinin maksimize edilmesine yol açtığına vurgu yapmıştır.

Uygulamada risk yönetim stratejisini etkin bir şekilde kullanan kuruluşlarda finansal performansta tutarlı bir artış olduğu da görülmektedir. Bütünsel risk yönetişimi sisteminin uygulanması; nakit akışı ve kazanç oynaklığını azaltarak gelir artışına yol açmakta ve kuruluşu ciddi değer katmaktadır.

Tüm bu faydaları paralelinde özellikle son on yılda risk yönetişimi; muhasebe ve risk yönetimi alanlarında finans uzmanları ile araştırmacıların dikkatini çeken yeni bir disiplin haline gelmiştir. Örneğin Çin Sigorta Düzenleme Komisyonu bünyesinde 135 sigorta firması üzerinde, veri analizi yöntemi olarak Pearson korelasyon matrisi ve regresyon analizi kullanılan bir araştırmada risk indeksleri, kaldırma, firma büyüklüğü ve satış büyümesi gibi alanlarda risk yönetim süreci incelenmiş, firmaların performans ölçüsü ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda risk yönetişimi kapsamındaki tüm bağımsız değişkenlerin Öz sermaye Karlılığı (ROE) ile pozitif ve anlamlı bir ilişki gösterdiğini belirlemiştir.

Bu ve benzeri birçok çalışmada ulaşılan sonuçlar risk yönetişimi uygulamalarının öncelikle finansal performansta genelde ise kuruluş hizmetlerinin etkin ve verimliliğinde önemli payı olduğu görülmüştür (Erin vd., 2020: 760). Bu durum ise risk yönetişiminin ilgi gören önemli bir disiplin haline gelmesini hızlandırmıştır.

Risk yönetişiminde, genellikle riskin sosyal olarak inşa edildiği ancak belirsizlik ve karmaşıklık azaltıldığında bilimsel olarak tanımlanıp hesaplanabileceği kabul edilmektedir. Bu nedenle, öznel ve nesnel risk türleri arasındaki çizgilerin bulanık olmasıyla artan risk belirsizliğine ve karmaşıklığına karşı kuruluşlar, etkin risk yönetişimi mekanizmaları oluşturmak zorundadırlar. Böyle bir ortamda risk yönetişimi literatüründe belirlenecek risk kategorilerinin, riskle ilişkili belirsizliğin miktarına ve türüne bağlı olduğu kabul edilir (Ahlgvist vd., 2020:388). Bu nedenle risk yönetişimi mekanizmalarını oluşturmak, kuruluşlar için oldukça karmaşık ve zorlu süreçleri gerektirir.

Bu makalede yeni gelişen bir disiplin olarak risk yönetişimi bakış açısıyla söz konusu zorlu süreçlerin neler olduğu ve nasıl gelişip sonuçlandığı hususları irdelenmiştir. Bunun için öncelikle kavramsal çerçeve belirlenmiş ardından risk yönetimi, kriz yönetimi ve yönetişim konuları ele alınmış, bu kapsamda riskin ve krizin etkin yönetiminde adeta bir kurtarıcı olarak görülen risk yönetişimi hususu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Özellikle literatürde ve uygulamada risk yönetişiminin hızla artan öneminden dolayı çalışmada bu hususta yapılan tüm vurgularda “kuruluş” terimi özellikle seçilerek hem özel sektör hem de kamu sektörü kuruluşlarına yönelik ortak analizler yapılmaya çalışılmıştır.

Makale bu kapsamda metodolojik olarak nitel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Ağırlıklı olarak doküman analizi ve literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili çok sayıda kitap, makale, tez ve ilgili internet kaynaklarından detaylı ve sistematik bir şekilde yararlanılmıştır. Betimleyici ve tanımlayıcı bir metotla bu kaynaklardan elde edilen veriler içerik analizi yapılarak makaleye aktarılmıştır.

Konunun daha çok yabancı literatürde yaygın olması nedeniyle uluslararası yazından daha fazla yararlanılmış, uygulamaların Türkiye’de kuruluşlarda hayata geçirilebilmesi için analizler yapılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İlgili literatürde en yalın şekliyle risk; bir kaybın ya da zararın algılanan boyutu olarak belirli bir amacın gerçekleştirilmesine olumsuz etkisi olan belirsiz bir durum veya olayı betimler (Nel, 2013: 1). Belirsizlik, en iyimser durumda zihni karıştırıcı ve rahatsız edici olabilirken, en kötü senaryoda ise potansiyel bir tehlike barındırabilir. Ancak burada risk, felaket anlamına da gelmez. Felaket beklentisini yani gerçek değilken “olabileceği” ortaya koyar. Örneğin terör saldırısı şeklinde riskler gerçekleştiğinde, bunlar risk olmaktan çıkıp felakete dönüşürler. Bu nedenle riskler her zaman tehdit oluşturan ve krizleri tetikleyen olaylardır. Onlara hükmetmek geleceğe hükmetmek şeklinde düşünülür (Özbey, 2019: 148).

Risk, yaşamın doğallığının bir parçasıdır. İlerideki olaylar genellikle insanlar için belirsizliklerle doludur ve sıklıkla olayların sonuçları öngörülemezdir. Terim Fransızca tehlike anlamına gelen “risque”ya dayanmaktadır. Amaca ulaşmayı engelleyen ve gelecekte oluşması muhtemel her türlü istenmeyen durumlar olarak görülen riskin belirsizlik yönüne vurgu yapan ve sonuçları şimdiden bilinmeyen olay ya da durumlar (Benk & Kartalçı, 2015: 44) şeklinde tanımları da mevcuttur.

Esasında sözlük anlamları bu şekilde özetlenebilen risk kavramı, potansiyel olarak bir kayba yol açabilecek herhangi bir zararlı ve/veya olumsuz olayı ifade ederken, risk yönetimi; riskin tanımlanması, değerlendirilmesi ve analizi de dahil olmak üzere risk değerlendirmesini kapsayan bir süreci gerektirir (Nel, 2013: 14). Bu şekilde klasik riskleri odağına alan risk yönetiminin çok aktörlü ve stratejik bakış açısıyla kurgulandığı yeni bir yönetim anlayışı olarak risk yönetimi ise kuruluşların risk alma faaliyetlerinin kayıpları karşılama kapasitesi ve uzun vadeli uygulanabilirliği ile uyumlu olmasını sağlamak amacıyla risklerin değerlendirilmesi ve kuruluş yönetimine sağlam kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması imkânı tanıyan stratejik bir süreç (Bank Negara, 2013: 3) olarak görülmektedir. Bu süreçte kuruluşlar bir dizi politika önlemi seçerek ve gelecekteki stratejileri etkileyen yasa ve yönergeleri

uygulayarak ilgili riskleri değerlendirme ve iletme imkânı bulmaktadırlar. Bu kapsamda risk yönetişimi yöntem ve tekniklerinin, bilgiye dayalı risk yönetimi süreçlerini ve politikalarını organize etmek için geliştirilmiş (Morsut & Engen, 2022: 2934) olduğu söylenebilir.

2. RİSK TOPLUMUNDA RİSKİN YÖNETİMİ

Ulrich Beck'in 1992 yılında yayımlanan "Risk Society: Towards a New Modernity" adlı kitabında (Beck, 1992) ilk kez gündeme gelen risk toplumunda risk, alışlagelmiş davranış biçimlerini terk eden bir kavram haline gelmiştir. Gelecek, doğası gereği kestirilemez olduğundan, risk hesaplamaları her zaman eksik kalır. Çünkü nispeten kontrollü risk ortamlarında bile her zaman tahmin edilemeyen sonuçlar bulunmaktadır. Risk kavramı, toplumda soyut sistemlerin günlük yaşamı etkilemesiyle birlikte, bilginin sürekli değişen doğasıyla birlikte hemen herkesin eylemlerine sızan bir farkındalık oluşturmuştur (Özbey, 2019: 149). Beck'e göre modernleşmenin ilk aşamasında riskler toplumun dikkatini önemli derecede çekmemektedir. İkinci aşamada ise büyüyen ve farkına varılan tehlikelerle, sanayi toplumunun kendini bir risk toplumu olarak görmeye başladığı, modernlik içinde toplumun kendi yapılarını sorgulamaya başladığı bir süreç (Çuhacı, 2007: 155) söz konusu olmuştur. İşte risk yönetimi bu dönemde önemli hale gelmiş, toplum bu süreci etkin ve verimli hale getirmek için ciddi bir çaba içine girmiştir.

Bu süreçte, refah toplumlari ekonomik sorunların üstesinden gelmede önemli başarılar elde ettikten sonra, toplumsal sınıf ve sermaye birikiminin toplumsal sıralamayı belirleme rolü zayıflamış ve teknolojik risklerin dağılımının daha etkili olduğu bir döneme girilmiştir (Özer, 2020: 222-223).

