T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖZEL HASTANELERİN MARUZ KALDIĞI OPERASYONEL RİSKLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ

SUNA ÖNDER

İSTANBUL

2023

T.C.

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖZEL HASTANELERİN MARUZ KALDIĞI OPERASYONEL RİSKLER

SUNA ÖNDER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI

Bu Tez, İstinye Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans derecesi için sunulmuştur.

İSTANBUL

2023

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ ONAYI

Prof. Dr. Peyami ÇELİKCAN

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Anabilim Dalı Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

Bu tezin Yüksek Lisans için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

Danışman

Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Jüri Üyeleri	**Kurum**
Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI	İstinye Üniversitesi
Doç. Dr. Serap DURUKAN KÖSE	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun UTAŞ	İstinye Üniversitesi

SUNA ÖNDER TEZ

ORİJİNALLİK RAPORU

%18	%18	%2	%3
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	issuu.com İnternet Kaynağı	%11
2	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	%1
3	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
4	archive.ismmmo.org.tr İnternet Kaynağı	%1
5	Submitted to Fırat Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
6	ijbemp.com İnternet Kaynağı	%1
7	9lib.net İnternet Kaynağı	%1
8	kirikkale.tarimorman.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
9	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Özel Hastanelerin Maruz Kaldığı Operasyonel Riskler"adlı çalışmanın, tez safhasından sonuçlanmasına kadar geçen bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklar bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve beyan ederim.

Suna ÖNDER

17/03/2023

ÖZET

ÖZEL HASTANELERİN MARUZ KALDIĞI OPERASYONEL RİSKLER

Suna ÖNDER

Sağlık Yönetimi
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI

2023

Operasyonel riskler, finans ve kredi risklerine kıyasla, uzun yıllar gözardı edilen riskler olarak varlıklarını sürdürmüştür. Ancak, gelişen teknoloji ve değişen ihtiyaçlarla birlikte bu grup risklerin önemi özellikle son yıllarda artmıştır. Bu durum, operasyonel risklerin belirlenmesi ve bertaraf edilmesi veya asgariye indirilmesi için nasıl yönetilebilecekleri konusunu gündeme taşımıştır. Operasyonel modellerin yönetilmesi için geliştirilen iç kontrol modelleri arasında COSO modelinin kullanımı yaygındır. Son yıllarda sağlık sektöründe hasta haklarının önem kazanması, hukuki ve mevzuata dair değişiklikler, hasta ve çalışan güvenliğini tehdit eden unsurların artması gibi çok sayıda ciddi gelişme, operasyonel risklerin yönetilme ihtiyacını artırmıştır. Bu bağlamda, sağlık sisteminin hizmet sunum işlevini yerine getirmede kilit rol oynayan hastanelerin kurumu, kurum çalışanlarını, hastaları ve diğer paydaşları etkileyebilecek operasyonel riskleri iç kontrol sistemini uygulayarak yönetmeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu zaruret, operasyonel risklere maruz kalma ihtimali nispeten daha yüksek olacağı düşünülen kâr amacı güden özel hastanelerde daha belirgindir. Bu çalışma, özel hastanelerin karşı karşıya bulunduğu operasyonel riskler ile ilgili politika ve süreçlerinCOSO iç kontrol modeli parametrelerine göre incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Elazığ'da faaliyet göstermiş olan bir özel hastanede çalışan 410 kişiye anket uygulanarak araştırma verisi toplanmıştır. Yapılan analizlerde, hastanede mevcut bir iç kontrol mekanizmasının varlığından bahsederken etkin ve standartlara uygun olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, söz konusu hastanenin hedeflerine ulaşması ve doğabilecek her türlü riski asgariye indirebilmesi ve finansal kayıp yaşamaması için uluslararası standartlara sahip kendi faaliyet alanlarına uygun iç kontrol uygulamalarını hayata geçirmelidir.

Anahtar Kelimeler: Hastane, COSO, iç kontrol, operasyonel riskler

ABSTRACT

OPERATIONAL RISKS FACED BY PRIVATE HOSPITALS

Suna ÖNDER
Health Management
Advisor: Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI
2023

Compared to financial and credit risks, operational risks continued to exist as risks that were ignored for many years. However, with the developing technology and changing needs, the importance of this group of risks has increased especially in recent years. This situation brought up the issue of how to indentify operational risk and how they can be managed in order to eliminate or minimize them. Among the internal control models developed for he management of operational models, the use of the COSO model is common. In recent years, many serious developments such as the importance of patient rights in the health sector, legal and legistative changes, and the increase of factors that threaten patient and employee safety have increased the need to manage operational risks. In this context, it has become mandatory for hospitals, which play a key role in fulfilling the service delivery function of the health system, to manage operaitonal risks that may affect the institution, its employees, patients and other stakeholders by applying the internal control system. This necessity is more evident in private forprofit hospitals, where the probability of exposure to operational risks is relatively higher. This study was carried out with the aim of examining and evaluating the policy and management related to the risks that private hospitals face, according to the parameters of the COSO internal control model. With the interview and observation method, a private hospital cannot be observed in December 2022, the possible risks that the hospital may encounter, the COSO internal control bodies were examined and evaluated. As a result, it has been determined that an existing internal control surface in the hospital where the research was conducted is not effective and suitable for its place while expressing its temperatures. At the first stage, the provisions of the top management and in order to minimize any risk that may arise and to avoid financial losses, they should implement internal control practices suitable for their own purpose in order to have international ownership.

