T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSALLAŞMA İLE RİSK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ-TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU ÖRNEĞİ

Selim TEMELTAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER

Çankırı-2019

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSALLAŞMA İLE RİSK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ-TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU ÖRNEĞİ

Selim TEMELTAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER

Çankırı-2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Bilimsel Etik Bildirimi ..... **iv**
Tez Kabul ve Onay ..... **v**
Önsöz ..... **vi**
Özet ..... **vii**
Summary ..... **viii**
Kısaltmalar ..... **ix**
Tablo Listesi ..... **x**
Şekil Listesi ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BÖLÜM 1: KURUMSALLAŞMA **2**
1.1.Kavramsal Çerçeve 2
1.1.1.Kurum ve Örgüt 2
1.1.2.Kurumsallaşma 3
1.1.3.Kurumsallaşma İle İlgili Temel Yaklaşımları 4
1.1.3.1.Kurumsal Teori 4
1.1.3.2.Yeni Kurumsal Teori 7
1.1.3.3.Kurumsallaşma Teorisi ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Ortak Özellikleri ve Farklılıkları 8
1.2.Kurumsallaşmanın Önemi 11
1.3.Kurumsallaşma Süreci 11
1.3.1.Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller 14
1.3.1.1.Swot Analizinin Yapılmaması 15
1.3.1.2.Yönetimsel Engeller 17
1.3.1.3.Finansal Engeller 18
1.3.1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Yetersizliği 18
1.3.1.5.İnovasyona Kapalılık 19
1.3.1.6. Teknolojinin Takip Edilmemesi 19
1.3.2.Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Uygulamalar 20
1.3.2.1.Yönetim Biçimi 20
1.3.2.2.Kurum Kültürü 20
1.3.2.3.İnsan Kaynakları Yönetimi 21
1.3.2.4.Stratejik Planlama 22
1.3.2.5.Stratejik Maliyet Yönetimi 22
1.3.2.6.Kurumsal İletişim Yönetimi 23
1.4. Kurumsal Olgunluk Modeli 24
1.4.1.Yetenek Olgunluk Düzeyi Seviyeleri 25
1.4.1.1.Seviye 1 (Başlangıç) 25

1.4.1.2.Seviye 2 (Tekrarlanabilir) 26
1.4.1.3.Seviye 3 (Tanımlı)..... 26
1.4.1.4.Seviye 4 (Yönetilen) 27
1.4.1.5.Seviye 5 (Optimize Edilmiş)..... 27
1.4.2. Kurumsal Olgunluk Aşamaları 27

BÖLÜM 2: RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ..... 29
2.1. Risk Kavramı 29
2.1.1. Riskle İlgili Temel Kavramlar 29
2.2. Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi..... 31
2.3. Risk Yönetiminin Yasal Çerçevesi 32
2.3.1. Avrupa Birliği ve Üye Ülke Örnekleri..... 32
2.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması..... 34
2.3.3. Avusturalya-Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standartları..... 35
2.3.4. Kanada Risk Yönetimi Standartları 35
2.3.5. Türkiye'de Kurumsal Risk Yönetimi Standartları..... 36
2.4. Kurumsal Risk Yönetimi..... 37
2.5. COSO Kurumsal Risk Yönetimi..... 40
2.6. ISO 31000 Uluslararası Standartlar Kurumu Risk Yönetimi Standartları..... 43
2.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları 44
2.7.1. İç Ortam 45
2.7.2. Hedef Belirleme 45
2.7.3. Olay Tanımı 46
2.7.4. Risklerin Değerlendirilmesi 47
2.7.4.1. Risk Belirleme..... 48
2.7.4.2. Risk Analizi..... 49
2.7.5. Risk Tutumu..... 50
2.7.6. Kontrol Faaliyetleri 51
2.7.7. Bilgi ve İletişim..... 53
2.7.8. İzleme..... 53
2.8. Risk İştahı 54
2.9. Risk Toleransı 54
2.10. Risk Zekası..... 55
2.11. Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Kurulması..... 55
2.11.1. Kurum Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi 56
2.11.2. Kurumun Stratejik Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi..... 57
2.11.3. Risk Yönetimi Kurgusu..... 57
2.11.4. Görev ve Sorumluluklar..... 59
2.11.4.1. Başkan..... 59
2.11.4.2. Risk Yöneticisi..... 59
2.11.4.3. Risk Yetkilisi..... 60
2.11.4.4. Risk Sorumlusu..... 60
2.11.5. Risk Kütüğü 60

2.11.5.1. Risk Kütüğünün Unsurları 60
2.11.5.2. Risk Kütüğünün Güncellenmesi 61
2.11.5.3. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama 62
2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları 62
2.13. Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları 64

BÖLÜM 3: RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSALLAŞMA BAKIMINDAN TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU (TKDK) ÖRNEĞİ 65
3.1. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kuruluşu ve Genel Yapısı 65
3.1.1. TKDK'nın Kuruluş Yapısı Üzerinde Etki Olan Etkenler 67
3.1.1.1. Avrupa Birliği Müzakere Süreci ve Kırsal Kalkınma Faslı 68
3.1.1.2. Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı 69
3.1.2. TKDK'nın Görev ve Sorumlukları 70
3.1.3. TKDK'nın İdari Yapısı 71
3.1.4. TKDK'nın Personel Yapısı 73
3.2. TKDK'nın Yönetim Sisteminin Esasları 74
3.2.1. Akredite Yönetim Modeli 76
3.2.2. Adem-i Merkezi Yapı 79
3.2.3. Akredite Prosedürlere Dayalı Çalışma 79
3.2.4. Uzmanlığa Dayalı Yapı 80
3.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı 81
3.2.6. Kurum İçi İletişim 82
3.2.7. Kurum Dışı İletişim 83
3.2.8. Bağımsız Denetim 84
3.3. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi 85
3.4. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Çerçevesi 86
3.4.1.Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Risk Yönetiminde Mevcut Durum 87
3.4.2.Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Nasıl Çalışır 90
3.4.3.Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Uygulamaları 91

SONUÇ VE ÖNERİLER 96

KAYNAKÇA 100
ÖZGEÇMİŞ 118

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Kurumsallaşma İle Risk Yönetimi Arasındaki İlişki-Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Örneği* adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

18/10/2019

Selim TEMELTAŞ

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Selim TEMELTAŞ tarafından hazırlanan *Kurumsallaşma İle Risk Yönetimi Arasındaki İlişki-Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Örneği* başlıklı bu çalışma, ***18/10/2019*** tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda ***[oybirliği]*** başarılı bulunarak jürimiz tarafından ***İşletme*** Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER	İmza: ……..
Üye	: Dr.Öğr.Üyesi Esra ERENLER TEKMEN	İmza: ……..
Üye	: Doç.Dr. Ali İhsan AKGÜN	İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../..../ 201.. tarih ve ..... sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Yüksel ÖZGEN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

*"Kurumsallaşma İle Risk Yönetimi Arasındaki İlişki-Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Örneği"*konusu, günümüzde kurumların yaşamlarınısürdürmelerindegiderekönem kazanan ve "kurumsallaşma odaklı" yaklaşımlar bağlamında üzerinde durulmaya değere bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER'e; tezin yazım aşamasında ve tashihinde katkılarını esirgemeyen Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Yöneticilerine ve eğitim hayatım boyunca yetişmemde katkısı olan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamam konusunda moral ve motivasyonumu üst düzeyde tutmama yardımcı olan aileme şükranlarımı sunarım.

18/10/2019

Selim TEMELTAŞ

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı : Kurumsallaşma İle Risk Yönetimi Arasındaki İlişki - Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Örneği
Tezin Yazarı : Selim TEMELTAŞ
Danışman : Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER
Anabilim Dalı: İşletme
Bilim Dalı :
Kabul Tarihi : 18/10/2019
Sayfa Sayısı :14 (Ön Kısım)+119 (Tez)+ 2 (Ekler)

Kurumsal olgunluk denildiğinde kurumsallaşma aklımıza gelebilir. Kurumsallaşma süreci tamamlandığında karar alma sürecinin de hızlandığı görülür. Karar alma süreci hızlandığında, artık kurumsallaşmanın şirketler için vazgeçilmez bir unsur olduğu açıkça ortaya çıkar. Kurumsallaşmanın sadece kurum için olmadığı söylenebilir. Kurumsallaşmanın şirketlerin tüm paydaşlarıyla ilgisi vardır. Kurumsallaşmanın şirket çalışanları, yöneticiler, patronlar, şirketler ve tüketiciler açısından değerlendirilmesi, kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmesini sağlayacaktır. Her ne kadar kurumsallaşma bununla tamamlanır gibi görünse de, önemli olan bunun devamlılığını sağlamaktır.

Her kurum bünyesinde belirli riskleri barındırır. Bu riskler iyi yönetildiği sürece riskin gerçekleşme oranı düşer. Buda problemlerin ortaya çıkmasını engeller. Kurumların büyümeleri, gelişmeleri, bu problemlerin önceden belirlenip tedbir alınmasıyla hızlanır. Kurumsallaşma bu gelişmeyi hızlandırır, devamlılığı sağlar.

Kamu kurumlarında, amaç ve işlev, devlet ve vatandaş arasındaki bağ ve bu sebepten kamu idaresindeki değişim, vatandaş merkezli bir kamu hizmeti yaklaşımı ile anlatılan yeni yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu değişim yasaların çıkarılması ile kalmayıp, toplumsal, politik ve ekonomik kültüre de yansıması gerekliliklerin yerine getirilmesi için vazgeçilmezdir. Bu reform süreci, yönetimin kullandığı araçları da etkisi altına almıştır. Bu reform sürecinin ulaşılmak istenen hedeflere varması için stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, mali yönetimde şeffaflık gibi araçların etkili bir şekilde kullanılması ve iç denetimin kurumlarda işlevsel olması gerekmektedir.

Çalışmada risk yönetimi ile kurumsal olgunlaşma arasındaki ilişki ve bu ilişkinin Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu içerisindeki işleyişi çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum**,** Kurumsallaşma, Risk, Risk Yönetimi.

Çankırı Karatekin University Graduate School of Social Science Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: The relationship between institutionalization and risk management-Agriculture And Rural Development Support Institution.	
Author	**:** Selim TEMELTAŞ
Supervisor	**:** Dr.Öğr.Üyesi Erol YENER
Department	**:** Business Administration
Sub-field	**:**
Date	**:** 18/10/2019

When we say institution maturity, we can think of institutionalization. When the institutionalization process is completed, the decision-making process accelerates. When the decision-making process is accelerated, it becomes clear that institutionalization is an indispensable element for companies. It can be said that institutionalization is not only for the institution. Institutionalization has something to do with all stakeholders of companies. Evaluating institutionalization in terms of company employees, managers, bosses, companies and consumers will ensure full institutionalization. Of course, although institutionalization seems to be complemented by this, the important thing is to ensure its continuity.

Each organization has certain risks. As long as these risks are well managed, the realization rate of the risk decreases. This prevents the emergence of problems. The growth and development of institutions accelerates by identifying these problems in advance and taking precautions. Institutionalization accelerates this development and ensures continuity.

In public institutions, the purpose and function, the link between the state and the citizen, and therefore the change in public administration, have revealed a new understanding of governance, which is explained by a citizen-centered public service approach. This change is indispensable for fulfilling the requirements not only by enacting laws but also reflecting them on social, political and economic culture. This reform process also affected the tools used by the administration. In order for this reform process to reach the desired objectives, strategic planning, performance based budgeting, transparency in financial management should be used effectively and internal audit should be functional in the institutions.

In this study, the relationship between risk management and institutional maturation and its functioning within the Agriculture and Rural Development Support Institution have been studied.

Keywords: Institution, institutionalisation, risk, risk management

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AK	Avrupa Komisyonu
COSO	Committee Of Sponsoring Organization (Sponsor olan kurumlar birliği)
CMMI	Capability Maturity Model Integration (Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli)
IPA	Istrument for Pre-accession Assistance (Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı)
IPARD	Istrument for Pre-accession Assistance Rural Development (Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Bileşeni)
TÜSİAD	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TKDK	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
VD	Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo No **Sayfa**

Tablo 1.1: Kurumsal Teori İle Yeni Kurumsal Teorinin Farklı Özellikleri..... 8
Tablo 1.2: Kurumsal Olgunluk Aşamaları..... 28
Tablo 2.1: Geleneksel Risk Yönetimi ile Kurumsa Risk Yönetimi Karşılaştırması.. 40

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No **Sayfa**

Şekil 2.1: Geleneksel Risk Yönetimi 38
Şekil 2.2: Kurumsal Risk Yönetimi 39
Şekil 2.3: COSO Küpü 42
Şekil 2.4: Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Kurgusu 58
Şekil 3.1: TKDK Organizasyon Yapısı 72
Şekil 3.2: Risk Yönetimi Süreci 90

GİRİŞ

Kavramsal olarak ele alındığında kurumsallaşma, kurumun faaliyetlerini çalışanlara bağlı olmadan devam ettirmesi ve kurumun gelişmesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın amacı sürekliliğin sağlanmasıdır. Günümüzde kurumların etrafında çıkan ve değişen ekonomik durumlar, yenilikleri takip edememe, küresel rekabet, teknolojinin gelişmesi, koordinatörlerinyeniliklere karşı olması ve kurumsallık sorunlarıgibi durumlar kurum koordinatörlerinin karşısına çıkar. Bu gibi durumları ayırabilen ve zamanındatepki veren kurumlar gelişmeye ve alanında güvenilir kurum başarısına ulaşmaya,gelişmeye kapalı kurumlar ise faaliyetlerini durdurmaya ya da başka bir kuruma bağlanma zorunluluğu ile karşılaşmaktadır. Kurumsallaşma kavramı Avrupa Birliğine girmeye çalışan Türkiye Cumhuriyeti için özellikle kaçınılmaz hale gelmiştir. Kurumsal olgunluğa ulaşmada bir takım problemlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olsa da, problemler etkili bir risk yönetimi ile asgari düzeye indirilebilir. Bu çalışmada kurumsallaşmanın risk yönetimi ile ilişkisi detaylandırılacaktır. Risk yönetimi kurumun stratejik hedeflerin oluşturulmasına ve operasyonel faaliyetlerine yönelik olarak, söz konusu amaçlarını etkileyebilecek potansiyel olaylara ilişkin kurum tarafından onaylanan risklerin belirlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi doğrultusunda uygulanan ve yönetim ve diğer tüm ilgili personel ile sürekli etkileşim içerisinde olunmasını gerektirenbir süreçtir.

Bu bağlamda; çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeveyi oluşturmak adına, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan engeller ve kurumsallaşma sürecine etki eden uygulamalar; ikinci bölümünde risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi süreci; üçüncü bölümünde ise Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda risk, kurumsallaşma ve risk yönetimi konuları ele alınmıştır.

BÖLÜM 1

KURUMSALLAŞMA

1.1. Kavramsal Çerçeve

Dünya piyasalarında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmekte olan teknolojiler, rekabet koşullarını gün geçtikçe zorlaştırmakta ve kurumları yeniliklere uyum sağlamak durumunda bırakmaktadır. Çoğu kurum dünya üzerinde yaşanan gelişmelerin gerisinde kalmamak için değişime karşı gelmemekte ve yenilikleri hızlıca uygulamalarına dahil etmektedir. Kurumlar arasındaki rekabet ise yönetimin profesyonelleşmesine neden olmaktadır.

Zorlu rekabet koşulları içerisinde kurumların sürekliliklerini sağlamak için birlik içerisinde olması gerekir. Bütüncül hareket eden kurumların ömrü uzun olabilir. Kurumsallaşma kavramı, 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve zaman içerisinde başarı-itibar-güven ölçeğinde kurumsal firmalar lanse edilmeye başlamıştır. Kurumsallaşma örgütün sürdürülebilirliği ile gelen başarıdır.

1.1.1. Kurum ve Örgüt

Kurum terimi istikrar ve tek seferdesürekli olarak belirli bir hareket durumunu ifade etmektedir (Boons ve Strannegard, 2000: 7).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde kurum, *"ortaklık, aile, evlilik, mülkiyet gibi yapıları içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü"* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2013).

Barley ve Tolbert kurumları, *"sosyal aktörlerin türlerini, uygun faaliyetlerini ve ilişkilerini belirleyen ortak kurallar ve sınıflandırmalar"*şeklinde tanımlamaktadır (Barley ve Tolbert, 1997). Başka bir tanımlamaya göre; "maddi, manevi, sosyal olgu

ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, hedef, kural, ilke, temayül ve insiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden, gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, denetleyen ve tatmin yaratan, özgün yapılanma biçimine kurum denir" (İşçi vd. , 2013).

Örgüt,benzer hedef ve faaliyetigerçekleştirmeküzeretoplanmıştüzel yada gerçek kişilerinberaberce kurduğu kuruluştur (Aytaç, 2004: 191). Örgüt kavramı ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelinmenin bir sonucu olarak oluşurken, kurum ise o amacı belirleme işleminden itibaren var olmaktadır (Gedizlioğlu, 2014).

Kurum, örgütten farklı olarak daha mülki ve köklü bir yapıyı simgelerken örgüt ise ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen yapıyı ifade eder (Taşçı ve Erdemir, 2010: 131). Kurum ve örgüt kurumsallaşma kavramına etki eden önemli kavramlardır (Taşçı ve Erdemir, 2010: 131).

Kurum, ortak yada kişisel amaçlardan bağımsız olabilir. Ancak varlığını sürdürebilmesi için güçlü bir örgüt olması gerekmektedir. Sonuç olarak kurumsallaşmanın ilk adımı örgüt olmaktır ve bir örgütün başarısı da kurumsallaşmadan geçmektedir (Gedizlioğlu, 2014).

1.1.2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma; kurumlarınyönetiminde şeffaf, eleştirilere yanıt verebilmeyi, yöneticilerin aktif olmasını ve faydalılığı harekete dönüştürme durumudur (Argüden, 2012).

Kurumsallaşma, kurumun misyon ve vizyonuna uygun şekildeprensip ve değer yargılarına bağlı şekilde, düzene koyma ve nizamlaşmadurumudur (Civan ve Yaşar, 2005: 261).

Örgütsel değişim kaynaklarında kritik görüşler arasında yer alan kurumsallaşma, diğer görüşlerle ilişkisi olmamasına ve gelişmemesine rağmen dikkat çekici bir görüş olmuştur (Park ve Krishnan, 2003). Kurumsallaşma kavramı,"devamlılık",

“standartlaşma” ve “rutinleşme” anlamında kullanılabilmesinin yanında, kavrama“süreçlerin tanımlanması ve açıklanması” anlamı da yüklenmektedir (Flores-Kastanis, 2009).

Çevrenin değişiminden etkilenme, sistemli olabilme, farklılaşma gibi kavramlar kurumsallaşmayı oluşturmaktadır (Kömür, 2009). Kurumsallaşmanın önemli bir konu haline gelmesinin en önemli nedenleri, gelişen piyasalardaki krizler, ülkelerin ekonomik anlamda birbirine bağlı olması, piyasalardaki rekabet koşulları ve başarısızlıklardır (Civan ve Yaşar, 2005: 261). Kurumların işleyişlerinde belirli kuralların olması ve bunlarında yazılı olması işletmenin ömrünü uzatır (Karabulut, 2008). Kurum olma sürecini ifade eden kurumsallaşmaya ekonomik, örgütsel, politik ve sosyolojik açıdan bakılabilir. Bu çalışmada örgütsel anlamda kurumsallaşmaya bakılacaktır

Kurumsallaşmayı sağlayankurumlar,ulaştıkları yargılardadatalara bağlı devamlı bir şekildeilerleme ve yükselmefikrini benimseyen, eleştirilere yanıt verebilen, adil, şeffaf, etkinliği ve tutarlılığı ölçebilen ve etkileşim içinde bulundukları tüm paydaşlara güven veren kurumlardır (Kahveci, 2007).

Kurumun en önemli değerleri arasında yönetim ekibi ve insan kaynakları gelir. Özellikle yönetim ekibinin yetkinliklerinin ve performansının değerlendirilmesi, gerekli görülmesi halinde yeni personel alımı ve personelin motivasyonunu yüksek tutacak hakkaniyetli mükafatlandırmasistemini kurması kurumun sürekliliğinisağlar (Uzunçarşılı vd. , 2000). Kurumsallaşmış kuruluşlar özellikle yönetim ekibi ve insan kaynakları değerlendirmelere özen gösterir.

1.1.3. Kurumsallaşma İle İlgili Temel Yaklaşımları

1.1.3.1. Kurumsal Teori

1970’li yıllarda, örgüt teorilerindeki sistem yaklaşımları ile ortaya çıkan çevresel faktörlerin, örgüteetkisive çevresel etkenlerin devamlı değişimine, örgütlerin uyum sağlamaları amacı ile “Kurumsallık Teorileri” ortaya çıkmıştır (Ataman, 2001: 193).

Örgütler üzerinde çalışma yapan kişilerin örgütsel yapı üstündeki çevre etkisi hakkındaki düşünceleri 1960'lı yıllarda değişmeye başlamıştır. Yalnız temel yapılar birden fazla çalışma ile tekrar ele alınmıştır. Bu yaklaşımlar örgüt yapısının açıklanmasında ve analizinde etkili olmasına karşın,örgüt üzerindeki çevre etkisi 1970'lerde yükselmeye başlamıştır (Tolbert ve Zucker, 1996). 20.yy. ilk yıllarında, ilk kurumsallık kuramları Burgess, Durkheim, Schutz, Commons, Veblen, Mead, Spencer, Weber gibi isimler tarafından başlatılmasına karşın kurumsallık ile ilgili çalışmaların birçoğu 1960'ların başındadır. Ekonomide mali işlemler ve ekonominin evrimi, politikada mantıklı seçim, psikolojide bilişsel teori, sosyolojide etnometodoloji, ve olaybilim, antropolojide kültürel dönüşüm çalışmaları, bu çalışmalar arasında yer almıştır (Scott, 2003).

Kurumsal teori, kurumsallık teorilerinin altyapısını oluşturduğu için bürokrasi yaklaşımı ile organik bağa sahiptir. (Ceyhan, 2010). Kurumsal teorinin başlangıç zamanı Robert K. Merton'un 1940'ların sonu 1950'lerin başında Columbia Üniversitesi'nde bürokrasi ve bürokrasileşme alanın da yaptığı çalışmalardır. Merton'a göre bir düzenin yaşayabilmesi,içinde bulunduğu durumunyapısının birbirine entegre edilmesi ile gerçekleşmektedir. Buradan, yapısal bileşenin diğer bütün bileşenlere uyumlu olması varsayımı çıkarılmaktadır. Toplumsal düzende bir balans unsuru olarak görülebilecek yapısal katkılar vardır fakat sistemler bu yapısal katkılara rağmen devamlılık sağlamayabilir (Tolbert ve Zucker, 1994).

Son zamanlarda kurumsallık teorisinin gündemde olduğunu söyleyebiliriz. Bu hareketlilik kendisini ekonomi, politika, sosyoloji gibi alanlarda göstermektedir. Bu düzeyde kurumsal teorinin ön plana çıkmasının nedeni sosyal durum ve davranışlarda kuralların, kültürün ve geçmişin etkisi olduğu düşüncesidir (Scott, 2003). Kurumsal analiz çok eskilere dayanır. Kurumsalcılık bazı yaklaşımlarda sosyal, ekonomik ve politik fenomen olarak kullanılmıştır. Kurumsal yaklaşım politika alanında 19.yy ikinci yarısında Avrupa ve Amerikada etkili olmaya başlamıştır. J.W.Burgess (1902), Woodrow Wilson (1889), ve W.W.Willoughby (1896,1904) politika alanında kurumsal teoriyi ortaya çıkarmıştır. Kurumsal analizi yasalar ve ahlaki çerçevede ele almış olan bu bilim insanları tarafından yazılan kitaplarda yasal sistem ve yönetim yapısı üzerinde durmuşlardır (Scott, 1995).

Kurumsal teori örgütsel fonksiyon ve değişimler (Boons ve Strannegard, 2000), kurumsal kuralların, baskıların ve yaptırımların örgüt yapısı üzerindeki etkileri (Greening ve Gray, 1994) üzerinde durmuştur. Bu teoride kurumlar arası süreçler, örgütün ve örgütteki davranışların dış örgütler tarafından nasıl şekillendiği ele alınmaktadır (Kondra ve Hurst, 2009). Kurumsal teori örgütlere farklı bir bakış açısı getirmektedir. Örgütler, normatif ve dış baskılardan, bazı zamanlarda ise kendi içerisindeki durumlardan etkilenebilir. Bu baskılar örgüte yol göstericidir. Baskıların sonucunda prosedürler oluşur ve bu prosedürler onaylanarakresmiyet kazanır. Örgütlerin yasal prosedürlere uyması, örgütün kurumsal ortamda yaşaması için benzerliğe yol açar (Zucker, 1987).

Kurumsal teori örgütlerin benzerlik ve farklılıklarının sorgulanması ile ortaya çıkmış, örgütsel yapı ve örgütün yasallığı üzerine odaklanmıştır (Tolbert ve Zucker, 1994). Bu teori belirli örgütsel fenomenleri açıklamada yardımcı olmakta (Leaptrott, 2005) ve örgütleri yeniden keşfederek ayrıntılı bir şekilde araştırmaktadır (March, 1996). Kurumsal kuramcılar dış güçler ya da örgütler arası alanda baskın oyunculara atıfta bulunarak, değişimi açıklama sorunuyla baş etmeye çalışmaktadırlar(Leblebici vd. , 1991: 335).

Kurumsal teoriye göre örgütler, büyük kurumlar tarafından baskı altında kalabilir. Bu teori örgütsel yapının kurumsallaşmasını, örgütsel yapının süreklilik kazanmasını ve yayılımını araştırmaktadır (Zucker, 1983). Kurumsal teori sosyal tercihlerin kurumsal çevre tarafından nasıl şekillendirildiği, aracılık edildiği ve kanalize edildiği hakkında sorular sorar (Hoffman,1999). W.Richard Scott, kurumsallık teorisinin, sosyal yapılara daha derinlemesine ve esnek bakış açısı ile yaklaşabilme yönünde katkıda bulunduğunu vurgulamış; şemalar, normlar, kurallar ve alışılmış hareket yöntemlerinin oluştuğu bir sürece dikkat çekmiştir. Belirtilen unsurların sahip olduğu süreçte bu unsurların nasıl yaratılacağı, yayılacağı, zamana ve mekana nasıl adapte edileceği, teorinin araştırma konusunu oluşturmuştur (Scott,2004).

Kurumsal teoriye göre şirket, meslek grupları, hastane ve üniversite gibi örgütlerde çalışan kişileri inanç sistemleri ve davranışsal beklentiler etkilemektedir (McNally ve Griffin, 2005).

1.1.3.2. Yeni Kurumsal Teori

Yeni kurumsal teori örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarına alternatif olarak çıkmıştır. Bu teoride ağırlıklı olarak kurumsal ortama değer verilmiştir.Buteori, organizasyonda rantabiliteden çokmeşruluğadeğer veren bir perspektif ortaya koymaktadır (Marco, 1991: 361).

Yeni kurumsallık teorisi örgütsel yapının kendi içerisinde oluşmasını pek mantıklı bulmamış ve örgütler arası ilişkilerin daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu teori örgütsel alanların devlet ve iş örgütleri tarafından şekillendirdiğine işaret etmiştir. Belirsizlik ve kısıtlamalar yapı ve kültürü oluşturduğundan, sorunları çözmek için kurallar koyulması gerekmektedir (Alpay ve Kalaycı, 2008). Bu yaklaşım bölgesel çevreye odaklanmaktan ziyade, diğer örgütsel sektör ve çevreye odaklanmıştır (Powell ve DiMaggio, 1991). Yeni kurumsal teori, aşırı sosyalleşmiş, determinist bir örgüt anlayışını özetlemeye çalışmış (Hasse, 2005) ve hedef belirleme, sorunları çözme, uzman kişileri bularak,yönetimsel yargılar, örgütsel hedef ve amaçlar etrafında çevredeki değişikliklereuyumlu örgütselortam yapmaya çalışmıştır (Erdoğan, 2007). Örgütsel değişimin iç dinamiklerini analiz etmekte yeni kurumsal teori yetersizdir. Aynı baskılara maruz kaldığı halde bazı örgütlerin radikal değişimi neden tercih ettiği ve diğerlerinin tercih etmediği konusunda yeni kurumsallık teorisi sessiz kalmaktadır (Greenwood ve Hinnigs, 1996).

Kurumsallık Teorisine "Yeni Kurumsallık Yaklaşımı" (New Institution) ile DiMaggio ve Powell,1980'li yıllarda farklı üç kurumsal durumadeğinmiştir. DiMaggio ve Powell'ınortaya atmış oldukları katkılarçok önemli olup, yasal çerçevenin, meslek kuruluşu ve kurumsal ortamı ortaya çıkaranbaşka işletmeler ve kalıpsal etki ile kurum yapısında, izlem ve gündelik çalışmaları devam ettirmeşekillerinde benzer kurumların çıkışlarınıtanımlamaya çalışmıştır (Powell ve DiMaggio, 1991).

DiMaggio ve Powell çalışmalarında "kurumsal kabuller"e zıt bir şekilde "teknik etkinlik" kavramınınfarklılığını göz önüne almıştır. Bu durumkurumsal şekillerin başarısı için betimleyici olmuştur. DiMaggio ve Powell belirli form ve uygulama şekillerinin rekabet ortamlarında, uzmanlar vasıtası ileyeterli olmayacağınıve

kurumların zamanlapazar içerisinde bulunan başarılı ortamlaraevrileceklerinioda klanmak istemiştir. Bu nedenlekurumların çevrelerine adapte olmaları ve fikirlerininönemli sonuçlar çıkaracağına değinmişlerdir (Powell ve DiMaggio, 1991).

1.1.3.3. Kurumsallaşma Teorisi ve Yeni Kurumsallaşma Teorisinin Ortak Özellikleri ve Farklılıkları

Kurumsallaşma teorileri birincil olarak örgütlerin yapısallığını ele alırlar. Bu yapısallığın sağlanması için gereken kurumsal çevreyi önemser ve bu çevreyi mikro yada makro düzeyde sayısal olarak değerlendirirler. Her iki kuramda çevreye olan adaptasyonun sağlanması sürekliliği yönündeortak bir yargıda bulunmaktadır. Bir diğer ortak özellik ise her iki teorinin kurumsal kural, prosedür ve değerleri önemsemesidir. Şekilsel olarak farklılık gösterseler de standartları önemseme konusunda benzer fikirdedir. Her iki anlayış da kurumsal yapıları sistem olarak görmekle birlikte yapıları farklı şekilde tasvir ederler. Bayer iki teori arasındaki benzerliği şu şekilde açıklamaktadır; "*Klasik ve modern teorilerin ikisi de örgütlerin çevreleri ile olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve örgütsel yapının oluşturulmasında çevrenin kültürünün rolünü vurgulamışlardır*". Bu iki teoride kurumunölçülü olması açıklanmıştır ve kurumsallığınkişilerindavranışlarının bütünüolduğu benimsenmiştir (Bayer, 2003).

Kurumsal teori ve yeni kurumsal teori ortak özellikler taşısa da bazı yönlerden birbirinden farklılaşmaktadır. Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal teori ismi ile anılmasına neden olan ayrımlardan en dikkat çekici olanları, kurum yapılanması, kurum sistemi, insan faktörünün değerliliği, değişimin kabulü, çevreyi tanımlama, kurum iletişimi ve esneklik konularındaki farklı bakışlarıdır (Çalışkan, 2016: 14-15). Kurumsal teori ile yeni kurumsal teorinin genel özelliklerini Tablo 1'de özetlemek mümkündür.

Tablo 1.1:Kurumsal Teori İle Yeni Kurumsal Teorinin Farklı Özellikleri

Kurumsal Teori	Yeni Kurumsal Teori
Çevreyi kabullenme ve mikro düzeyde değerlendirme,	Çevreyi izleme ve makro düzeyde değerlendirme, sonuçları benimseme,
Kurumun iletişim seviyesi zayıftır,	Kurumun iletişim seviyesi yüksektir,
Kapalı sistem anlayışı,	Açık sistem anlayışı,
İnformel kurumsal yapılanma,	Formel kurumsal yapılanma,
Sadece kurumun amaçları ön planda,	Kurumsal amaçların bireysel amaçlara uyumlaştırılması gereklidir,
Kurumsal kurallarda esnek davranma,	Kurumsal kurallarda katı,
İnsan faktörü taleplerinin önemi yok,	İnsan faktörünün istek ve beklentisi önemli,
Değişime karşı dirençli.	Değişimi hızlı kabullenme.

Kaynak: Çalışkan(2016: 14-15).