Böyle bir ortamda refah toplumunun ekonomik sorunların çözümünde ulaştığı başarılar sonrasında, toplumsal sınıf ve sermaye birikiminin toplumsal tabakayı belirleyen temel parametre olma işlevi yıpranmakta ve artık teknolojik risklerin dağılımının belirleyici olduğu (Özer, 2020: 222-223) bir döneme girilmektedir.

Literatürde Beck'in risk toplumu üzerine yaptığı çalışmalar, uzun vadeli risk yönetimine sosyolojik bir bakış açısı getirmiştir (Beck, 1992). Risk toplumu, toplumun

riske tepki olarak örgütlenme biçimini ortaya koymaktadır. Sanayileşmeyle beraber toplumsal yaşama insan eylemlerinin yarattığı riskler de girmiştir. Nükleer enerji gibi modern teknolojik projeler yeni bir risk alanları oluşturmuştur. Bu durumda toplumlar, risk üretiminin odağı haline geldikçe, risk yönetiminin de odağı olmuşlardır. Modernleşme altında hesaplanamaz tehlikeleri hesaplanabilir risklere dönüştüren yegâne unsur toplumsal müdahaledir. Modern toplumların bu yeni riskleri yönetmek için başvurdukları yollar, esas olarak refah devletine gömülü özel ve kamusal sigorta uygulamalarıdır. Ancak Beck'e göre modern riskler bilinmezler ve tam olarak anlaşılabilirler. Olasılık, tazminat ve sorumluluk açısından doğru bir şekilde açıklanmaları da zordur. Toplum, risk yönetimi aracılığıyla bilinmeyen riskleri adlandırmak ve ölçmek için mücadele etmeye çalışmaktadır (Shwom & Kopp, 2019: 1383).

Risk yönetimi, literatürde genel olarak riskleri değerlendirmek ve riskin etkilerini tespit etmek için kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Esas itibarıyla bu sistemin uygarlığın başlangıcından beri var olduğu belirtilebilir. Ancak modern anlamda ve bilinçli bir uygulama olarak risk yönetiminin geçmişi 20. yüzyılın ortalarına kadar götürülebilir. İlk olarak sigortacılık sektöründe kullanılmaya başlanan bu yönetim uygulamasının yaygınlaşmasında, 1967'de Londra'da Edward Lloyd tarafından açılan kahve dükkânının zamanla gemicilikle ilgili bilgi alışverişinin yapıldığı bir yer ve kısa süre sonra denizcilik sigortasının merkezi haline gelmesi etkili olmuştur. Lloyd, oluşturduğu risk havuzları sayesinde risklerin kapsamını genişleterek etkin bir risk yönetimi uygulaması yapmış ve alanında öncü konumuna gelmiştir. Risk yönetimi kavramı, uzun bir süre boyunca özellikle sigorta sektörüyle ilişkilendirilmiş ancak 1990'lı yıllardan itibaren kurumların yönetmeleri gereken risklerin kapsamının genişlediği ve bu genişlemenin devam ettiği fark edilmeye başlanınca farklılaşma sürecine girmiştir. Bu dönemden itibaren, risk yönetimine daha fazla önem verilmeye ve genellikle kuruluşun çökmesine yol açabilecek risklere odaklanılmaya başlanmıştır (Kızılboğa, 2012a: 83-84).

Literatürde genel kabul gördüğü gibi kuruluşlar için tutarlı ve sistematik bir risk yönetimi uygulamak, örgütsel performansın iyileştirilmesini sağlar. Bu alanda

yapılan birçok araştırma risk yönetimi sayesinde kuruluşların değerlerinin ve varlık getirilerinin arttığını risk yönetimi ile iş performansı arasında doğru orantı olduğunu göstermiştir. Çünkü risk yönetimi uygulamalarında öncelikle de ekonomik faaliyetlerle ilgili tehlikeleri azaltmak esastır. Bu yönüyle risk yönetimi; önemli risklerin ve ilgili yoğunlaşmalarının zamanında ve eksiksiz bir şekilde tanımlanmasını, ölçülmesini, sınırlandırılmasını, kontrol edilmesini, hafifletilmesini ve raporlanmasını gerektiren tanımlanmış bir süreçtir (Melsyawati vd., 2022: 190).

Yukarıda da ana hatlarıyla belirtildiği gibi risk yönetimi; risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını, bu tedbirlerin düzenli olarak gözden geçirilmesini ve raporlanmasını sağlayan bir yönetim sürecidir. Kurumsal risk yönetimi ise risk yönetimi süreçlerinin kuruluşun tamamında bütünleşik ve koordinasyon içinde uygulanmasını ifade etmektedir. Esasında kendimizi güvence altına almaya yönelik aldığımız kararlar ya da tehlikeler karşısında verdiğimiz tepkilerden ibaret olan risk yönetimi, içgüdüsel, sezgisel, canlılar için asli ve canlı beyninin birincil fonksiyonlarından birini teşkil eder. Ancak, risk yönetimi beynin birincil ve en ilkel fonksiyonlarından biri olsa bile sistematik hatalara açık olduğu da bir gerçektir. Ender olaylara ilişkin olasılıkların yanlış hesaplanması, verilerden ziyade yaygın kanaatlere itibar edilmesi, konfor alanından çıkmamak için gerçeklerin görmezden gelinmesi ve karar verilirken yanlış kapsamın dikkate alınması söz konusu sistematik hatalara (Kıral, 2018: 7) örnek olarak verilebilir. Kurumsal risk yönetimini uygulayacak kuruluşların uluslararası örgütler tarafından rehber niteliğinde hazırlanmış olan örnek kurumsal risk yönetim yapılarını kendi bünyeleriyle uyumlaştırarak kullanmaları sistemin başarısı açısından önemlidir (Usman & Kaygusuz, 2019: 111). Söz konusu uyumlaştırma yapılırken kuruluşun iç ve dış dinamikleri dikkatli analiz edilmelidir.

3. YÖNETİŞİM, KRİZ VE RİSK

İlgili literatürde yönetim, bir sistemdeki resmi ve gayri resmi aktörlerin ortak çabaları aracılığıyla devlet otoritesinin uygulanmasında iç içe geçmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Burada kamu kurumları ile özel sektör arasında

gerçekleşen farklı yönetim biçimleri söz konusu olmaktadır. Yönetimden doğan ama aynı zamanda onun çok ötesinde olan bir dizi aktör ve kurum, söz konusudur (Koçak & Özer, 2021: 1). Bunlar arasında yönetim, toplumsal normların ve kurumların oluşturulmasına, güçlendirilmesine veya yeniden üretilmesine yol açan kolektif bir soruna dahil olan aktörler arasındaki etkileşim ve karar verme süreçlerini (Ahlqvist vd., 2020: 385) içerir.

Kavramın ortaya çıkışında; yönetim sisteminin giderek karmaşıklaşması karşısında, dikkatlerin sorumluluk yapısındaki değişim, kamunun yaşadığı olumsuzluklar, sorumlulukların giderek özel ve gönüllü sektörlere kayması ve doğrudan vatandaşlara aktarılması süreçleri etkili olmuştur. Ayrıca salt hükümet otoritesine dayanmadan, bütünleştirmek, ayrıştırmak, yeniden bütünleştirmek, eşgüdüm sağlamak, sevk ve idare etmek gibi fonksiyonlar da gündeme gelmiştir.

Bu nedenle, "yönetişim" ağı katılan kuruluşlar arasındaki iktidar ve güç ilişkilerini de ifade ettiği şeklinde yorumlanır. Kolektif eyleme katılan kuruluşlar, diğer organizasyonlara bağımlılık içindedirler. Hedeflerine ulaşabilmek için karşılıklı kaynak alışverişi yaparlar ve ortak amaçlarını belirlemeye çalışırlar. Bu süreçte hiçbir kuruluş tek başına egemen değildir. Sorunları çözmek için gerekli bilgi ve kaynak kapasitesine tek başlarına sahip olamazlar (Özer, 2006: 65).

Yönetişim dünya genelinde son yıllarda yukarıdan aşağıya, devlet liderliğindeki karar verme ve politika uygulamalarından uzaklaşan bir eğilim olarak dikkat çekmektedir. Bu süreçte kamu otoriteleri daha az hiyerarşik karar verme ve politika sunumunu benimserken, politika kararlarını üstlenme ve uygulama konusunda nihai söz sahibi olma eğiliminden de bir türlü vazgeçmemektedirler. Bu durum ise doğal olarak hükümetler, piyasalar ve üçüncü sektör arasında risk yönetişimi gibi yeni birçok yönetim modunun ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Bu yeni modlar, kamu otoritelerinin liderliğindeki yönetim, piyasa odaklı yönetim, ağ bağlantılı yönetim ve üçüncü sektör yönetişimi gibi farklı tür ve ölçeklerde karar alma ve uygulama süreçlerine atıf yapmaktadır (Bromfield, 2023: 593).