Kurumsal teori çevreyi kavramsallaştırma konusunda farklılık gösterir.Eski kurumsalcılar organizasyonları yerel topluluklar içine yerleşik olarak tanımlamaktadır. Eski kurumsal teoride çevre geniş ve merkezi olarak ele alınmaktadır (Greenwood ve Hining, 2002). Yeni kurumsalcılar ise organizasyonel sektör yada alanlar, endüstriler, meslek alanları yada ulusal topluluklar gibi yerel olmayan çevreye odaklanmaktadır. Yeni kurumsalcıların bakışı, bu çerçevede daha detaylıdır (Aydınlı, 2007: 41). Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori çevreyi iki farklı ölçekte mikro ve makro olarak değerlendirip birbirinden ayırır. Çevre hakimiyeti mikro düzeyde olan kurumsal teorinin çevre etkileşimi yok denecek durumdadır. Bu durum yeni kurumsal teoride makro düzeydedir. Kurum içerisindeki ilişkiler ise daha çok üstten aşağıya tek yönlü bir iletişime sahiptir. Yeni Kurumsal Teoride ise sahip olunan geniş çevre ile bağları koparmayarak iletişimin güncel tutulması değişikliklerin takibinin yapılması açısından çok önemlidir (Çalışkan, 2016: 16-17).

Kurumsal teoride kurumlar informel olarak varlığını sürdürmektedir. Kurumsal teori çevresel koşulların hiçbir zaman değişmediğini varsayıp, değerlerden meydana gelen kurumları belirli bir düzen dışına çıkarmayı kabul etmemektedir. Yeni kurumsal teoride ise kurumlar formel yapı olarak görülmektedir. Kurumlar içerisinde resmiyet güçlüdür. Ancak yasallaşan kurum, kurallarının, standartların ve prosedürlerin

değişebileceği göz önünde bulundurmalıdır. Bu şekilde çok daha başarılı kurum yapıları oluşmakta ve geleceğe dönük amaçlar kurumsal yasalar çerçevesinde şekillendirmektedir. Diğer bir farklılık, kurumun bir sistem olarak algılanışı şeklinden doğar. Sistem yaklaşımında olduğu gibi kurum ve kurum arasında ya da insan ve kurum arasında yaşanan etkileşim sisteminin varlığını ortaya koymaktadır (Bertalanffy, 1920). Fakat sistemler kendi içinde açık ve kapalı olarak ayrılmaktadır. Kurum ya da insanlar etkileşim içinde olmayan kurumları kapalı, etkileşim içinde olanları ise açık sistem olarak adlandırır. Kurumsal teorinin açıklamaya çalıştığı sistem, kurumları kapalı sistem olarak tasvir eder. Kurumlar kendinden başka yerde bulunan hiçbir sistemle etkileşim içinde olmaz. Kurum yönetimi, içinde bulunduğu dış çevreyi etkilemeyi ya da dış çevreden etkilenmeyi gerekli görmez. Yeni kurumsal teorinin öncüleri ise kurumların dış çevresinde yer olan tüm sistemlerle ilişki içerisinde olarak hem çevreyi etkilemelerini hem de çevreden etkilenmelerini önemli görür. Bundan dolayı yeni kurumsalcılar diğer bütün sistemlerle ilişki içerisinde olan açık sistem anlayışına benzer bir yapılanmayı benimsemeyi uygun görür (Çalışkan, 2016: 16).

Kurumsal teoride kurumun kendisinden başka hiçbir sistemin değeri olmazken, yeni kurumsalda kurumda çalışan ve kurumla etkileşim içinde olan bireylerin istek ve beklentilerinin değeri oldukça yüksektir. Çevre ve çevreyi oluşturan bireyler ile kurulan ilişki değeri yüksektir. Kurumsal teoride ön planda olan örgütsel amaçlar, yeni kurumsal teoride çalışan kişilerin bireysel amaçları ile birleşmekte ve bütünlüğün sağlanması uygun görülmektedir. Bireysel ve örgütsel amaçlar konusunda bütünlüğün sağlanması kurumlarda başarı ve devamlılığın anahtarı olarak görülmektedir. Etkileşim sonucunda sağlanan organizasyonel değişim ve yenilik de yeni kurumsal teorinin en önemli özellikleri arasında gösterilir. Değişim ile birlikte örgütsel amaçların da değişebileceğini öngören yeni kurumsalcılar için çevreden etkilenmek ve değişime ayak uydurmak önemlidir. Kurumsal teori ise değişim ve yenilik yerine var olan yapının korunarak sürdürülmesi için çaba sarf etmeyi tercih etmektedir (Aydınlı, 2007: 41).

Yeni kurumsal teori eskiye oranla, daha düzenleyici, farklılığı önemseyen ve kurumları etkileme özelliği ile dikkat çeker. Özellikle kurumların karşılaştığı

izomorfizme değinen yeni kurumsal teori, belirsizliklerin ortadan kaldırılıp, kalıcı bir organizasyonun oluşturulması için yapılması gereken uygulamaları tasvir eder. Uygulamalar rakiplerin incelenmesi, özgün değer sistemlerin oluşturulması, belirsizliklerin yok edilerek bilinçli ve düzenleyici kuralların çevrelemesi, taklit edilmemesi gibi, kurum yapısını oluşumunu etkileyici konulardan oluşmaktadır. Bu durum ayrıca günümüz kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına yeni kurumsal teorinin daha yakın olduğunu göstermektedir (Çalışkan, 2016: 17).

Kurumsal Teori ve Yeni Kurumsal Teori kurumsallaşma kavramının temelini oluşturur. Kurumsallaşmanın önemi ve gerekliliğini iki farklı bakış açısı ile değerlendiren teoriler, kurumsallaşmanın günümüze kadar nasıl değerlendirildiğini göstermektedir. Yıllar içinde teorilerin temsilcileri haricinde, açıklamalar yaparak kurumsallaşma kavramını geliştirmeye çalışan birçok bilim insanı olmuştur. Yeni kurumsal teoriden itibaren yapılan tüm değerlendirmelerin, bu teoriye dayandırıldığı görülmektedir (Çalışkan, 2016: 17).

1.2.Kurumsallaşmanın Önemi

Kurumlarınamacı öncelikle varlıklarınıdevam ettirip geliştirmek, akabinde degüçlerini ortaya çıkararak bunu ulaşabildiği en üst seviyeyeçıkartıp gelişimini sağlamaktır. Kurumlar kurumsallaşarak uzun ömürlü olabilirler ve bu kurumların kendi elindedir.Kurumlar yaşamlarını sürdürmek için öğrenme yeteneklerini değişim ve farkındalık ile geliştirmek durumundadır (Hacısalihoğlu, 2007). Kurumsallaşma yeteneğikoşullara kendisini çok hızlı adapte edip cesaretli karar veren, denemekten çekinmeyen, hatalardan ders çıkarıp alanında doğru odaklanma yeteneği gösterebilme kazanımı ile mümkün olup bu durum kurumsallaşmayı durağanlık ve muhafazakarlıktan farklılaştırır (Çapan, 2005: 656).

1.3. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsal kimlik, kurumun stratejik hedeflere ulaşabilmesi ve istenilen yetkinliğe sahip olabilmesi için kendisini ve kurumun amaçlarını ortaklarına anlatmak için yaptığı yöntemlerin birleştirilmesi ve kullanılmasını sağlar (Okur, 2003).

Kurumlarda kurumsallaşmanın oluşması zaman alır. Kurumsallaşma, sistem kurabilmek şeklinde de ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2004: 95-96). Bu sistemin yaşamıbulunduğu çevrede gerçekleşentoplumsal, siyasal ve iktisadiyeniliklerin etkisi yanındakurumun özellikleri ile şekillenecektir (Bayer, 2003: 24).

Yasalarla belirlenmiş olan kurumsalyapı kurumlarınhukuksal ortamını kurar. Asıl olan, kurumların yönetimsel ve kurumsal gerekliliklerine getirme zorunluluklarının olmasıdır.Hukuksal ortamınzorlayıcı olmasıkurumlarınkurumsal yapılarını etkilemektedir. Kurumların anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uyma zorunluluğu vardır (Ülgen, 1990).

Kurumların yaşamları kanunlar tarafından onaylanır ve bu kanunlar tarafından hareketleri kısıtlandırılır. Yasal değişiklikleri ve toplumsal yaşamı takip etmek kurumsallaşma için önemlidir (Karpuzoğlu, 2004: 95-96).

Kurumsallaşma, örgütün devamlılığı için belli kural ve uygulamaların meşrulaşması ve örgütün homojenleşmesini gerektirir. Kurumdakieşit oluşum bireysel ve örgütsel amaçların uyumu ile gerçekleşir (Tümer, 2008). Kurumda bireyin ve örgütün amaçlara uygunluğu derecesinde etkinlik sağlanır. Bundan dolayı kurumsallaşmak isteyen kurumlar, çalışan kişilerin amaçlarına ve ihtiyaçlarına değer vermeli bunların kurumsal amaçlara entegrasyonunu sağlamalıdır (Ak, 2010).

Kurum ve çalışanların oluşturduğu ortak değerler; kurum yapısı, politikalar, bütçeler ve işlemler gibi somut değildirler. Fakat, tüm kişilerde aynı duyguları hissettirirler (Yarar, 2008). Kurum ve bireyin karşılıklı amaçlarının ve ihtiyaçlarının uyumlaştırılması neticesindekurum ve bireyin ortaklaşa fayda sağlamasını vekurumunileriyebaşarılı bir şekilde taşımasını sağlayacaktır (Güller, 2010).
Kurumun farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olması kurumsallaşmanın önemli bir unsurudur (Karpuzoğlu, 2004). Kurumların yönetim tarzının, vizyon,

misyon, amaçların ve felsefe, inanç, ilke, değer ve normların belirlenip kurumsallaştırılmasıyla o kuruma kişilik ve sistem kazandırılmış olunur (Bayer, 2003). Kurumlar kurumsallaşma ile kurumsal bir yapı ve ilkelere sahip olurlar.

Kurum, varlığını devam ettirmek için sürekli değişen çevre faktörlerini iyi analiz etmeli ve kendisini de buna uygun bir yapıya sokmalıdır. Bu amaçla kurumların statik bir yapıdan ziyade daha esnek olması ve devamlılığın sağlanması gerekir (Varıcı, 2007). Kurumsallaşma sürecinin önemli bileşenlerinden biriside kurumun kendi bünyesinde uyumu sağlanarak, değişen koşullara kendisini adapte etmesidir (Sungurtekin, 2008). Kurumlarbireysel ve kurumsal amaçlarının uyum içerisinde olması için çalışırlar. Bu sayede kurumlar ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konularda güçlenir ve varlıklarını devam ettirirler (Karpuzoğlu, 2004).

Kurumsallaşma sürecinin oluşu sırasıyla; alışkanlıkların yerleşmesi, nesnelleştirme ve olgunlaşma aşamalarıdır (Tolbert ve Zucker, 1994)

- Alışkanlıkların yerleşmesi;Kurumsallaşmaya başlamadan önce, teknolojiye bağlıyenilikler, hukuksal düzenlemeler, kurumun ilgi alanındaki pazarlar kurumu özendirici olmalıdır.Kurum bu aşamada benzeyici bir yöntemi benimseyecektir. Bu seviyede kurumun uyuşmazlık seviyesi yüksektir. Kurumun belirsizliklere bağlı ortamda yaşama tutunabilmesi için etrafındakibenzer modellere benzeyici olması sonucunda, onların stratejileri, teknolojileri, kültürleri ile kendi potansiyellerinin uygunluk göstermemesi başarısızlığa neden olabilir. Bu aşamada taklit eğiliminin yüksek olmasından ötürü, yapısal başarısızlık oranının yüksek olduğu çıkarımı yapılabilir (Ceyhan, 2010: 118).

- Nesnelleştirme; Toplumsal uzlaşma seviyesiningelişmeye başladığı, kurum yöneticilerinin kurum yapısının oluşturulmasındaciddi etkisinin olduğu ve kurumdaadaptasyon sürecinin arttırılmasını içeren bir aşamadır (Tolbert ve Zucker 1994: 19-20). Bu süre içerisinde yöneticilerin kullandıkları öznel değer tespitleriyönteminiberaberinde en iyi seçeneğiseçebilmeleri için diğer yöntemlerden elde edilen nesnelbilgileri kullanmaları söz konusudur. Bu şekilde bir seçim süreci kurumun davranışlarını daha objektif bir seviyeye ulaştırmaktadır. Bu seviyede

uygulama aşamalarında tespit edilen uyumsuzlukların, alışkanlıkların yerleşmesi aşamasındakindenyüksek olmaması beklenir. Fakat bir geçiş aşaması olarak nitelendirilecek bu seviyedekarşılaşılabilecekuyumlu olmayan durumlar, bir sonraki aşama olgunlaşma aşamasındaki kadar düşük olamayacaktır. Bu aşamada organizasyon yönetimi için eğitim programı gibi faaliyetler yer alabilir (Tolbert ve Zucker 1994: 22).

- Olgunlaşma; Asıl olarak yapıların devamlılığının sağlandığı, kurumunkuşaklar boyuncayaşama tutunabilmeyi sağladığı zamanı kapsar. Yapıların boyutları, yaşama tutunabilmenin sağlanması ilederinlik kazanmıştır (Tolber ve Zucker 1994: 22). Organizasyon olgunlaşma seviyesinde temelleri sağlam bir kurum halinedönüşür. Kurumdakarşılaşılan engeller kurumsallaşmanın gerçekleştiği seviyede yaşanan engellerden daha düşük seviyedeolacaktır. Direnç gösteren çıkar gruplarıbu aşamada destek vermeye başlayacaktır (Aslanbay, 2008: 38-39).

İtici bir güç olan taklit olgunlaşma seviyesinde görülen diğer bir durumdur. Bu seviyede yerini kuralcı bir formasokmuştur. Olgunlaşma seviyesinde, uygulamaaşamalarında yaşanan uyumsuzluk ve yapısal başarısızlık oranları düşük seviyededir (Mcnally, 2002: 182).

1.3.1. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Engeller

Kurumsallaşma ile işletmenin sürekliliği arasında güçlü bir bağ vardır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada, kurumların büyük bir çoğunluğunun ömrünün kurucuların yaşam süresi ile sınırlı kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Müftüoğlu, 2013).

Kurumların kurumsallaşmaları aşamasında karşılarına bir takım engeller çıkar. Fakat her kurumun dikkat etmesi gereken durumlarvardır. Bu durumlara uyum gösterilip dikkate alındığı sürece kurumsallaşma için var olan tehditler ortadan kalkabilir. Kurumsallaşma için belirtilen basamaklara uyulduğutakdirde kurumsallaşmanın varlığı, kurum içinde ve dışında kendisini gösterir (Müftüoğlu, 2013: 229). Kurumların kurumsallaşamamasının temelinde güçlü bir altyapı eksikliği yer alır. Kurumsallaşma

sürecinde karşılaşılan engellerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Çakıcı vd. , 2008: 51-53) ;

- Alanında uzman kişilerin çalıştırılmaması,
- Yönetici sorunları,
- Personelin eğitim eksikliği,
- Kanun, yönetmelik vb. konularda bilgi eksikliği,
- Bürokrasi,
- Kaynakların yetersiz kullanımı.

Bayer, işletmelerin kurumsallaşamama nedenlerini; "*geleceğe dönük planların yokluğu, yönetimin profesyonelleşememesi, yönetici engeli, katılımcı yönetim kültürünün benimsenmemesi,merkezi bir yönetim anlayışının olması, yetki devrinin yapılamaması, kurumsal çevrenin etkisinin önemsenmemesi ve uyum sağlayamama, misyon-vizyon, amaç ve stratejilerin belirgin olmaması ve benimsenmemesi"*şeklinde ifade etmiştir (Bayer, 2005: 130-140).

Kurumsallaşmanın önündeki engellerin belirlenmesi içinöncelikle kurumun hangi aşamada olduğu belirlenmelidir. Kurumun yaşamını sürdürdüğü alanda yapılması gerekenler üzerinden hatalar ve eksiklikler tespit edilmeli ve buna göre tehditler belirlenmelidir. Bulunan her engelin ortadan kalkması kurumun var olduğu alandan bir üst alanaçıkmasına neden olur (Bayer, 2005: 130-140).

Kamu kurumları ve özel kuruluşlar için kurumsallaşma aşamasında karşılaşılan ortak bir takım engellerden bahsetmek mümkündür. Kurumsallaşmada karşılan bu engeller swot analizinin yapılmaması, yönetimsel engeller, finansal problemler, insan kaynakları yönetiminin yetersizliği, inovasyona kapalılık ve teknoloji takibinin yetersizliğidir (Bayer, 2005: 130-140). Aşağıda kurumların kurumsallaşma aşamasında karşılaştıkları bu engelleri alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

1.3.1.1. Swot Analizinin Yapılmaması

San Francisco Üniversitesinde yönetim profesörü olarak çalışan Prof. Heinz Weihrich, "Long Range Planning"de çıkan makalesi ile swot analizini ortaya çıkarmıştır (Cebecioğlu, 2006). Stratejik planlama kavramının geçerli olduğu yıllarda bu makale çok ilgi görmüş ve stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendisine yer verilmiştir (Cebecioğlu, 2006).

Swot aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden meydana gelmiş bir kısaltmadır (Cebecioğlu, 2006).
S: Strength (Kurumun güçlü yönlerini ifade eder).
W:Weaknesses (Kurumun zayıf yönlerini ifade eder).
O: Opportunities (Kurumun sahip olduğu fırsatları ifade eder).
T: Threats (Kurumun karşılaşacağı tehdit ve tehlikeleri ifade eder).

Swot analizi başka bir ifade ile kurumun başarısında önemli göreve sahip unsurların tespit edilerek, stratejik kararlara esas olacak biçimde açıklanması sürecidir. Bu süreçte kurum çevresel analizini yaparak, kilit unsurları belirleyip, rekabet sürecinde öne geçmek için strateji belirler (Dinçer, 2004).

Swot analizi, kurumun tekniğinin,süreçlerinin veya yapısının güçlü ve zayıf yönlerini bulmakta ve çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditleri bulmakta kullanılan bir yöntemdir (Gürlek,2002).

Kurumlar swot analizi yaparak güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip fırsat ve tehditleri ortaya çıkarır. Kurumlar bu sayede mevcut durumlarını görebilirler. Ayrıca swot analizi ile kurumun gelecekteki durumu hakkında tahminler yapılmaya çalışılır. Bu durumda swot analizi kuruma gelecek için durum analizi yapılmasını sağlar (Aktan, 1999).

Kurumlar kurumsallaşmak için çevreden haberdar olmak durumundadır. Kurumular bu sebepten sürekli olarak çevre analizi yapmaya ve çevreyi izlemeye mecburdur. Bu izleme ve tarama faaliyeti kurumlar için erken uyarı sistemi görevi gördüğünde swot

analizi yapma gerekliliği hissederler. Bu sayede yeni hedefler belirleyip yeni fırsatlar bulurlar (Torlak vd. , 2002).

Kurumsallaşma aşamasında gerekli olan swot analizin yapılamaması kurumların kurumsallaşmasını geciktirmekte ve kurumsal manada zayıf kalmasına sebep olmaktadır (Çalışkan, 2016: 33).

1.3.1.2. Yönetimsel Engeller

Kurumsallaşamaya etki eden en önemli etkenlerden birisi yönetimsel engellerdir (Yazlak, 2009). Kurumların kurumsallaşma sürecinde karşılaşılan engelleri aşabilmeleri için yöneticilerin kurumsallaşma yeteneklerinin ve uzmanlıklarının gelişmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kurumun kurumsallaşma süreci sekteye uğrayacaktır (Şahman vd. , 2008: 1-23).

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kurum bünyesinde bulunan tüm kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak koordinasyonunun sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim anlayışı içerisinde şekillenen ve hareket eden kurumlar vizyonlarını geliştirebilir ve kurumsal bir değer kazanabilir (Çalışkan, 2016: 34).

Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için gerekli olan bir yönetimde profesyonellik anlayışı için gerekli koşullar çoğu kurum tarafından yerine getirilememektedir. Özellikle kamu kurumlarının karşılaştığı en önemli problem profesyonelleşememedir. Buda kurumsallaşmayı geri plana itmekte kurumu zayıf ve tehdit içeren yönleri ile bezenmiş bir yönetim anlayışına itmektedir. Profesyonel olmamanın nedenleri ise yönetimin yeterli donanıma sahip olmaması, yönetim ekibinin siyasi çevre kadrosu ile oluşturulması, yetki devri anlayışının söz konusu olmaması, merkezi yönetim anlayışının katılımcı yönetim anlayışının önüne geçmesi, yönetim politikalarında kurumsal yönetim ilkelerine bağlı kalınmaması ve kurum yöneticilerinin geleneksel yapıya uygun otoriter bir liderlik tarzını yansıtmaması gösterilebilir (Çalışkan, 2016: 34).

Yönetim ekibinin kurumsal amaç ve hedefleri belirlemede ve tasarlamada yetersiz kalması kurumsallaşma önündeki diğer bir engeldir. Amaç ve hedefinden eksik bir kurumun kurumsallaşması mümkün değildir. Yönetim, kurumun misyonunu ve vizyonunu, politikalarını, stratejilerini belirlemeli ve bunları uygulamaya koymalıdır (Bayer, 2005).

1.3.1.3. Finansal Engeller

Kurumsallaşmada iyi bir finansal planlamanın yapılmaması kurumun finansman imkanlarının zayıflamasına ve likiditesinin düşmesine, krizlerin zor atlatılmasına yada kurumun kapanmasına yol açmasına ve kurumun sermaye piyasalarından dışlanmasına neden olabilmektedir (Koç vd. , 2004: 224)

Finansal anlamda sıkıntı çeken kurumlar, kurumun yapısına uygun personel istihdamı yapamamakta ya da personel memnuniyetini yükseltecek ücret sistemlerioluşturamamaktadır. Yetersiz personelin olması iş süreçlerinin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır (Çalışkan, 2016: 35)

1.3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yetersizliği

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bir kurumun finansal durumunu, gidişatını, düzenini, imajını, itibarını, değer yargısını ve kültürünü etkilemektedir. Kurumla maddi manevi bağı olan herkes insan kaynakları yönetiminin etki alanına dahil olmaktadır. Belirlenen kurumsal amaçlar, hedefler vb. unsurlar kurum çalışanları tarafından benimsenmediği sürece kurumsallaşma gerçekleşemeyecektir. Kurumda çalışan her bireyin dışa yansıyan imajı, kurumu etkilemekte ve kurumun bütünselliğine zarar verebilmektedir. İnsan kaynakları kurumlar için bir maliyet unsuru olmanın ötesinde, kuruma yön veren ve kurumu ayakta tutan öz varlığıdır (Çalışkan, 2016: 36).

Kurumlarda çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi, donanımlı kişilerin kuruma kazandırılması konusu üzerinde insan kaynakları birimi titizlikle durmalıdır. İş akışını belirleyen yapılanmanın profesyonelce dizaynedilmesi gerekmektedir. Bu yapılanma kurumda ast üst ilişkisini etkilemektedir. Kurum insan kaynaklarının etkili

yönetimi ile kurumsal anlamda meydana gelebilecek değişimlere daha iyi bir tepki verebilir. İnsan kaynakları uygulamalarındaki yetersizlik kurumsallaşmaya zarar verebilmektedir (Dağlar, 2005: 15).

1.3.1.5. İnovasyona Kapalılık

İnovasyon bir fikri katma değerli ve pazarlanabilir bir ürüne dönüştürme sürecidir (Gökçe, 2010: 2).

Oslo klavuzuna göre inovasyon *"İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yönetimin gerçekleştirilmesidir"* (OECD, 2005: 50).

İnovasyon kurumlarda çalışan ve müşteri sadakatini arttırıp, müşteri memnuniyeti sağlar. Kurumlar açık sistem olduklarından çevreye ve zamana uyum sağlamaları gerekir. Bu uyumunda en önemli unsurlarından birisi inovasyondur. İnovasyon yeteneği olmayan kurumlar gelişemez ve hayatta kalamaz. Buda kurumun kurumsallaşma sürecine engel olur (Gökçe, 2010: 2)

Kurumlar hizmetlerini, süreçlerini, faaliyetlerini, yöntemlerini inovasyon ile birlikte bütünleştirmelidir. Kurumların kurumsallık konusunda yenilikçi olabilmeleri için organizasyonel inovasyon anlayışını benimsemesi gerekir. Buda kurumların yapılarında var olan sistemin düzenli olarak yenilenmesini sağlar. Kurumların inovasyon sürecinde bütünsellikten kopmaması gerekir. Ara sıra da olsa, kurumlar için bütünsellikten kopuşun yaşanması kurumsallaşmanın önündeki bir tehdit olarak görülebilir (İnovasyon Türkiye, 2014).

1.3.1.6. Teknolojinin Takip Edilmemesi

Kurumların, kendisinden sürekli hatasız ve yenilikçi hizmet bekleyen hedef kitleleri memnun edebilmesi için günden güne gelişen ve değişen teknolojiyi takip etmesi ve bunu faaliyetlerine adapte etmesi gerekmektedir (Eminoğlu, 2011: 88). Teknoloji, kurumları geleneksel ya da yenilikçi yöntemler ile donatılmış kurum görüntüsüne kavuşturmaktadır (Koçyiğit, 2010: 63).

Teknolojinin sürekli takip edilmesi kurumlara avantaj olurken mali açıdan dezavantaj oluşturabilir. Ancak geri dönüşü düşünüldüğü zaman avantaj kısmı ağır basmaktadır. Teknolojinin takip edilmesi kurumun iş akış süreçlerini çoğu zaman olumlu etkilemektedir. Kurumda hata oranlarını düşürür ve iş bitirme süreçlerini hızlandırır. Buda dış ortamda kurumu güçlü ve güvenilir bir kurum haline getirebilir. Teknolojinin takip edilmesinin kurumlar arası bürokrasinin hızlanmasına etkisi olabilir. Teknolojinin takip edilmemesi kurumu her zaman bir adım geride bırakabilir (Çalışkan, 2016: 40).

1.3.2. Kurumsallaşma Sürecine Etki Eden Uygulamalar

1.3.2.1. Yönetim Biçimi

Kurumun yöneticisi kurumsallaşmaya etki eden faktörlerden birisidir. Kurumların kurumsallaşma sürecinde karşılaştığı sorunların çözülebilmesi, yöneticilerin kurumsallaşma kabiliyetlerininarttırılmasına bağlıdır (Şahman vd. , 2008). Kurumsallaşma süreci dikkate alındığında yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle kurumsal teori farklı yapı, süreç, görünüm, yetki, stratejiye dayanmaktadır (Selznick, 1996). Kurumsallaşmış kurumlarda demokratik, esnek ve katılımcı bir yönetim sisteminin olduğu görülebilir (Yazlak, 2009).

1.3.2.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurumsal etkinliğin ve değişimin başarılmasında, kurumsal misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesinde önemli bir etkendir. Sağlam bir kurum kültürü o kurumun çalışanları değişse bile devam eder (Armstrong, 1990: 208).

Kurum kültürünün güçlü olması kurumsallaşmanın da güçlü olmasına sebep olur. Bu tarz kurumlarda herkes kurumun temel amaç ve hedeflerini bilir ve bu bağlamda çalışır. Kurum kültürü istihdamda, iletişimde, karar mekanizmasının işlerliğinde ve kurum iç ve dış ortamındaki davranışlarda önemli bir unsurdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 43).

Kurum kültürünün kurumsallaşma anlamında kuruma birçok katkısı olur. Robbins'e göre bunlar (Robbins, 1994: 304). Buna göre kurum kültürü;

> 1-*Örgütler arasındaki farklılıkları yaratır; sınırları belirleyici bir özelliği vardır.*
> 2-*Örgüt üyelerine kimlik duygusu verir.*
> 3-*Örgüt üyelerinin örgüte bağlılık duygusunu arttırır.*
> 4-*Sosyal sistemin dengesini güçlendirir.*
> 5-*Örgüt içi sosyal standartlar sağlayarak, örgütü bir arada tutmaya çalışan bir görevi yerine getirir.*
> 6-*Çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir denetim mekanizması hizmeti görür (*Robbins, 1994: 304*).*

1.3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kurumsallaşma ile ilgilidir. Şöyleki; kurumsallaşmanın önündeki engellerden birisi çalışanların adaptasyonları için oryantasyon programlarının ve nitelikli personel istihdamının yapılmamasıdır. Kurumun kültürüne ve iş akışına uygun nitelikli personelin işe alınmasını ve var olan çalışanların da kurum kültürüne uygun hale getirilmesinin sağlanması personelin o kuruma bağlılığını ve sadakatini arttırır. Sadakatli bir personel profilinin oluşturulması personelin kurumun davranış çizgisinden dışarı çıkılmamasını sağlar. Benzer kurumsal profili oluşturan kişilerin bir arada oluşu hatayı azaltır. Kurum içinde

yaşanan birlik ve beraberlik dış ortama da yansır. İnsan kaynaklarının etkin yönetilmesi kurumun tüm süreçlerini etkileyebilmektedir. Çünkü kurumun başarısında çalışan personelin önemi büyüktür (Çalışkan, 2016: 46-47).

Kurumsallaşmayı sağlayan kurumlarda çalışanlar bilgi ve becerilerine göre istihdam edilirler. Kurum çalışanları bilgi ve becerilerine göre istihdam edildiğinden kurum kaliteli çalışanlardan meydana gelir (Varıcı, 2007).

Kurumlarda insan kaynakları ne kadar etkili ve verimli olursa çalışan personel de o derece iş yapmaya istekli ve motivasyonu yüksek olur. Buda kurumun kurumsallaşmasını önemli rol alır (Ardahan, 2010).

En iyi insan kaynakları yönetimi kurumsallaşmış kurumlarda görülmektedir. Kurumun uzun vadeli hedeflere ulaşması, kurum kültürünü benimsemiş nitelikli personeller ile olur (Hacısalihoğlu, 2007).

1.3.2.4. Stratejik Planlama

Strateji,"*piyasadaki fırsat ve tehditleri dikkate alarak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ve bu yönde işletmeye rekabet avantajı kazandıracak kararları alma ve uygulama sürecidir*" (Bafrakidem, 2014). Stratejik planlama, kurum ve değişken pazar fırsatlarınıniçindeönemli bir ilişki geliştirmenin ve korumanın yönetimsel sürecidir. Stratejik planlama, misyon veya vizyon, hedefler ve amaçlar, büyüme stratejileri, pazarlardan ve ürünlerden oluşan bir iş portföyü geliştirmeye dayanmaktadır (Paley, 2006). Stratejik planlama sayesinde kurum kaynaklarıetkili ve verimli bir şekilde kullanılır.

1.3.2.5. Stratejik Maliyet Yönetimi

Maliyet yönetimi kurumun maddi kaynaklarının kontrollü ve etkili bir biçimde kullanılması için emek sarf eden, kar marjının arttırılması için faaliyetleri koordine eden, kurumun tüm departmanları ile ilişki içerisinde sürdürülmesi gereken bir sistemdir. Kurumlara mali konulardaki karar alma süreçlerini basitleştirme, geleceğe yönelik mali yatırımlarda öngörülü olma, uzun vadeli mali planlamaların yapılmasına olanak sağlama, yıllık bütçe planlamasına katkıda bulunma, tüm departmanlar ile ilişki kurulmasına yardımcı olma stratejik maliyet yönetimi alanının kurumlara sağladığı faydalar arasında yer almaktadır. Bu faydalar iş süreçlerindeki aksaklıkları engellemekte ve hedeflere zamanında ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Mali açıdan iyi yönetilen kurumlar, iç ve dış çevrelerinde güçlü ve güvenilir bir kurum imajı sergilerler (Gündüz, 1997: 36).

1.3.2.6. Kurumsal İletişim Yönetimi

Kurumsal iletişim, kurumun çalışmasını sağlamak ve kurumu hedeflerine ulaştırmak amacı ile, gerek kurumu oluşturan birimleri, gerekse kurum ile çevre arasındaki bilgi ve fikir alışverişine veya birimler arasındaki ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Akat vd. , 1994: 272).

Kurumlar insanları ortak bir amaç için bir araya toplayan yapılardır. Kurumlar yapıları gereği bir kimlikle iletişim kurmaya ve tanınmaya ihtiyaç duyar. Kurumsal iletişim kurumun iç ve dış çevreyle olan iletişimidir. Yönetici tarafından görevlendirilen kurumun iletişim uzmanı tarafından yönetilir. Kurumsal iletişim yönetimi, kimliğin oluşturulması, kurumsal markanın yaratılması, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin belirlenmesi ve sürdürülmesi, kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasına, paydaşların analiz edilerek iletişim sağlanması, kurum vizyon, misyon, slogan ve değerlerinin oluşturularak iç ve dış hedef kitlelere benimsetilmesi, kurum kültürünün benimsetilmesi gibi uygulama süreçlerini gerçekleştirmektir. Kurumsal iletişim kurumsallaşmanın gizli ve önemli gücüdür (Çalışkan, 2016: 56).

Kurumda iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilir ise kurumda verimlilik ve kalite artar. Kurumsal iletişimin güçlü olması kurumda çalışanlar arasında ve dış çevre ile olan ilişkilerin kuvvetli olmasını sağlar. Kurumsal iletişimin iyi olması çalışanların

motivasyonunu arttırır ve kuruma nitelikli insan gücünün kazandırılmasına yardımcı olur (Tabak, 2019: 3)

1.4. Kurumsal Olgunluk Modeli

Kurumsallaşmanın ölçülebilir uygulaması, kurumsal olgunluk olarak tanımlanabilir. Olgunluk Modelleri'nin temelleri yazılım mühendisliği alanında atılmıştır.Carnegia Mellon Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (CMMI Project Team, 2002), kurum içerisindeki basamakları geliştiren, devam ettiren ve uygulamalarına olanak tanıyan tanımlayıcı bir model önermiştir (Dalkir, 2005). Bu modelde kurumlarda işle alakalı gecikmeler, kalite problemleri, çalışanların motivasyonu gibi süreci etkileyecek problemlere karşı CMMI gibi standartlar aracılığı ile iyileştirilmesi gereken konularda neler yapılması gerektiği açıklanmıştır (Paulk vd. , 1993).

Capability Maturity Model Integration (CMMI) diye adlandırılan kavramliteratürde"*Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli"* olarak adlandırılmaktadır. Bu model Amerika Savunma Bakanlığı talebi üzerine 1986 yılında Carnegia Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından geliştirilmeye başlanmıştır. CMMI modeli kendisinden önce oluşturulan tüm modelleri kapsayacak biçimde tasarlanmış en iyi uygulama olarak görülmektedir (TBD, 2008).

Bütünleşik Yetenek olgunluk modeli, kurumun kurumsallık aşamaları, teknolojisi, insan kaynakları ve kurumsal iş yapabilme performansını uzun vadede geliştirerek kurumları olgunlaştıran modeldir (Dalkir, 2005).

İlk olarak Dalkir 2005 yılında yetenek olgunluk modelini kurum içerisine aktararak kurumsal yetenek modelini oluşturmuştur. Modelin kurumlara uygulanması ile geçici ve henüz olgunlaşmamış süreçlerin gelişmiş nitelik ve fayda ile kurallı ve bilgili süreçler durumuna getirilmesi sağlanacaktır. Sistemin işleyişinde alt süreçler kaliteli olursa sitemde kaliteli olur. CMMI modelinin ana teması kurumun süreçlerini iyileştirmektir. Süreçlerinde kurumun hangi unsurlarının eksik olduğu yada hangilerinin bulunması gerektiği anlatılmıştır. Fakat bu model modelin uygulanmasından sonra ortaya çıkan problemlere ait çözümler üretmemektedir (TBD,

2008). Burada da kurumun risk analizi devreye girecektir. CMMI modeli kuruma sadece sürecin doğru işleyip işlemediğini gösterir (Dalkir, 2005).

CMMI modelinde kurum yönetilirken kişisel egoların yerine kuruma faydanın öne çıktığı bir yapı oluşturulması amaçlanmıştır. Bu sayede kurumdaki yöneticiler personeli değil süreci yönetecektir.CMM'de süreç olgunluğu beş seviye ile belirlenmiş ve kurumun olgunluk seviyesinin her adımında kurumun kurumsallaşması için gerekli süreç yeteneklerini tanımlamıştır. Her bir olgunluk seviyesi devamlı ve sürdürülebilir süreç gelişimi anlayışı üzerine kurulmuştur (Dalkir, 2005).

Seviye 1 hariç, Yetenek Olgunluk Modelinin her düzeyi alt düzeylere ayrılmaktadır (Türkoğlu, 2006). CMM, kurum süreçlerinin yönetilmesinde geliştirilebilir niteliğe sahip 5 adımı tanımlayan bir modeldir. Model ayrıca bir seviyeden diğer bir seviyeye geçen adım ve faaliyetleri sağlamaktadır (Dalkir, 2005).

Amerika Birleşik Devletlerin de CMMI modeli ihalelerde kullanılmaktadır. Olgunluk seviyesi 3'ün altında olan yazılım şirketleri devlet ihalelerine girememektedir. Ülkemizde ise Savunma ve Sanayi Müsteşarlığı tarafından askeri yazılım alımlarında seviye 3 ön gereklilik olarak bildirilmiştir (Kalaycı, 2007).

1.4.1. Yetenek Olgunluk Düzeyi Seviyeleri

1.4.1.1. Seviye 1 (Başlangıç)

CMMI'ın en düşük seviyesidir. Karmaşık ve düzensiz bir seviye olarak tanımlanır. Kurumda uygulanan süreçler resmi değildir ve kontroller de yetersizdir. Süreçlerin iyileştirilmesine karşı direnç söz konusudur. Kurumsal performans bireysel performansa bağlıdır (Baykız, 2014).

Bu seviyedeki kurumlarda çalışanlar benzer nitelikte bir işi yapmak için kendi kişisel metodlarını kullanırlar. Bu tür kurumlar kapasitesinden fazla iş almaya çalışır ve devamında bu işleri ya çok geç bitirir ya da bitiremez. Bu olgunluk seviyesinde işler

tamamlanmış gibi gösterilir fakat gerçekte tamamlanmamıştır. Bazı çalışanlar vardır, bu kişiler olmadan işler yürütülemez (Tanrıkulu, 2011: 12).

1.4.1.2. Seviye 2 (Tekrarlanabilir)

Bu seviyedeki kurumların proje yönetim sistemleri vardır. Kurumun projeleri incelemede belirli prosedürleri vardır ve bu prosedürlerin uygulanması için kurum kültürü oluşturulmuştur.

Bu olgunluk seviyesindeki kurumların belirgin özelliklerinin başında dökümantasyona çok yer vermemeleri gelir. Bu sebepten personele bağlılık kısmen devam eder. Bu olgunluk seviyesindeki kurumlarda çalışanlar aynı işi benzer şekilde yapmaya başlamışlardır. Bu olgunluk seviyesine ulaşmak için kurumlar bir yönetim sistemi atamalıdır. Üst düzey ve orta düzey yönetim anlayışını oluşturması gerekmektedir. Üst yönetim kurumun stratejik hedeflerine yoğunlaşmaya başlamıştır. Üst yönetim alt yönetime güvenmektedir. Süreç uygulamaları birimler bazında farklılık gösterebilir. Kurum genelinde aynı standartları oluşturmak henüz erkendir. Aynı standardı oluşturmak için farklı metodlar denenmeli ve bu personele özendirilmelidir. Yönetim süreçlerden beklentilerini çalışanlara açıkça belirtmelidir ve bu herkes tarafından bilinmelidir. Çalışanlar kurumun neye öncelik verdiğini bilmelidir. Bu seviyede yapılan işler belirli aralıklarla üst yönetim tarafından gözlemlenir. Çalışanlar toplantılar yapılarak yapılan işler ile alakalı üst yönetimi bilgilendirir (Tanrıkulu, 2011: 13).

1.4.1.3. Seviye 3 (Tanımlı)

Bu seviyede kurum kurumsal kimliğini oluşturmuştur. Kurumdaki süreçler tanımlı, açık ve anlaşılırdır. Kurumdaki kişilerin değil kurumun bir iş yapış biçimi vardır. Süreçler dökümante edilmiştir (Dalkir, 2005). Tüm kurum çalışanlarında ortak bir iş yapma şekli oluşmuştur.İşin büyüklüğüne göre metodlar geliştirilmiştir(Paulk vd. , 1993). Bu seviyede kurum vatandaşların ifade ettiği gereksinimlerin dışında ifade etmediği ihtiyaçlarını da gidermek için çaba gösterir. Bu seviyenin performans ölçme ve değerlendirme kısmı eksiktir (Kalaycı, 2007: 24-525).

1.4.1.4. Seviye 4 (Yönetilen)

Bu seviyede kurumlar benzer işleri aynı şekilde yaptığından artık çalışanların iş yapış şekilleri ölçülür ve karşılaştırılır. Bu seviyede odak nokta benzer işlerin benzer şekilde yapılması ve aynı sonucun alınmasıdır. Bu seviyede kurumlar önceki olgunluk seviyelerinin sağladığı altyapı sayesinde, projeleri yönetmek için sayısal yöntemler kullanabilir hale gelmiştir. Sorunları önceden fark ederler ve hemen müdahale eder. Proje bitirme süresi tahminleri büyük oranda tutar. Proje bitirme başarıları çok yüksektir (Kalaycı, 2007: 25-26).

1.4.1.5. Seviye 5 (Optimize Edilmiş)

Devam eden süreç gelişimi yeni fikir ve teknolojilere rehberlik ederek ve kaliteli geri dönüşüm yaparak uyumlaştırılmıştır (Dalkir, 2005). Devamlı olarak süreç iyileştirilmesi, süreç, yeni fikir ve teknolojilerin denenmesinden elde edilen geri bildirim sayesinde yapılır.

1.4.2. Kurumsal Olgunluk Aşamaları

Tablo 2 CMMI'ye dayanan bir olgunluk modelini anlatmaktadır. Fakat bu model kurumsal kültür ve kurumsal değişim boyutları ile uyumlu hale getirilmelidir (Paul vd. , 1993).

Tablo 1.2: Kurumsal Olgunluk Aşamaları

Olgunluk Aşaması	Tanım
Kaotik	Bağımsız kültür Anında karar verme Belirsiz liderlik yapısı Belirsiz iş modeli Çalışanı kendi eli ile yok etme
Özel Bir Amaca Bağlı	Çoklu yerel kültür, liderlik yapıları ve iş modelleri Yerel karar verme Tercih edilen işçi sınıfları içerisinde çalışanın iş hacminin yüksek olması beklenir
Organize Olma	Benzer yerel kültürler Yerel karar vermeye dayanan kurum stratejisi Yerel liderlik bağlantılı kurumsal liderlik takımı Yerel seviyeye çekilmiş kurum iş modeli Sabit çalışan tabanı
Yönetme	Bağlı iş kültürü ve iş modeli İş taktikleri ile yürüyen iş stratejisi Kurum liderlik takım koçları ve güçlendirilmiş yerel liderler Çalışanları işe alma ve stratejik talimatlara dayalı işte tutma
Çeviklik	Kültür stratejisine uyum sağlar İş modelleri, çevresel değişimlere dayalı olarak dinamik şekilde değişir Profesyoneller şirket için çalışarak rekabet eder.

Kaynak: Dalkir (2005).

BÖLÜM 2

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

2.1. Risk Kavramı

Riski kısaca olumsuz etkileri olan bir olayın gerçekleşme ihtimali olarak tanımlayabiliriz. Tekrar etme ihtimali, önemi ve sebep olacağı zarara ilişkin algılarımız gibi varsayımların birleşimidir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ise riski "*hedeflere ulaşmak üzerinde bir etkisi olabilecek bir olayın oluşmasına dair belirsizlik*" olarak adlandırmıştır (TİDE, 2019).

Farklı şekillerde tanımlanan risk sözcüğünün kökeni Arapça *rızık* ya da Latince *riscum*sözcüklerinden çıkmıştır. Latince *risicare*; cesaret etme anlamındadır. İngilizce diline risk olarak geçen sözcük tehlikelere karşı korumasız, net ve negatif çağrışımlar için kullanılmıştır. Çince ise risk, ilki fırsat ve ikincisi tehdit anlamına gelen sözcüklerden oluşmuştur. Bu tanım günümüz riskine en yakın olanıdır. Türkçede risk ya da riziko; zarar veya kayıp tehlikesi anlamına gelir. Riskin tanımı kişiden kişiye değişebilir. Risk genel anlamda tehdit ve fırsatlardan oluşan yapıdır (Ansell ve Wharton, 1992: 4-5).

Risk yok edilemez. Tesadüfen, doğal olarak, evre hakkındaki eksik bilgimiz, denetim eksiklikleri ve sınırlamalar, insan hatası, yaşamın zorlukları ve bazen bir şeyin muhtemelen ters gideceğini inkar etmemiz sonucu risk ortaya çıkabilir (Derici vd, 2007:152-153).

2.1.1. Riskle İlgili Temel Kavramlar

Riskle ilgili temel kavramlar olasılık, belirsizlik, erki, doğal risk, artık risk, paydaş, risk iştahı, risk kapasitesi, risk toleransı, belirlenmiş risk, belirlenmemiş risk, toplam risk, risk evreni, fırsat, tehdit, kabul edilebilir risk ve kabul edilemeyen risk olarak

belirtebiliriz (Özer, 2010). Aşağıda riskle ilgili temel kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Olasılık; belirli bir olayın gerçekleşme ihtimalini açıklar.

Belirsizlik; ileriki zamanda gerçekleşecek olası olayların olasılık değerinin ve etkisinin erkendentahmin edilememesini ifade eder (Arslan, 2008)

Etki; bir olayın durumun gerçekleştirdiği sonuç veya oluşturduğu tesirdir.

Doğal Risk; belirli olmayan bir kontrol mekanizmasının olmaması neticesinde prosedürel süreçlerin doğasında olan riski ifade eder.

Artık Risk; alınan kontrollere rağmen ortadan kaldırılamayan ve kabul edilebilir düzeyde kalan risklerdir.

Paydaş; kurumun iş ve işlemlerini birlikte yürüttüğü ve kurumun faaliyetlerinde etkilenen gruplardır.

Risk İştahı; kurumun faaliyetleri yürütürken amaç ve hedeflerine uygun şekildekabullenebileceğidetaylı risk miktarıdır.

Risk Kapasitesi; kurumun olumsuz bir olayın meydana getireceği etki ile baş edebilme yeteneğidir.

Risk Toleransı; kurumlar riski alma derecesidir. Kurumlar riski alabilir, riskten kaçınabilir yada çekimser davranabilirler.

Belirlenmiş Risk; belli analiz yöntemleri ile tespit edilmiş risk olarak ifade edilir.

Belirlenmemiş Risk; henüz saptanmamış riski ifade eder.

Toplam Risk; belirli ve belirlenmemiş risk toplamıdır.

Risk Evreni; kurumun risklerine kaynak olan, aksiyon ve bağlantıların listesidir.

Fırsat; kurumun amaç ve hedeflerini olumlu yönde etkileyecek olaylardır.

Tehdit; kurumun amaç ve hedeflerini olumsuz yönde etkileyecek olaylardır.

Kabul Edilebilir Risk; ekstra kontrollere gerek olmayan, devamına müsaade edilen belirlenmiş riskin parçasıdır.

Kabul Edilmeyen Risk; göz ardı edilemeyecek kadar önemli risklerdir (Özer, 2010)

2.2. Risk Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi

Risk yönetimini kurumun misyonunuhayata geçirmek üzere teminatsağlama amacı ile gerçekleşmesi muhtemel olay ve halleri tanımlamak, değerlendirmek, idare etmek ve denetleme süreci olarak tanımlayabiliriz (Özbek, 2012: 240-243).

Risk yönetimi bir kontrol işlevidir, yerine getirmenin parçası, önemli kararlarınbirincil adımı, kültür değişimi ve ayrıca fırsatların idaresidir. Fakat yeni veya belirli bir seviyeye kadar yapılmamış olan, negatif durumlu ve zor fikirleri ortaya koyan,yardım alınarak kısa bir zaman içerisinde uygulanabilen yeni bir proje ve tek başına olayları çözümleyecek bir mekanizma değildir (Fıkırkoca, 2003: 14).

Risk yönetiminin temelinde, sonuç kısmında kontrol mekanizmalarının olduğuyerlerin maksimizasyonu varken, sonuç kısmınkontrollerimizin bulunmadığı ve neden-sonuç ilişkisinin bilinemediğiyerlerin minimizasyonu vardır.Risk yönetimi olasılık planlamasınıda beraberinde getirir (Bernstein, 1996).

Risk yönetimi ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde kullanılmaya başlamıştır. Sektör olarak ilk risk yönetimi sigortacılık sektöründe kullanılmıştır. Bu kavramın çıkışı 1967 yılında Londra'da Edward Lloyd vasıtası ile açılmış olan kahve dükkanı'nın zamanla gemicilik sektörü ile alakalı fikir ticaretininolduğu bir mevki olmuş ve zaman içinde denizcilik sigortasının yönetim yeriolması tetikleyici

olmuştur.Risk havuzlarıoluşturarak risklerin sınırlarınıgenişletmiş ve bu sayede sigortacılık alanında önder olmuştur. Sigortacılık ile risk tanımı uzun yıllar eş anlamlı kullanılmıştır. Amerika'da iş yaşamında1970'li yıllarda kullanılmaya başamıştır. Risk oranlama ve değerlendirme alanındaki danışmalık talepleri Bretton Woods anlaşmasının bitmesi ve 1973-1979 yılları petrol krizleri ile başlamıştır (Özbek, 2012: 239).

Kurumların yönetmesi gerektiği risklerin kapsamının genişlediği ve risklerin devam ettiğinin farkına varıldığı zaman 1970'li yıllardır.1980'lerin ilk yarısı politik risklere ağırlık verilirken, sonlarında ise politik riskler azalmaya başlamıştır. Bu zamanlardan sonra risk yönetimine dahada değer verilmeye başlanmış ve genelde kurumun yok olmasınasebep olacak risklere odaklanılmaya çalışılmıştır. Zaman geçtikçe detaylı bir risk yönetim sistemininkurulması, iç denetim sisteminin risk yönetimi ile birleştirilmesi, risk farkındalığının kurum kültürüne yerleştirilmesi yönetimde risk sorumluluğunun artırılması, risk ofislerinin kurulması ve kurumsal risk yönetim sisteminin kabul edilmesi konularında ilerleme olmuştur (Kızıldağ, 2011: 39-40).

2.3. Risk Yönetiminin Yasal Çerçevesi

Kurumlarda kurumsal risk yönetimi uygulamalarının yasallığına dair düzenlemeler çok eskiye gitmez. Risk yönetiminin ilk kez kurumsal risk yönetim ilkelerinde yer alması, iç kontrol kavramı tanımının geliştirilmesi ve risk yönetimi konusunda farkındalığın oluşması ile gerçekleşmiştir. 1992 yılında yayımlanan COSO iç kontrol çerçevesi, risk yönetimi ile iç kontrol faaliyetleri arasındaki ilişkiyi açıklayan ilk düzenlemedir. Fakat COSO raporunun risk yönetimini de kapsayan iç kontrol konusuna ilişkin düzenleme ve açıklamalarının ABD ve AB dahil bir çok ülkede yasal ortamda yerini bulduğunu söylemek mümkün değildir (Özbek, 2012).

2.3.1. Avrupa Birliği ve Üye Ülke Örnekleri

Avrupa Birliği mali raporlama süreçleri üzerindeki iç kontrol sistemlerinin kurulmasına, geliştirilmesine ve risk yönetimine ilişkin düzenlemelerin artmasına sebep olan ve yatırımcıların sermaye piyasalarına olan güvenlerini sarsan yanıltıcı

mali raporlama ve muhasebe hataları yapılmıştır. Avrupa Birliğinde düzenlemeler ilke odaklıdır. Kurumun bütün faaliyetlerini kapsar ve düzenlemeler daha esnektir. Risk yönetiminin yasal çerçevesi konusunda AB ülkelerinde farklı uygulamalar söz konusudur. Hollanda da 1997 yılında yayımlanan "The Dutch Report" ikili yönetim kurulu yapısında gözetim komitesinin yılda en az bir kez kuruluşun risklerinin incelenmesini ve tartışılmasını önermiştir. 2008 yılında yayımlanan Hollanda Kurumsal Yönetim Sistemlerinde ise firmaların kendi yapıları ile uyumlu bir risk yönetimi ve iç kontrol sistemine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir (Özbek, 2012: 237). Almanya, risk yönetimini kanun seviyesinde ilk defa kurumlarına dahil eden ülkelerden birisidir. 1998 yılında yayımlanan "Kon Trag" adı ile bilinen "Kurumsal Firmalarda Kontrol ve Şeffaflık Kanunu" kuruluşlarda ilk öncü risk tanımlama sistemini kurmakta ve "gerek genel ekonomik, gerekse iç uygulamalardan kaynaklanan risklerin, içsel risklere yönelik, modern ve bütünleşik bir sistemin kurulması ile giderilebileceğini açıklamaktadır. İngiltere de 1999 yılında yayımlanan "Turnbull Report" risk yönetimi ile iç kontrol sistemleri arasında önemli bir ilişkinin olması gerektiğini belirtmiştir. Özel sektör yöneticileri için hazırlanmış olan iç kontroller ve risk yönetimi hakkındakiverileri içeren rehber niteliğindeki raporda 2003 yılında revizyon yapılmıştır. Aynı yıl yayımlanan "High Reports" da "*Yönetim kurulunun bağımsız üyelerinin en önemli görevlerinden birisi risk yönetimidir ve bu yöneticiler söz konusu sistemlerin güçlülüğünü kontrol etmelidirler*" ifadesi yer almaktadır (Özbek, 2012: 238). 2008 yılında İngiltere de risk yönetim modelinin taslağı hazırlanmış ve 2011 yılında risk yönetimi modeli kitabı "BS31100:2011 Risk Yönetimi-ISO31000 için Uygulama İlke ve Esasları" adıyla British Standards Institution tarafından basılmıştır(Hopkin, 2012: 57). 2010 yılında İngiltere Kurumsal Yönetim İlkelerinde yapılan değişiklik ile "Yönetim kurulu, kuruluşunun stratejik hedeflerini hayata geçirirken almaya istekli olduğu önemli risklerin doğasını ve içeriğini belirlemekten sorumludur. Yönetim kurulu etkin bir iç kontrol ve risk yönetimi sistemini sürdürmek zorundadır" ifadesi eklenmiştir. Fransa'da 2003 yılından beri Fransa Şirketler Kanunu "yönetim kurulu başkanının genel kurulda şirket tarafından şirket içerisinde oluşturulan iç kontrol prosedürleri ve risk yönetimi sistemi hakkında genel kurula bir rapor sunmasını" gerekli görmektedir (Özbek, 2012: 238).

2.3.2. Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması

Amerika Birleşik Devletlerinde beş büyük kuruluşun (The American Associtacion, The American Institute os Certified Public Accountants, The Financial Executives Institute, The Institute of Internal Auditors ve The Institute of Management Accountants) destekleri ile kurulan COSO, gönüllü bir özel sektör kurumudur. COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi ile risk yönetimi çerçevesi uyumlu olarak hazırlananmıştır. Bu şekilde kurumların çalışmalarında risk yönetimin gelişmesi için basitleştirici ve iç kontrollerine yönelik hazırlık ortamı hazırlanması hedeflenmiştir (Kızılboğa, 2012: 92-93).

Kurumsal risk yönetim sistemi Amerika Birleşik Devletlerinde, stratejilerin oluşturulması kurum genelinde uygulanması, kurumaetki etmeihtimali olan muhtemel vakaların tespiti, risk iştahı kapsamında risklerin yöneltilmesi ve kurum misyon ve vizyonuna ulaşılmaya yönelik yeterince güvenveren kurumuntüm çalışanları tarafından etki edilmiş süreçtir. Risklerin kurum genelinde etkisi ve olasılık özellikleri göz önünde değerlendirilmekte ve kuruma verebileceği olası zararların büyüklüğü göz önünde bulundurularak, öncelik sıralaması yapılmakta ve buna göre yönetilmesi sağlanmaktadır. Bu uygulama sayesinde kurum en önemli risklerinden başlayarak riskleri yönetir ve mali kaynaklar ile kurum varlıklarının en güzel şekilde korunmasına olanak sağlar (Kızılboğa, 2012: 96).

Amerika Birleşik Devletlerinde iç kontrolün düzenlemesindeki en son aşama halen yürürlükte olan Sarbanes-Oxley(SOX) yasasıdır ve 2002 yılında yasalaşmıştır (COSO, 2011).

Riskler kurum bütününde etki ve olasılıklarına dikkat edilerek incelenir ve önceliklendirilerek yönetilir. Bu sayedeetki olasılığı en önemli riskten başlanarak risklerin yönetilmesi ve sonrasında riskler arasındaki bağın farkındalığı sağlanır.

2.3.3. Avusturalya-Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standartları

Avusturalya-Yeni Zelanda Risk Yönetimi Standartları sistemi, risklerin yönetilmesi ve kayıt altına alınmasında uygulanan dünyanın resmi standartlarına sahip ilk modelidir. Geliştirilen standartlar, uygulamaya konulduğu kurumlarda olası risklerin yönetilmesinde farkındalığı artırıp, risklerin mevzuata uygunluğunukontrol eder. Kontrol mekanizmasının etkinliğini arttırıcı önlemler alıp, raporlamalarındagöz önünde bulundurulması ilekarar alınması sağlanır. Bu sayede tedbirler geliştirilerek kaynaklar etkin ve verimli kullanılır (Kızılboğa, 2012: 96).

Avusturalya-Yeni Zelanda Risk Yönetim standardının en önemli özelliği ilk geniş kapsamlı risk yönetim standardını oluşturmasıdır. İlk versiyonu 1995 yılında geliştirilmiş, 1999 ve 2004 yıllarında revize edilmiştir. 2009 yılında bu standart 4360:31000 ile son şeklini almıştır. Bu standartta risk "firma hedefleri üzerinde etkisi olabilecek birşeyin olması ihtimali" olarak tanımlanmıştır. Bu sistem risk yönetimini şöyle tanımlar; "yönetim, olumsuz etkiler ile mücadele ederken potansiyel fırsatların değerlendirilmesi amacı ile yönlendirilen kültür, süreç ve yapıdır. Ayrıca 4360:3100 sistemi Kurumun risk yönetiminin içeriği; risklerin tanımlanması, analiz edilmesi, ölçülmesi ve risklerin giderilmesi, tüm süreçlerin izlenmesi ve sürece ilişkin iletişim kanal ve yöntemlerinin oluşturulması ile uygulanması, tüm sistemi çevreleyen unsurlardan oluşmaktadır (Oğuz, 2013: 84).

2.3.4. Kanada Risk Yönetimi Standartları

Kanada Risk Yönetimi Standartları, Kanada dauygulanan "Bütünleşik Risk Yönetim Sistemi Standartları"adıyla 2010 yılında "Treasury Board Secretariat" kurumu vasıtası ileduyurulmuştur. Bu sistem sistematik ve süreklilik özelliği olan ileriye yönelik bir süreçtir ve bu sistemin amacı kurum genelinde risklerin anlaşılarak yönetilmesini sağlamak, riskler ile alakalı yeterli bilgi ve iletişimi sağlamaktır. Ayrıca Kanada Risk Yönetimi Standartları kurumsal stratejilere uyumlu olacak şekilde kurumun risklerinin yönetilmesini ve kurum risk kültürünü şekillendirmektedir. Kanada Risk Yönetimi Standartları Kurumu doğrudan ilgilendiren risklerin devamlı değerlendirilmesini ve çıktılarınıntoplanarak riskli alanlardaki düzenlemeleri ve düzeltici kararların

verilmesini zorunlu kılar. Bu sistem sadece risklere azaltıcı tedbirlerin uygulanmasına odaklanmaz, yenilik getirici faaliyetleri destekleyerek mükemmel çıktı, maliyet ve risk oranlarına ulaşılmayı hedefler.Asıl olan risklerin azaltılması değilyenilikçi hareketler desteklenerekkabul gören en iyi çıktı, hesap ve risk oranlarına erişilmektir (The Presidant of The Treasury Board, 2004).

2.3.5. Türkiye'de Kurumsal Risk Yönetimi Standartları

Türkiye'de kamu yönetiminde risk yönetimi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun da açıklanmıştır. Bu kanunda risk yönetiminin kurulması şu şekilde ifade edilmiştir "*kurumların vizyon ve misyonlarını belirlemeleri, buna uygun stratejik amaç ve hedeflerini oluşturmaları, amaçlarına uygun bir şekilde bütçeleme yapmaları, performans yönetim ve risk yönetimi sistemi kurmalarıuygun görülmüştür"*. Bu kanunda ayrıca risklerin kurumsal anlamda ele alınıp yönetilmesi önerilip, "*kamu kuruluşlarının yönetim, kontrol ve mali yapılarında risk yönetimi olmalıdır*"ifadesi geçmektedir.Risk yönetimi sistematik bir şekilde devamlı ve düzenli bir yaklaşım gösterilmelidir. Kurumsal risk analizlerinin tüm çalışanlar tarafından izlenebilir ve doğrulanabilir bir şekilde yapılması yönetim ve kontrol uygulamaları ile değerlendirilir. Diğer bir yandan bu kanunda "*ISO31000 standardı ile uyumlu risk değerlendirme yöntemleri oluşturulmalıdır*"ifadesi geçmektedir (Özen, 2011: 18).

Ayrıca risk yönetimi standartları ile alakalı Kamu iç kontrol standartları tebliği 2.bölümde riskleri değerlendirme standartları başlığı altından standart 6. madde de açıklama yapılmıştır. Bu tebliğde risk yönetimi ile alakalı "*Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. İdareler sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirilmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir. Bu standart için gerekli şartlar; idareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır*" ibaresi yer almaktadır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Türkiye'de Kurumsal Risk Yönetimi Standartları ilk defa OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinden de yararlanılarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 yılında yayımlanmıştır. Daha sonra yine Sermaye Piyasası Kurulu aracılığıyla 2005 tarihinde "Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde risk yönetim uygulamaları" ile ilgili çeşitli ilkeler ele alınmıştır (Akbulak, 2011).

Kurumsal risk yönetimi standartları Türkiye'de bankacılık ve finans sektörü dışında pek yaygın değildir. Kamu kurumlarında ise daha çok Avrupa Birliği hibe programlarını uygulayan kurumlarda yaygındır. Risk yönetimi esasında iç denetimin bir parçasıdır (Özbek, 2012: 248-258).

2.4. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi kurumun genelinde var olan stratejileri uygulayan; kurumda çalışan kişilerden etkilenen, kurumun hedeflerine ulaşması için güvence sağlayan, kurumu etkileme olasılığı olan potansiyel olayları tanımlamak ve risk kapasitesi bünyesinde yönetmek için tasarlanmış süreçtir (COSO, 2004).

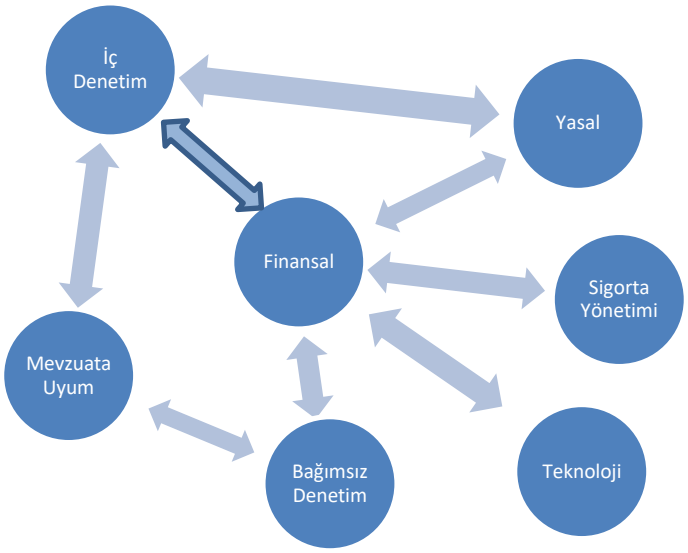
Kurumsal risk yönetimi kurumda belirlenmiş birim tarafında yapılan finansal ve geleneksel risklerin aksine, kurumu etkileyecek olan tüm risklerin ele alınmış olduğu bir yöntemdir. Ayrıca risklerin tüm kurumda stratejik olarak analiz dilmesine yardımcı olur (Thorton, 2003: 34).

Kurumsal risk yönetimi düşüncesifizibilitede karar alınmadan öncegerçekleşebilecek muhtemelmali ve önemli riskler ölçülüp, olası çıktıları değerlendirebilecek, sermayenin günümüzdeki değeri, riske maruz kar değerleri hesaplanarak ortalama sermaye maliyetine karşılık dönem içerisinde yaratılan kurum değeri bu sayede açık bir şekildegözlemlenecektir (Bolgün, 2003: 803).

Geleneksel organizasyon ile yürütülen risk değerlendirmelerinde sistematik bir biçimde ele alınmayan riskler, kurumsal risk yönetiminde sistematik bir biçimde ele alınır ve yönetilir. Bu yöntemde tek bir risk değerlendirmesi oluşturulmak üzere birleştirilmektedir (Terzi ve Posta, 2010: 2).

Geleneksel organizasyon ile yürütülen risk değerlendirmelerinde sistematik bir biçimde ele alınmayan riskler şekil 1 genel risk yönetiminde gösterilmiştir. Burada iç denetim, mevzuata uygunluk, finansal, bağımsız denetim, teknoloji, sigorta yönetimi, yasallık başlıklarında riskler sistematik bir şekilde ele alınmamaktadır (Kızılboğa, 2012: 304).

Şekil 2.1: Geleneksel Risk Yönetimi



Kaynak: Kızılboğa(2012: 304).

Kurumsal risk yönetiminde riskler sistematik bir biçimde alınır. Risk değerlendirme içeriği ve süreci, kurumsal girdi, risk yönetim stratejileri, yönetim girdisi, risk toleransı ve risk iştahı kurumsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılıdır (Kızılboğa, 2012: 304). Bu sitem şekil 2 Kurumsal Risk Yönetimi'nde gösterilmiştir.