Genel olarak, yönetişim, ilişkilendirilmiş pozisyonlar ve farklı çıkarlara sahip aktörler tarafından inşa edilen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın temel nedeni, yönetişimin toplumdaki aktörleri ortak bir şekilde görmesi ve bu aktörlerin politik, sosyal ve ekonomik etkileşimlerini bir yönlendirme veya denetleme kalıbı olarak ele almasıdır. Bu sayede yönetişim sadece bir yönetim biçimi olmanın ötesinde, ilgili tüm süreçlerde belirli aktörlerin veya kuruluşların etkili olduklarına da işaret etmektedir. Yani yönetişim, sadece yönetmeyi ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda bu süreçte etkili olan farklı paydaşların ve aktörlerin rollerini ve etkilerini de vurgular (Özer vd., 2020: 21).

Yönetişim, karmaşık ve çeşitli işlemlere, çıkarlara, becerilere, kaynaklara ve bilgilere sahip kamu, kâr amacı gütmeyen ve hatta özel kuruluşların ağlarını da içeren ağ bağlantılı bir yönetme biçimidir (Kapucu, 2015: 212). Bu anlayış riskin yönetimine uyarlandığında, ilgili aktörlerin gözetim sorumluluklarının belirlenmesi ve bu şekilde kurumsal politikaların katılımcı anlayışla hayata geçirilmesi söz konusu olmaktadır.

Bundan dolayı etkin yönetişim modları için şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adalet tüm dünyada kurumsal yönetişim ilkeleri olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede, etkili bir yönetişimde tüm paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler) olan ilişkilerde şeffaflık, adalet ve hesap verebilirliğin sağlanabildiğini söylemek mümkündür.

Bu ilkeleri benimseyen kuruluşlar; üst yönetimin risk gözetimini uygulaması, gerekli operasyonel yapının oluşturulması, istenen kültür yapısının tanımlanması, temel değerlere olan bağlılığın gösterilmesi, yetenekli personelin kazanılması, geliştirilmesi ve elde tutulması (Marar, 2022: 76) gibi birçok örgütsel stratejiyi planlar ve uygular.

Yönetişim ister bir hükümet ister bir piyasa veya bir kuruluşlar ağı tarafından yürütülsün, tüm yönetim süreçlerini ortaya koyar. Bu nedenle siyaset bilimi, kamu yönetimi, ekonomi ve kurumsal strateji dahil olmak üzere çok çeşitli teorik alanda tartışılmaktadır. Yönetişim aynı zamanda aileler, kabileler, bölgeler ve resmi ya da gayri resmi organizasyonlar gibi sosyal sistemleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu

geniş kapsamda örgütlü bir toplumun yasaları, normları, gücü veya dili aracılığıyla etkinlik sağlayabilmektedir (Ahlqvist vd., 2020: 385).

Burada literatürdeki haliyle yatay yönetim kapsamında, topluluk veya havza gibi bir coğrafi bağlam söz konusu iken, dikey yönetim, ölçekler ve kurumlar (ulusal, bölgesel, yerel) arasındaki etkileşime vurgu yapmaktadır (González, 2022: 3).

Dünya genelinde özellikle 2008 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra, birçok yönetim modu gündeme gelmiştir. Örneğin bu dönemde ekonomik alanda gündeme gelen risk yönetiminden; banka risk iştahını yönetme, banka riskine maruz kalmayı değerlendirme ve çeşitli paydaşlarla riskleri etkili bir şekilde yönetmeye yönelik mekanizmalar gündeme getirmesi beklenmiştir (Jallali & Zoghلامي, 2022: 3).

Son yıllarda risk ve krizin yönetiminde söz konusu olan yönetim modlarıyla ilgili olarak örgütler arası ilişkilerde koordinasyonu sağlamaya yönelik resmi ve ilişkisel yönetim mekanizmaları tartışılmaya başlanmıştır. Resmi mekanizmalar genellikle "kişisellikten arındırılmış mübadeleleri, mali parametrelere bağlılığı ve resmi sözleşmelerin hazırlanmasını ve uygulanmasını" içerirken ilişkisel yönetim mekanizmalarının açık iletişimi ve bilgi paylaşımını, güveni, bağımlılığı ve işbirliğini geliştiren insanları veya sosyal temelli mekanizmaları bünyesinde barındırdığı belirtilmektedir (Ahlqvist vd., 2020: 386).

Bu dönemde yaşanan gelişmeler risk yönetiminden krizlerin ve risklerin geçmiş uygulamalara göre daha etkin nasıl yönetilebileceğine dair çözüm üretmeleri beklenmiştir. Bu kapsamda literatürde özellikle krizlere verilen tepkiler karşısında katı ve esnek yönetim uygulamaları tartışılmaktadır. Katı yönetim uygulamaları; belirli bir görev için, genellikle belirli bir tehdit için çok uygun çözümler geliştirebilmektedir.

Bu duruma klasik örnek, savaş için ideal olarak tasarlanmış, komuta ekonomisine sahip adeta diktatörlük gibi yönetilen kuruluşlar verilebilir. Bunlar merkezi yönlendirme, kaynakları savunma veya saldırı için hızlı seferber olabilme gibi imkanlara sahiptirler.

Bununla birlikte, böyle bir sistem diğer türden tehditlerle başa çıkmakta büyük güçlük çekebilir. Komuta ekonomisi, halkın inisiyatifi bastırıldığı için kolayca

yenilik yapamaz. Bu durumda ise örneğın ekonomik rekabet veya sıvı yakıt kıtlığı gibi farklı türde bir krizle karşılaşılnca ilgili aktörlerin hareket kabiliyeti kalmaz. Esnek yönetim modlarında ise her ne kadar belirli bir tehdit için ideal olarak tasarlanma söz konusu olmasa da esnekliğin getirdiğı hızlı hareket kabiliyetiyle çeşitli tehditlerle güvenilir bir şekilde başa çıkabilir. Katılıma, yüksek beceri seviyelerine, empatiye, seviyeli tartışmaya ve karşılıklı saygıya dayalı esnek yönetim modlarının (Martin, 2013: 270) katı yönetim uygulamalarına karşı çok daha avantajlı olduğı ve sonuçlara odaklandığı açıktır.

Esnek yönetim modları riskin ve krizin etkin yönetiminde; yeni durumlara hızlı uyumunu mümkün kılacak şekilde tüm toplulukları etkileyen kararlar almak ve uygulamak için teknolojik, modüler, uyarlanabilir ve düşük maliyetli birçok yeni yöntem öngörür. Örneğın nükleer enerji karşısında küçük ölçekli yenilenebilir enerji sistemleri, esnek yönetime daha uygundur. Güneş ve rüzgâr sistemleri nispeten düşük maliyetlidir, inşa edilmeleri hızlıdır ve küçük ölçeklidir. Yalnızca küçük bir çevresel risk potansiyeli vardır. Örneğın, teröristlerin bunlara saldırması çok olası değildir (Martin, 2013: 272).

Uygulamada esnek yönetim modları kapsamında kriz ve riskin etkin yönetiminde en fazla işbirlikçi yönetim araçlarından yararlanılmaktadır. Bu yönetim modu bir veya daha fazla kamu kurumunun, devlet dışı paydaşlarla resmi, fikir birliğine ve müzakereye dayalı kamu politikası oluşturmalarını, uygulamalarını ve bunlara dönük kamu programları geliştirmelerini öngörür (Kapucu, 2015: 212).

Günümüzde bu şekildeki işbirlikçi yönetim ve politika modları, geleneksel yönetim biçimlerinin ve kamu politikalarını formüle etmenin yerini almıştır. Yeni yönetim yapılarının temel unsuru, bir zamanlar hükümetteki resmi politika belirleme kurumlarının politikalara hâkim olduğı ve kontrol ettiğı geleneksel yönetim yapılarına kıyasla ağların artık kamu politikasını ve yönetimini yönetmesi ve kontrol etmesidir.

Son yıllarda görülen Japonya Depremi ve Tsunamisi, Haiti Depremi, Pakistan Selleri ve Katrina Kasırgası gibi yakın tarihli krizler, birçok işlev arasında etkin kriz ve risk yönetimi planlarının zamanında uygulanmasının; işbirlikçi esnek yönetim



uygulamaları kapsamında yerel, ulusal ve uluslararası aktörlerin koordinasyonunu ve liderlik desteklerini gerektirdiğini göstermiştir (Kapucu, 2015: 211). Söz konusu işbirlikçi yönetim ve liderlik perspektiflerine, 2023 Şubat ayında yaşanan asrın felaketi kabul edilen Türkiye depremlerinde de ihtiyaç duyulduğu açık bir şekilde görülmüştür.

İşbirlikçi yönetim uygulamaları; bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı ve nihayetinde kolektif ve fikir birliğine dayalı karar alma özellikleriyle ilgili aktörlere risk ve krizin etkin yönetiminde çok önemli katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda kamu sektörü, kâr amacı gütmeyen ve özel kuruluşlar arasında önceden var olan ve güvene dayalı ilişkiler, sosyal sermayenin gelişimi doğrultusunda daha da geliştirilmekte, medya ile güçlü ilişkiler kurulmakta, güçlü iletişim ve liderlik becerilerine sahip iyi eğitilmiş üst yöneticiler, donanımlı müdahale personeli ve sağlanan siyasi destek ile (Kapucu, 2015: 214) etkili risk ve kriz yönetimi uygulamaları hayata geçirilebilmektedir.