Şekil 2.2: Kurumsal Risk Yönetimi



Kaynak: Kızılboğa (2012: 304).

Kurumsal risk yönetimi ile geleneksel risk yönetimi arasındaki temel farklılıkları ayrıca aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak gösterebiliriz.

Tablo 2.1: Geleneksel Risk Yönetimi ile Kurumsa Risk Yönetimi Karşılaştırması

Geleneksel Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Riskler birbirlerinden bağımsız ve diğer faktörlerle bütünleştirilmeden değerlendirilir.	Riskler kurum stratejileri kapsamında değerlendirilir.
Risklerde önem sıralaması yapılmaz.	Riskler önem derecesine göre sıralanır ve buna göre değerlendirilir.
Risk azaltma uygulaması söz konusudur.	Risk optimizasyon uygulaması söz konusudur.
Risk sahiplenicileri yok.	Risk sorumluları belirlenir.
Rastgele risk ölçümü yapılır.	Risklerin izlenme ve ölçümünde öncelik sıralaması yapılır.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları vardır	Risk yönetimi kurum genelinde organize edilir ve yürütülür.
"Risk benim sorumluluğum değil" algısı vardır.	"Risk herkesin sorumluluğudur" algısı hâkimdir.

Kaynak:Kızılboğa(2012: 304).

2.5. COSO Kurumsal Risk Yönetimi

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 1985 yılında Amerikan Sertifikalı Muhasebecileri Enstitüsü, Amerikan Muhasebe Birliği, Finansal Yöneticiler Enstitüsü, İç Denetçiler Enstitüsü, Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü tarafından sahtemali raporların önlemesi, iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetim ve görevi kötüye kullanmayıengelleme çevresindedetaylı rehber hazırlama sebebi ile fikir öncülüğü yapmak üzerekurulmuştur (Türedi, 2014: 141-142).

1992 yılında Treadway kurulu tarafından bir araya getirilen kuruluşlarca (COSO), öneriler doğrultusunda yapılan çalışmalar, İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve (Internal Control: Integrated Framework) raporunda ilk versiyon olarak yayımlanmıştır. Bu rapor da,kurumların amaçlarına doğru bir şekilde varabilmeleri için kuruluşların

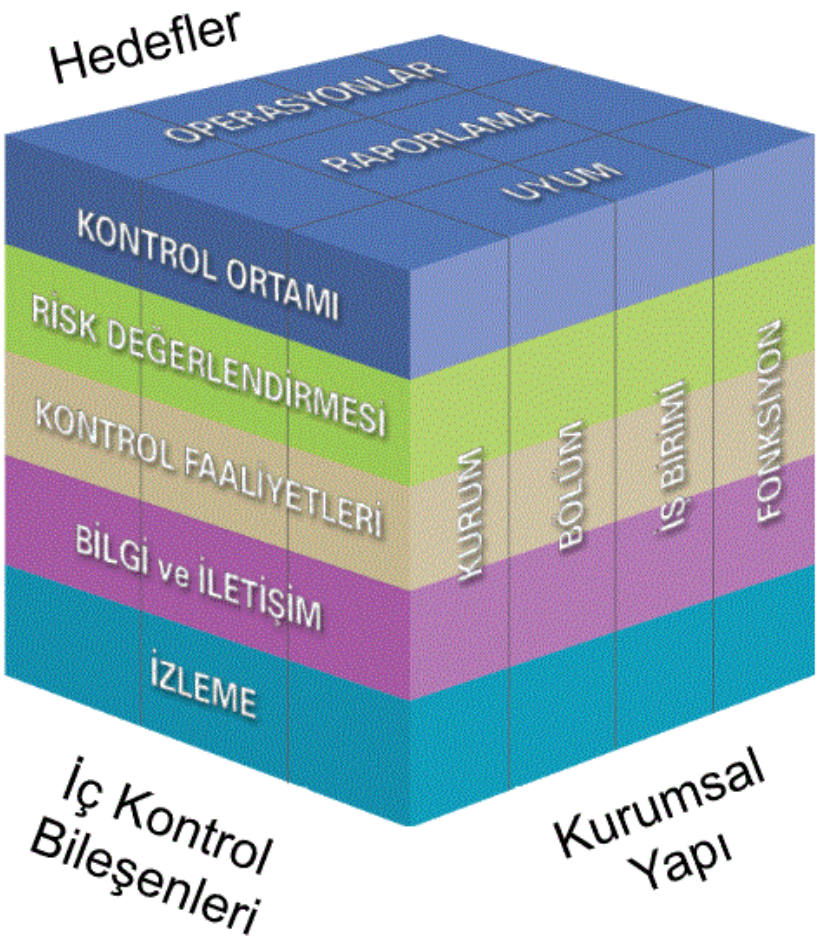
düzenlemiş oldukları mali tabloların güvenilir nitelikte olmasının ve ilgili yasal düzenlemelere uyulmasının gerekliliği belirtilmiştir (Güneş, 2009: 56).

COSO modelinde, iç kontrol mekanizması kurum üst yönetimindenbaşlar ve tüm kurum çalışanları tarafından uygulanır. Kurumun misyon ve vizyonuna (Faaliyetlerin ekinliği, mali çıktıların güvenilirliği ve mevzuata uygunluğu) varabilmesi hususundamakul bir güvenvermeyi hedefleyen bir süreçtir. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi başarılı bir risk yönetimi için eylemlere yönelik birincil adımları içerir ve yol gösterici olarak kullanılır. COSO gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkenin kurum bünyesine entegre edilmesinde ve milletlerarası standartları belirleyen organize edici meslek otoritelerine bir model önerisi getirmektedir (COSO, 2011). Bu süreçler;

- Riskleri daha iyi yönetebilmek için uygun kontrol düzeylerini belirlemek,
- Riskleri en aza indirgemek için uygun yöntemleri kullanmak,
- Risk raporlamasını geliştirmek,
- Kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri belirlemek ve risk-getiri ilişkisini tanımlamak,
- Kurumun mevcut durumu ile stratejik amaçları arasında mukayese yapabilmek,
- Mevcut iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlemektir (COSO, 2011).

COSO Kurumsal Risk Yönetimi COSO Küpü ile iç kontrol unsurlarının, iç kontrolün amaçları ve faaliyetlerle ilişkisini gösterir. COSO küpü üç bölümden oluşur. Bunlar hedefler, iç kontrol bileşenleri ve kurumsal yapıdır. Coso küpünde hedefler; operasyonlar, raporlar ve uyumdan, İç kontrol bileşenleri; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izlemeden, kurumsal yapı ise kurum, bölüm, iş birimi ve fonksiyonda oluşur. (COSO, 2012). COSO küpü “şekil 3 COSO Küpü”nde gösterilmiştir.

Şekil 2.3: COSO Küpü



Kaynak:COSO(2004).

Hedef kategorisi faaliyetler, raporlama ve uyum küpün üst kısmında dikey olarak gösterilmiştir. İç Kontrolün bileşenleri küpün kısmında yatay olarak gösterilmiştir. Kurumsal yapı ise üçüncü boyutta gösterilmiştir (Pehlivanlı, 2012: 67-70).

- Kontrol Ortamı (Control Environment); İç kontrolün temel öğesidir (COSO, 2004: 5). Kurumun iş yapmaşeklinianlatır. Kurum bünyesindeki her çalışanın sorumluluğunu iyi bilmesi gerekir (Moeller, 2008: 99).

- Risk Değerlendirme (Risk Assessment); Her kurum iç veya dış çevreden gelebilecek çoğu risk ile yüz yüzedir. Kurumlar açısında risk; olmasıdurumunda; kurumu, amaçlarına ulaşması bakımından negatif etkileyebilecek bir olay veya olaylar dizisi

olarak adlandırılabilir (COSO, 2011: 51-74). Sistemin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, risk alanlarının ve denetleme faaliyetlerinin belirlenip bu alanlara yoğunlaşılması gerekir. Risk değerlendirmesi, değişen durumları sürekli izleyerekuygun zamanı, risklerin tespit ve analiz edilmesi devamında şartlarındeğişmesiyleoluşan riskler ilebaş edebilmekiçin iç kontrolde değişikliğe gitmeyi ifade eder (INTOSAI, 2004: 22).

- Kontrol Faaliyetleri (Control Activities); Kurumun hedeflerine ulaşmak için risklerle baş edebilme ve hedeflerini hayata geçirmek üzere uygulamaya alınanpolitika ve prosedürlerdir (Mattie ve Cassidy, 2008: 8).

- Bilgi ve İletişim (Information and Comminication); Hedefleri hayata geçirmek için kurumun tüm birimlerinde bilgi gerekliliği vardır. Yöneticiler bilgileri kaydetmeli, sınıflandırmalı ve personele duyurmalıdır (Kızılboğa, 2012: 95-96).

- İzleme (Monitoring); Yapının zaman içerisindeki performansını ve kalitesinin incelenip değerlendirilmesi gerekir. İzleme hareketlerinin etkinliği, risk değerlendirmesinin bağımsız, aralıksız ve kapsamlı bir şekilde yapılmasına bağlıdır (Candan, 2006).

2.6. ISO 31000 Uluslararası Standartlar Kurumu Risk Yönetimi Standartları

ISO 31000 Uluslararası Standartlar Kurumu Risk Yönetimi Standartları 2009 yılında yayımlanan kamu veya özel sektör kuruluşlarının risk yönetim uygulamalarında en çok kullanılan standartlardan birisidir. Bu standart Avusturalya ve Yeni Zelanda risk yönetim standardının geliştirilmiş versiyonudur (Gacar, 2016: 26).

ISO (International Organization for Standardization) risk yönetimini şu şekilde açıklar ;"*Kuruluşları etkileyen riskler, ekonomik performans ve mesleki itibarın yanı sıra çevre, güvenlik ve toplumsal sonuçlar açısından da sonuç doğurabilir. Bu sebepten riskin iyi yönetilmesi, kuruluşların belirsizlik dolu bir ortamda iyi performans göstermelerine yardımcı olur*" (ISO, 2016). Risk Yönetimi-İlkeler ve Yönergeleri, riski yönetmek için ilkeler, çerçeve ve bir süreç sağlar. Büyüklüğü, faaliyeti veya

sektörü ne olursa olsun herhangi bir kuruluş tarafından kullanılabilir (ISO, 2016). ISO 31000'in kullanılması, kuruluşların hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmasına, fırsatların ve tehditlerin tanımlanmasını geliştirmesine ve risk tedavisi için kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmesine ve kullanmasına yardımcı olabilir (ISO, 2016). Ayrıca ISO 31000 belgelendirme amacı ile kullanılamaz, fakat dış veya iç denetim programları için rehberlik eder. Bunu kullanan kurumlar risk yönetim uygulamalarını uluslararası düzeyde kabul görmüş bir ölçütle karşılaştırabilir ve etkili yönetim ve kurumsal yönetişim için sağlam ilkeler sağlayabilir (ISO, 2016).

Türkiye'de Türk Standartları Enstitüsü tarafından kuruluşlara yardımcı olmak için hazırlanmış olan TS ISO 31000 Risk Yönetimi standartları prensipler ve kılavuzunda risk yönetimi standartları şu şekilde açıklanır; "*Bir kuruluşun birçok faaliyeti risk içerir. Kuruluşlar, karşı karşıya kalabilecekleri riskleri belirler, analiz eder, risk derecelendirmesi yaparak riski değiştirip değiştiremeyeceklerini değerlendirerek yönetirler. Bu süreç boyunca kuruluşlar, faaliyetlerindeki değişimleri kontrol eder ayrıca paydaşları ile iletişim kurar, onlara danışır ve riskin ele alınması için ilave hususların olup olmadığından emin olur, mevcut riskleri değiştiren faktörleri kontrol ederek riski izler ve gözden geçirir. Standart, bu sistematik ve mantıksal süreci ayrıntısı ile açıklar. Bütün kuruluşlar riski bir dereceye kadar yönetirken, bu standart risk yönetimini etkin kılmak için sağlanması gereken pek çok sayıdaki prensibi tesis eder. Bu standart kuruluşların genel idaresi, stratejisi ve planlaması, yönetimi, rapor verme süreçleri, politikaları, değerleri ve kültürü doğrultusunda risk yönetimi ile ilgili süreci bütünleştirmek amaçlı bir çerçeve geliştirmesini, uygulamasını ve sürekli olarak iyileştirmesini tavsiye der. Bu standartta açıklanan genel yaklaşım, herhangi karakterdeki riski sistematik, şeffaf ve güvenilir bir şekilde, kapsam ve içerik dahilinde yönetmek için prensipleri ve genel esasları sağlar*" (TSE, 2016).

ISO31000 risk yönetimi sayesinde kurumlar etkili bir risk yönetimi uygular, bu sayede etkili bir risk yönetim sistemi olur ve risk yönetimi kültürü oluşur (ISO, 2016).

2.7. Kurumsal Risk Yönetiminin Unsurları

Kurumsal Risk Yönetimi, COSO iç kontrol sisteminde olduğu gibi üç boyutlu bir çerçeveyi ifade eder. Birinci boyut kurumun stratejik, operasyonel, finansal ve mevzuata uyumudur. İkinci boyut organizasyonel yapıdır. Birimler veya ana fonksiyonlar bazında kurumsal risk yönetimini ifade eder. Üçüncü boyut ise, iç ortam, hedeflerin belirlenmesi, olayların tanımlanması, risklerin değerlendirilmesi, risklerin yönetilmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi, iletişim ve izlemedir (Özbek, 2012: 264).

2.7.1. İç Ortam

Kontrol ortamındaki tüm çalışanlar kurumsal risk yönetiminin yürütülmesi ve sonraki yıllarda devam ettirilmesinde önemli bir role sahiptir. İç ortam kurumda doğru pozisyonlara nitelikli çalışanların yerleştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Kurumda insan kaynakları biriminin, bu kapsamda kontrol ortamının tesis edilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanlar, kurum hedeflerinin başarıya ulaşmasına ilişkin ve bu konudaki risklerin minimize edilmesine yönelik yetkinliklerinin önemli olduğunu kabul edebilir (Moeller, 2008: 99).

Kurumsal risk yönetimi ortamında, risk ve fırsat birbirinden ayrılmaz bir parça olarak değerlendirilir. Riskin olumsuz bir durum olarak görüldüğü, işlem odaklı değerlendirildiği ve geçici çözümler ile önlenmeye çalışıldığı geleneksel risk yönetiminin tersine, bu yeni risk yönetim yaklaşımı farklılık göstermektedir. Bundan dolayı, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının görüldüğü kurumlarda, kurum faaliyetlerinin geleceğe dönük ve fırsatlara odaklanan bir yapıda konumlandırılması gerekmektedir (De Loach, 2004: 31).

2.7.2. Hedef Belirleme

Kurumlar ileride oluşma ihtimali olabilen risklerin ve olanakların erkenden fark edip ekonomik başarısızlık ve hedeflerine ulaşmada bu risklerin yönetilmesi gerektiğini anlamalıdır. Risk yönetim sisteminin kurumlardakiana amacı, kuruma nitelik kazandırmak, kurumun gelişmesini sağlamak ve kurum kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılıp kurum hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Onat, 2014: 24).

Coso 2004'te yayımladığı kurumsal risk yönetimi çerçevesinde hedefleri stratejik, faaliyet, raporlama ve uyumluluk olarak sıralamıştır (COSO, 2004).

Kurumsal risk yönetimi, hukuksal ve idari gereksinimlere uyumlu bir araçtır. Kurumlar, faaliyet gösterdikleri alanlar dahilindebirçok yasa ve düzenlemeye tabidir. Bu yasa ve düzenlemeler karşı hareket edildiği zaman kurumun varlığını tehdit edebilir. Kurum üst yönetimi, etkili bir risk yönetim sistemi sayesinde bu çevredeki çalışmalarıkabul edilebilirseviyede kontrol altına alabilecekbir temele sahip olmalıdır (TÜSİAD, 2008: 19).

Yönetim, başarısını etkileyecek olayları belirlemeden önce belirli hedeflere sahip olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi, yönetimin hedefleri seçme sürecindebelirlemiş olduğu hedeflerin kurumun misyon ve risk iştahı ile uyumlu olması doğrultusunda bir güvence sağlamaktadır (Rogachev, 2008: 79).

2.7.3. Olay Tanımı

Belirli bir strateji yada hedefi olmayan kurumların, rekabetçi yapı içerisinde ne tür risklere maruz kalacağının kesin olarak bilinmesi mümkün olmamaktadır. Olay tanımlama aşamasında kurumlar, hedeflerine ulaşabilme ve sürdürülebilirliklerine nelerin engel olabileceği konusunda kapsamlı bir inceleme yapmalıdır (Shenkir ve Walker, 2007: 3).

Olay tanımlama sürecinde, kurum stratejisi, süreçler ve faaliyet sistemleri hakkında detaylı bilgilere sahip olmak gerekir. Bundan dolayı, üst yöneticileri ve risk komitesi, işletmenin faaliyet gösterdiği yasal ve sosyo politik ortama dikkat etmek zorundadır. Olay tanımlaması temelde, değişen faaliyet ortamı dolayısı ile kurumun gelecekte karşılaşabileceği belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için yapılmaktadır (Andersen vd. , 2014: 76).
Kurumla alakalı tüm risklerin ortaya konulması, belirli koşullarla yürütülür. Önceden belli olması gereken koşullardan ilki kurumun misyon ve vizyonu, ikincisi ise kurumun iç ve dış çevresidir (Derici vd. , 2007: 55).

Olay tanımlama sürecinde, risk yönetim ekibi, riskleri içsel ve dışsal faktörler olarak sınıflandırmaktadır. Kurumsal risk yönetimi süreci kurum varlıklarında meydana gelebilecek azalışlar nedeni ile genellikle olumsuz sonuçlara yönelmektedir. Fakat bu sistemde risklerin olumlu taraflarının ortaya çıkarılması ve kurumun değerinin arttırılmaya çalışılması gerekmektedir (Andersen vd, 2014: 75).

Riskler tespit edildikten sonra, risklerin ayrıntılarının belirlenmesi gerekir. Risklerin tespit edilmesi aşamasında risk yönetim ekibi, risk haritaları oluşturmak yolu ile risklerin türleri, meydana gelme olasılığı, olumlu yada olumsuz senaryolar ve belirlenen senaryolar altında işletmeye olan ekonomik etkilerini belirlemeye çalışır (Andersen vd. , 2014: 76).

2.7.4. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin olasılık ve çıktı kavramları ile saptandığı ve analizinin yapıldığı aşama risk değerlendirme aşamasıdır. Kurumsal risk yönetiminde risklerin tespit edilmesinden sonraki aşama, risklerin etkilerinin değerlendirilme aşamasıdır. Risklerin değerlendirilmesi sürecinde, geleneksel ve finansal risk yönetiminden farklı olarak kurumu olumlu yada olumsuz etkileyebilecek tüm riskler bir arada ele alınmaktadır (Üzümcü, 2007: 68).

Risklerin değerlendirilmesi, risk yönetimi çalışmalarının etkinliği açısından önemli bir aşama olmakla beraber özellikle sınırları çok belirli olmayan operasyonel riskler açısından sürecin en zorluaşamalarından birisidir. Bu aşamada tanımlanmış olan risklerin sebepleri, potansiyel etkileri ve gerçekleşme ihtimalleri üzerinde durularak işletmedeki kontrol faaliyetlerinin bu risklerin gerçekleşmesini engelleme düzeyinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda kontrolleri destekleme veya alternatif planlar yapma yoluna gidilerek kurumun hedeflerine daha hızlı ulaşması sağlanmaktadır (Çakmakçı, 2007: 61).
Risk değerlendirmede nitel ve nicel yöntemler kullanılır. Risk değerlendirmesinde kullanılan yöntem, nitel ve nicel yollarıntümleşik şekli olmalıdır. Nitel değerlendirme yöntemleri, olasılık ve etkinin asgariseviyede olduğu veya sayısal verilerin ve nicel değerlendirme uzmanının olmadığıdurumlarda kullanılmaktadır. Nitel değerlendirme

kurumun risk kültürünü yönlendirmektedir. Kurum riske karşı isteksiz bir yapıda ise riskli faaliyetlerden kaçınmak isteyecektir. Kurum eğer risklere karşı açık ise, risklerin negatif etkileri karşısında kaygılanmayan ve olanaklar konusunda olumlu düşünen bir yapıda olacaktır (Kurt, 2001: 1117-1130). Nicel değerlendirme teknikleri ise genellikle bilgisayar tabanlıdır. Bunlar karar ağacı tekniği, Monte Carlo simülasyon programı, duyarlılık analizi ve olasılık etki grid analizleridir. Kullanılan verilerin doğruluğu, bütünlüğü ve kullanılan modelin geçerliliği nicel analiz çıktılarının kalitesini artırır. Literatürde nitel değerlendirme teknikleri ile elde edilen verilerin nicel değerlendirme tekniklerine göre daha kullanışlı olduğuna ve özellikle kurumsal risk yönetimi ilk aşamada nitel tekniklerin seçilmesikonusundafikir birliği bulunmaktadır (Muslu, 2009: 45-48).

Risk değerlendirme, risk belirleme ve risk analizi olarak iki aşamadan oluşur.

2.7.4.1. Risk Belirleme

Risk belirleme kurumun misyon, vizyon, önemli amaç ve hedefleri göz önünde bulunarak, kurumun amaçlarına ulaşmasında karşısına çıkan olası tehdit ve fırsatların saptanması sürecidir. Kurumlar yıllık olarak riskler belirlemelidir. Bu riskler amaç ve hedeflere uygun olmalıdır. Bu iki şekilde tespit edilir. İlki risklerin en başta belirlenmesi, diğeri ise risklerin devamlı bir şekilde belirlenmesidir. Risklerin ilk başta belirlenmesinde, risk yönetimi ilk defa kurgulanırken kurumun karşısına çıkan tüm riskler saptanır. Risklerin devamlıbir şekilde belirlenmesinde ise risk yönetim sürecinde var olan risklerdeki farklılıklar izlenir ve risk kütüğünde olup, risk olmaktan çıkmış riskler tespit edilerek, risk kütüğü güncellenir (Tektaş, 2008: 30-31, HM Treasury, 2013: 15).

Risk belirleme sürecinin temel hedefi kurum faaliyetlerinin performans ve maliyetini, olumsuz olarak etkileyebilecek risklerin en erken tespit edilmesidir. Risklerin oluşma olasılığı ve oluşması durumunda sonuca etkilerinin ne seviyede olacağı tahmin edilir. Risklerin oluşabileceği zaman aralığının doğru tahmin edilmesi, erken önlem almayı ve riskin etkisini en aza indirmeyi sağlayacaktır. Risk belirleme sürecinde her riskin sebebinin belirlenmesi son derece önemlidir. Risk oluşturan birçok etken vardır.

Bunların temel nedenlerinin belirlenmesi önemlidir. Temel nedenin doğru belirlenmesi riski azaltma çalışmalarının en önemli ayağıdır. Risk belirleme sürecinde risklerin problem oluşturmadan önce belirlenerek azaltılması hedeflenir. Risklerin mümkün olduğunca en erken aşamada tespit edilmesi, güçlü çözümler bulunmasına, azaltma, karar ve faaliyetlerine imkan tanır (Fıkırkoca, 2003: 183-187).

2.7.4.2. Risk Analizi

Risk analizi olası bir riskin sebep ve kaynaklarını oluşma ihtimalini ve risk oluşursa bunun sonucunun kurumu hangi derecede etkileyeceğini yada riskin kurumda oluşturacağı olumlu veya olumsuz sonuçları tespit etme sürecidir. Risk analizinin amacı, karar aşamasında, riskin kabul edilebilirliği veya riskle ilgili iyileştirme yapılabilirliği hakkında kurumun yeterince bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Bu sebepten risk analizi, kurumda risk anlayışının geliştirilmesini gerektirir. Riskler analiz edilirken riskin birden fazla sonuca sahip olabileceği ve birden fazla hedefi etkileyebileceği unutulmamalıdır. Risk analizi ile risklerin kaynağı, ortaya çıkma olasılığı ve sonuçları belirlenir. Riskin oluşma olasılığı ve sonuçlarına etkisi olan faktörler belirlenmeli, risk, belirlenen olasılık, sonuçlar ve diğer özellikleri ile analiz edilmelidir. Sonucunda kurumlar karşı karşıya oldukları risklerin olumlu veya olumsuz etkileri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve risklere en doğru yaklaşımı belirleyecektir. Ayrıca kurumda risklerin oluşturacağı fırsatlar ve tehditlerin ne olabileceği net şekilde görülecek ve gerekli düzenlemeler daha sistematik bir şekilde gerçekleşecektir. Risk analizi, risk değerlendirmebölümünde uygun bulunan risk yönetim, strateji ve metotlarınseçilmesine girdi teşkil ederek, farklı tür ve seviyedeki riskler için alınacak yargılardaveri sağlayacaktır (Kızıldağ, 2011: 166-167).

Kamu iç kontrol standartları uyarınca, risklerin gerçekleşme olasılıkları ve etkileri senede bir defa analiz edilmelidir. Risk analizinde yapılacaklar (Tektaş, 2008: 32);

- Her riskin önem derecesi, büyüklüğü ve önceliği belirlenir,
- Risk derecesi ve büyüklüğü, riskin oluşma olasılığının ve oluşması durumunda sonuca etkisinin değerlendirilmesi ile belirlenir,
- Risk büyüklüğü ve derecesi nicel ve nitel tekniklerle belirlenir.

Risk analiz sürecinde, risklerin derecesini belirlemek amacı ile riskin gerçekleşme olasılığı ve bunun sonucuna etkisi incelenir. Pratikte çoğu zaman risk belirlenirken aynı zamanda analiz de edilir. Belirlenen riskler sayısal değerlere dönüştürülerek nicellenir. Risk değerleri ise tahmine dayalı olarak belirlenir. Tahminler olasılık, zaman ve sonuçlar çerçevesinde yapılır. Risk analizi sırasında ön analiz yapılmasında fayda olacaktır. Bu ön analiz benzer risklerin bir araya getirilmesini sağlar yada düşük önemdeki riskler değerlendirmeye alınmayabilir. Değerlendirmeye alınmayan riskler yinede kayıt altına alınmalı ve izlenmelidir (TUSİAD, 2008: 38).

Risk analizi, riskin tipine, çözümlemenin amacına, ulaşılan bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı şekilde farklılık gösterebilir. Analiz durumuna göre nitel, yarı nicel, nicel veya hepsinin birleşimi sonucunda karma bir çözümleme olabilir. Nitel analiz teknikleri genel olarak risk seviyesinin belirlenmesinde, nicel teknikler ise risk seviyesi ile ilgili daha net belirlemeler yapılmasında kullanılır. Projenin karmaşıklığına, eldeki verilere, projenin hangi aşamada olduğuna, maliyet etkinlik ihtiyacına göre nicel yada nitel analizler yürütülür. Bu çözümleme tiplerini karmaşıklık ve maliyet özelliğine göre maksimumdan düşüğe, nicel, nitel ve yarı nicel şeklinde sıralamak mümkündür (Arslan, 2008: 57).

2.7.5. Risk Tutumu

Risk alma istekliliği konusunda kurumlar, belirli bir risk cevapları geliştirip, risklerin olumsuz etkilerini giderme ve ayrıca olumlu etkilerinden de faydalanma yoluna gider (Gacar, 2016: 72).

Kurumun risk alma istekliliği risk değerlemeleri sonucuna göreelde edilmiş olan veriler ile karşılaştırılır. Tedbir alınması gerekli riskler öncelikli olarak belirlenip seçenekler dikkate alınarak risk tutumları belirlenir (Pehlivanlı, 2008: 71).

Kurumlar karşılaşabilecekleri her türlü risk ile alakalı değerlendirmelerin ardından, dört farklı yolla risk karşısındaki yaklaşımlarını belirleyebilirler. Bunlar, riskten

kaçınma, riskintransfer edilmesi, azaltma ve kabul etme tutumlarıdır (Andersen vd. , 2014: 92).

Riskten kaçınma, riske neden olan faaliyete başlamama veya devam etmeme kararı verilmesi ve bununla birlikte risk kaynağının ortadan kaldırılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Bazı riskler kurumun risk iştahının üzerine çıkabileceği gibi genel risk kapasitesini tehdit etme potansiyeline de sahip olabilir. Bu riskleri kabul edilebilir ya da tolere edilebilir seviyeye indirmek mümkün değil ise kurum yönetimi riske karşı önlemler alabilir. Ayrıca yönetim, en iyi yaklaşımın söz konusu riskleri hiç almamak olduğuna karar verebilir(Alp ve Kılıç, 2014: 186).

Bazı risklere karşı alınabilecek en iyi yaklaşım bu riskleri transfer etmektir. Bu yaklaşım, geleneksek sigorta yöntemi ile riski transfer etme şeklinde yapılabilir. Sigortacılık yaklaşımı, belirli bir aracı kuruma, riske karşı primler ödenmesi; risk gerçekleştikten sonra, aracı kurumdan zarın tahsil edilmesi olarak değerlendirilmektedir. Riskleri transfer etmenin nedeni, aracı kurumun riski yönetmekte etkin olmasıdır. Fakat, itibar riski gibi birtakım risklerin transfer edilmesi imkan dahilinde değildir (Arslan, 2008: 37).

Risklerin azaltılması yaklaşımını benimseyen kurumlar, riskin gerçekleşme olasılığının düşürülmesi yada gerçekleşmesi durumunda kurumun maruz kalacağı zararın etkilerinin azaltılmasına yönelik önlemler almaktadır. Bunun için kurumlar tarafından belirli risklerin olma olasılığını azaltmak için politikalar, süreçler, iş akış şemaları belirlenebilir. Kurumlar meydana gelebilecek riskin boyutunu hesaplayarak zarar olasılığı yüksek riskler için daha küçük maliyet içeren önlemler almama yoluna gidebilir (Özsoy, 2012: 178).

Son olarak riski kabul etme davranışında, risk karşısında herhangi bir kontrol önlemi alınmaması, riskten kaynaklanabilecek her türlü zararın kabul edildiği bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Gacar, 2016: 74).

2.7.6. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, yönetimin, risklere karşı geliştirilen tutumlardan emin olabilmek için geliştirdiği politika ve prosedürler olarak adlandırılmaktadır. Kontrol hareketlerinin risk tutumları ile entegre edilmesi gerekmektedir (Mattie ve Cassidy, 2008: 5).

Pehlivanı ise kontrol faaliyetlerini mevcut risklerin yönetilmesi veya olasılık ve etkilerini en aza indirgemek için yapılan risk tepkileri olarak açıklamıştır (Pehlivanlı, 2010: 86).İdareciler tarafından belirlenmiş olan kontrol faaliyetleri, riskleri seçilmiş olan risk iştahı seviyesi içerisinde tutabilmek ve risk tepkilerinin etkin bir şekilde sürdürülüpsürdürülemediğinden emin olmak için tasarlanıp uygulanır (Pehlivanlı, 2010: 86). Kurumun çıkardığı politika, prosedür ve diğer belgeli işleri, iş tanımları, organizasyon planları, otomasyon sistemi, standartlar gibi ana yönetim faaliyetleri,ayrıca kontrol faaliyetleridir (Pehlivanlı, 2010: 86).

Kontrol faaliyetleri kapsamında risklere yönelik hazırlanan mevcut kontroller belgelenir ve kontrollerin etkisideğerlendirilir. Gerekli görülmesi durumunda ek kontrol mekanizmaları geliştirilir. Ayrıca, kontroller tasarlanıp, değerlendirilir ve gelişmesi sağlanırkenazami kontrol uygulamalarından da uzaklaşılmalıdır. Azami kontroller, sürekli artan bürokrasi ve düşüş gösteren verimlilik nedeni ile riskler kadar zararlı olabilir. Optimum kontrol seviyesinin oluşturulması kontrollerin tasarlanması ve kurulmasında gereklidir. Kontroller gündelikhayatı ve faaliyetlereengel olmayacak düzeyde gevşek, fakat hedeflere ulaşma olasılığını arttıracak seviyede de zorlayıcı olmalıdır. Yeni kontrol yürürlüğe girmeden önce riski yönetme gerekliliğinden emin olunmalıdır. Aksi durumdamevcut kontrollerin etkin uygulanması riskin yönetilmesi için yeteri seviyede olabilecektir (T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2008: 38).

Risklerin kontrol faaliyetleri ile ilgili olarak geliştirilen kontrol faaliyetleri; önleyici, yönlendirici, düzeltici ve denetleyici kontrol faaliyetleridir (HM Treasury, 2013: 28-29).

Önleyici kontroller, beklenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığını sınıflandırmak üzere yapılır. Kurumlarda uygulanan kontrol türlerinin çoğu önleyici kontrollerdir (Saltık, 2006).

Yönlendirici kontroller, belirli bir çıktının elde edildiğinden emin olmak için yapılan kontrollerdir (HM Treasury, 2013: 28-29).

Düzeltici kontroller, beklenmedik sonuçlar ortaya çıktığında bunların düzeltilmesi için geliştirilen kontrollerdir (HM Treasury, 2013: 28-29).

Son olarak denetleyici kontroller ise risk gerçekleştikten sonra beklenmeyen olayların ortaya çıkıp çıkmadığını kontrol etmek için geliştirilmiştir (Duran, 2016: 67).

2.7.7. Bilgi ve İletişim

Kurumun bütün çalışanları risklerden korunmak amacı ile geliştirilen çözüm önerileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Kurumun her biriminin kendi alanını ilgilendiren bilgiler, şüpheye yer bırakmayacak şekilde açık ve ilgililerin istediği zamanda ulaşabilmesine olanak sağlayacak biçimde hazırlanmış olmalıdır. Bilgi noksanlığı olduğu zaman riskler doğru olarak tanımlanamaz, yönetilemez ve kontrol altına alınamaz (TÜSİAD, 2008: 25).

Kurum yönetimi çalışanların sorumlulukları doğrultusunda iletişim kanallarını sağlamalıdır. Bu kanallar, kurumun risk yönetim felsefesi, yetki ve sorumluluklarını net bir şekilde içermelidir. Süreç ve prosedürler hakkında iletişim, istenen risk kültürü ile desteklenmelidir. Bundan dolayı iletişim, kurumda düzgün işleyen bir ortamın sağlanmasına yardımcı olmakta ve kurumsal risk yönetiminin diğer bileşenlerine katkı sağlamaktadır (COSO, 2004: 79).

2.7.8. İzleme

İzleme, kurumun performans kalitesinin değerlendirilmesidir (GAO, 2001: 57). Başka bir ifade ile izleme, kurumun belirlenmiş bir zamandaki performans kalitesini

incelemek ve kontrol mekanizmalarınınverimliliğini görebilmek için kurumun faaliyetlerinin ve işlemlerinin değerlendirilmesidir (Dinapoli, 2009: 22).

İzleme, yönetim tarafından sürekli sürdürülen bir süreç olduğu gibi farklı dönemlerde ya da her iki durumun karışımı şeklinde de yürütülebilmektedir. Farklı dönemlerde yapılan izlemelerin kapsam ve sıklığı, sürekli yapılan izleme faaliyetlerinin etkinliğine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (COSO, 2004: 85).

Bu aşamada kurumsal risk yönetimi uygulamalarının bütünü, yönetim ekibi tarafından takip edilmekte ve gerektiği yerlerde düzeltmeler yapılmaktadır (Nelson ve Ambrosini, 2007: 26).

2.8. Risk İştahı

Risk iştahı, kurumun kabullendiği, katlanma ihtimali olduğu veya vaktin herhangi bir bölümünde maruz kalacağı risk miktarıdır. Risk iştahı, kısa dönemde zarar getirebilir fakat uzun dönem düşünüldüğündeelde edilmesi beklenen getiriler fazla olabilecektir (Güneş, 2009).Kurumun almaya hevesli olduğu risk büyüklüğüne risk iştahı denir (Yılmaz, 2007: 118). Kurum yönetimi, vizyon ve misyonun başarısı için kurumsal seviyede risk ölçüsünü belirler. Bu risk ölçüsü, prosedür ve politikalarda da olur. Risk iştahı göz önünde bulundurularak risk toleransı için sınırlar oluşturulur (Yılmaz, 2007: 118)

Kurumların risk iştahları stratejileri ile ilgilidir.Kurumların risk iştahları onların stratejileri ile belirlenir ve bunundastratejik planlama çalışmaları aşamasında ortaya konulması gerekir. Kurumların stratejik planlarını hazırlayanlar kurumun hedeflerine yönelik belirleyecekleri stratejilere de yön verirler (Duran, 2013: 78).

2.9. Risk Toleransı

Risk toleransı, amaçların gerçekleşmesi ile alakalı olarak razı olunan fark seviyesidir. Kurum performans hedefleri yapılarak risk toleransı ölçülebilir. Performans hedefleri

çoğunlukla amaçların benzerlik gösterdiği birimlerde ölçülür. Risk toleransı çevresindeçalışmak kurum yönetimine kurumun risk iştahı içerisinde olduğu ve hedeflerini yaşama geçirme konusunda güvenverir (Güneş, 2009).

Kurum yönetimi riskin en güzel şekilde nasıl yönetildiğine karar vermelidir. Bunu riski göze alan türlüyöntemlerinetkisiniizlemeninarkasından risk tolerans sınırları içerisinde risk olasılığıve risk etkisine yönelik kurgulanmış bir cevabı seçmek sureti ile yapabilir (Güneş, 2009).Cevabın en az düzeyde artık risk sonucu çıkarması gerekmeyebilir (Güneş, 2009).Cevapbunlara rağmen risk toleransı derecesini aşıyor ise yönetim cevabı yada tolerans seviyesinitekrardan incelemelidir (Güneş, 2009).

2.10. Risk Zekası

Risk zekası kurumun olgunluğudur. Teknik bilgi ve beceriden geniş, fakat genel bilgi veya deneyimden daha sınırlıdır. Bir riskin kaynaklarının neleriiçinde barındırdığını belirleyebilen,zaman içerisinde kazanılmış bir deneyimdir. Kurumsal risk yönetimindeki amaç buradaki risk zekasını kuruma adapte etmek ve kaynaştırmaktır Duran, 2013: 79).

Risk zekasına sahip kurum olmakgeniş bir zaman ve bazı durumlarda fazlasıylagayret gerektiren bir süreçtir. Bu proses kurumun çalışma zorluklarını, mevcutta bulunan risk yönetim yetenekleri ve olgunluklarındakitürlülükten dolayı farklı olabilecektir (Tekgül, 2007).

2.11. Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Kurulması

Kurumsal risk yönetim sisteminin kurulması öncesinde,kurumun üst yöneticilerinin destekleri alınarak, bu süre zarfında esnek kararlar alabilen idareciler seçilerek proje grupları kurulur. Eylem planları oluşturularakhalihazırdaki risk yönetim çalışmaları ile kontrol faaliyetleri seçilip iletişim ve raporlama prosesininkurulması önemlidir (Frigo ve Anderson, 2011: 3-7).

Kurumsal risk yönetim sisteminin kurulması; riskin belirlenmesi, incelenmesi, denetleme faaliyetleri ile risk tutumlarının gelişiminin sağlanması ve izlemeye dayalı raporlama düzenininkurulmasındanortaya çıkmaktadır. Bu süre zarfında kullanılacak materyallerin, kurumun temsil edilme yeteneğinin ve süre boyuncabulunacak çalışanların operasyonel prosese ve kurumun hareketlerine, mevzuatlara, iç kontrol sistemine ve kurumun kültürüne hakimiyeti önemlidir (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 2007).

Kurumsal risk yönetimi sisteminin verimli ve sağlıklı çalışması, sistemin kurulumu basamaklarında kurum risklerinin hatasız bir şekildeseçilmesi için kurum amaçlarına ulaşmasını olumsuz etkileyecek faaliyetlerin sektör rehberinden ve kurumsal belgelerden tespit edilmesi ile doğrudan alakalıdır (Aırmıc, Alarm ve Irm., 2010).

2.11.1. Kurum Misyon ve Vizyonunun Belirlenmesi

Misyon ve vizyon, stratejik yönetimin en temel kavramlarıdır. Kurumun misyon ve vizyonu dikkate alınarak riskler belirlenir.Kurumun stratejik planında yer alan misyon, vizyon ve değerlerinin tabanında, kurumun başarısını arttıran unsurlar veya amaçlarına ulaşmada tehdit olabilecek unsurların ortaya çıkarılması gerekmektedir (Derici vd. , 2007: 155).

Misyon kurumun varlığının nedenidir. Kurumun kim olduğunu, ne ve nasıl yaptığını, kimin için yaptığını açık ve net bir şekilde anlatır. Kurumun misyonu stratejik plan kavramının diğer bölümlerinealtyapı oluşturur. Bu bildirim, kurumun sunmuş olduğu hizmetleri ve faaliyetlerini kapsar. Etkili bir misyon anlatımı kuruma özel olmalı ve elde edilebilir, isteklendirebilirvasıflara sahip olmalıdır. Sade ve basit, kişilerin aklında yer bulabilen bir anlatım olarak hazırlanmalıdır. Böylece kuruma neyin ve kimin önemli olduğu konusunda net bir mesaj verilir. Misyonun başarısı, tüm kuruma dağılmasını sağlanması ile olur (Tektaş, 2008: 28).
Vizyon ise kurumun yöneldiği hedeftir. Kurumun geleceğini temsil eder. Bu kavram bilinen gerçeklerden yola çıkarak bilinmeyene ulaşma yolu olarak tanımlanabilir. Kurum vizyonunun uzun vadede olabilmesi için ileride oluşabilecek gelişmelerin, çözümlemeli tahminler ile oluşabilecek gereksinimlere yanıtverecek durumdaolması

gerekir. Vizyon, kurumunkendi alanındaki diğer benzer kurumlardan ayırt edilmesini sağlayan kurumsal bir unsurdur. Ayrıca vizyon kurumun birbiri ile farklı birimleri ve kademeleri arasında bağlayıcı bir unsurdur (Tektaş, 2008: 28).

2.11.2. Kurumun Stratejik Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Amaç, kurumun ulaşmak istediği hedeflerin sonuçlarının ifadesidir. Kurumun hizmetleri ile alakalı politikaların uygulanması sonucunda elde dilecek sonuçları ifade eder. Amaçlar kurumun önemli olan hedeflerinibelirleyip, programlar ve faaliyetler arasında bir araya getirme görevi görür. Amaçlar kurumun misyonunu yaşama geçirmesinde destekte bulunmalı ve misyon, vizyon ve temel değerler ile ahenk içerisinde olmalıdır. Ulaşmak istenilen sonuçları net bir şekilde ifade etmelidir. Kurumsal hedefler için alan oluşturmalıdır. Amaçlar orta vadeli olmalıdır. Önemli çevresel değişiklikler haricindedeğişikliğe uğratılmamalıdır (Tektaş, 2008: 28).

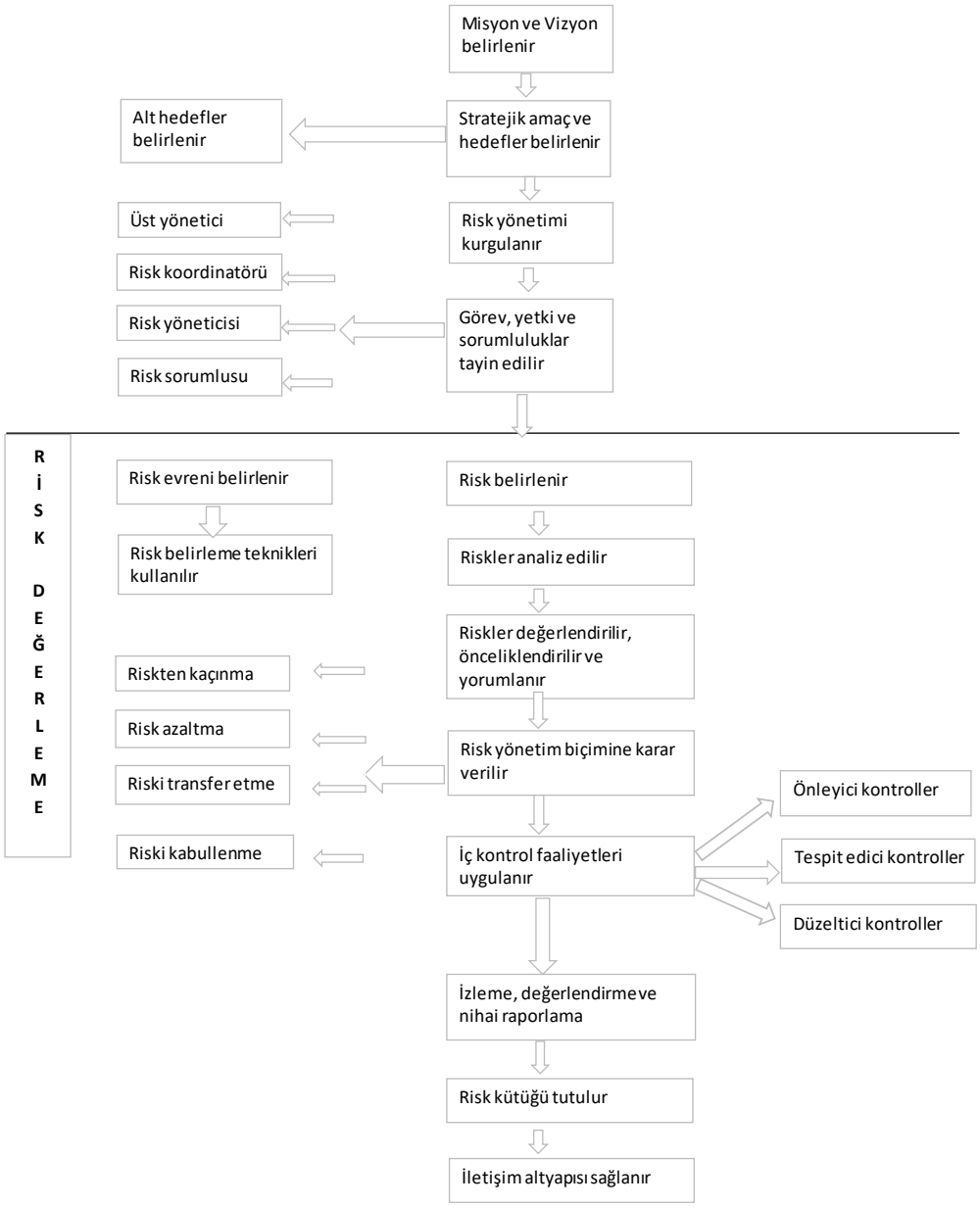
Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesindeölçülebilir özellikli alt amaçlardır. Hedefler ulaşılmak istenen çıktı ve sonuçların adlandırılmışzamandanitel ve nicelanlatımıdır (Tektaş, 2008: 28).Miktar, maliyet, zaman ve kalite bakımındanhedeflerin anlatılabilir olması gerekir. Amacı gerçekleştirme konusundabirçok hedef seçilebilir (Tektaş, 2008: 28).

2.11.3. Risk Yönetimi Kurgusu

Kurumsal risk yönetiminin kurgulanması için öncelikle risk yönetimi kurgulanmalıdır. Kurumsal risk yönetiminin nasıl kurulacağı, kimlerin ne görevde olacağı fikir bazında ortaya konulur. İlgili yasal mevzuatlara uygun şekilde eğitimler tamamlanır. Kurumsal yapı, risk yönetimi uygulamasına göre şekillenir (Tektaş, 2008: 28).
Kurumsal risk yönetimi kurgusunda ilk bölümde kurum misyon ve vizyonu belirlenir. Devamında stratejik amaç ve hedefler belirlenip risk yönetimi kurgulanır. Daha sonra görev, yetki ve sorumluluklar tayin edilir. Kurumsal risk yönetimi kurgusu ikinci bölümü ise risk değerlendirmedir. Bu bölümde riskler belirlenir ve analiz edilir. Sonrasında riskler değerlendirilir, önceliklendirilir ve yorumlanır. Risk yönetimi biçimine karar verilip iç kontrol faaliyetleri uygulanır. Devamında İzleme,

değerlendirme ve nihai raporlama yapılarak risk kütüğü tutulup, iletişim altyapısı sağlanır (Tektaş, 2008: 38). Kurumsal risk yönetimi kurgusu şekil 2.5'de gösterilmiştir.

Şekil 2.4: Kurumsal Risk Yönetim Sistemi Kurgusu



Kaynak: Tektaş(2008:38).

2.11.4. Görev ve Sorumluluklar

Etkin bir risk yönetimi için kurum çalışanlarının tamamına görev ve sorumluluk düşer. Risk yönetimi, kurumun kendi organizasyon yapısı içerisinde farklı bir kurumsal yapıya gerek duyulmadan gerçekleştirilir. Kurumda amir pozisyonunda çalışan kişiler çalıştıkları birimin risk yönetimi ile sorumludurlar. Kurum içerisindeki risk yönetim sistemi amirler ve üst yöneticiler tarafından devamlı izlenmeli; gerekli hallerde yöneticiler müdahalede bulunmalıdır. Üst yönetim izleme görevini iç denetim birimi vasıtası ile gerçekleştirir (Derici vd. , 2007: 163).

2.11.4.1. Başkan

Risk yönetimi konusunda nihai sorumluluk kurum başkanına aittir. Bu sorumluluk liderlik kapsamında; misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kurum genelinde uygulanacak risk yönetimi stratejisi için gerekli yapının oluşturulması ve tüm çalışanların bu hususta motive edilmesi ve yönlendirmesini sağlamaktır (TÜSİAD, 2008: 41).

Başkan, risk yönetim sisteminin yapısına şekil veren ve bu sistemin uygulamasını takip eden kişidir. Başkan, risk gruplarının yetkilisini, yöneticisini ve sorumlularını tayin eder. Risk yönetiminin genel işleyiş ve faaliyet raporunda risk yönetimine yön verir. Başkan kurumun en üst düzeydeki yöneticisidir. Başkan uygulamada risk yönetimi içerisinde yer almaz fakat süreci devamlı izler (TÜSİAD, 2008: 41).

2.11.4.2. Risk Yöneticisi

Kurumun risk amiridir. Risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst seviyedeki kişidir. Başkandan sonra gelen, genel koordinatör olabileceği gibi diğer genel koordinatörlerden birisi olarak da başkan tarafından atanabilir. Risk yöneticisi, risklerin durumunu, risklerdeki varyasyonları, yeni riskler ile risk kaydından çıkan kontrol uygulamalarıdurumlarındaki değerlendirmeleri inceler ve yapılması gerekli politikalarısaptar. Risk kaydının üçer aylık dönemler halinde yenilenmesini koordine eder. Gerekli görmesi halindebaşkana bilgi verir (Sayıştay Başkanlığı, 2006: 14).

2.11.4.3. Risk Yetkilisi

Risk yetkilisi kurumda benzer fonksiyonları yapanşubelerin bağlı olduğu üst idarecidir. Risk yetkilisi, risk sorumlularının koordine edilmesini, değerlendirmelerin incelenmesini, mücadele yöntemlerinin izlenmesini, sonuçların risk yöneticisine rapor edilmesini ve bu raporların incelenerek müzakere edilmesini sağlar. Risk sorumlularının yeni olan riskler ile alakalı olarak görüşlerini değerlendirir ve risk kaydının üçer aylık dönemler halinde güncellemesini yapar (Derici vd. , 2007: 165).

2.11.4.4. Risk Sorumlusu

Bu kişi kurum il koordinatörü tarafından atanır. Her riskin bir sorumlusu olmalıdır. Bu kişi belirli bir riskin yönetilmesini temin edebilecek en iyi konuma sahip bir çalışan olmalıdır. Tek bir risk sorumlusunun belirlenmesi, sürecin her bir aşamasında risklerin tam olarak belirlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesinde boşluk kalmamasını sağlar. Risk sorumlusu, riski doğal olarak meydana getiren olay ve faktörleri belirler ve buna bağlı yapısal riske açıklığı tespit eder. Risk sorumlularının başlıca görevleri, sorumluluğu altında buluna operasyonel risklerin yönetilmesi, kendi sorumluluğunda bulunan operasyonel riskin aylık olarak bulunduğu risk görevlisine raporlamasını yapmaktır (Tektaş, 2008: 30).

2.11.5. Risk Kütüğü

Risk kütüğü, risklerin kurumun kabulleneceği sınırlara çekilmesi için uygulanmasıgerekli kontrol uygulamaları ve bu uygulamaların sonucunda mevcuttaki hali hakkındaki değerlendirmelerin bulunduğu dokümandır. Risk kütüğüne kurumun risk yetkilisi ve sorumlusu, kurumun temel riskleri ve olasılık-etki seviyeleri bulunur (Sayıştay Başkanlığı, 2007).

2.11.5.1. Risk Kütüğünün Unsurları

Risk kütüğünün unsurları temel riskler, önemlilik düzeyi, risk sorumlusu, kontrol faaliyetleri ve değerlendirmedir (Tektaş, 2008: 35-36).

Temel Riskler: Risk kütüğünün ilk bölümünde, kurum tarafından tespit edilen temel riskler bulunur (Tektaş, 2008: 35-36).

Önemlilik Düzeyi: Riskin etki ve olasılık düzeyinin, risk matrisine göre bulunması ile ortaya çıkarılan önemlilik seviyesininsayısaltanımlarının bulunduğu bölümdür (Tektaş, 2008: 35-36).

Risk Sorumlusu: Tüm risklerin ayrı ayrı belirtilmiş olan kontrol faaliyetini uygulayacak olan yetkili kişilerin gösterildiği bölümdür (Tektaş, 2008: 35-36).

Kontrol Faaliyetleri: Riskleri karşılamak için tespit edilmiş olan çalışmalardanmeydana gelen bölümdür (Tektaş, 2008: 35-36).

Değerlendirme: Kontrol faaliyetleri uygulandıktan sonra, önceden belirtilmiş zamanlarda, risk sorumlularının sonuçlar ile alakalı bilgi ve fikirlerinianlatacakları bölümdür. Risk sorumlusu, uygulama sonuçları ile görüş ve önerilerinden oluşan değerlendirmelere yer verecekleri için, bu bölüm ayrıca risk yönetimindeki ilk raporlama bölümüdür (Tektaş, 2008: 35-36).

2.11.5.2. Risk Kütüğünün Güncellenmesi

Risk kütüğü başkan tarafından onaylanır. Bu belge üst idarenin belirleyeceği bir vakit aralığında devamlı güncellenir ve güncellenmiş hali başkan tarafından onaylanır. Risk kütüğü bu sebepten kurumun risk yönetimi bakımında en temel belgesidir (Derici vd. , 2007: 167-168).

Üç tür risk bulunur. Risklere karşı herhangi bir hareket uygulanmamış ise “doğal risk”, risklere karşı belirli kontrol uygulamaları yapıldıktan sonra kalan riskleri ifade eden “artık risk” ve son olarak amaçlar için sorun olmayacak ve bu sebepten tölere

edilebilecek riskleri ifade eden “göze alınabilen risk”dir. Göze alınabilen risk, risk kütüğündeki risklerin çekilmek istenilen seviyesidireder (INTOSAI, 2004: 15).

Kurum kurumsal risk kütüğü haricinde, birim bazında risklerinin izlenmesi için her birim kendi risklerini risk kütüğü benzeri bir tablo yaparak izleyebilir.

2.11.5.3. İzleme, Değerlendirme ve Raporlama

Risklerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, risklerdeki değişiklikler ve denetleme uygulamalarındakiilerlemeleri raporlamayı, gerekli görüldüğünde tüm prosesi, risklerin yenilenerek risk yönetim sürecinin işlevliğiniincelemeyi ve etkinliğinin ölçülmesiniiçerir. Kurum yönetimi, izleme ve raporlama sürecini kurum risk kütüğünde meydana gelen değişimler ve risk yönetiminin ne kadar etkili olduğundan emin olmak için çalışmasını sağlar. İzleme faaliyetleri devamlı ve tekil olmak üzere yapılır. Risk yönetiminin şekli gereği tüm riskler devamlı gözlemleneceği gibi, duruma göre belirli bir riskin tek bir şekilde göz önüne alınmasıgibi deyapılabilir. İzleme ve değerlendirme, risk yetkilisi vasıtasıylauygulanır. Risk yöneticisi, risk koordinatörü ile birlikte incelemeleri yaparak risk kütüğünün son haliniçıkarır. Güncellenen risk kütüğü başkanın onayına sunulur. Başkan güncellenen risk kütüğünü inceler ve gerek görmesi halinde değişiklik yapıp risk kütüğünü onaylar. Başkan, yılsonu çalışmaları raporunda risk yönetimi çalışmalarına yer verir. Burada kurumun riskleri yönetmek için izlediği yöntem, yaşadığı problemler, başarısı ve risk yönetimi konusunda ileriki zamanayönelik hedeflerinden bahseder (Tektaş, 2008: 35).

2.12. Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Küreselleşmenin devam etmesi sonucunda tasarruflar daha fazla getiri beklentisi ile bir ülkeden diğerine kolaylıkla transfer edilebilmektedir. Ülkelerin diğer ülkelerden daha fazla fon sağlayabilmelerinin, o ülkedeki kurumların kurumsal yönetim anlayışını benimsemesi ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu sebepten, kurumlarda kurumsal yönetim anlayışının tesis edilebilmesi için kurumsal risk yönetim varlığının temel bir gereklilik olduğu söylenebilir (Gacar, 2006: 77).

Kurumsal risk yönetim sistemi oluşturulmasının aşağıdaki faydaları sağladığı kabul edilmektedir (TÜSİAD, 2008: 81-82).

- Karlılığın artması,
- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Birimler arası iletişimin ve iş birliğinin arttırılması,
- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Rekabet gücünün artması,
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılması,
- Reaktif yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararların azaltılması,
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun, sürekliliğin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- İşletme kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi şeklindedir.

Kurumsal risk yönetiminin kuruma sağladığı fayda, kurumun özelliklerine ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (TÜSİAD, 2008: 82). Bu bağlamda, yukarıda listelenen her bir faydanın tüm işletmelerde görülmesini beklemek gerekir (TÜSİAD, 2008: 82). Eğer işletmede kurumsal risk yönetimi ile alakalı hedeflerini sağlıklı bir biçimde belirlenmiş, sistem bu hedeflere uygun şekilde geliştirilip ve faaliyetleri bu sistemlere paralel bir şekilde entegre edilmiş ise kurumsal risk yönetimi uygulamalarından en yüksek faydanın sağlanması beklenmelidir (TÜSİAD, 2008: 82).

2.13. Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları

Kurumsal risk yönetimi iyi bir şekilde tasarlanmış ve yürütülmüş olsa bile sistemin kısıtlarından dolayı yeterli seviyede güven veremeyebilir. Kurumsal risk yönetiminin en önemli eksikliği çalışma alanına dahil olan risklerin bilinmezlik ortamının bir sonucu olmasıdır. Riskler geleceğin belirsizliğinden kaynaklanmakta ve bu belirsizliği ortadan kaldırmak mümkün değildir. Sistemin önündeki diğer bir engelde; risklerin hızlı bir şekilde değişebilmesi ve bu bağlamda önceden tanımlanan olasılık ve etkilerinin geçerliliğini kaybetmesidir (IIARF, 2009: 134).

Hatalı yargılar verebilen insanlar ile kurumsal risk yönetimininverimliliği sınırlıdır. Kararlar, kısıtlı zamanda, mevcut veriler ile ve işin doğurduğu baskı altında alınabilmelidir. Bazı kararların ileri bir tarihte hedeflenen sonuçları vermediği anlaşılır ve bu durumda düzeltilmesi gereklidir. İyi planlanmış kurumsal risk yönetim sisteminde bile sorunlar çıkabilir. Kurum çalışanları talimatları hatalı algılayabilir. Kurum çalışanları karar vermede yanlışlar yapabilir yada ilgisiz, dikkatsiz ve yorgunluktan hatalar yapabilir. Son olarak kurum yönetimi kurumsal risk yönetim sistemine destek vermemiş yada yetersiz vermiş olabilir (Chapman, 2003: 33).

BÖLÜM 3

RİSK YÖNETİMİ VE KURUMSALLAŞMA BAKIMINDAN TARIM VE KIRSAL KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU (TKDK) ÖRNEĞİ

3.1. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kuruluşu ve Genel Yapısı

Avrupa Birliği'nin temel mali kaynağını oluşturan 3 temel özkaynağı bulunmaktadır. Bunlar, geleneksel öz kaynaklar (temelde gümrük vergileri ile tarım ve şeker vergisi), KDV bazlı gelirler ve üye devletlerin gayri milli hasılalarının bir kısmını birliğe göndermeleri sebebi ile oluşan gelirlerdir. Diğer kaynaklar ise; AB kurumlarının kestiği para cezaları, AB uygulamalarından elde edilen gelirler ve AB çalışanlarından yapılan kesintiler, üye ülke katkıları, özel ödemeler gibi gelirlerdir (Zülfüoğlu, 2011).

Avrupa Birliği, bünyesinde bulundurduğu üye ülkelere ve aday ülke konumundakilere, onları topluluğun gelişmişlik seviyesinde belli standartlara yükseltmek ya da uyumlaştırmak amacı ile bu ülkelere ekonomik, sosyal bir takım yardımlar veya fonlardan faydalanma imkanı vermektedir. Bu yardım ve fonlar hibe ya da kredi şeklinde istendiğinde üye ya da aday olmasına bakılmaksızın başka ülkelere de verilmektedir (Karataş, 2010; Karabacak, 2004).

Avrupa Birliğine aday ülke konumundaki ülkelere hibe ve yardımlar yapılmaktadır. 1999 Helsinki Zirvesi ile adaylık statüsü kazanan Türkiye de bu yardımlardan faydalanmıştır. Türkiye 2011 yılından itibaren hibe olarak Avrupa Birliği kaynaklarından mali yardım almaya başlamıştır. Bu hibeler Türkiye'nin Avrupa

Birliği'ne uyumu sürecinde yasal ve kurumsal düzenlemeler için kullanılmıştır (Karataş, 2010; Karabacak, 2004).

Avrupa Birliği, kuruluşundan itibaren birlik üyesi, aday ülkeler ve üçüncü ülkelere, kurucu anlaşmalar temelinde çeşitli finansal yardımlar yapmaktadır. Avrupa Birliği'nin aday ülkelere yönelik mali yardım mekanizması 2007 yılına kadar birçok program altında uygulanmıştır. 2007-2013 yıllarına ait bütçe dönemi ile beraber değişikliğe gidilmiştir. Bu değişikliğe göre aday ve potansiyel aday ülkelere yapılan mali yardımlar 17 Temmuz 2016 tarih ve 1085/2006 sayılı Konsey Tüzüğü ile hukuki çerçevesi ortaya koyulan Katılım Öncesi Yardım Aracı (Istrument for Pre-accession Assistance-IPA) tanımı ile tek bir başlık altında birleştirilmiştir.Ipa kapsamında yapılacak olan mali yardımlar beş ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar IPA bileşenleri olarak geçer (AB, 2019).

- Geçiş dönemi desteği ve kurumsal yapılanma
- Sınır ötesi işbirliği
- Bölgesel kalkınma
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi
- Kırsal kalkınma

IPA kırsal kalkınma bileşeni (IPARD) kapsamında tarım, hayvancılık, gıda, balıkçılık, teknik destek, kırsal turizm, yenilenebilir enerji, mekanizasyon alanlarında faaliyet gösteren işletmelere, gerçek ve tüzel kişilere hibe programları aracılığı ile finansman desteği sağlar. Diğer bileşenlerden farklı olarak bunda kar amacı güden özel ve tüzel kişiler de yararlanmaktadır. Bu bileşenin temel amacı, "Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası ile alakalı müktesebatın uygulanmasına" yönelik hazırlıklara katkıda bulunmak ve "aday ülkelerde tarım sektörü ve kırsal alanların sürdürülebilir biçimde adaptasyonu için bazı önceliklere ve sorunların çözümüne katkıda bulunmaktır" (AB, 2019).

IPARD fonlarının kullanılabilmesi için IPARD programının uygulayıcısı olarak IPARD ajansının kurulması gerekli olup bu amaçla 18.05.2007 tarihinde 5648 sayılı kanunla Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu kurulmuştur (TKDK

Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2007). TKDK, Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) 5. Bileşeni olan Kırsal Kalkınma (Instrument for Pre-Accession-Rural Development-IPARD) programı kapsamında çalışmalar yapmakta ve bu programı yürütmektedir.

IPARD programı T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmalar neticesinde hazırlanmış, 25 Şubat 2008 tarihinde Avrupa Komisyonu onayı ile yürürlüğe girmiştir. IPARD programı "Türkiye'nin kırsal kalkınma alanında katılım öncesindeki süreçteki ihtiyaç ve önceliklerine dayalı olarak oluşturulmuş; bu kapsamda, 9.Kalkınma Planı, 2006-2010 yıllarını içeren Tarım Stratejisi ve Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi öncelikleri ve AB Çok Yıllı Gösterge Planlama Belgesi'nin stratejik öncelikleri de dikkate alınarak" hazırlanmıştır. Ayrıca "AB'nin 1085/2006 IPA Konsey Tüzüğü ve tüzüğün uygulanması esaslarını içeren 718/2007 sayılı IPA Uygulama Tüzüğü" de programın dayanağını oluşturan anlaşmalardandır (Yılık, 2011: 106).