Son yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışının çeşitli sınırlılıkları nedeniyle özellikle yönetimin etkinliğiyle ilgili olarak post yeni kamu yönetimi reformları da gündeme gelmeye başlamıştır. Bu reformlar organizasyonlar arası eylemleri daha etkin bir şekilde yönetmek için yeni yönetim çerçeveleri sağlayarak ilgili alanın repertuarını oldukça geliştirmiştir.

Bu dönemde gündeme gelen Yeni Kamu Yönetimi'nin (NPG) temelinde, ortak değerlere daha fazla vurgu yapılması, toplumsal aktörlerin yönetim süreçlerine aktif ve etkileşimli katılımının artması ve kamu hedefleriyle ilgili olarak iş birliğini geliştirmek için özyönetime dönük yeni yönetim çerçevelerin sağlanması yer almaktadır (Maheshwari vd., 2022: 1).

Başta Yeni Kamu Yönetimi olmak üzere diğer post yeni kamu yönetimi reformları da etkin risk ve kriz yönetiminde risk yönetimi uygulamalarının yaygınlaşmasına katkı sunmuşlardır.

4. RİSK YÖNETİŞİMİNE DOĞRU TEMEL YÖNELİMLER

Son yıllarda risk yönetimi; risk alanlarında bütünlük politikalar, yönergeler, süreçler ve karar hakları dahil olmak üzere başarılı bir risk yönetimine

ortam hazırlayan kurumsal yönetişim kararlarının ve faaliyetlerinin bütünü olarak görölmektedir (Melsyawati vd., 2022: 191). Bu alanda yer alan kamu kurumları, özel şirketler ve diğerleri gibi çok çeşitli aktör birbirleriyle katılımcılık anlayişıyla etkileşimde bulunurlar. Risk yönetiminde, taraflar arasındaki karşılıklı bağlantıları ele almak için ve farklı değerlerin ve bakış açılarının kuruluşun başarısı üzerindeki etkisi işığında, çeşitli paydaş türlerinin dahil edilmesi gerektiği konusunda fikir birliği vardır. Zaten bu öngörü nedeniyle risk yönetiminden yönetişimine evrilme söz konusudur. Bu konsensüste riskin türüne bağlı olarak, bilim adamları, özel sektör, sivil toplum, kamu ve devlet kurumları gibi çeşitli paydaşların sürece dahil edilmesi gerektiğine inanılmaktadır (Ahlqvist vd., 2020: 387).

Covid 19 ile yaşanılan pandemi döneminde riskle karşılaşmaların yaygınlığı ve buna bağlı olarak etkin risk ve kriz yönetimi uygulamalarına olan ilginin artması, farklı sosyal organizasyon düzeylerinde belirli sosyal aktör kategorilerinin ayırt edici özelliklerini ele alan risk yönetişimine yönelik yeni teorik ve birbirinden farklı yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Örneğin; ortak sosyal alanlarda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yolcu uçaklarında, gıda alerjilerini düzenleme bağlamında, risk yönetişimine ilişkin algıların taban tabana zıt olduğu görölmüştür. Bu ortamda bazı kişiler, uçaklardaki gıda alerjileri riskinin hafifletilmesini bireyselci bir kişisel sorumluluk anlayişı merceğinden görürken, diğerleri buradaki kişisel sorumluluğa ilişkisel ve kolektivist bir mercekten bakmaktadır. Bu doğrultuda risk yönetişimiyle ilgili hususlar; bireylerin kendi sağlık ve güvenliklerinin yanı sıra temas kurdukları diğer kişilerin sağlık ve güvenliklerinden de sorumlu olup olmadıklarına odaklanabilmektedir (Schulz, 2022: 2).

Risk yönetişiminin dünya çapında tanınması ve yaygınlaşması; Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management-ERM) anlayişının, kuruluşları kurumsal izleme ve kurumsal sahiplik gibi özellikle finans ve muhasebe alanlarında önemli ve yeni araştırma alanlarına yönelmelerini sağlamasıyla olmuştur (Erin vd., 2020: 759). Esasında ERM, örgütsel risk yönetimine yönelik bir çerçeve kavramdır. Bilindiği gibi örgütsel risk geniş bir terimdir. Çalışan güvenliğini sağlama ve hassas verileri yasal düzenlemeleri karşılayacak şekilde güvence altına alma ve finansal sahteciliği

durdurma dahil olmak üzere çeşitli sorunları kapsayabilir. Risk hem ekipman arızaları gibi dahili hem de doğal afetler gibi harici olabilir. Bu kapsamda oluşturulan ERM çerçevesi, örgütün hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için beklenen riskleri yönetmesine yardımcı olan bir dizi ilke ve prosedürdür (Oracle, 2023: 1).

Uygulamada Kurumsal Risk Yönetimi riski doğru şekilde yönetmek için iş sürekliliğini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu süreçte İş Sürekliliği Yönetimi (Business Continuity Management-BCM) uygulamalarından yararlanılmaktadır. Bu uygulamaların mantığında bir kuruluşa yönelik potansiyel riskleri yahut gerçekleşmeleri durumunda bu tür risklerin iş operasyonlarına etkilerinin tanımlanması yer almaktadır. Bu kapsamda kuruluşun ana paydaşlarının çıkarları temelinde; itibarını, marka ve değer yaratma faaliyetlerini her daim korumaya yönelik bir müdahale kapasitesine sahip şekilde kurumsal bir direnç inşa etme hedeflenir. Uygulamalar; çalışanları, iş süreçlerini ve aynı zamanda bilgi teknolojileri dahil olmak üzere tüm teknoloji sistemlerini kapsar. Sistemin standardı; kuruluşların iş sürekliliğini sağlamaları adına gerekli planları oluşturmaları, uygulamaları, işletmeleri, tüm izlemeleri, incelemeleri, sürdürmeleri, korumaları yahut riskleri azaltmak için hazırlanmaları, kuruluşu yıkıcı olaylardan kurtarmak adına belgelenmiş bir yönetim sistemini geliştirme esaslarını öngörür (Festo, 2023: 2). Bu süreçte kuruluşlar öncelikle iş etki analizi aracılığıyla tüm önemli risklerin ve iş süreçlerinin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmalıdırlar. Ardından tüm süreçlere dönük bireysel risk değerlendirmesi de yapılır. Ancak böyle bir uygulama zemininde açıkça tanımlanmış ve bilinen görevlere, rollere ve sorumluluklara sahip bir İş Sürekliliği Yönetimi organizasyonu yapılabilir. Ardından belirlenen riskleri kapsayan kapsamlı iş sürekliliği planları oluşturulmalıdır. Bu süreçte iş süreçlerinde önemli dahili ve harici ortakları içeren alıştırmaların, incelemelerin ve bunların devam eden uygulamaların tanımlamaları da yapılmalıdır. Elde edilen sonuçlara göre BCM sürekli güncel tutulmalı ve geliştirilmelidir. Kapsamlı, bütünsel bir yönetim yaklaşımına odaklanmak için ISO standardından da yararlanılmalıdır (Eggers, 2023: 3-4). Bu adımların gerçekleştirilmesiyle BCM süreçlerinde mutlak bir şekilde hata ve yanılma oranı çok düşük kalacaktır.

Son yıllarda risklerin yönetişimi sürecinde; bir kuruluğu etkileyebilecek çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili riskler (Environmental Social Governance-ESG) de ön plana çıkmıştır. Sürdürülebilirlik, finansal olmayan veya finans dışı riskler olarak da adlandırılan ESG riskleri, olayların meydana gelme, strateji ve iş hedeflerinin gerçekteşmesini etkileme olasılığı kapsamında değerlendirilir. Bu süreç, hem olumsuz etkileri (gelir hedeflerinde azalma veya itibarın zedelenmesi gibi) hem de olumlu etkileri (yeni ürünler veya maliyet tasarrufuna yönelik girişimler için gelişen pazar gibi fırsatları) içerir (COSO, 2018: 1). Bu risklerin derecelendirilmesi genellikle toplumsal sorumluluk yatırımı stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu yatırımlar olumlu sosyal ve çevresel profillere sahip kuruluğlara yatırım uygulamaları sürecinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Çünkü yatırımlarının hızlı benimsenmesi, yatırımcıların yatırım portföylerinin finansal performansından ziyade yatırım tercihlerini etkileyen çevresel, sosyal ve yönetişimle ilgili riskleri yönetmek çok daha önemli hale gelmiştir (Linnenluecke, 2022: 1).