TKDK tarafından, 42 ili kapsayacak şekilde uygulanan IPARD programı IPARD I ve IPARD II olmak üzere şuan iki aşamadadır. Bu kapsamında IPARD I 2007-2013 yılları için 854,6 milyon avro, IPARD II dönemi 2014-2020 yılları için ayrılan bütçe ise 1 milyar 45 milyon avrodur. Fakat bu fonların kullanımı için gereken yetki devri kararı akreditasyon koşuluna bağlı olduğundan bu kapsamda detaylı çalışmalar yapılmış, sonucunda 2011 yılında Avrupa Birliği Komisyonu tarafından yetki devri kuruma verilmiştir. TKDK tarafından IPARD I programının uygulanması amacı ile 2011 yılında 1. Çağrı ilanı ile başlayan süreç 2015 yılında 15. Çağrı ile tamamlanmıştır. IPARD II programının 27 Ocak 2015 tarihinde onaylanması ile de kurum IPARD II ilk çağrısına 18 Aralık 2015 tarihinde çıkmıştır. Kurum halihazırda çalışmalarına devam etmektedir (TKDK, 2019).

3.1.1. TKDK'nın Kuruluş Yapısı Üzerinde Etki Olan Etkenler

TKDK'nın başlangıçtaki kuruluş gerekçelerini oluşturan ve kurumsal yapısına yön veren temel dinamik Avrupa Birliği üyelik sürecindeki müzakere kriterleri ve bunun bir gereği olan Katılım Öncesi Mali Destek mekanizmasıdır. TKDK'nın yönetim

sistemini oluşturan akredite yapısı, uzman personel istihdamı, prosedürsel işleyiş, fiziki koşullar, çok aktörlü denetim yapısı gibi birçok unsur bu faktörlere bağlı olarak şekillenmiştir (Özbey, 2016: 70).

3.1.1.1. Avrupa Birliği Müzakere Süreci ve Kırsal Kalkınma Faslı

Avrupa Birliği Devlet ve Hükümet Başkanlarının 17 Aralık 2004 tarihli zirvesinde aldığı karar doğrultusunda 3 Ekim 2005 tarihinde Lüksemburg'ta yapılan Hükümetler arası Konferans ile Türkiye Avrupa Birliği'ne katılım müzakerelerine başlamıştır. Katılım müzakereleri, "Türkiye'nin Avrupa Birliği Müktesebatını ne kadar sürede kendi iç hukukuna aktarıp, yürürlüğe koyacağının ve etkili bir şekilde uygulayacağının belirlendiği" sürece verilen isimdir. Avrupa Birliği Müktesebatı ise Avrupa Birliği hukuk sistemine verilen addır. Avrupa Birliğini kuran ve daha sonra değişikliğe uğrayan antlaşmaları, aday ülkelerin Avrupa Birliği'ne katılırken imzaladıkları katılım antlaşmaları, Konsey, Komisyon, Avrupa Toplulukları Adalet Divanı gibi topluluk organlarının çıkardıkları tüm mevzuatı ifade etmektedir. Bu müktesebat Katılım Müzakereleri Fasılları çerçevesinde 35 başlık altında sınıflandırılmıştır (AB Bakanlığı, 2015).Tarım ve Kırsal Kalkınma Faslı ise bunlardan 11. Fasıl olanıdır.

Müzakereler, sürecin birinci aşaması olan tarama ile başlamıştır. Türkiye için tarama toplantısı 20 Ekim 2005 tarihinde yapılan Bilim ve Araştırma Faslı tanıtıcı tarama toplantısı ile sona ermiştir. Her bir müzakere faslının taraması sonlandıktan sonra komisyon üye ülkelere "tarama sonu raporu" diye bir rapor sunmaktadır. Bu rapordaki değerlendirme ve öneriler, o fasıldaki müzakerelerin açılmasına temel teşkil etmektedir. Komisyon raporunda, ayrıntılı tarama sırasında Türkiye tarafından verilen bilgilere dayanarak Türkiye'nin müzakerelere hazır olup olmadığını değerlendirmekte ve sonuç kısmında ya faslın müzakereye açılmasını önermekte yada bunun için tamamlanması gereken açılış kriterlerini ortaya koymaktadır (AB Bakanlığı, 2015).

11 numaralı Tarım ve Kırsal Kalkınma Faslı tarama raporu 24 Ocak 2007 tarihinde Türkiye'ye iletilmiştir. Bu raporda Avrupa Tarımsal Garanti Fonu ödemeleri kapsamında bir ödeme kurumunun bulunmadığı ve kırsal kalkınma destekleri için yeterli bir idari yapının bulunmadığı ve bunun kurulması gerekliliği tespit edilmiştir

(AK, 2006). Kırsal Kalkınma Faslının müzakerelere açılması için 5 kriterden birincisi; Türkiye Avrupa Birliği gereklerine uygun olarak akredite edilmiş IPARD (Katılım Öncesi Yarım Aracı-Kırsal Kalkınma Bileşeni) Ajansı kurulmasıdır (AB Bakanlığı, 2015:13). TKDK bu faslın açılış kriterini yerine getirerek kırsal kalkınmada IPARD programının uygulanması amacı ile kurulmuş ve akreditasyon çalışmalarına başlamıştır.

3.1.1.2. Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı

Avrupa Birliği tarafından aday ülkelere yapılan mali yardımların temel amacı, aday ülkelerin Avrupa Birliği üyeliğine hazırlanmasına destektir. Bu sebepten, aday ve potansiyel aday ülkelere yönelik yapılacak katılım öncesi yardımlar, ülkenin mevcut hukuksal ve kurumsal altyapısının, Avrupa Birliği standartlarına ve uygulamalarına yakınlaştırılması ve uyumlaştırılması hedeflendiğinden, genel olarak kurumsal yapılanma odaklıdır. 3 Ekim 2005 tarihinde Avrupa Birliği ile başlayan müzakere sürecinde Türkiye'ye sağlanana mali yardımların kapsamında ve miktarında önemli değişiklikler olmuştur. Türkiye'ye yönelik mali yardımlar ilk aşamada Brüksel'den yönetilirken, yardımların artması ile bu durum faydalanıcı ülkenin daha fazla sorumluluk alarak yeni bir yönetim yapısı ile idaresini zorunlu kılmıştır. Bu şekilde aday ülkelere, Avrupa Birliği'nin gözetimi altındaki fonları kendi başına programlayarak ve sözleşme bazlı projeler uygulatarak üyelik öncesi tecrübe kazanmaları ve kurumsal kapasite artışı sağlamaları talep edilmektedir (Ulucan, 2007: 3-5).

Avrupa Birliği "mali yardımların ülke içinde etkin kullanımı ve denetlenmesi" için Türkiye'de "Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi" kurulmasını talep etmiştir. 2001/41 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile yasal altyapısı oluşturulan ve 2003 yılında kurulan sistemin temel aktörleri: Ulusal Mali Yardım Koordinatörü, Mali İşbirliği Komitesi, Ulusal Fon ve Ulusal Yetkilendirme Görevlisi, Ortak İzleme Komitesi ve Merkezi Finans İhale Birimi olarak belirlenmiştir (AB, 2019).

IPA kapsamında beş bileşenden ilk ikisinden (Geçiş Yardımı ve Kurumsal Yapılanma ile Sınır Ötesi İşbirliği) aday ülke ve potansiyel aday ülkeler faydalanırken, diğer üç

bileşenden (Bölgesel Kalkınma, İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Kırsal Kalkınma) sadece aday ülkeler faydalanmaktadır. IPA'nın diğer bileşenlerinden farklı olarak, IPARD fonlarının mali kontrolü aday ülkeye devredilmektedir. Bu sebepten Türkiye'de sadece kırsal kalkınma alanındaki Avrupa Birliği mali fonlarının herhangi bir ön onaya gerek duyulmadan, üye ülkelerdeki gibi tüm yetkiler kendisinde olacak şekilde kullanabilmesine olanak sağlayan ve oldukça kapsamlı kriterleri içeren Genişletilmiş Merkezi Olmayan Sistemine uygun bir yapılanma ile TKDK kurulmuştur. TKDK bu özelliği bakımından Türkiye'deki ilk ve tek kurumdur (Özbey, 2016: 73).

3.1.2. TKDK'nın Görev ve Sorumlukları

Kuruluş Kanunu'nda kurumun görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmiştir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018: madde 491):

a- Faydalanıcıların desteklerden azami ölçüde yararlanabilmeleri amacı ile tanıtım, bilgilendirme, eğitim ve yönlendirme faaliyetlerini yürütmek
b- Proje ve faaliyet başvuruları almak, bunların ön incelemeleri ile yerinde kontrollerini yapmak, proje ve faaliyetleri başvuru şartları, değerlendirme ve seçim kriterlerine göre değerlendirmek
c- Desteklenecek proje ve faaliyetleri belirlemek, uygulama sözleşmelerini hazırlamak ve başvurusu uygun görülen faydalanıcılar ile sözleşme imzalamak, uygun bulunmayan başvurularla ilgili işlemleri yapmak
d- Proje ve faaliyetlerin uygulanmasını izlemek, yararlanıcıların sözleşme şartlarını ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini takip etmek, bu amaçlarla gerekli kontrolleri yapmak
e- İlerleme ve gelişmeleri raporlamak, Avrupa Birliği mevzuatını da dikkate alarak ihtiyaç duyulan bilgi, belge ve raporları hazırlamak, yetkili kurum ve makamlara sunmak.
f- Program ve desteklerin etkinleştirilmesi yönündeki görüş ve değişiklik önerilerini ilgili makamlara bildirmek
g- Kurumun görevleri ve faaliyetleri ile ilgili güvenli bir veri tabanı ve bilgi işlem sistemi kurmak

ğ- Kurumun faaliyetleri ile ilgili düzenlemeleri yapmak.

Kurum, ödemenin gerçekleştirilmesi ve muhasebe ile ilgili görevleri hariç olmak kaydıyla, görevlerinden bazılarını Bakanlık taşra birimleri vasıtası ile yerine getirebilir. Ancak, görevlerin bu suretle yerine getirilmesi Kurumun sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Kurum, görevlerin yerine getirilmesi aşamalarında diğer kamu kurum ve kuruluşları, özel hukuk tüzel kişileri, gerçek kişiler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapabilir.

4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 505. Maddesine göre TKDK'nın sorumlulukları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1- Kurum, ilgili mevzuat, Avrupa Birliği müktesebatı ve anlaşmalar çerçevesinde uygulamanın etkin, etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini, ödemelerin zamanında ve uygun bir şekilde yapılması, desteklenen proje ve faaliyetlerin sözleşme hükümlerine uygun bir şekilde yürütülmesinin sağlanmasını, buna ilişkin kontrol ve izlemenin gerçekleştirilmesi, ilgili kurum ve makamlara görevleri ile ilgili bilgi, belge ve raporların tam ve zamanında intikali ile görevli ve sorumludur.

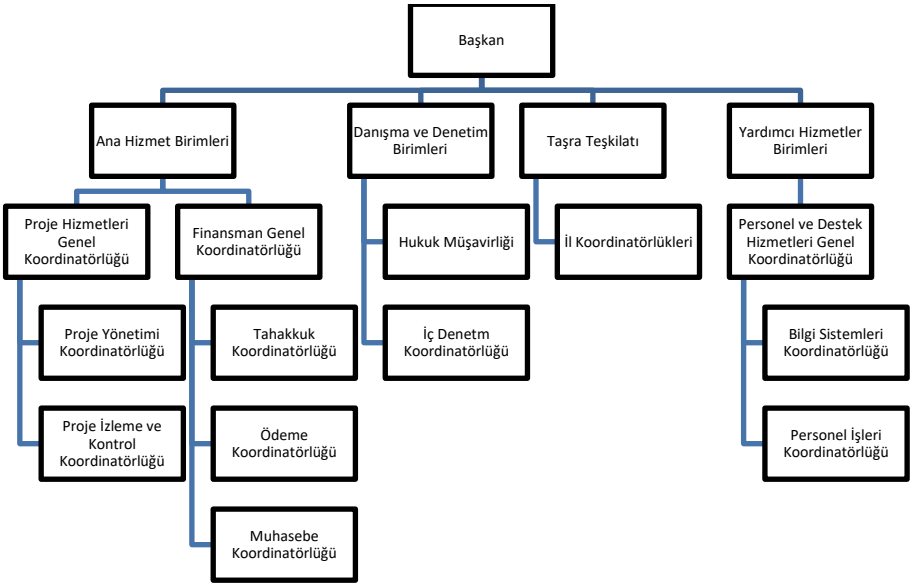
2- Kurum, ilgili anlaşmalarla belirlenen yetkili makam ve kuruluşların kırsal kalkınma programı uygulamalarının ve mali yönetimin etkinleştirilmesi ve akreditasyonla ilgili hususlarda takviye ve taleplerin yerine getirilmesi, bilgi ve belge taleplerinin zamanında sağlanması ile yükümlüdür.

3.1.3. TKDK'nın İdari Yapısı

TKDK geleneksel kamu kurumlarından farklı olarak, 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde kuruluşu "bu bölümde verilen görevleri yerine getirmek üzere kamu tüzel kişiliğini haiz, idari ve mali özerkliğe sahip, özel bütçeli, bu bölümde hükmü bulunmayan hallerde özel hukuk hükümlerine tabi ve Bakanlığın ilgili kuruluşu olmak üzere Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu kurulmuştur"şeklindeifade edilmiştir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018: madde 491).

Kurum, merkez ve taşra teşkilatından oluşur. Merkez teşkilatı ana hizmet birimleri ile danışma ve denetim birimleri ve yardımcı hizmet biriminden, taşra teşkilatı ise il koordinatörlüklerinden meydana gelir. Kurumun ana hizmet birimleri Proje Hizmetleri Genel Koordinatörlüğü ve Finansman Genel Koordinatörlüğü'dür. Kurumun danışma ve denetim birimleri Hukuk Müşavirliği ve İç Denetim Koordinatörlüğü'dür. Yardımcı hizmet birimi ise Personel ve Destek Hizmetleri Genel Koordinatörlüğü'dür. Proje Hizmetleri Genel Koordinatörlüğü, Proje Yönetimi Koordinatörlüğü ve Proje İzleme ve Kontrol Koordinatörlüğünden oluşur. Finansman Genel Koordinatörlüğü, Tahakkuk Koordinatörlüğü, Muhasebe Koordinatörlüğü ve Ödeme Koordinatörlüğünden oluşur. Personel ve Destek Hizmetleri Genel Koordinatörlüğü, Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü ve Personel İşleri Koordinatörlüğünden oluşur (TKDK, 2019).

Şekil 3.1: TKDK Organizasyon Yapısı



Kaynak: TKDK (2019).

TKDK'nın taşra yapılanması "il koordinatörlükleri" şeklindedir. Kuruluş Kanunu'nun 12. Maddesi gereği program veya destekleme kapsamında bulunmayan illerde il koordinatörlüğü bulunmaz. Bu sebepten IPARD programı kapsamında TKDK bugün itibari le 42 ilde teşkilatlanmıştır. İl koordinatörlüklerinin görevleri (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018: madde 501);

- İl düzeyinde duyuru ve tanıtımlar yapmak, faydalanıcılara yönelik tanıtım, bilgilendirme, eğitim ve yönlendirme faaliyetlerini yürütmek

- Desteklenecek proje ve faaliyetlerin seçimi ve izleme konusunda ilde görevlendirilebilecek personelin seçimine ilişkin önerilerini ilgili birimlere bildirmek, bunlara ilişkin veri tabanı hazırlamak

- Başvuruları almak, proje ve faaliyetlerin başvuru şartlarına göre ön incelemelerini yapmak, uygun başvuruları kuruma intikal ettirmek,

- Ön değerlendirme sonucunda uygun bulunmayan başvuruları gerekçeli cevap hazırlayarak kuruma iletmek,

- İlde uygulamanın etkinliğini arttırmak amacı ile valilikler ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonu sağlamak, valiliğe ve ildeki diğer kamu kurum ve kuruluşlarına kurumun ildeki faaliyetleri ile ilgili bilgi vermek ve ihtiyaç duyulan hallerde gerekli destekleri bu birimlerden talep etmek.

- Proje ve faaliyetlerin yerinde kontrolü ve izleme faaliyetlerini yürütmek.

- Görev alanı ilgili konularda merkez birimlerine gerekli raporlama çalışmalarını yapmak

- Başkan tarafından faaliyet alanları ile ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

İl koordinatörlüklerinde üç ana hizmet, bir yardımcı hizmet olacak şekilde 4 birim vardır. Ana hizmet birimleri proje başvuru yönetimi birimi, yerinde kontrol birimi ve ödeme birimidir. Yardımcı hizmet birimi ise destek hizmetleri birimidir.

3.1.4. TKDK'nın Personel Yapısı

4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 502.maddesine göre "kurumda hizmetler 27/06/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 27. Maddesine

göre istihdam edilen sözleşmeli personel eliyle yürütülür" denmektedir. Kurum personeli başkan, genel koordinatör, koordinatör, denetçi, uzman, destek personeli ve mütercim kadrolarından oluşmaktadır. Hukuk müşavirliğinde avukat istihdamı vardır. Yine 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine göre çeşitli meslek gruplarından uzman istihdamı sağlanabilmektedir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018: madde 502).

Kurumda hali hazırda 1 başkan, 2 genel koordinatör, 1 hukuk müşaviri, 50 koordinatör, 17 denetçi, 1505 uzman, 1 mütercim, 261 destek personeli olmak üzere toplam 1838 personel istihdam edilmektedir. Bu personelin 148 adedi ön lisans, 1409 adedi lisans, 258 adedi yüksek lisans ve 23 adedi doktora mezunudur. Cinsiyet dağılımı ise 632 kadın, 1206 erkektir. Toplam personelin 1341'i 30-39 yaş, 263'ü 40-49 yaş, 215'i 20-29 yaş, 19'u 50-60 yaş arasıdır (TKDK, 2019). Buda TKDK personel yapısının genç ve dinamik olduğunu göstermektedir.

Uzman personel için yabancı dil şartı olup, kurum merkezinde görev yapacak uzmanlar için yabancı dil sınavından asgari "C", il koordinatörlüklerinde istihdam edilecek personel için asgari "D" düzeyi aranmaktadır (TKDK, 2019).

3.2. TKDK'nın Yönetim Sisteminin Esasları

TKDK'nın Avrupa Komisyonu akreditasyonundan kaynaklı, uluslararası kabul görmüş standartlara göre kurulmuş ve bu standartlara göre devam eden bir yönetim yapısı vardır. Bu standartlardaki amaç daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısı oluşturarak verimliliği arttırmaktır (Özbey,2016: 83).

TKDK Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Avrupa Komisyonu tarafından akredite edilmiş bir kurumdur. TKDK sisteminin tamamı akreditasyona tabidir ve akreditasyon kriterlerine göre hareket edilmektedir. Akredite bir kurum olması sebebi ile uygulamanın olduğu tüm illerde aynı kriterler uygulanmaktadır. Bu sebepten kurum tüm illerde aynı şekilde ve standartta hizmet vermektedir. Bu şekilde kişiye özel uygulamalar bertaraf edilmekte, izleme ve değerlendirme çok verimli bir biçimde uygulanmaktadır (TKDK, 2015b: 2).

TKDK Avrupa Birliği tarafından EDIS olarak ifade edilen yapı ile akredite edilmiş bir kurumdur. Yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde iç kontrol modellerine uygun yapıyı oluşturarak uygulamaya geçirmiştir. Küçük bir kurum olması sebebi ile bu modelleri baştan sona rahat bir şekilde uygulayabilmektedir (TKDK, 2015b: 48).

TKDK'nın yürüttüğü IPARD programındaki başarısı verimliliğin en önemli göstergesidir. IPARD I programında tahsis edilen fonları kullandırma oranı %90'ın üzerindedir. Toplamda ulusal katkı ve faydalanıcı katkısı ile 6 milyar Türk Lirası değerinde yaklaşık 11 bin proje ile sözleşme imzalanmıştır. Bu kapsamda faaliyete geçen tesislerde 50 binin üzerinde istihdam oluşmuştur. Aynı şekilde benzer kırsal kalkınma programlarını yürüten diğer AB üyesi ve aday ülkelerin tahsis edilen fonları kullandırma ortalaması %24,2'dir (Bilici, 2010: 49). Bu ülkelerin başarısız olmalarının temel nedenleri arasında yapısal sorunlar ve özellikle ekonomik ve kurumsal sebepler gösterilmiştir. Uygulama süresince EDİS kurallarına uyulmamasından kaynaklanan usulsüzlükler ve buna bağlı fon kayıpları diğer bir faktördür. Bu usulsüzlüklerin nedeni özellikle insan kaynakları yetersizliği, eğitim ve rotasyon eksikliği gibi akreditasyona aykırı konulardır (Bilici, 2010: 50-51).

Kırsal kalkınma konusunda, tarım ve kırsal kalkınmaya yönelik ilk AB katılım öncesi programı (IPARD I), 15. Başvuru çağrısının akabinde uygulanan yaklaşık 11.000 proje ile 50.000'in üzerinde istihdam yaratılmıştır. Programın etkisine ilişkin farkındalığın arttırılması amacı ile halihazırda devam eden girişimlerin ötesinde daha fazla çabaya ihtiyaç duyulmaktadır. IPARD II için sektörel anlaşma onaylanmış ve başvuru çağrısına çıkılmıştır. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu, iyi bir gelişme seviyesine ulaşmıştır ve daha fazla gelişme kaydedilmesi amacı ile kurum personeli belirli alanlarda eğitim almaya devam etmektedir (AK, 2015: 85)
Kırsal kalkınma konusunda, tarım ve kırsal kalkınmaya yönelik AB katılım öncesi programı (IPARD II) kapsamında, IPARD I döneminde uygulanan dört tedbir için bütçe uygulama yetkileri devredilmiş durumdadır. Ayrıca, söz konusu yetki devri Komisyon tarafından tarım-çevre, iklim ve organik tarım tedbirlerinin pilot faaliyeti içinde verilmektedir. IPARD için yapılan birinci teklif çağrısında 1.604, ikinci çağrıda ise toplam 191 sözleşme imzalanmıştır (TKDK, 2019). Tarım ve Kırsal Kalkınmayı

Destekleme Kurumu ilaveten 200 personel istihdam etmiştir. Bu durum kurumun AB kurumları nezdinde de kurumsallığını ve etkinliğini kanıtladığını göstermektedir.

TKDK desteklerinin genel ve özel etkilerini ortaya çıkarmak ve desteklerin etkinliğinin kurumsallaşma, ekonomik, çevresel, teknolojik ve sosyo-kültürel boyutta nasıl olduğunun ortaya çıkarılması amacı ile akademisyenlerce 2015 yılında "etki değerlendirme raporu" hazırlanmıştır. Bu çalışma sonucunda kurumsallaşma, yerelde istihdam, öz kaynakların harekete geçirilmesi, beklenmeyen çıktıların elde edilmesi gibi çok sayıda kavramın kırsalda hayat bulduğu ifade edilmiştir (TKDK, 2015a: 98).

3.2.1. Akredite Yönetim Modeli

Akreditasyon yetkili bir kuruluş tarafından bir kişi yada kuruluşun ürettiği ürün veya yaptığı hizmetin belirlenen uluslararası kabul görmüş kriterlere göre değerlendirilmesi, yeterliliğinin onaylanması ve denetlenmesidir. Diğer bir ifade ile akredite yapı net standartların ve sistemlerin yerleştirilmesi ve bunların işlemesinin izlenmesi sürecidir (Ulucan, 2007: 34).

Avrupa Birliğine aday ülkelerin IPARD ajanslarının faaliyete geçip, Avrupa Birliği fonlarından yararlanmaya başlayabilmesi için uyulması gereken akreditasyon kriterleri, 718/2007 sayılı Komisyon Tüzüğü, 24 Aralık 2008 tarih ve 27090 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Çerçeve Anlaşma ve 15 Temmuz 2010 tarih ve 27642 sayılı Resmi Gazete de yayımlanan Sektörel Anlaşma da belirtilmiştir. TKDK'nın IPARD programı kapsamında öngörmüş olduğu Genişletilmiş Merkezi Olmayan Uygulama Sistemi (EDIS) uyarınca akreditasyonu, kriterlerini ve bunların nasıl uygulanacağına ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacı ile akreditasyon yönetmeliği çıkarılmıştır. 8 Ocak 2008 tarih ve 27809 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunun Akreditasyonu ve Akreditasyon Kriterlerinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte, 718/2007 sayılı Konsey Tüzüğü ve Sektörel Anlaşmaya uygun şekilde yönetim ve kontrol işlemlerinin yapıları, yetkileri ve birimlerinin uygulayacağı esaslar belirlenmiştir. Sektörel Anlaşma ekinde Akreditasyon Kriterleri 5 başlıkta

toplanmıştır. Bunlar iç kontrol ortamı, planlama ve risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, izleme faaliyetleri ve bilgi ve iletişimdir (AB Bakanlığı, 2010).

İç kontrol ortamı (AB Bakanlığı, 2010);

İç Kontrol Ortamı; teşkilat yapısı, insan kaynağı standardı ve yetki verilmesi başlıklarından oluşmaktadır. Teşkilat yapısı başlığı altında yönetimin görevleri, ödeme görevleri ve uygulama görevleri sıralanmıştır. Yönetimin görevleri programı izleme, değerlendirme, raporlama ve eşgüdümdür. Ödeme görevleri taahhüt ve ödemelerin izin ve kontrolü, ödemelerin yapılması, taahhüt edilen miktarların ve ödemelerin muhasebesi ve hazinedir. Uygulamanın görev amacı ise seçim, tanıtım ve güvencedir.

Planlama ve risk yönetimi (AB Bakanlığı, 2010);

Planlama ve risk yönetimi sektörel anlaşmada şu şekilde geçmektedir;

- Risk tanımlama, değerlendirme ve yönetimi; başta, yeterli kontrol kaynaklarının tüm alanlarda uygulanması olmak üzere, risklerin önemi ile bağlantılı olarak risklerin tanımlanması ve yönetimi.
- Amaç belirleme ve kaynakların amaçlara tahsisi; çıktı ve etki seviyesinde uygun ve ölçülebilir amaçların tüm seviyelerde oluşturulması ve organizasyon genelinde anlaşılması, şeffaf, iyi mali yönetim ilkelerine riayet ederek, söz konusu amaçlara yönelik olarak kaynakların yeterli biçimde tahsis edilmesi.
- Uygulama sürecinin planlanması; amaçlara ulaşmak için gereken adımların net bir biçimde planlanması, her adım için zamanlama ve sorumluluk ile gerekli hallerde kritik yol analizlerinin kabul edilmesi.

Kontrol faaliyetleri; ortak yazılı usuller, başvuru taleplerinin onaylanması usulleri, bütçe ve ödeme usulleri, muhasebe usulleri, borç usulleri ve denetim izidir.

İzleme faaliyetleri; iç kontrol faaliyetleri ile sürekli izleme, bir iç denetim birimi aracılığı ile gerçekleştirilen ayrı değerlendirmelerden oluşmaktadır.

Bilgi ve iletişim; iletişim ve tanıtım, bilgi sistemlerinin güvenliği ve raporlamadan oluşmaktadır.

Akreditasyon kriterlerine bakıldığında COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) iç kontrol standarları ile aynı olduğu anlaşılmaktadır. Bundan dolayı TKDK'nın akreditasyona uygun yapılandırılmasında COSO modelini baz aldığı görülmektedir. Bu sistem TKDK akreditasyon kriterlerinin kaynağını oluşturmaktadır. Türkiye'de 2003 yılında yasalaşan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu iç kontrol modelinin alt yapısı oluşturulmuştur (Özbey, 2016: 91-92).

TKDK EDIS sistemine uygun kurumsallaşmış ve akreditasyon çalışmalarına başlamıştır. Akreditasyon kapsamında tüm yönetim ve kontrol sistemlerinin planlanması, yasal düzenlemeler, birimlerin süreç ve işlemlerini içeren uygulama rehberleri ve ilgili dokümanlardan oluşan ilk akreditasyon paketi 2009 yılında hazırlanmıştır. İlk olarak Yetkili Akreditasyon Görevlisi tarafından Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı) ve Ulusal Fon'un akreditasyonu yapılmıştır. Yetkili Akreditasyon Görevlisi aday ülke adına tüm sorumluluğu almaktadır. Devamında TKDK, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı adına uluslararası bir akreditasyon kuruluşu tarafından yapılan denetim sonucunda 21 Temmuz 2010 tarihinde ulusal akreditasyonu almıştır. Son olarak Avrupa Komisyonu birimleri tarafından TKDK Merkez ve İl Koordinatörlüklerinde yapılan incelemeler sonucu 21 Ağustos 2011 yılında Avrupa Komisyonundan yetki devrini almıştır. Bu sayede Kırsal Kalkınma Faslının birinci açılış kriteri yerine getirilmiş ve TKDK akredite kurum ünvanına sahip olmuştur. Bu yönü ile TKDK, Türkiye Avrupa Komisyonundan yetki devri alan ilk ve tek kurumdur. Bunun sonucu EDIS sistemine uygun olarak fonların kullanımına ilişkin tüm yetkinin Avrupa Birliği tarafından TKDK'ya devredildiği, IPARD programının TKDK tarafından 42 ili kapsayacak şekilde uygulanmasının önü açılmıştır (AB Bakanlığı, 2019).

Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Kamu İç Kontrol Standartları ile TKDK'nın akreditasyon ilkeleri temelinde COSO modelini baz aldığından, birebir örtüşmekte olduğu görülmektedir. Bu sebepten TKDK sadece Avrupa Komisyonu tarafından akredite olmuş ve yetki devri almış bir kurum değildir. Ayrıca 5018 sayılı kanun dışında kalan özel bütçeli kuruluşlar içinde yer alıp baştan sona tüm yönetim yapısı ile 2018 sayılı Kanun ve bunun devamı olan

mevzuatla belirlenmiş olan iç kontrol sistemi gerekliliklerine sahip Türkiye'deki tek kamu kurumu örneğidir (Özbey, 2016: 92).

3.2.2. Adem-i Merkezi Yapı

TKDK'da ademi-i merkeziyet iki şekilde bulunur. İlki "hizmet yerinden yönetim kuruluşu, diğeri ise örgütsel adem-i merkeziyetçiliktir. TKDK'da örgütsel adem-i merkeziyetçilik, il koordinatörlükleri ve uzman personele tanınan yetkilerin genişliğinden anlaşılabilir (Özbey, 2016: 93).

TKDK'da ana hizmetlerin çoğu, il koordinatörlükleri vasıtası ile yerine getirilir. Proje kabulü, projelerin idari ve uygunlukları, yerinde kontrolleri, ödeme kontrolleri, sözleşme işlemleri il koordinatörlükleri tarafından yapılır. Tanıtım, bilgilendirme ve yardım masası faaliyetlerinin çoğu yine il koordinatörlükleri aracılığı ile gerçekleştirilir. Uzmanlar bu süreçte tam yetkilidir. İl koordinatörlükleri il bazında IPARD programının tanıtımı ve sunulan proje sayısını arttırmak amacı ile çalışma stratejileri ve bu stratejileri kurumsallık çerçevesinde uygulamakta özgürdür (TKDK, 2019).

Merkez birimleri mali hizmetler, muhasebe, izleme, dış ilişkiler, ulusal düzeyde tanıtım, diğer ilgili kuruluşlarla ilişkiler vb. işlemleri yürütmektedir. Ayrıca danışma ve denetim, insan kaynakları, mali işlemler ve bilgi sistemleri merkezden yürütülür. Merkez birimleri il koordinatörlüklerinin yaptıkları işlemleri örnekleme yöntemiyle ikincil kontrol olarak inceler. Merkez tarafından yapılan bu kontroller iller arası farklılıkların önüne geçmek ve suiistimalleri önlemek amaçlıdır.

Kurumda yöneticiler sadece idari imza yetkisine sahiptir. Uzmanlar ana faaliyet işlerinde tam yetkilidir. Bu sayede kurumda ağır bürokrasi engellenmiştir.

3.2.3. Akredite Prosedürlere Dayalı Çalışma

TKDK akredite sistemin getirmiş olduğu yazılı prosedürlere göre iş ve işlemlerini gerçekleştirir. Bunun için ana kaynak uygulama rehberleridir. Uygulama rehberleri

ilgili iş ve işlemlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağını açıklamaktadır ve bu rehberler sürekli olarak güncellenmektedir. Her bir rehber ve formlar için ayrı bir kod tanımı yapılmıştır. Bu form ve rehberlerin en güncel versiyonları kurum iç portalinde bulunmaktadır. Yapılan güncellemeler versiyon numaralarından takip edilebilir. Sektörel Anlaşmada bunlara yönelik düzenlemeler mevcuttur. Yönetim değişiklik taleplerini Sektörel Anlaşmaya göre yapar. Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (NAO) ve Avrupa Komisyonu tarafından akredite edilen prosedürlere yada koşullarla alakalı bütün değişiklikler uygulamaya konulmadan önce Avrupa Komisyonun ön onayına tabidir. Bu değişiklikler kurum merkezinde dış ilişkiler ve prosedür ünitesi tarafından takip edilir. Prosedürler ve dokümanlar yılda en az bir defa gözden geçirilir. Acil değişiklikler, değişiklik öneri paketi beklenmeden ayrı olarak iletilir. Bu güncellemeler Avrupa Komisyonu ve T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. TKDK kuruluşunda Versiyon 1.0 ile başlayıp IPARD I programını Versiyon 10.6.06 ile tamamlamıştır. IPARD II programı tekrar versiyon 1.0 ile başlamıştır ve hali hazırda versiyon 1.0.03 ile devam etmektedir (TKDK, 2019).