5. RISK YÖNETİŞİMİ

Risk yönetişimi, kuruluğların kârlılıklarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla tüm organizasyonun toplam sorumluluk yapısını yönetmede riskle etkin mücadele etme esasına dayalı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Erin vd., 2020: 759). Konuyla ilgili henüz yaygınlaşamayan literatüre bakıldığında, çağdaş toplumlarda bireyin kendi sağlığına yönelik riskler söz konusu olduğunda tek sorumlu taraf olarak konumlandırıldığı vurgulansa da risk yönetişiminin bireysel olarak risk yönetimi ile başlamadığı ve bununla da bitmediği ifade edilmektedir. Risk yönetimini de kapsayan ve riske stratejik bir bakış açısıyla yaklaşan risk yönetişiminde riskin, farklı sosyal ortamlara yayılabilmesinde olduğu gibi, davranışsal hafifletme önlemleri yoluyla çoklu sosyal organizasyonlar ve çeşitli sosyal aktörler üzerinden yönetilmesi mümkündür. Bu süreçte öncelikle bireyler, gruplar, resmi organizasyonlar ve topluluklar çeşitli sosyal bağamlarda etkileşimde bulunmaktadır (Schulz, 2022: 4).

Risk yönetişimi; bir riskin değerlendirildiği yasal, kurumsal, sosyal ve ekonomik bağamların dikkate alınmasını ve onları temsil eden aktörlerin ve paydaşların katılımını gerektiren bir faaliyetler bütünüdür. Karmaşık aktörlerden,

kurallardan, sözleşmelerden, süreçlerden ve ağlardan oluşur. İlgili risk bilgilerinin nasıl toplandığı, analiz edildiği, iletildiği ve yönetim kararlarının nasıl alındığı ile ilgili mekanizmalar geliştirir (Hohma vd., 2023: 1).

Risk yönetişimi kamu ve özel sektördeki birçok aktörün, bireyin ve kuruluşun belirsizlik ve karmaşıklık ortamında karşı karşıya kaldığı/kalacağı risklerle mücadele ettiği/edeceği tüm yol ve yöntemleri içeren kapsayıcı bir modern yönetim tekniğidir (Ahlqvist vd., 2020: 388). Özü; risk süreci, uygulaması, raporlaması ve açıklanması süreçlerinde yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin risk yönetimine doğrudan dahil olması esasına dayanır. Uygulamada risk yönetişiminin kuruluş paydaşlarına kuruluşun dolandırıcılığa maruz kalma oranını azaltma, yönetim yapısını güçlendirme ve finansal performansı iyileştirmek için daha iyi bir platform sağlama gibi birçok fayda sağladığı görülmüştür (Erin vd., 2020: 759).

Uluslararası Risk Yönetişim Konseyi (IRGC) yöntemin kapsamını ve ilkeler bazında çerçevesini belirlemektedir (Ahlqvist vd., 2020:388). Risk yönetişiminde; karar verecek tek bir otoritenin olmadığı, riskin doğasının farklı paydaşlar arasında iş birliği ve koordinasyon gerektirdiği durumlar yaygın olduğu için hedefler arasındaki potansiyel çatışmaları ve karşılıklı tavizleri öngörebilmek için çok kriterli ve çok özellikli karar analitik modellerinin kullanılması gereklidir (Li & Li, 2021: 9).

Risk yönetişiminde yukarıda ana hatları belirtilen anlayışın yerleşmesinde risk kültürü oldukça etkili olmuştur. Çalışmanın bu kısmında risk kültürü ile ilgili kısa bilgiler verilecek ve risk yönetişim çerçevesi üzerinden risk yönetişimi anlayış ve uygulamaları ayrıntılı incelemeye tabi tutulacaktır.

5.1. Risk Yönetişimi İçin Risk Kültürü

Günümüzde risk yönetişimi oldukça yeni bir olgudur ve doğası gereği disiplinler arası bir içeriğe sahiptir. Özünde yönetim değerlerinin risk yönetimi bağlamına aktarılmasını ifade eder ve öncelikle kamu sektörünün karşı karşıya olduğu ve he geçen gün artan risklere odaklanır. Risk yönetişimi ayrıca, tümdengelim ve olasılık hipotezine dayalı geleneksel risk yönetimi metodolojisinin, özellikle mevcut ağ yönetişimi bağlamında karmaşık kamusal olguları artık yeterince

açıklayamadığını iddia eder (Nel, 2013: 5) ve bu tez üzerinden çok aktörlü ve katılım odaklı uygulamalarını öne sürer.

Kuruluşlarda risk yönetişimi anlayışına geçebilmek için tutarlı bir risk bilincinin ve risk yönetişim kültürünün benimsenmesi ve bu durumun yönetim kurulu ile üst yönetim tarafından aktif olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda sağlıklı bir risk kültürü, ihtiyatlı risk alma için uygun normları ve teşvikleri sağlamalı ve güçlendirmelidir. Ayrıca risk kültürünün oluşturulabilmesi için mevcut örgüt kültürünün; organizasyonun çeşitli seviyelerindeki riskleri ve bunlarla ilgili önemli gelişmeleri de üst yönetime ve yönetim kuruluna ayrıca da örgüt geneline zamanında iletilmesini teşvik etmesi gerekmektedir (Bank Negara, 2013: 7).

Kuruluşlarda risk kültürü, bireyleri ve örgütleri farklı kaynaklardan gelebilecek tehlikelere karşı bilinçlendirmeli ve bu alanlardaki denetimi artırmak için önlemler almayı teşvik etmelidir. Bu bağlamda, yönetim karar alma mekanizmaları, organizasyon yapısı, operasyonel yetenekler ve yönetim kapasitesi; politika geliştirme ve stratejik karar alma konularında kuruluş içindeki tüm paydaşları teşvik etmek için sistemli bir şekilde kullanılmalıdır (Aydiner, 2014: 97-99).

Risk yönetişimine yönelik risk kültürü oluştururken, üst düzey yöneticilerin bireysel inisiyatif alabilmeleri için de gerekli ve yeterli ortamlar oluşturulmalıdır. Risk yönetişim uygulamalarında üst düzey yönetim içerisinde bağımsız ve yetkilendirilmiş bir baş risk görevlisinin (CRO) zorunlu olarak bulunması, risk yönetişimi uygulamalarının başarısını doğrudan etkilemektedir. CRO, kuruluşun maruz kaldığı riskleri etkileyebilecek karar alma süreçlerine anlamlı bir şekilde katılabilecek bir yapıya ve yetkiye sahip olmalıdır.

Ayrıca oluşturulan komite de kuruluşun maruz kaldığı riskteki değişikliklerle ilgili herhangi bir ilgili verinin zamanında iletilmesine izin verecek yetkiye sahip olmalı ve CRO'ya üst yönetimin kararlarının doğrulanmasına müdahale etme hakkı sunmalıdır (Jallali & Zoghiami, 2022: 3).

Risk yönetişimine ortam hazırlayacak risk kültüründe mevcut ya da olası risk ve tehlikelerin krize dönüşmesi insan eylemlerinin ürünü olarak kabul edildiği için yine insan eylemleri sayesinde bunların risklerinin azaltılabileceği düşünülür. Bu



süreçte yaşanan olumsuzluklar; insanların ve sosyo-ekolojik sistemlerin güvenlik açığına maruz kalmalarından ve kırılmalıklarından kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle risk yönetişimi paradigmasında toplulukların kırılmalıklarının azaltılması ve dirençliliklerinin artırılması temel hedefler olarak belirlenmiştir (Çakı, 2022: 5-6). İlgili uygulamaların başarı derecesi de bu hedeflere hangi düzeyde ulaşılıp ulaşılmadığı sonucunda belirlenir.

5.2. Risk Yönetişiminde Yaygın Risk Türleri

Risk yönetişimi uygulamalarında en çok karşılaşılan risk türü sistemik risktir. Bu kapsamda makro ihtiyati düzenleme olarak hangi kurumların sistematik olarak önemli olduğu belirlenir. Literatürde ilk olarak Bank of Canada tarafından 2007 yılında Uluslararası Parasal Fon adlı finans sektörü değerlendirme programı kapsamında kullanılan makro ihtiyati stres testi ile ölçülmektedir. Ölçmenin bir diğer yolu da piyasa verilerinin kullanımıyla oluşturulan piyasa parametrelerini gözlemleyip riske maruz kalma oranlarının hesaplaması şeklinde (Pavković vd., 2014: 115). Ancak risk yönetişimini ölçen ampirik testler literatürde oldukça sınırlıdır. Alanda yaygın olarak çeşitli risk yönetişim özellikleriyle hesaplanan risk yönetişim endeksi sık kullanılmaktadır (Xing vd., 2021: 4).