Kurumda görev yapan tüm personeli kapsayacak biçimde görev tanımları bulunmaktadır. Her çalışan, görev, yetki ve sorumluluklarını ve bunların sınırını bilmekte, görev ve yetki karmaşıklıkları engellenmektedir. Kurum içi düzenlenen hizmet içi eğitimlerde görevlere ilişkin farkındalık arttırılmaktadır.

Kurum ayrıca prosedürlerin yetersiz kalması durumunda acil çözüm için sorun bildirim takip merkezi, çözüm merkezi gibi uygulamalar oluşturup, süpervizyon kapsamında ikincil kontroller ve hizmet içi eğitimler düzenler. Sorun bildirim takip sistemi kurum iç portalinde bulunup sorun ve çözüm önerileri tüm kurum tarafından görülmektedir.

3.2.4. Uzmanlığa Dayalı Yapı

Kurumun toplam personelinin %81.88 ini uzman personel oluşturmaktadır. Buda kurumda ana hizmetlerin uzman personel tarafından yapıldığını göstermektedir. Destek personeli ara görevler ve idari işlerden sorumludur. Uzmanlığa dayalı yapı sayesinde TKDK, dikey yapılanması çok olmayan sade ve etkili bir kurumsal yapıya sahiptir. Kurum merkezinde yapılanma başkan, genel koordinatör, koordinatör, ünite

sorumlusu uzman şeklindedir. İl koordinatörlüklerinde ise il koordinatörü, birim amiri, uzman şeklindedir. Ana hizmetler, uzman personel tarafından yapıldığından hiyerarşik kademeler azalmış, yatay bir yapılanma oluşturulmuştur (TKDK, 2019).

Kurumda uzman personel işe alımında kamu personeli sınavı, kurum iç sınavı ve sözlü mülakat yapılmaktadır. Ayrıca uzman personelde dil yeterliliği zorunludur. Uzman personel işe alındıktan sonra kurum içerisinde görev alacağı birime göre oryantasyon eğitimi, iş başı eğitimi ve tecrübe aktarım eğitimi gibi eğitimler alır ve bu eğitimlerden sonra göreve başlar (TKDK, 2019).

Kurumda ana hizmetler paylaşılmıştır. IPARD projeleri için genel süreç sözleşme öncesi, ödeme öncesi ve uygula sonrası dönemdir. Uygulama sonrası dönem izleme dönemi olarak 5 yıl sürer. Bu süreçlerin herbiri farklı birimler aracılığı ile yapılır. Bu sayede kritik işlerin tamamı tek birime verilmeyerek olası sakıncalar ortandan kaldırılmıştır (AB Bakanlığı, 2010).

Kurumda proje inceleme işlemlerinin hızlı olması amacı ile her birime iş süreci ile alakalı olarak kısıtlamalar getirilmiştir. Örneğin yerinde kontrol biriminin proje inceleme süresi azami 20 iş günüdür. Birim bu süre zarfında iş ve işlemleri bitirmek durumundadır. Ayrıca katı kuralların önüne geçme maksadı ile "uzman insiyatifi kavramı" prosedürlerde yer almaktadır (TKDK, 2019). Gerekli durumda uzmanın bu insiyatifi lehte yada aleyhine kullanabilmesi için esneklik getirilmiştir.

TKDK kuruluş aşamasında her il bazında proje sayısı analiz edilmiş, bu projeler için gerekli iş süreleri hesaplanmış, personel ihtiyacı ve istihdamı buna göre yapılmıştır. Bu analizler yılda 2 defa olmak üzere yenilenmektedir (Özbey, 2016). Bu şekilde örgütsel büyüme optimum sınırlar içerisinde tutulmaya çalışılmıştır.

3.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı

Kurum teknolojinin getirdiği her yeniliği bünyesinde uygulamaya çalışmaktadır. TKDK merkezinde bulunan Bilgi Sistemleri Koordinatörlüğü kurumun merkez ve il koordinatörlüklerindeki çalışanlarının verimlilikte ve devamlılıkta verilen bilgi

sistemleri hizmetlerinden faydalanmasından sorumludur (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018: madde 491). Kurumda kullanılan bilgisayarlar kurum ağına bağlıdır. Bu ağa dahil olan bilgisayarlara uzaktan destek verilerek olası program hataları, kurulum talepleri vb. durumlar anında merkez bilgi sistemleri tarafından çözülmektedir. Kurumda çalışan tüm personelde internet erişimi ve kurum ağına bağlı bilgisayar bulunmaktadır. Kurum aciliyet gereken durumlarda interaktif eğitim vermektedir. Kurumsal mail uygulaması bulunmakta ve resmi yazışma alanı kabul edilerek iletişimde aktif kullanılmaktadır. Proje hizmetleri ve yardımcı hizmetler ile alakalı kurum içi ve kurum dışı birçok veri tabanı bulunmaktadır. Bu veri tabanları sayesinde yazışma yapılmadan iş ve işlemler çok hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Kabul edilen tüm projeler veri tabanına kaydedilerek iş ve işlemler bu veri tabanı üzerinden hızlıca hayata geçirilmektedir. Ayrıca birimler tarafından hazırlanan evraklar yine kurum veri tabanına kaydedilir. İleriki aşamalarda herhangibir evrak gerekli olduğunda yetkili kişi ya da görevlendirilen kişi tarafından bu veri tabanına erişilerek bilgilere ulaşılabilir.

Kurum ayrıca e-imza sistemini kullanarak bürokrasiyi azaltmış, evrak kalabalığı ortadan kaldırılmıştır.

3.2.6. Kurum İçi İletişim

Kurum içi iletişim süreci personel işleri koordinatörlüğü tarafından oluşturulan ve Avrupa Komisyonu tarafından onaylanan kurumsal iletişim prosedürüne göre belirlenmiştir (TKDK, 2019).

Kurumun yürütülen ana faaliyetleri için kullanılan temel kurum içi iletişim araçları; periyodik koordinasyon toplantıları, raporlamalar ve resmi yazışmalardır. Kurum içi diğer iletişim araçları ise telefon, e-mail, resmi yazışma, faks, öneri kutusu, personel memnuniyet anketi, intranet ve ilan panosudur.

Kurum içi internet portali kurumun iç temel iletişim aracıdır. Gerekli tüm bilgi ve belgeler bu sistemde bulunmaktadır ve portal yetkiler dahilinde tüm personele açıktır.

Kurum için e-mail resmi yazışma olarak kabul edilmekte ve sıkça kullanılmaktadır. Kurum içi belgenet sistemi, resmi evrakların doldurulup e-imza atılarak istenilen koordinatörlüğe, birime ya da kurum dışı yerlere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar.

3.2.7. Kurum Dışı İletişim

Kamu kurumları ile vatandaşlar arasında iletişimde bazı sıkıntıların olduğu Türkiye'de sıklıkla dile getirilmektedir. TKDK bu konuda kendisini "faydalanıcı dostu" olarak tarif eder. Kurum dışı iletişim, kurumsal iletişim prosedüründe açıklanmıştır (TKDK, 2019).

Kurum dışı iletişim, TKDK'nın hedefleri ve faaliyetleri hakkında uygun ve etkin bir biçimde bilgilendirmeyi hedefleyen TKDK ile kurum dışı hedef gruplar arasında gerçekleştirilen çift yönlü iletişimdir. Kurum dışı iletişimde kullanılan araç ve yöntemler, aylık elektronik bülten, üç aylık dergi, TKDK web sitesi, şikayet yönetimi, yardım masası, periyodik toplantılar, raporlamalar, doküman paylaşımları, eğitimler, kurumsal e-posta, faks, telefon ve resmi yazışmalardır.

Kurumun resmi web sitesi en etkili iletişim aracıdır. Burada düzenli olarak bilgi, haber ve duyurular yayımlanır.

Yardım masası, kurumun bütün faaliyetlerinde etkili, doğru ve iyi bir hizmet sunmak, proje hazırlamak, başvuru ve uygulama süreçlerini hızlandırmak, geliştirmek ve başvuru sahiplerini doğru bir şekilde bilgilendirmek amacı ile merkez ve il koordinatörlüklerinde kurulmuş yapıdır. Amacı, IPARD programı uygulama sürecinde soru soran kişilerin IPARD programı ve program kapsamında uygulanacak projeler ile alakalı sorularını cevaplamak, istek ve önerileri değerlendirmek, problemlere doğru ve sürekli çözüm geliştirmektir (TKDK, 2019).

Yardım masasının etkinliği için her ilde en az bir uzman görevlendirilmiştir. Bilgi almak isteyen kişiler ve başvuru sahipleri için ayrı görüşme odası, bekleme salonu gibi alanlar oluşturulmuştur. Kurum merkezinde yardım masasının işleyişinde Personel İşleri Koordinatörlüğü, İl Koordinatörlüğü içerisinde ise iletişim uzmanı

görevlendirilmiştir. İletişim uzmanı web uygulaması üzerinden tüm başvuruların kaydını tutar, bunların 15 iş gün içerinde cevaplanması için gerekli koordinasyonu sağlar. Sürenin 15 iş gününü aşması durumunda en geç 30 gün içerisinde cevap verilmesini sağlar. Faks veya dilekçe ile iletilen soruları arşivlenmesi, alınan başvuruları değerlendirilmesi sağlanmalı ve soru sahibine talep ettiği şekilde cevabıniletilmesi iletişim uzmanının diğer görevleridir (TKDK, 2019).

TKDK'nın uyguladığı iletişim uygulamaları kurum ile vatandaş arasında güven ve memnuniyet duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

3.2.8. Bağımsız Denetim

TKDK'nın denetimi çok yönlü ve çok aktörlü olarak yürütülmektedir. TKDK'nın yürüttüğü IPARD programı Avrupa Komisyonu tarafından finanse edildiği için Kurum, Çerçeve Anlaşmanın 17. Maddesine göre Komisyon ve Avrupa Sayıştayı tarafından gerçekleştirilen gözetim, kontrol ve denetimi, Komisyon Avrupa Sahtecilik Mücadele Bürosunun (OLAF) gözetim ve mali kontrolü ile Avrupa Sayıştayı'nın denetimine tabiidir. Ayrıca TKDK akreditasyon kuralları gereği ulusal denetime de tabiidir (AB Bakanlığı, 2016).

TKDK işlemleri üzerinde denetim yetkisi olan AB ve Ulusal denetim birimleri aşağıdakilerdir (TKDK, 2015b: 51):

- TKDK İç Denetim Koordinatörlüğü
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Teftiş Kurulu
- Hazine Kontrolörler Kurulu (Denetim Otoritesi)
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı (Yetkili Akreditasyon Görevlisi)
- Türkiye Cumhuriyeti Sayıştayı
- Avrupa Komisyonu Kırsal Kalkınma Genel Müdürlüğü (J4 ve J5 Birimi)
- Avrupa Komisyonu Avrupa Sahtecilikle Mücadele Bürosu
- Avrupa Komisyonu Sayıştayı.

Akreditasyon yönetmeliğinin 16. Maddesine göre TKDK iç kontrol faaliyetleri vasıtasıyla sürekli olarak izlenir (AB Bakanlığı, 2010). Bu amaçla; mevzuat, rehber ve prosedürlerin doğru bir biçimde uygulanmasını sağlamak için yetkili birimlerin izlenmesi, kontrol sistemlerini genel olarak iyileştirmek için sistem değişikliklerinin başlatılması, usulsüzlük şüphesine dair bilgilerin incelenmesi faaliyetleri sürekli olarak incelenir.

TKDK'da sistemin başarılı bir şekilde yürütülmesinin nedeni, akredite yapı ile oluşturulan denetim izine uygun olması ve bundan kaynaklı suiistimalleri kolaylıkla tespit etmesidir. TKDK'nın yürüttüğü iş ve işlemler birçok bağımsız denetim kuruluşu tarafından incelendiğinden, güçlü ve bağımsız denetim rolü sisteminin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinde büyük öneme sahiptir.

TKDK'nın akreditasyon sistemi tek seferlik değildir. Çerçeve anlaşmanın 14. Maddesine göre akreditasyonun kaldırılması, askıya alınması ve yetki devrinin alınması söz konusu olabilir (AB Bakanlığı, 2016). Böyle bir durum olduğunda Avrupa Birliği Kırsal Kalkınma Fonunun kullanımı mümkün olmayacaktır. TKDK her yıl dış bağımsız denetçileryoluyla izlenir. TKDK 2011 yılından beri birçok denetim geçirmiş ve hepsinden başarı ile çıkmıştır. Akreditasyon koşullarının bir seferlik sağlanması yeterli olmayıp, önemli olun bu devamlılığın sürdürülmesidir.

3.3. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi

Avrupa Komisyonu IPA Kırsal Kalkınma Bileşenine (IPARD) ilişkin katılım öncesi gerekliliklerinin yerine getirilmesi doğrultusunda ortaya konulan taahhütler çerçevesinde, IPARD fonlarının uygulama ajansı olarak TKDK'nın başarılı bir performansı için güçlü bir risk yönetimi önemlidir.

Türkiye Cumhuriyeti ile Avrupa Komisyonu arasında Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) ile temin edilen yardımın uygulanması amacı ile işbirliği kurallarına ve ilgili programların, projelerin ve fonların yönetimine yönelik imzalanan Çerçeve Anlaşma da yer alan birçok gereksinimden birisi risk yönetimi için etkin bir sistemin kurulmasıdır.

718/2007 sayılı Avrupa Komisyonu Tüzüğü'nün (1085/2006 sayılı IPA Tüzüğü prensiplerini uygulama tüzüğü) 11(2) maddesine göre; "Avrupa Komisyonu bir bileşene, programa veya tedbire ilişkin yönetim yetkilerinin devri kararından önce, ülkenin 1065/2002 sayılı Komisyon Tüzüğünün 56 (2) maddesi ile belirtilen yönetim ve kontrol sistemlerinin kuruluşu ve akreditasyonu çerçevesinde ilgili tüm şartları yerine getirdiğinden emin olmalıdır" denilmektedir (AB Bakanlığı, 2007).

718/2007 Komisyon Uygulama Tüzüğünün ekinde, yönetim ve kontrol sistemlerine ilişkin olarak aşağıda belirtilen gereklilikler yer almaktadır (AB Bakanlığı, 2007);

- Risk belirleme, değerlendirme ve risk yönetimi
- Devamlılığa yönelik önemli risklerin belirlendiğinin ve gerektiğinde acil durum planlarının uygulamaya koyulacağının temini.

3.4. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Çerçevesi

Risk yönetimi organizasyonun bir parçasıdır. Risksiz bir çevre düşünülemez. Kurumlar prosedürler ve politikalar oluşturarak riskleri minimize etmeye çalışırlar. Avrupa Komisyonu IPA Kırsal Kalkınma Bileşenine (IPARD) ilişkin katılım öncesi gerekliliklerinin yerine getirilmesi amacı ile verilen taahhütler çerçevesinde, IPARD fonlarının uygulama ajansı olarak TKDK'nın başarılı bir kurum olması için güçlü bir risk yönetimi şarttır.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda risk yönetimi çerçevesi aşağıdakileri içermektedir (TKDK, 2019) ;

- Risk kültürü, risk felsefesi ve kurumun amaçlarına ulaşmak için kabul edebileceği risk derecesini gösteren risk politikasının oluşturulması,
- Risk hiyerarşisi,
- Risk yönetiminin süreç ve bileşenleri,
- Ortak bir risk dilinin oluşturulması,
- Değişimlerin kurum kültürü ve davranışları üzerine etkisi.

Tarım ve Kırsal kalkınmayı Destekleme Kurumu faaliyetlerini riskin doğal yaşamın bir parçası olduğunu kabul ederek sürdürmektedir. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda risklerin yönetimine üst yönetim önderlik eder. Kurumda riskler kurumun tamamını kapsayacak şekilde bütünleştirilir. Kurum risk yönetimi süreci boyunca sorumlulukları tahsis etmek amacı ile stratejiyi operasyonel hedeflere dönüştürür. Kurumdaki tüm personel günlük işlerini yaparken sorumlu oldukları riskleri de göz önünde bulundurarak bu risklerin günlük yaptıkları işlerle ilişkisinin farkında olur (TKDK, 2019).

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda ortak bir risk dili kullanılmaktadır. Bu dildeki tanımlamalar risk prosedürlerinde detaylandırılmıştır. Bu terminoloji ile kurumda ortak bir risk dili mevcuttur (TKDK, 2019).

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu iş ve işleyişlerin başarılı olması için kurumda çalışan tüm personeli teşvik ederek şeffaf, açık ve destekleyici bir kurum kültürünü oluşturmayı amaçlar (TKDK, 2019).

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu çalışanların risk iştahı çerçevesinin dışında sorumsuzca hareket etmeleri, bilerek yapılan hataları saklamaları veya kontrolleri uygulamada başarısız olmaları gibi olumsuz durumları göz önünde bulundurarak aksiyon alınmasını teşvik eder (TKDK, 2019).

3.4.1. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Risk Yönetiminde Mevcut Durum

Bir organizasyonun stratejik yönetiminin merkezinde olan risk yönetimi, sürdürülebilir bir risk/fayda optimizasyonuna göre kurumların riskleri metodolojik bir yaklaşımla belirlendikleri ve bunlarla faaliyetleri arasındaki bağlantıları ortaya koydukları bir süreçtir. Bu süreçte herbir faaliyet tek tek ele alınabileceği gibi, faaliyetler bir bütün olarak da göz önünde bulundurulur. Risklerin yönetimi, bu risklerin tanımlanması ve azaltılarak iyileştirilmesine odaklanır. Amacı organizasyonun tüm faaliyetlerine en üst düzeyde sürdürülebilir değer katmak olan risk yönetimi, organizasyonu etkileyebilecek tüm faktörlerin potansiyel üst ve alt limitlerinin idrak edilmesini sağlar. Başarı ihtimalini yükseltirken, başarısızlık ihtimalini ve organizasyonun genel hedeflere ulaşma şüphesini azaltır (HM Treasury, 2013).

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu akreditasyon koşulları sebebi ile risk yönetimini akredite edilmiş prosedürler ile uygun bir şekilde uygulamaktadır.

TKDK risk yönetim rehberi, risklerin belirlendiği ve yönetimin farklı riskleri azaltma çerçevesinde yeterli kontrol kaynaklarının tüm alanlara uygulandığı IPARD Sektörel Anlaşmasının EK-I dökümanı ile uyumlu olarak hazırlanmıştır.

TKDK geçmiş, şimdiki ve özellikle gelecekteki aktiviteleri çerçevesinde, risklerin tamamını düzenli olarak işler ve gözden geçirir. TKDK'da risk yönetimi özellikle üst yönetimin önderlik ettiği etkin bir politika ve program ile kurum kültürüne entegre edilmektedir. Stratejiyi operasyonel hedeflere dönüştürerek, her koordinatör ve çalışana iş tanımları kapsamında kurumla alakalı tüm risk yönetimi sorumlulukları dağıtılmıştır. Böylelikle hesap verebilirlik, performans ölçümü ve ödüllendirme desteklenir, her seviyede operasyonel etkinlik gelişir.

TKDK'da tüm çalışanlar, kurumsal düzeydeki iç kontrollerin risk yönetiminin bir parçası olduğunu bilir. Kurumda her bir kontrol tek tek her bir risk özelindedir. Kurum koordinatörlükleri sorumluluğunda pek çok farklı kontroller mevcuttur. Söz konusu bu kontroller belirlenen riskler sonucunda oluşturulmuştur ve kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını temin eder.

TKDK risk yönetim çerçevesi; TKDK'nın risk kültürü ile felsefesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmak doğrultusunda kabullenebileceği risk derecesini ortaya koyan risk politikasının oluşturulması, risk hiyerarşisi ve kurumdaki oluşum konumu, risk yönetimi süreci ve bileşenleri, ortak bir risk dili ve termolojisi'nin oluşturulması, değişimin kültür ve davranışlar üzerinde etkisinden oluşur.

TKDK risk yönetiminde 2004 COSO Risk Yönetim Modelini uygular. Bazı farklı kamu kuruluşları Avustralya/Yeni Zelanda Standardı 1999/2004, Birleşik Krallık AIRMIC Standardı 2002'yi kullanmaktadır. Ayrıca spesifik olarak kamu sektörü rehberini de kullanan kurumlar da mevcuttur.

TKDK Risk Yönetimi Prosedüründe risk yönetimine ilişkin yetki ve rolleri detaylı açıklamıştır. Bu rehber aracılığı ile her bir personel sorumluluğundaki risk ile alakalı görevlerini bilir ve bu rehbere uygun şekilde aksiyonlarını alır.

TKDK Risk Yönetimi Prosedürü kapsamında; insanların risk iştahı çerçevesinin dışında dikkatsizce hareket etmeleri, kasten hataları saklamaları veya uygun kontrolleri uygulamada başarısız olmaları gibi olumsuz durumlar göz önünde bulundurularak, uygun aksiyonların alınması teşvik edilir (TKDK, 2019).

Herhangi bir kontrol zayıflığın/eksikliğin TKDK'ya rapor edilmiş ise söz konusu kontrol zayıflığının konu olduğu birim sorumlusu, Başkan tarafından haberdar edilir ve bu zayıflığı/eksikliği ortadan kaldırılması için Başkan tarafından talimatlandırılır. Eğer kontrol zayıflığı/eksikliği TKDK personeli tarafından tespit edilir ise, söz konusu eksiklik/zayıflık süpervizyon prosedürüne uygun olan yöntemler kullanılarak Koordinatöre raporlanır ve Koordinatör gerekli tedbirleri alır.

TKDK'da riskler yapısal boyutuna göre(düşük, orta, yüksek, çok yüksek) izlenir. Eğer çok yüksek ise her ay, yüksek risk ise 2 ay ve orta risk üç ayda bir izlenir. İzleme faaliyetleri kapsamında kurum yetkili risk görevlisi tarafından iç kontrol zayıflıkları raporu hazırlanır ve TKDK Başkanı onayına sunulur. Başkan onayından sonra her çeyrek yılın sonunu takip eden 10 iş günü içerisinde Ulusal Yetkilendirme Görevlisi (NAO)'ne raporlanır (TKDK, 2019).

3.4.2. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Nasıl Çalışır

IPARD programının üç öncelikli ekseni vardır (TKDK, 2018). Bunlar;

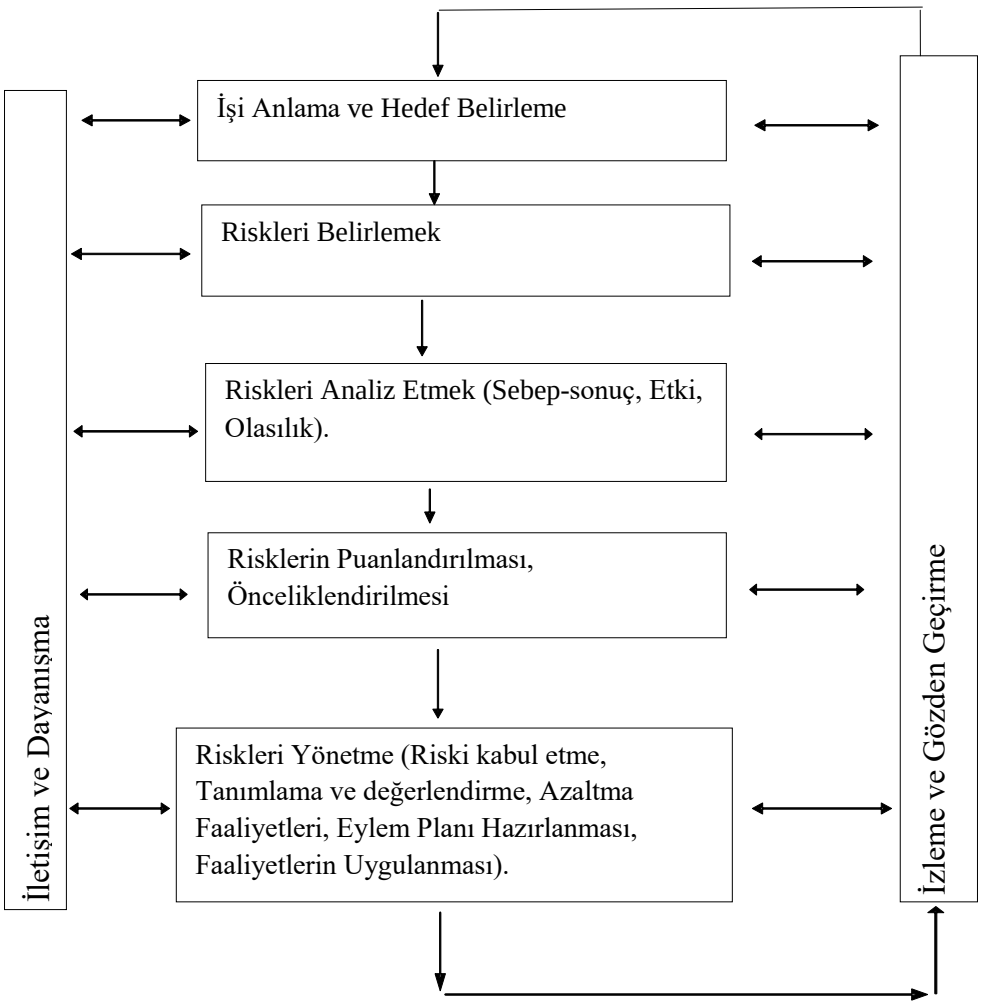
Öncelik Ekseni 1 : Ortak tarım politikası ve gıda güvenliği, veterinerlik ve bitki sağlığı ile ilgili alanlara ilişkin topluluk standartlarının uygulanması ve tarım sektörünün sürdürülebilir adaptasyonuna katkı sağlanması

Öncelik Ekseni 2 : Tarım-çevre tedbirlerinin ve yerel kırsal kalkınma stratejilerinin uygulanması için hazırlık niteliğinde faaliyetlere katkı sağlanması.

Öncelik Ekseni 3 : Kırsal ekonominin gelişimi destekleyerek, kırsal alanların sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamasıdır.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu risk yönetimine önem vermektedir. Riskler kurumun tüm seviyelerinde meydana gelebilir. Bunlar stratejik, operasyonel ve fonksiyonel seviyede olabilir. Stratejik seviyede olanlar IPARD programının 3 öncelikli ekseni altında olan hedeflere olan etki, operasyonel seviyede olanlar IPARD programı'nın amaçlarını ortaklaşa yerine getirmek için oluşturulan merkez ve il düzeyindeki her bir koordinatörlüğün temel operasyonel hedeflerine olan etkidir. Fonksiyonel seviyede olanlar ise koordinatörlüklerdeki başvuruların kabulünü yapan, hibe kararını veren, projelerin gerçekleşmelerini inceleyen ve ödemeleri yapan, finansal işlemleri muhasebeleştiren, hedeflere karşı performansı izleyen, faaliyetleri destekleyen ve diğer destek hizmetlerini gerçekleştiren personel tarafından yapılan günlük işlemler, faaliyetler ve uygulamalar üzerindeki etkidir (TKDK, 2019).

Şekil 3.2: Risk Yönetimi Süreci



Kaynak: TKDK (2019).

3.4.3. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda Risk Yönetimi Uygulamaları

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda her birim özelinde riskler belirlenmiştir. Bu riskler Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine yönelik ve operasyonel hedeflere yönelik olarak belirlenmektedir. Kurumda risk yönetimi şu şekilde çalışır; Risk belirlenip, analiz edilip, değerlendirildikten (Çok Yüksek, Yüksek, Orta, Düşük, Çok Düşük) sonra, her birim dört seçenekten (tolere etmek, reddetmek, transfer etmek ve azaltmak) birisine karar vermek durumundadır. Riske

verilen tepkide, kurumun risk iştahı ve maliyet faydası (riske verilen tepkinin maliyeti, riskin muhtemel etkisinden büyükmüdür?) dikkate alınır (TKDK, 2019).

Artık risk (Yönetimin riske önlem aldığı halde kalan risk) Yapısal Riskin (Olasılık x Etki) hesaplandığı şekilde, riski azaltma tedbirlerinin algılanan etkisi temelinde hesaplanır. Bu şekilde net riskin değerlendirmesi yapılabilir.

Portföy incelemesi Risk Komitesi yardımı ile TKDK'daki kurumsal veya birim bazındaki risklere verilen tepkiler göz önünde bulundurularak; riske verilen tepkilerin toplam etkisi dikkate alınır. Kontrollerin uygulanmasından sonra "yüksek" olarak devam eden "yüksek" yapısal risklere karşı özel olarak odaklanılır.

Kurumda risk belirleme sürecinin nihai sorumlusu Kurum Başkanıdır. Bununla beraber risklerin belirlenmesinde ve bildirilmesinde kurumda çalışan tüm personele görev düşer.

Risk belirlenmesinde iki yöntem kullanılır (TKDK, 2019).

- Yukarında aşağıya kurum içerisindeki en üst yöneticinin kurum geneli için belirlediği riskler,

- Aşağıdan yukarıya herhangi bir personel tarafından kendi sorumluluklarını yerine getirirken belirlenen riskler.

Her birim kendi hedefleri ve tarım ve kırsal kalkınma sektörlerinde yaşanan geçmiş problemler temelinde kendi risklerini geliştirmeye ihtiyaç duyar. Herhangi bir özel metod kurumun karşılaşacağı bütün riskleri belirlemede yeterli değildir.Bu sebepten, risk belirleme sürecinde herhangi bir boşluk olmamasını temin için yaklaşımların bir birleşimi gerekebilir.

Kurumda bir risk örneği verilecek olursa;

Risk; Besi işletmesi yapımı için verilen bir hibenin bir bölümünün kişisel kullanıma yönelik ev yapmak için kullanılması.

Olası Sebepler:

- Yararlanıcı hakkında eksik araştırma
- Yapım işleri hakkında yapı başlamadan ve bittikten sonra yetersiz inceleme
- Yerinde kontrolde yetersiz örnekleme stratejisi
- Tahakkuk öncesi eksik araştırma

Sonuçları:

- Dolandırıcılık soruşturması
- Usulsüzlüğün Avrupa Komisyonuna raporlanması
- Aleyhte medya raporları
- Kurum personelinin, TKDK'nın ve Türkiye'nin ulusal kimlik itibarının zedelenmesi
- Dolandırılan tutarın geri alınamaması durumunda potansiyel finansal kayıp
- Kontrol prosedürlerinin ve personelin yeterliliğinin gözden geçirilmesi.

Kurumda işleyişi;

Belirlenen risk; Besi işletmesi yapımı için verilen bir hibenin bir bölümünün kişisel kullanıma yönelik ev yapmak için kullanılması.

Riskin hiyerarşisi (yapısal etkisi); Finansal, operasyonel, itibar.

İlgili kurumsal hedef; Verilen hibenin destek alınan proje kapsamında, desteklenen kalemlerde harcanması.

Riskin sebebi; Yapım işleri hakkında yapı başlamadan ve bittikten sonra yetersiz inceleme.

Riskin sonucu; Usulsüzlüğün Avrupa Komisyonuna raporlanması ve sonucunda faydalanıcıdan geri alım yapılarak ödenen hibenin Avrupa komisyonuna iade edilmesi.

Bu örnekte riskin finansal boyutu kullanılan hibenin bir kısmının şahsi ev için kullanılmış olduğundan ortalama 25000€ ile 50000€ arasında finansal kayba neden olmasına sebep olmaktadır. Buda TKDK'da risk kategorisinde "az" olarak geçmektedir. İtibar kaybı personelin yapım işleri hakkında yapı başlamadan ve bittikten sonra yetersiz inceleme yapmasından dolayı TKDK risk kategorisinde "orta" olarak geçmektedir. Riskin operasyonel boyutu ise TKDK'nın ana hedeflerine olumsuz etki yapacağından "yıkıcı" olabilecektir. Bunların hepsi puanlandığında risk durumu "yüksek risk" olarak belirlenir ve kontroller bunun üzerinden gerçekleştirilir. TKDK risk puanlama modelinde 1-5,99 arası çok düşük risk, 6-9,99 arası düşük risk, 10-14,99 arası orta risk, 15-19,99 arası yüksek risk ve 20-25 arası çok yüksek risk olarak geçmektedir.

Bu örnekte eğer düzeltici herhangi bir tedbir (ek kontrol) teklif edilir ise, bunun, sebepleri ortadan kaldırma etkisine sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda risk yönetilmemiş olur.

Kurum personeli risk bildirim formunu hazırlar ve onaylandıktan sonra risk kayıt formunu doldurur. Risk kayıt formu üç bölümden oluşur. Bunlar Risk Tanımı, Risk Değerlendirmesi ve Risk Azaltmadır.