Risk yönetişiminde tüm aktörlerin hareket alanlarını öncelikle risklerin kısa ve uzun vadeli olması etkiler. Kısa vadeli riskler; olası bir zarar olarak değerlendirilen, yakın dönemde meydana gelme olasılığının önemli olduğu ve zararın büyüklüğü ve olasılığı bakımından nispeten sabit olan risklerdir. Uzun vadeli riskler ise mevcut durum koşulları göz önüne alındığında, gelecek nesiller için daha olası ve/veya daha zararlı hale geleceği tahmin edilen risklerdir. Ancak uzun vadeli riskler, kısa vadeli risklerden daha yüksek bir psikolojik mesafeye sahiptir. Çünkü daha yüksek zamansal mesafeleri vardır ve bu da onları hayal etmeyi zorlaştırır (Shwom & Kopp, 2019: 1376-1378).

Uygulamada risk tanımlama süreci; risklerin basit, belirsiz, karmaşık ve belirsiz olarak nasıl kategorize edilebileceğini belirler. Bu risk kategorileri, belirli risk yönetişimi stratejilerine atanır. Örneğin doğrusal basit risk sıradan önlemler gerektirirken, karmaşık ve belirsiz risk, daha ayrıntılı stratejiler gerektirir. Muğlak risk

ise demokratik meşrulaştırmayı ve toplumsal değerlere atıfta bulunmayı dahi gerektirebilmektedir (Morsut & Engen, 2022: 2934). Denetim riski ile ilgili değerlendirmelerinde doğal riskler, kontrol ve tespit riskleri eş anlı düşünölmektedir.

Bunun yanında yapısal risk, bir hesap bakiyesinin veya bir işlem sınıfının, ilgili iç kontrollere bakılmaksızın, bireysel olarak diğer bakiyeler veya sınıflardaki yanlışlıklara duyarlılığı olarak tanımlanmaktadır. Kontrol riski, muhasebe ve iç kontrol sistemi tarafından zamanında önlenemeyecek veya tespit edilemeyecek ve düzeltilemeyecek bir yanlışlığın meydana gelme riski olarak belirlenmişken, tespit riski, denetçilerin maddi doğrulama prosedürlerinin önemli olabilecek bir yanlışlığı tespit edememe riski olarak tanımlanmaktadır. Doğal ve kontrol riski, kuruluşun kendi içinde bulunur. Tespit riski denetçilere aittir. Denetçi tarafından gerçekleştirilen maddi doğrulama testinin kapsamı, kuruluştaki doğal risk ve kontrol riskinin değerlendirilmesinin bir fonksiyonudur (Fakhfakh & Jarboui, 2022:2-3).

Bu risk türlerine son yıllarda dünyada genel gidişata yönelik belirsizliğin artmasıyla yaygınlaşan jeopolitik riskler ve dijital finansın (Cao, 2022: 718) gelişmesiyle güçlenen finansal krizleri de eklemek gerekir. Bu alanda risk yönetişimi uygulamaları; kırılğan bilançolar, karmaşıklık ve saydam olmayan finans yapıları ve finansal aracılıktaki merkezi roller nedeniyle (Mashamba & Gani, 2022: 16) diğer alanlara göre çok daha zor gerçekleşir.

5.3. Risk Yönetişimi Çerçevesi

Öncelikle kuruluşlarda oluşturulacak risk yönetişimi; tüm sosyal alanlarda riskin yönetişimi kapsamında olumsuz etkilerin azaltılması ve hafifletilmesi doğrultusunda yalnızca gerçek kişileri değil, aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler gibi aktif katman kimliklerine sahip kişilerle karar vericileri ya da onları etkileyen daha yüksek katmanlı arka plan kimlikleri de kapsmalıdır (Schulz, 2022: 4-5). Ön araştırmalar ve risk değerlendirmeleri tüm bu paydaşlarla diyalog halinde risklerin doğası hakkında bilgi ve bilgiyi sağlayabilen bilim insanları ve uzmanların katkılarıyla gerçekleştirilmelidir (Shwom & Kopp, 2019: 1378). Çerçeve mutlaka mevcut ve muhtemel riskleri tanımlamaya olanak sağlamalıdır. Kullanılan unsurlar; risklerin zamanında ve güvenilir bir şekilde raporlanmasına ve bilgi entegrasyonunu



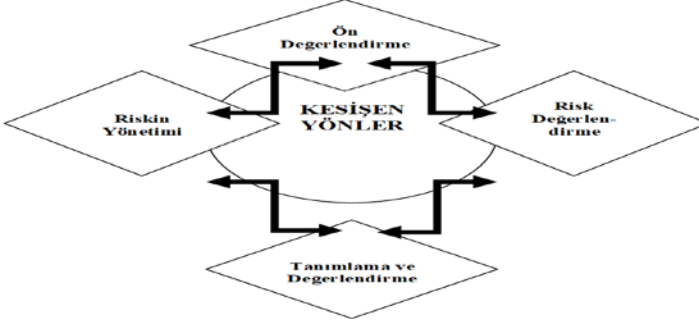
kolaylaştıran güçlü yönetim bilgi sistemleriyle desteklenmesine ortam hazırlamalıdır. Böylelikle grup ve örgüt çapında ilgili ve önemli tüm risklerin ölçülmesi ve sürekli izlenmesi mümkün olur. Kuruluşun risk yönetimi çerçevesinin karmaşıklığı, örgütün risk profilindeki işin büyüklüğü ve karmaşıklığı gibi risk ortamındaki her türlü değişikliğe ayak uydurmalıdır (Bank Negara, 2013: 10). Finansal performansı etkileyen tüm toplam risklerin yönetim tarafından tanımlanmasını ve değerlendirilmesini ve dolayısıyla risk yönetimi sürecinde bütüncül bir stratejinin uygulanmasına ortam hazırlamalıdır.

Risk yönetişim çerçevesinin temelini 2005 yılında Uluslararası Risk Yönetim Konseyi (IRGC) tarafından özellikle finansal kurumlar için finansal raporlama sürecini güçlendirmeye yönelik geliştirilen modül belirlemiştir (Erin vd., 2020: 759). Ayrıca yönetim kurulu ve diğer seviyeler için risk yönetişim çerçevesine, Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından belirlen 17 kriterden oluşan risk yönetimi endeksi (Melsyawati vd., 2022: 191) önemli katkı sunmaktadır. Ayrıca süreçte yöneticilere çalışanların sağlık durumlarına kadar sorumluluk yükleyen ve risk azaltma protokollerini uygulama görevi veren risk yönetişim şemaları (Schulz, 2022: 11) da oldukça önemlidir.

Kuruluşların etkili ve güçlü bir risk yönetişim çerçevesine sahip olabilmesi için mutlaka Yönetim Kurulu Risk Komitesi oluşturulmalıdır. Komite aktivizmi için gerekli ortam hazırlanmalı, stratejik işlere Komite hızlı bir şekilde doğrudan müdahale edebilmelidir. Süreçte baş risk sorumlusunun atanmış olması gerekir (Erin vd., 2020: 760).

IRGC tarafından hazırlanan risk yönetişim çerçevesi; riskleri anlamak, analiz etmek ve yönetmek için kapsamlı bir yaklaşım sunar. Bir kuruluş içinde yönetimsel karar almaya odaklanan ISO 31000: 2018 gibi kurumsal risk yönetimi standartlarının aksine, bu standart riskin toplumsal yönetişimine, yani çeşitli aktörler dahil olduğunda karar vermenin nasıl gerçekleştirileceğine odaklanır. Çeşitli roller, bakış açıları, hedefler ve faaliyetler arasında etkileşim, koordinasyon ve muhtemelen uzlaşma gerektiğine vurgu yapar. Farklı risk problemlerinin niteliksel olarak farklı doğasına ve bunun ilgili etkileşim, koordinasyon ve uzlaştırma mekanizmalarının nasıl

uygulandığına ilişkin çıkarımlarına özel önem verir. Şekil 1'de gösterildiği gibi, birbiriyle bağlantılı birkaç aşamadan oluşur ve burada kesişen yönleri ve uygulama boyunca bu aşamaları etkileyen süreçleri içerir.



Şekil 1. Risk Yönetim Çerçevesi (Maheshwari vd., 2022: 180).

“Şekil 1.” görülen ön değerlendirme aşamasında; önce farklı toplumsal aktörlerin riskle ilişkilendirebilecekleri sorunlarla ilgili çerçevlendirme, risk konusuna ilişkin ortak bir anlayışa ulaşmak için sınırları belirleme ve farklı risk algılarına ilişkin farkındalık oluşturma amaçlanır. Ardından erken uyarı ve izleme mekanizmalarının tanımlanmasıyla riskin gerçekleşmesinin makul olup olmadığı kanıtlarıyla belirlenir. Üçüncü olarak önceden tanımlanmış değerlendirme ve yönetim yollarına bir riski atamak için ön tarama yapılır.

Risk değerlendirme aşamasında; bilgi odaklı faaliyetler yoluyla risk hakkında somut bir anlayış geliştirilir. Riskin teknik/bilimsel değerlendirmesi yapılarak riskin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi edinilir. Savunmasızlık, riskin meydana gelme olasılığı, sonuçların ciddiyeti, olası hafifletme önlemleri ve ilgili belirsizlikler hakkında bilgiler derlenir. Yapılacak endişe değerlendirmesi, risk algılarına ilişkin içgörü sağlar ve toplumsal aktörlerin riskin sosyal ve ekonomik etkileri hakkındaki sorulara kolay yanıt vermesini sağlar.

Tanımlama ve değerlendirme aşamasında, risk yönetiminin bilgi ve değer temelli boyutları arasında bir köprü oluşturularak riskin kabul edilebilirliği hakkında bir yargıya varılır. Önceki aşamada elde edilen kanıtlar derlenir. Riskler, meydana gelme olasılıkları ve sonuçların ciddiyeti sınırlı olduğunda kabul edilebilir olarak öngörülür. Risk kabul edilebilir görülmezse, faaliyet sürdürülmeye değer görülür ve

riskin meydana gelme olasılığına yönelik ek önlemler alınır. Politika oluşturma ve toplumsal risk dengeleme ile ilgili konular (toplumsal ihtiyaçlar, teknoloji seçimi ve ikame potansiyeli ve hakkaniyetle ilgili tazminat mekanizmaları gibi) bu aşamada oldukça önemlidir.

Risk yönetimi aşamasında; riskleri azaltmak, aktarmak, önlemek veya elde tutmak için eylemlerin ve önlemlerin tasarımı ve uygulanması ele alınır. Bu süreçte, seçeneklerin gerçekleştirilmesi, uygulamalarının izlenmesi, elde edilmesi ve risk yönetimi uygulamasından gelen geri bildirimlere göre hareket edilmesi gerekir.

“Şekil 1.” odağında gösterilen kesişen yönler, tüm süreçler arasında risk iletişimi ve paydaş katılımına vurgu yapar. Risklerin dikkate alınmasını gerektiren farklı sosyokültürel, kurumsal, politik ve ekonomik bağlamlar göz önüne alındığında, risk yönetimi süreçlerini uygularken kurumsal kapasite, aktör ağları, politik ve düzenleyici kültür ve sosyal iklim gibi konuları dikkate almayı zorunlu kılar (Maheshwari vd., 2022: 18-20). Bu sürece çeşitli toplumsal aktörlerin dahil edilmesi, etkili risk yönetiminde kilit unsurdur.

SONUÇ

Çalışmada genel olarak ele alındığı gibi 1970’lerde kısmen finansal amaçla uygulanmaya başlanan risk yönetimi 1990’lı yıllarda değişime uğramış ve kurumsal risk yönetimi adı altında oldukça yaygınlaşmıştır. Ancak çok hızlı değişen ekonomik koşullara uyum sağlamakta zorlanan ve sorunlarına çözüm bulamayan kuruluşlarca geleneksel risk yönetimi eleştirilmeye başlanmıştır. Bütüncül bakış eksikliği, çok aktörlülük ve katılım eksikliği üzerinde yoğunlaşan bu eleştiriler (Özmen, 2022: 34), kurumsal risk yönetiminin yaygınlaşmasına rağmen çözülemeyen sorunlar nedeniyle artarak devam etmiştir.

Esasında kurumsal risk yönetimi kuruluşlarda değer oluşturur ve bu değerleri de korur. Bu nedenle organizasyon ve karar verme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası kabul edilir. Açıkça belirsizliği giderir. Sistemattir, yapılandırılmıştır ve böylelikle zamanı tam kullanır (Özer & Erdem, 2002: 62). Bu nedenle güçlü bir kurumsal risk yönetim sisteminin önemi dünya genelinde kabul görmüştür. Sistem

kuruluşları; sosyal, etik, çevre, finans ve faaliyet alanlarında karşılaştıkları riskleri tanımlamaya ve risklerin kabul edilen seviyede yönetimi ile ilgili açıklama yapmaya zorlanmaktadır (Kızılboğa, 2012b: 312).

Ancak kurumsal risk yönetimi stratejilerinin; güvenilir ve uygulanabilir olduklarından emin olmak için gerçek deneyimlerle test edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca hiçbir bireysel risk tek başına dikkate alınmamalıdır. Çünkü bir risk faktörü diğer unsurları ele geçirebilir, etkileyebilir ve karşılıklı olarak başka bir risk faktörüne yol açabilir (Nel, 2013: 5). Bu nedenle kurumsal risk yönetiminin risk yönetişimi bakış açısıyla yapılandırılması ve kurumsallaştırılması gündeme gelmiştir.

Çalışmada ayrıntılı bir şekilde belirtildiği gibi yönetişim, kuruluşların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamak için politika, prosedür ve süreçlerin belirlenmesinin, uygulanmasının ve denetlenmesinin çok aktörlü ve katımlı bir sürecidir. Kuruluşlar risk yönetiminden risk yönetişimi sürecine geçerek, söz konusu bu çok aktörlü ve katımlı ortamda karşılaşılabilecekleri riskleri tanımlama, analiz etme, değerlendirme, kontrol etme ve yönetme adımlarında çok daha başarılı olacaklardır. Belirledikleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olacak riskleri çok daha etkin bir şekilde tanımlayacak, olasılıkları ve muhtemel etkilerini daha başarılı öngörecekle ve buna bağılı olarak da daha rasyonel bir şekilde riskleri önleme ve azaltma stratejileri geliştirip uygulayacaklardır.

Günümüzde kuruluşlar; risk yönetişimi uygulamalarını hayata geçirirken, strateji geliştirmeye ve bu yapıların iş planlarına rehberlik etmelerine imkân sağlamalıdır. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazar veya iş faaliyetlerine yönelik girişimler, ürün fiyatlandırma stratejileri, teknoloji planlaması, gerekli beceriler ve kaynakların seferber edilmesi, risk yönetişiminde örgüt üst yönetimlerinin önceliği olmak zorundadır. Yönetim kurulu ve risk komitesi; üst yönetimden, kuruluşun risk iştahına bağılılık ve örgüte yönelik temel risklerin yanı sıra ortaya çıkan risklerin yönetilme sürecinde oluşturulan risk yönetişimi politikalarının, süreçlerinin ve kontrollerinin uygulanması hakkında düzenli olarak bilgi almalıdır. Bu durum ayrıca risk yönetişimi ve kontrol fonksiyonlarıyla yapılan bağımsız değerlendirmelerle de desteklenmelidir. Ayrıca yönetim kurulu ve risk komitesi üst yönetime yapıcı bir



meydan okuma ve objektif değerlendirme yapma imkânı sağlamalı ve mevcut risklerle ilgili bilgileri ve gelişmeleri eleştirel bir şekilde gözden geçirebilmelidirler (Bank Negara, 2013: 6-8).

Risk yönetim sürecinin başarılı olması için bu durumun çeşitli değişkenlere bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu süreçte örgütsel performansa ilişkin durumsallık teorisinden yararlanılabilir. Kaynak planlaması, etkili organizasyon yapısı, büyüklüğü ve yönetim yapısının kuruluşların risk yönetimi uygulamalarını nasıl etkiledikleri iyi analiz edilmelidir (Erin vd., 2020: 761). Ayrıca bu hususun yanında özellikle kamu kuruluşlarının risk kontrolü, değerlendirmesi, hafifletilmesi ve iletişim için ek teknik uzmanlığa ihtiyaç duyduğu da unutulmalıdır. Bu alanda yapılan araştırmalardan elde edilen niteliksel ve niceliksel bulgular, ayırt edilen risk faktörlerinin; stratejik, sistemik, yapısal ve kültürel riskler üzerinde yayılma etkisine sahip, örtüşen, kesişen ve karşılık gelen nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Örnek vermek gerekirse politik taahhüt eksikliği; etkisiz karar almaya ve geç ödemelere yol açabilir. Bu nedenle kültürel bir risk olan politik taahhüt, yapısal bir risk olan karar vermeyi etkileyebilir ve geç ödemeler şeklinde sistemik bir riskle sonuçlanabilir (Nel, 2013: 9). Bu nedenle sürece risk yönetimi bakış açısıyla stratejik ve bütüncül bakmak gerekmektedir.

Kuruluşların risk yönetimine geçişlerinde; bir baş risk yetkilisi görevlendirmeleri, bu kişinin maaşının tüm yöneticiler arasında sıralamada ilk beşte olması, risk komitesi üyelerinin yönetim kurulu üyelerine ve bağımsız yöneticilere oranı, risk komitesi toplantılarının sıklığı, yönetim kurulunun kapsayıcılığı ve toplantılarının sıklığı, yönetim kurulunda bağımsız üye oranı ve yönetim kurulunun bir risk yönetimi çerçevesi oluşturup oluşturmadığı (Xing vd., 2021: 8) gibi hususlar risk yönetim ölçütleri olarak dikkate alınabilir.

Ayrıca bunlarda standartlara ulaşıldığında şu sorulara da olumlu cevap verilmesi durumunda kuruluşta risk yönetimi uygulamalarının aktif ve güncel olduğu kabul edilir (Nel, 2013: 19):

- Risk yönetim süreçleri kuruluşta hesap verebilirliği ve sahiplenmeyi artırıyor mu?
- Risk yönetim süreçleri belirgin mi? Saydam mı? Tüm süreçleri kapsıyor mu?