Risk Tanımı bölümünde;

- Risk referans numarası ; Belirlenen her risk özelinde verilen numaradır.
- Risk belirleme tarihi ; Risk bildirim formunda yazan tarih.
- Birim; Kurum içerisinde riskin meydana geldiği birimdir.
- Risk hiyerarşisi; Hiyerarşik seviyesi (Stratejik veya operasyonel) yazılır.
- Hedef; Belirlenmiş olan risk ile alakalı olarak stratejik veya operasyonel hedef yazılır.
- Risk; Belirlenmiş olan riskin tanımı yazılır (Risk bildirim formunda yazan).

- Sebep; Riskin ortaya çıkmasına sebep olan durumlar (Risk bildirim formunda) yazılır.
- Sonuç; Riskin gerçekleşmesi durumunda Finansal, Operasyonel, İtibar ve Uygunluk kriterleri açısından yol açacağı muhtemel sonuçlardır.

Risk Değerlendirme Bölümü'nde;

- Yapısal olasılık; Herhangi bir kontrol mevcut değil iken riskin meydana gelme olasılığıdır.

- Yapısal etki; Herhangi bir kontrol mevcut değil iken riskin meydana gelmesi durumunda kurum üzerinde Finansal, Operasyonel, İtibar ve Uygunluk kriterleri açısından meydana getireceği muhtemel etkinin sayısal ifadesi.

- Yapısal risk puanı; Yapısal olasılık ve etki değerinin "Risk Hesap Makinesi" ile otomatik hesaplanan değeridir.

- Yapısal risk kategorisi; Yapısal risk puanına göre risk hesap makinesi içerisinde yer alan Risk Düzeyi Tablosu kullanılarak karar verilen risk kategorisinden birisidir. (Çok Yüksek, Yüksek, Orta, Düşük Risk, Çok Düşük Risk)

Risk Azaltma Bölümü'nde (TKDK, 2019);

- Azaltma stratejisi; Kurumda Risk Komitesi tarafından alınan karara göre bu "yöneterek azaltma" olarak belirlenmiştir.

- Mevcut kontroller; Söz konusu riskin olasılık ve etkisini azaltma yönünde etkisi olan Kurum içerisinde halihazırda mevcut olan kontrollerdir.

- Artık olasılık; Kontroller mevcut iken riskin meydana gelme olasılığıdır.

- Artık etki;Kontroller mevcutken riskin meydana gelmesi durumunda kurum üzerinde finansal, operasyonel, itibar ve uygunluk kriterleri açısından meydana getireceği muhtemel etkinin sayısal ifadesidir.

- Artık risk puanı; Mevcut kontroller göz önünde bulundurularak ve uygun olarak uygulandıkları varsayılarak değerlendirilen Artık Olasılık ve Artık Etki değerlerinin "Risk Hesap Makinesi" ile otomatik olarak hesaplanan toplam değerdir.

- Artık risk kategorisi; Artık risk puanına göre "Risk Hesap Makinesi" içerisinde yer alan Risk Düzeyi Tablosu kullanılarak karar verilen risk kategorilerinden birisidir

- İhtiyaç duyulan kontrol iyileştirmeleri; Mevcut kontrollerin düzeyinin artırılması ve Artık Riskin kabul edilebilecek bir seviyenin (Risk İştahı) altına düşürülmesi amacı ile ihtiyaç duyulan yeni kontrol uygulamalarıdır.

- Kontrol iyileştirmeleri için alınacak aksiyon (eğer varsa); Belirlenen kontrol iyileştirmelerine göre alınması gereken detaylandırılmış aksiyonlardır.

- Risk sorumlusu; Riskin takibinden sorumlu kişidir.

- Risk görevlisi; Yetkili Risk Görevlisinin Koordinatörlük seviyesinde yansımasıdır.

- İzleme sıklığı; Risk izleme faaliyetlerinin hangi sıklıkla yapılacağına dair belirlenen süredir. Yapısal risk kategorisi Çok Yüksek ise 1 ay, Yüksek ise 2 ay ve Orta ise 3 aydır.

- En son risk izleme tarihi; İlgili riskin gerçekleştirilen izleme faaliyeti için son tarihtir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

IPARD fonlarının kullanılabilmesi için IPARD programının uygulayıcısı olarak IPARD ajansının kurulması gerekli olup bu amaçla 18.05.2007 tarihinde 5648 sayılı kanunla Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu kurulmuştur (TKDK Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2007). TKDK, Avrupa Birliği'nin Katılım Öncesi Yardım Aracı (IPA) 5. Bileşeni olan Kırsal Kalkınma (Instrument for Pre-Accession-Rural Development-IPARD) programı kapsamında çalışmalar yapmakta ve bu programın uygulanmasını yürütmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumundaki kurumsallık ve risk uygulamaları araştırılmıştır. Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunun mevcut durumu ve kurumsallık ile kurumdaki risk uygulamaları anlatılmıştır.

TKDK Avrupa Birliği Akreditasyon koşuluna bağlı yetki devri kuralı sayesinde, kurumun yapısı ve süreçlerinin tamamı bir bütünlük sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. IPARD programının tasarlanmasında Avrupa Birliği sınırlandırmalarının yanında yerel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak ulusal çapta katılımcı bir anlayış hazırlanmıştır. Sonucunda Türkiye'de daha önce uygulanmış bir çok programa göre başarılı ve adından söz ettirmiştir. Bu başarıda kurumun yönetim sistemi etkili olmuştur. Bu sistem personel başta olmak üzere, teknik, yöntem, donanım, bilgi teknolojileri ve detaylı prosedürleri içeren bir kurumsallaşmanın varlığı ile mümkün olmuştur. Kurumun adem-i merkeziyetçi yapısı, akreditasyon süreci, uzmanlığa dayalı olması, bir çok bağımsız denetim mekanizmalarının olması kurumsallaşmasında öne çıkmaktadır.

TKDK'da klasik, neoklasik ve çağdaş yönetim kuramlarının üçüne'de rastlanabilir. Kurumda kurallara dayalı yapı önemlidir. Bu yönü ile klasik kuramın uzmanlaşma, biçimsellik ve bilimsel yönetim gibi yaklaşımlarını içerisinde barındırır. Fakat klasik kuramın tersine ademi merkeziyetçi yapıda örgütlenmiştir. Uzmanlık yaklaşımından kaynaklı kurum personeli yaptığı işi sahiplenir ve bu şekilde iş doyumu yaşar. Buda bir anlamda neoklasik örgüt kuramı izleri taşır. Kurumun özlük haklarındaki zayıflığı ise bu kuramın örgüt içi insana verdiği önemin kurumda zayıf olduğunun göstergesidir. Açık sistem anlayışındaki gibi TKDK'nın çevresi kabul edilebilecek diğer resmi ve

sivil kurumlar, vatandaşlar, özel sektörler ile sıkı bir işbirliği içinde olması yetki ve sorumluluk alanındaki çevreyi memnun etmeye yönelik uygulamalara önem vermesi, kurumda çağdaş yönetim kuramlarının ağırlığının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı ve Avrupa Komisyonu tarafından akredite edilmiş bir kurum olması sebebi ile programın uygulandığı tüm illerde aynı kriterler uygulanmaktadır. Bu sebepten kurum tüm illerde aynı şekilde ve standartta hizmet vermektedir. Bu şekilde kişiye özel uygulamalar bertaraf edilmekte, izleme ve değerlendirme çok verimli bir şekilde uygulanmaktadır.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'nun Avrupa Birliği tarafından EDIS olarak ifade edilen yapı ile akredite edilmiş bir kurum olmasından dolayı yeni kamu yönetimi anlayışı içerisinde iç kontrol modellerine uygun yapıyı oluşturarak uygulamaya geçirmiştir. Küçük bir kurum olması sebebi ile bu modelleri baştan sona rahat bir şekilde uygulamaktadır.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'nun kuruluşunda etkili olan Avrupa Birliği akreditasyon kriterleri ve bu akreditasyonu başarı ile tamamlamış olması kurumun kurumsallaşmasında önemlidir. Kurum IPARD programının uygulandığı 42 ilde aynı kriterlere göre inceleme yapmaktadır. Kurum personeli prosedürler dışına çıkamaz ve kurum dış birimler tarafından sürekli denetime tabidir. TKDK kuruluşundan itibaren sürekli yenilikleri takip etmekte ve buna göre prosedülerini ve risklerini güncellemektedir. Kurum bu sayede kurumsallaşma adına önemli bir seviyededir.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Risk Yönetimi ile alakalı sürekli güncellenen ve Avrupa Komisyonu tarafından akredite edilmiş bir risk yönetimi prosedürüne sahiptir. Bu prosedürde yapılması gereken işlemler formlarla birlikte detaylandırılmıştır.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Risk Yönetimini Kurumun tamamına ait olan bir sorumluluk olarak ele almaktadır. Risk Yönetimi üst yönetim tarafından ele alınır ve günlük faaliyetlerin bir parçasıdır. Kurum Başkanı politika,

strateji ve dökümantasyon ile risk yönetimi prosedürlerinin onaylanması ve adaptasyonu vasıtası ile TKDK'nın risk yönetimi yaklaşımı hakkında net mesajlar verir. Görevlendirilen yöneticiler veya personel tarafından risk yönetimi bilgi sistemleri ve risk kaydının düzenli güncellemesini yapar. Bu durum bazı organizasyonlarda bazı kritik problemlerin günlük olarak incelenmesi anlamı taşıyabilir. Fakat TKDK'da daha az sıklıkta inceleme ve güncelleme yeterlidir. Bu güncellemelerin sonuçları üst yönetim ile müzakere edilir. TKDK'da risklerin etkin ve etkili bir şekilde yönetimi için çalışanlar görüşlerini rahat bir şekilde açık bir tartışma ortamında yapar. Risk belirleme ve analizleri; planlama, bütçeleme, karar verme gibi ana iş süreçleri Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda bütünleşiktir. Riskler için sorumluluk ve hesap verilebilirlik tüm yöneticiler için yıllık amaçlarına dahil edilir. Buda performans incelemesinin bir parçasıdır. Riskler ve yönetimi, stratejik incelemelerin tartışılması, bütçe kabul görüşmeleri, performans incelemeleri, proje planlama, inceleme toplantıları ile üst yöneticiler tarafından planlanan konular gündemde olur.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda iç denetim risk yönetiminin desteklenmesi konusunda kilit bir role sahiptir. İç denetim, yönetime risklere ilişkin kontrollerin etkili olduğuna dair bağımsız bir güvence sağlar. Yıllık iç denetim programında, kendi risk bazlı programlarını hazırlamada risk kütüğü bilgilerini hesaba katar. İç denetim, risk kütüğünde elde edilen bilgilere güvenir ve aynı zamanda denetim planında risk yönetimi sisteminin denetimine yer verir.

Birçok TKDK çalışanı, sorumluluklarını yerine getirdikleri diğer yerleri ziyaret eder. Bu ziyaretlerin bazıları sağlık ve güvenlik tehdidi oluşturabilir. Personel bu konuda sağlık ve güvenlik risk değerlendirilmesi konusunda eğitilir, yasal gereksinimleri alır (koruyucu giysi vb.). Ayrıca TKDK tarafında ele alınan sigorta politikaları ve kamu yükümlülükleri bakımından ne yapacağı ve ne yapmayacağını anlatan yazılı bir liste verilir.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda risklerin tüm sorumlu personel tarafından sahiplenilmesi amaçlanır. Personel yetkili olduğu risklerden sorumludur ve bunların etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar.

Kurumun risk yönetimindeki eksikliği risklerin tüm personel tarafından aynı şekilde sahiplenilmemesidir. Kurumda riskler çalışanlar tarafından ciddi anlamda takip edilirken, bazı çalışanlar tarafından takibi yapılmamakta ve risklere tedbirler alınmamaktadır. Kurumda risklerin takip edilmemesi ise İl Koordinatörlükleri arasında ve İl Koordinatörlüğü içerisinde hatalara ve eksikliklere sebep olmaktadır. Bu da kurumu dış ortama ve bazı risklere karşı zayıf bırakmaktadır. Ayrıca risk analizinde yapılan hatalar sonucu çıktılar hatalı olabilmekte ve veriler tutarlı olmayabilmektedir.

Etkili risk yönetimi kurumsal olgunlaşmanın temelidir. Sorunlar önceden belirlenir ve etkili bir yönetimle en aza indirgenir. Buda kurumu kurumsal başarıya götürür.

KAYNAKÇA

AB Bakanlığı (2007). 718/2007 Avrupa Komisyon Tüzüğü. https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi: 12.06.2019).

AB Bakanlığı (2010). Türkiye Cumhuriyeti'ne Yönelik AB Mali Yardımına İlişkin İşbirliği ve Katılım Öncesi Yardım Aracı Beşinci Bileşeni-Kırsal Kalkınma Bileşeni Kapsamındaki Yardımın Uygulanması İçin Kurallar Hakkında Anlaşma (Sektörel Anlaşma). https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi: 20.06.2018).

AB Bakanlığı (2015). AB sürecinde 11 nolu tarım ve kırsal kalkınma faslı.https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi:20.06.2018).

AB Bakanlığı (2016). Türkiye Cumhuriyeti ve Avrupa Komisyonu Arasında Katılım Öncesi Yardım Aracı Çerçevesinde Birlik Tarafından Türkiye Cumhuriyeti'ne Yapılacak Mali Yardımın Uygulanmasına İlişkin Düzenlemeler Hakkında Çerçeve Anlaşma. https://www.ab.gov.tr/files/ipaii_cerceve_anlasma_tr.pdf (Erişim Tarihi: 16.07.2019).

AB Bakanlığı (2019). Türkiye-AB Mali İşbirliği. https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi, 14.07.2019).

Aırmıc, Alarm, Irm. (2010). Kurumsal Risk Yönetimine Yapısal Bakış Açısı ve ISO31000 Yükümlülükleri. http://www.theirm.org(Erişim Tarihi: 14.05.2018).

Ak, B.G. (2008). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü.* 3. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 78, İstanbul.

Ak, B.G. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın

Akat İ., Budak G ve Budak Gü. (1994). *İşletme Yönetimi*.İstanbul: Beta Basım Yayın.

Akbulak, Y. (2011). Ülkemizde Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri. https://www.dunya.com (Erişim Tarihi: 14/08/2019).

Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2 (Stratejik Yönetim)*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.

Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?*.İstanbul:Doğan Kitap.

Andersen, T, J., Garvey, M. ve Roggi, O. (2014). *Managing Risk And Opportunity: The Governance of Strategic Risk Taking*, İngiltere: Oxford Üniversitesi Yayınları.

Ansell, J. ve Wharton, F. (1992). *Risk: Analysis, Assessment and Management*. USA: John Wiley and Sons.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 121-145.

Ardahan, F. (2010). Hizmet Üretiminde Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirlerin Mesleki Problemleri, Mesleği Algılama Biçimleri ve İş Tatmin Düzeyleri: Antalya Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19):101-138.

Argüden Y. (*20.09.2002*). İyi Yönetisim. *Dünya Gazetesi*.

Armstrong, M. (1990). *Management Process and Functions*.London: Institude of Personnel Management.

Aslanbay T. (2008). *Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ataman G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Avrupa Komisyonu (AK), (2006). Tarama Raporu, 11. Fasıl Kırsal Kalkınma. https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi: 20.06.2018).

Avrupa Komisyonu (AK), (2015). 2015 Yılı Türkiye İlerleme Raporu. https://www.ab.gov.tr (Erişim Tarihi: 20.06.2018).

Aydınlı, F. (2007). *Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif.*Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*", 14(1): 191.

Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.

Bayer, E. (2005). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3):125-142.

Baykız, T. (2014). *An Assessment of Knowledge Management Maturity Among The Publıc Instıtutıons In Turkey*. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Enformatik Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bafrakidem, (2014). Stratejik Planlama. http://www.beyoglu.bel.tr (Erişim Tarihi: 20.06.2015).

Bernstein, P. L. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk New York*. New York:John Wiley & Sons, Inc.

Bolgun, K., Evren, M. ve Akçay B. (2003).*Risk Yönetimi*. İstanbul: ScalaYayıncılık.

Boons, F. ve Strannegard, L. (2000). Organizations Coping with Their Natural Environment, *International Studies of Management & Organization*30(3):7-17.

Brint S. ve Karabel J. (1991). Institutional Origins and Transformation: The Case of American Community Colleges.W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.). The New Institionalism In Organization Analysis (s.343). USA:The University of Chicago Press.

Broadleaf Capital International Pty Ltd. (2007). The Australian and New Zealand Standard on Risk Management, AS/NZS 4360: 2004. http://www.ucop.edu (Erişim Tarihi:14.05.2018).

Candan, E. (Haziran 2006). Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar. *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, 38:24.

Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Ceyhan İ.F. (2010). *İç Denetim ve Kurumsallaşma*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama[Bildiri].TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi. *Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı*(ss. 261). Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

COSO, (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Frmaework- Executive Summary Framework*. Eylül.

COSO, (2005). *ERM&Implications for Internal Auditors. Corporate Governance and Sarbenes-Oxley Hulb Bulletins*. Temmuz. 7:6.

COSO, (2011). Internal Control- Integrated Framework COSO.http://www.coso.org(Erişim Tarihi: 25.03.2019).

Chapman, C. (2003). Bringing ERM into Focus. Internal Auditor.60:30-35.

Çakıcı A. ve Özer Ş.B. (2008). Mersindeki Kobi ve SAHİP Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları.*Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1).

Çakmakcı, E. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Risk Yönetimi ve İMKB'de İşlem Gören Sanayi İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Çalışkan G. (2016). *Belediyelerde Kurumsal İletişimin Kurumsallaşmadaki Önemi, İzmir Belediyeleri Üzerine Bir Araştırma*. T.C. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çapan, S. (2005), İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması [Bildiri]. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi *Kongre Kitabı* (ss. 656). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Dağlar, H. (2015). Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2): 615-638.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA:Elseiver Yayınları.

DeLoach, J. (2004). *The New Risk Imperative- An Enterprise Wide Approach, Hanbook Business Strategy*, 5(1): 29-34.

Derici, O.Tüysüz Z. ve Sarı A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi* (Sayıştay)145. Yıl Özel Sayısı 65: 151-172.

Dimaggio, P.J., ve W.W. Powell (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s.1-38). Chicago: University of Chicago Press.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinapoli, T. (2007). Standards for Internal Control in New York State Government. http://www.osc.state.ny.us (Erişim Tarihi: 25.06.2018).

Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*.Ankara: T.C.Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Erdoğan, Y. (2007). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: Kırıkkale İlinde Bir Uygulama*.Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Eryılmaz, B. (2011*). Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Fıkırkoca, M. (2003).*Bütünsel Risk Yönetimi*.Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Flores, K. E. (2009). Change at big school and little school: institutionalization and contestation in participatory action research. Educational Action Research,17 (3):391-405.

Friedland R. ve Alford R.R. (1991). "Brinning Society Back In: Symbols, Practices and Institional Contradictions". Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.).*The New Institionalism In Organization Analysis* (s.244). USA: The University of Chicago Press.

Frigo, M. L. ve Anderson, R. J. (2011). *Embracing Enterprise Risk Management: PracticalApproaches for Getting Started*, USA: The Committee of Sponsoring Organizations of theTreadway Commission (COSO).

Gacar, A. (2016). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Varlığının Belirleyicileri*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Manisa.

Gaidow, S. ve Boey, S. (2005). *Australian Defence Risk Management Framework: A Comparative Study*. Australia: DSTO Systems. Sciences Laboratory.

Gallagher, A. J. (2009). Road to Implementation ERM for Colleges and Universities.http://www.ajgrms.com (Erişim Tarihi: 29.06.2018).

Gedizlioğlu, L. (2014). Kurum ve Örgüt. http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/480/7002.pdf. (Erişim Tarihi: 22.08.2019).

Gökçe, S.G. (Temmuz 2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi. *Fırat Kalkınma Ajansı.*

Güller, S. (2010). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Gündüz, H.G. (1997). *Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.

Güneş, Ş. (2009). *Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gürlek, B. T. (2002). *SWOT Analizi*. Gebze: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK).

Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the NewInstitutionalism. The Academy of Management Review, 21(4):1022-1054.http://www.jstor.org/stable/259163 (Erişim Tarihi: 04.08.2018).

Hacısalihoğlu, U. (2007). *İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Hatch, M.J. ve Cunliffe, A.L. (2008). *Organization Theory*. London: SAGE Publications Ltd.

Hopkin, P. (2012). *Fundamentals od Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Great Britain and United States: Kogan Page Ltd.

HM Treasury (2013). *The Orange Book*: *Management of Risk Principles and Concepts*.United Kingdom (UK).

ISO, (2018). ISO 31000-Risk Management.
http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm (Erişim Tarihi: 22.06.2018).

INTOSAI. (2004). Guidelines for Internal Control Standards for The Public Sector: 1-71.http://intosai.org (Erişim Tarihi:27.04.2019).

Işılda A. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

İnovasyon Türkiye (2014). İnovasyon Türkiye.http://www.inovasyonturkiye.com (Erişim Tarihi: 12.06.2018).

Kahveci, T. C. (2007). *İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007).*T.C. Resmi Gazete*, 26738, 26 Aralık .2007.

KamuİdareleriIçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2006). Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.

Karabacak, H. (Aralık 2014). Avrupa Birliği Mali Yardımları ve Türkiye ile Mali İşbirliği, *Maliye Dergisi*, 47.

Karabulut, K. (2008). *Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Karataş, H. (2010). *Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardımları*.Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 2010/409.

Karpuzoğlu, E. (2001). Aile şirketlerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar. *Öneri Dergisi*, 4 (15):115-124.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*.İstanbul:Hayat Yayınları.

Kızılboğa, R. (2012). Risk YÖnetimi ve Ülke Uygulamalarında Risk Yönetim Modelleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*. 4(7): 82-99.

Kızılboğa, R. (2013). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim-İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. İstanbul:T.C Marmara Belediyeler Birliği Yayını.

Kızıldağ, D. (2011). *Yönetsel Açıdan Risk Yönetimine Bir Bakış ISO31000 Risk Yönetimi*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koç İ.Ö., Yavuz N. ve Yalın P. (2004). AB'ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama, Geleneksel Finans Sempozyumu, 27-28 Mayıs 2004, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İstanbul.

Kurt, J.M. ve Ceylan, H. (2001). İş Güvenliğinde Tehlike Değerlendirme Teknikleri. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Ekim, 14(4):1117-1130.

Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View Of The Family Business. *Family Business Review*, 18:215-228.

Leblebici, H., Salancık, G. R., Copay, A., ve King, T. (1991). Institutional Change and the Tranformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. Administrative Science Quarterly, 36(3):333-363. http://www.jstor.org (Erişim Tarihi: 24.06.2019).

March, G.J. (1996). Continuty and Change in Theories of Organizational Action. Admnistrative Science Quarterly, 41(2):278-287. http://www.jstor.org (Erişim Tarihi: 14.05.2019).

Mattie, J.A. ve D.L. Cassidy. (2008). Achieving goals, protecting reputation:Enterprise Risk Management for Educational Institutions. http://www.universityofcalifornia.edu/regents/regmeet/july08/a7a.pdf (Erişim Tarihi: 11.06.2018).

Mcnally, R. (2002). The Institutionalization of Relationship Marketing, American Marketing Association Conference Proceedings, 13(Winter).

Millstein, I.M. (1998). *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*. Stanford California: Paigrave.

Moeller, R.R. (2004). *Sarbanes-Oxley and The New Internal Auditinf Rules*USA: John Wiley & Sons.

Moeller, R.R. (2008). *Sarbanes-Oxley Internal Controls*. USA: John Wiley&Son..

Muslu D. (2009). *Sigortacılık Sektöründe Risk Analizi:Veri Madenciliği Uygulaması*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Müftüoğlu, T. (2013). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler Sorunlar-Öneriler*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Nelson, M. ve Ambrosini, J. (2007). Enterprise Risk Management And Controls Monitoring Automation Can Reduce Compliance Costs. Bank *Accounting&Finance*, February-March: 25-30.

Oğuz, G. (2013). *Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi Açısından İç Kontrol Sisteminin Önemi ve BTK İçin Öneriler.* Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.

Okur, B. (2003). *Ulusal ve Uluslar Arası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayesesine İlişkin Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Okur, M.H. (2007). *Yükseköğretim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Marka Değeri Oluşturma Ve Geliştirme Stratejileri: Ankara İlinde Örnek Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Onat, O.K (2014). İşletmelerde Risk Yönetimi Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 5(11): 21-39.

Orru M., Woolsey N., Biggart ve Hamilton G.G. (1991). Organizational Isomorphism in East Asia. W. Powell ve Paul J. DiMaggio (Ed.).*The New Institionalism In Organization Analysis*(15:361).USA: The University of Chicago Press.

OECD (2005). *Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması İçin İlkeler*. Ankara: TÜBİTAK.

Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). *Yönetsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik*. Ankara: Kalder Yayınları.

Özbek, Ç. (2012). *İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.

Özen, Ü. (Nisan 2011). Kamu Kurumlarında İç Kontrol ve Risk Yönetimi.*Önce Kalite Dergisi*, s.20-23.

Özer, M.A. (2010). *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi Yöntemi*.Ankara: Adalet Yayınevi.

Özsoy, T.M. (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu ve Şirketlerde Kurumsal Risk Yönetimi. *Mali Çözüm Dergisi*, 110:165-186.

Paley, N. (2006). *Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?* (Çev: Ender Orfanlı), İstanbul: Mediacat Yayınları, 2006.

Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M., ve Weber, C. (1993). *Capability Maturity Model for Software V 1.1*.Pittsburg:.Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, Pittsburg.

Pehlivanlı, D. (2008*). Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim ve Türkiye Uygulamaları*. Kocaeli ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli.

Pehlivanlı, D. (2010). *Modern İç Denetim-Güncel İç Denetim Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Pehlivanlı, D. (2012). *Kurumsal Risk Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Robbıns, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri (*Çev: Sevgi Ayşe Öztürk). Eskişehir: Etam A. Ş. 1994.

Rogachev, A.Y. (2008). Enterprise Risk Management in a Pharmaceutical Company. UK: Palgrave Macmillan.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
Saltık, N. (2006). *İç Kontrol Öz Değerlendirme*.Ankara: Maliye Bakanlığı.

Sayıştay Başkanlığı (2006).*Risk Yönetim Rehberi*.Ankara: Sayıştay Başkanlığı.

Sayıştay Başkanlığı (2007). *Risk Kütüğü*. Ankara: Sayıştay Başkanlığı.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly,41(2):270-277.http://www.jstor.org(Erişim Tarihi: 22.05.2018).

Sungurtekin, P. (2008). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*.Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Scott, W.R. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. Ken G. Simith and Michael A. Hitt, (Ed.)*Chapter prepared for Great Minds in Management: The Process of Theory Devoplement* (s.2). Oxford UK: Oxford University Press.

Standards Austrlia/Standards New Zealand. (2009). AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management-Principles and Guidelines. http://sherq.org(Erişim Tarihi: 06.05.2018).

Şahman, İ., Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2008). Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması.*Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(2):1-23.

Tabak, R.S. (2019). Kurumsal İletişim.http://fbemoodle.emu.edu.tr(Erişim Tarihi: 22.08.2019).

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Personel Yönetmeliği (2008). *T.C. Resmi Gazete,* 27809, 08 Ocak 2011.

Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunun Akreditasyonu Ve Akreditasyon Kriterlerinin Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2011). *T.C. Resmi Gazete,* 26849, 16 Nisan 2008.

Taşçı, D. ve Erdemir, E. (2010). Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşa Süreci Olarak Saatleri Ayarlama Enstitüsü [Bildiri]*1.Örgüt Kuramı Çalıştayı*, 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Ankara.

Tekgül, E. (Kasım 2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Zekası, *Referans Gazetesi*.

Tektaş, H. (2008). Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi. *Mali Hukuk Dergisi*, Denetim Yayıncılık, 138: 26-37.

Tevfik, A. (1997). *Risk Analizine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Torlak, Ö., Altunışık, R., ve Özdemir, Ş. (2002). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Tümer, A.B. (2008). *Kurumsallaşma ve Türkiye'de Ts-En- Iso 9000 Belgeli Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Türedi H., Gürbüz F. ve Alıcı Ü. (2014). Coso Modeli; İç Kontrol Yapısı, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 42:141-142.

TÜSİAD (Türk Sanayici Ve İşadamları Derneği) (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*.İstanbul :Graphis Matbaası No:TÜSİAD-T/2008-2/452.

TBD (Türkiye Bilişim Derneği). (2008). Bütünleşik Yetenek Olgunluk Modeli (CMMICapability Maturity Model Integration). *TBD Kamu-BİB Kamu Bilişim Platformu X*, Hazırlayan Deniz Peker, 1.Çalışma Grubu.

TDK (2013). Güncel Türkçe Sözlük.http//www.tdk.org.tr (Erişim Tarihi: 18.05.2018).

The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) (2009). Research Opportunities in Internal Auditing.https://na.theiia.org (Erişim Tarihi: 15.06.2018).

Thorton, G. (2003). *An ERM Framework: Developing Effective Risk Management*. Corporate Governor Series.

T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2008). *KurumsalRisk Yönetimi*, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı.

The President of The Treasury Board (2004). Integrated Risk Management-Implementation Guide. http://www.tbs-sct.gc.ca. (Erişim Tarihi: 22.09.2018).
TSE (2016). TS ISO Risk Yönetimi.http://www.tse.org.tr (Erişim Tarihi: 24.05.2018).

Tolbert, P. S. ve Zucker L.G. (1994). Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized, ISSR Working Papers in the Social Sciences, 1994-95, Vol.6, Number 5, s.17-20.

TİDE (2019). İç Denetçiler Sözlüğü.https://tide.org.tr (Erişim Tarihi: 25.03.2019).

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2012). *IPARD Mevzuatı*. Ankara: T.C.Tarım ve Orman Bakanlığı.

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2015a). *TKDK projeleri etki değerlendirme raporu (Rapor No:1)*. Ankara: TKDK.

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2015b). Kırsal Kalkınma Çalıştayı TKDK D8 Ülkeleri, 14-15 Mayıs.

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2016). Kırsal Kalkınma. http://www.tkdk.gov.tr/Content/File/Yayin/Dergi/KirsalKalkinmaSayi-4.pdf (Erişim Tarihi: 02.01.2019).

TKDK Teşkilatı Hakkında Kararname (2018). *T.C. Resmi Gazete*, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi-Otuzbeşinci Bölüm, 15 Temmuz 2018.

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2018). Başvuru Çağrı Rehberi. http://www.tkdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 14.04.2019).

TKDK (Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu) (2019). Kurumsal Prosedürler. http://www.tkdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 16.04.2019).

Ulucan, B. (2007). *IPA Kırsal Kalkınma Ajansının Akreditasyonu*. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı uzmanlık tezi, Ankara.

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*.İstanbul:İstanbul Ticaret Odası Yayınlar.

Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Üzümcü, Z. (2007). *Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul.

Varıcı, İ. (2007). *Muhasebe Bilgi Sisteminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi: Orta ve Doğu Karadenizdeki KOBİ'ler Üzerine Bir Uygulama*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.

Walker, P. L., W.G. Shenkir ve T..L. Barton (2002). Enterprise Risk Management. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. http://www.webguvenligi.org(Erişim Tarihi: 16.09.2019)

Yazlak, Ö. (2009). *Sağlık Kurumlarında Yönetim işlevleri Bağlamında Kurumsallaşma Sürecinin İncelenmesi "Kütahya İl Sağlık Müdürlüğü Uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Yılık, M. M. (2011). *Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyumu açısından kırsal kalkınma bileşeninin önemi ve Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu'nun rolü*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karaman.

Yılmaz, K.A. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminali İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Zülfüoğlu, Ö. (2011). Avrupa Birliği Bütçesi ve 2007-2013 Mali Perspektifi İzdüşümünde 2011 Bütçesi Üzerinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşveren Dergisi*, 25:4.

5648 Sayılı Tarım Ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu (TKDK) Kuruluş Ve Görevleri Hakkında Kanun (2007). *T.C. Resmi Gazete,* 26526, 04 Mayıs 2007.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Selim TEMELTAŞ
Doğum Yeri	Ankara
Doğum Tarihi	11.10.1987

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Fakülte	Sürmene Deniz Bilimleri Fakültesi
Bölüm	Balıkçılık Teknolojisi Mühendisliği

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce	IELTS (4,5)

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Çankırı İl Koordinatörlüğü
Görevi/Pozisyonu	Birim Amiri/Uzman
Tecrübe Süresi	7 yıl

KATILDIĞI

Kurslar	Yeniliklere dayalı iş süreçleri eğitimi, Uluslararası Pazar araştırması ve pazarlama, Mini MBA, Iso:22000/2005 Gıda güvenlik sistemleri eğitimi, Gıda işletmelerinde Haccp eğitimi, The international workshop and roundtable-Romania.

İLETİŞİM

Adres	Cumhuriyet Mah. Tevfik Fikret Cad. No:3/1 (TKDK) Merkez/Çankırı
E-mail	stemeltas@yahoo.com