- Risk yönetişim süreçleri kuruluşun stratejik hedefleri ile bağlantılı mı?
- Risk yönetişim süreçlerinde farklı paydaşlarla iş birliği içinde hareket ediliyor mu?
- Risklerin kavramsallaştırılması ve çıktı odaklı olması sağlanmış mı?
- Risk iletişimine daha fazla odaklanması sağlanmış mı?
- Risk yönetişimi için gerekli personel ve donanım kapasitesi sağlanmış mı?
- Risklerin dinamik olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi yapılıyor mu?

KAYNAKÇA

Ahlqvist, V. & Norman, A. & Jahreet, M. (2020). Supply chain risk governance: Towards a conceptual multi-level framework, *Operations and Supply Chain Management*, 13(4) 382 – 395.

Aydiner, T. (2014). Doğal afet yönetişimi: Türkiye’de doğal afet yönetişimi uygulamalarının tarihsel bağlamda değerlendirilmesi, Y. Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bank Negara Malaysia (2013). *Risk governance*, BNM/RH/GL 013-5 Malaysia: Prudential Financial Policy Department Risk Governance.

Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity* (Ed. M. Ritter), London: Sage.

Benk, S. & Kartalci, K. (2015). Gelir idarelerinde risk yönetimi: OECD risk yönetim modeline yönelik bir değerlendirilme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Der.*, 11(1), 43-59.

Bromfield, N. (2023). Crisis governance and COVID-19. In Nick Barry, Peter Chen, Yvonne Haigh, Sara C. Motta and Diana Perche, eds. *Australian politics and policy*, Sydney: Sydney University Press. DOI: 10.30722/sup.9781743328859, 591-609.

Cao, Y. (2022). The belt and road digital financial cooperation and risk governance policy research, *BCP Business & Management*, EMEHSS 2022, 25, 712-721.

COSO (2018). Kurumsal risk yönetimi, kurumsal risk yönetiminin çevresel, sosyal ve yönetimle ilişkili risklere uygulanması. https://www.skdturkiye.org/files/yayin/coso-wbcds-erm-kilavuzu_final_3.pdf (13.02.2023).

Çakı, F. (2020). Afet yönetiminde sivil toplum ve güven algıları, *Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 1-45.

Çuhacı, A. (2007). Ulrich Beck'in risk toplumu kuramı, *Sosyoloji Dergisi*, 3(14), 129-157.

Dutzi, A. & Hasenau, A.F.J. (2022). Risk governance der supply chain, *Risk Governance in Organizations: Future Perspectives*, A. Wiedemann & V. Stein & M. Fonseca (Hrsg. /Eds.), Germany: Universitätsverlag Siegen, 265-271.

Eggers, G. (2023). İş sürekliliği yönetimi-direnç sağlayan bir yönetim sistemi, <https://www.dqsglobal.com/tr-tr/blog/is-suerekliligi-yoenetimi-direnc-saglayan-bir-yoenetim-sistemi#business-continuity-chapter08> (13.02.2023).

Erin, O. & Omololu B. & Arumona, J. (2020). Risk governance and financial performance: An empirical analysis, *Business: Theory and Practice*, 21(2): 758–768.

Fakhfakh, I. & Anis, J. (2022). Research on the relationship between audit risk assessment and risk governance: Evidence from Tunisia, *Journal of African Business*, 1-16 DOI: 10.1080/15228916.2022.2031726.

Festo (2023). İş sürekliliği yönetimi (BCM), <https://www.festo.com/tr/tr/e/festo-hakkinda/surdurulebilirlik-ve-sorumluluk/is-surekliligi-yonetimi-id1519452/> (13.02.2023).

González, D. P. (2022). Disaster risk governance as assemblage: The Chilean framework of the 1985 San Antonio Earthquake, *International Journal of Disaster Risk Science*, November, 1-16. DOI: 10.1007/s13753-022-00453-y.

Hohma E. & Boch, A. & Trauth, R.& Lütge, C. (2023). Investigating accountability for artificial intelligence through risk governance: *A Workshop-Based Exploratory Study*. *Front. Psychol.* 14:1073686. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1073686.

Jallali, S. & Faten, Z. (2022). Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on banks' performance? Evidence from a selected sample of Islamic banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Emerald Publishing Limited 1358-1988 DOI: 10.1108/JFRC-04-2021-0037, 2-27.

Kapucu, N. (2015). Leadership and collaborative governance in managing emergencies and crises. In: Fra. Paleo, U. (eds) *Risk Governance*. Springer, Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9328-513>.

Kıral, H. (2018). Kurumsal risk yönetiminin riskleri, *Denetişim*, 8(18), 5-14.

Kızılboğa, R. (2012a). Risk yönetimi ve ülke uygulamalarında risk yönetim modelleri, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 4(7), 82-99.

Kızılboğa, R. (2012b). Geleneksel risk yönetiminden kurumsal risk yönetim sistemine geçiş, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 297-316.

Koçak, D. & Özer, M. A. (2021). Comparing the quality of governance across the European Union member countries: A grey relational analysis approach, *Policy Studies*, (1-22), DOI: 10.1080/01442872.2021.1994135.

Li, H. & Li, J. (2021). Risk governance and sustainability: A scientometric analysis and literature review. *Sustainability*, 13, 1-18, 12015. <https://doi.org/10.3390/su132112015>.

Linnenluecke, M. (2022). Environmental, social and governance (ESG) Performance in the context of multinational business research. *Multinational Business Review*, 1-19, <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2021-0148>.

Maheshwari, S. & Vasudha, G. & Deepak, R. N. (2022). Development of risk index and risk governance index: Application in Indian public sector undertakings. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(225), 1-19 <https://doi.org/10.3390/jrfm15050225>.



Marar, N. D. (2022). Risk odaklı bütünleşik kurumsal yönetim modeli: Kurumsal karne ve kurumsal risk yönetimi- bir üniversitede uygulama, Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Martin, B. (2013). Effective crisis governance, 25th Chapter, is sustainability still possible? *State of the World 2013*, The World Watch Institute, www.sustainabilitypossible.org (20.02.2023).

Mashamba, T., & Gani, S. (2022). Risk governance and risk-taking behavior of banks in emerging markets. *Journal of Governance & Regulation*, 11(2), 15–31. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i2art2>.

Melsyawati, R. & Juniati, G. & Idrianita, A. (2022). The Influence of risk governance on company performance, *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 189-198.

Morsut, C. & Ole, A. E. (2022). Climate risk discourses and risk governance in Norway, Proceedings of the 32nd European Safety and Reliability Conference (ESREL 2022) Edited by M. C. Leva & E. Patelli & L. Podofillini & S. Wilson, Organizers by Research Publishing, Singapore. DOI: 10.3850/978-981-18-5183-4_S25-03-218-cd

Nel, D. (2013). Risk governance in public private partnerships. *Administratio Publica*, 21(4). 1-27.

Oracle (2023). Kurumsal risk yönetimi (ERM) nedir? <https://www.oracle.com/tr/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/> (13.02.2023).

Özbey, B. İ. (2022). Dijitalleşme, sosyal medya ve risk toplumu, *İmgelem*, 6(10), 141-158.

Özer, M. A. & Erdem, E. (2021). Kurumsal risk yönetimi: Sorumlular ve başarı kriterleri üzerinden bir değerlendirme, *Denetim*, 13(25), 58-76.

Özer, M. A. & Koçak, D. & Türe, H. (2020). Yönetişim Göstergeleri Doğrultusunda Ülkelerin Performanslarının Değerlendirilmesi, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 25-53.

Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar, *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89.

Özer, M. A. (2020). Kuruluşlarda süreç, performans ve risk analizi / yönetimi, 3. baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özmen, H. (2022). Kamu kurum ve kuruluşlarında risk yönetimi: Covid-19 pandemisi açısından bir değerlendirme, Y. Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Pavković, A. & Danijel, M. & Tanja, D. (2014). Systemic risk governance in Croatian financial system. *Banks and Bank Systems*, 9(1), 110-119.

Schulz, J. (2022). Risk governance in the early pandemic: Governance roles and coleman's taxonomy of social actors, *American Behavioral Scientist*, <https://journals.sagepub.com/home/abs/1-19>, DOI: 10.1177/000276422 21132175.

Shwom, R. & Robert, E. K. (2019). Long-term risk governance: When do societies act before crisis? *Journal of Risk Research*, 22:11, 1374-1390, DOI: 10.1080/13669877.2018.1476900.

Usman, Ö. & Kaygusuz, S. (2019). Kurumsal risk yönetiminde uygulanması gereken adımlar, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 56, 109-128.

Xing, Z. & Fengchao, L. & Yingying, X. & Jaime, O. (2021). Economic uncertainty and bank risk: the moderating role of risk governance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-19, DOI:10.1080/1331677X.2021. 1985568.