Keywords: Hospital, COSO, internal control, operational risks.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmama başladığım ilk günden, tez çalışmamı sonlandırdığım güne dek beni dinleyen, yönlendiren, desteğini ve yardımını benden hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Hacer ÖZGEN NARCI'ya,

Tezim süresince desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım ve üzerimde emeklerini daima hissettiğim kıymetli jüri üyesi hocalarım, Doç. Dr. Serap DURUKAN KÖSE'ye ve Dr. Öğr. Üyesi Tayfun UTAŞ'a en içten ve samimi duygularımla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI **2**

ÖZET **3**

ABSTRACT **4**

TEŞEKKÜR **5**

İÇİNDEKİLER **6**

TABLO LİSTESİ **8**

ŞEKİL LİSTESİ **9**

KISALTMA LİSTESİ **10**

GİRİŞ **11**

1. OPERASYONEL RİSKİN TANIMI, UNSURLARI VE DİĞER RİSK GRUPLARI İLE ETKİLEŞİMİ **14**

1.1. Operasyonel Riskin Tanımı 14

1.2. Operasyonel Risklerin Ana Unsurları 15

1.3. Operasyonel Riski Arttıran Etkenler 16

1.4. Operasyonel Kayıp Olayları 19

1.5. Operasyonel Risklerin Diğer Risk Grupları ile Etkileşimi 19

2. OPERASYONEL RİSKLERİN ÖLÇÜLMESİ **22**

2.1. Operasyonel Risk Ölçüm Kavramı 22

2.2. Operasyonel Risk Ölçüm Yaklaşımları 22

2.3. Operasyonel Risk Ölçüm Yöntemleri 23

2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Ölçüm Yöntemleri 23

2.3.2. Aşağıdan Yukarıya Ölçüm Yöntemleri 24

3. OPERASYONEL RİSK VERİLERİ **25**

3.1. Operasyonel Risk Verileri 25

3.2. Operasyonel Risk Verilerinin Sınıflandırılması 26

3.3. Verilerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikleri 29

3.4. Operasyonel Risk Verileri ve Riskin Ölçüm Yöntemleri 30

3.5. Veri Çeşitleri 31

3.6. Veri Kaynakları 32

4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ - COSO MODELİ .. 33

4.1. COSO İç Kontrol Modeli 35

5. YÖNTEM 43

5.1. Araştırmanın Amacı 43

5.2. Araştırmanın Kısıtları 43

5.3. Araştırmanın Evreni 43

5.4. Veri Toplama Yöntemi 43

5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler 44

6. BULGULAR 45

7. TARTIŞMA 56

KAYNAKLAR 61

EKLER 66

EK-1: Anket Formu 66

TABLO LİSTESİ

Tablo 1-1: Operasyonel riskin unsurları 15
Tablo 1-2: Operasyonel risklerin diğer riskler ile etkileşimi 21
Tablo 4-1: Kontrol ortamına yönelik ilkeler 39
Tablo 4-2: Risk değerlendirmesine yönelik ilkeler 40
Tablo 4-3: Kontrol faaliyetlerine yönelik ilkeler 41
Tablo 4-4: Bilgi ve iletişim faaliyetlerine yönelik ilkeler 42
Tablo 4-5: İzleme faaliyetlerine yönelik ilkeler 42
Tablo 5-1: Güvenilirlik Analizi 44
Tablo 6-1: Araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet ve kurumdaki görevine göre dağılımı 45
Tablo 6-2: Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları açısından COSO modeli bileşenlerine yönelik Bağımsız T-Testi Analizi 46
Tablo 6-3: COSO iç kontrol modeli alt bileşenlerine verilen yanıtların dağılımı 47
Tablo 6-4: COSO iç kontrol modeli - kontrol ortamı bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı 49
Tablo 6-5: COSO iç kontrol modeli - risk değerlendirme bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı 51
Tablo 6-6: COSO iç kontrol modeli – kontrol faaliyetleri bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı 52
Tablo 6-7: COSO iç kontrol modeli - bilgi ve iletişim bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı 54
Tablo 6-8: COSO iç kontrol modeli – izleme bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı 55

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1-1: Operasyonel risklerin diğer riskler ile etkileşimi 20
Şekil 4-1: COSO iç kontrol bileşenleri. 38

KISALTMA LİSTESİ

SİMGELER	AÇIKLAMA
BCBS	**:**Basel Bankacılık Denetimi Komitesi- Basel Committee onBanking Supervision
Basel II	**:**Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı- The New Basel Capital Accord
İÖY	**:**İçsel Ölçüm Yaklaşımı - Internal Measurement Approach
BMK	**:**Beklenmeyen Kayıp - Unexpected Loss (UL)
COSO	**:**İç Kontrol Modeli - The Committee of Sponsoring Organization
FDG	**:**Radyofarmokosit Ajan - Floro 2 Deoksi Glukoz
BIS	**:**Uluslararası Mutabakat Bankası - Bank for International Settlements
NCFFR	**:**Hileli Finans Raporlama Ulusal Komisyonu - National Commission on Fraudulent Financial Reporting
AR-GE	**:**Araştırma ve Geliştirme
WGOR	**:**Operasyonel Risk Grubu - Working Group on Operational Risk

GİRİŞ

Teknoloji ve ticari alanlarda son yıllarda hızlı bir şekilde yaşanan gelişmelerin etkisi ile gerek özel gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren hastanelerin hayatta kalmalarını sağlayan en önemli etkenlerin başında risk yönetimi ve beraberinde iç kontrol süreçlerinin belirlenmesi gelmektedir. Bu süreç, sağlık sektöründe kurumsal yönetim yapısının da şekillenmesine olanak sağlamaktadır.

Risk yönetimi süreci 1980'li yıllardan itibaren, finans ve kredi kaynaklarının çeşitlenmesi ve değişimi ile birlikte önemini iyice arttırmaya başlamıştır. Kredi riski, işletmeler için en önemli risk faktörü olarak görülürken, finansal piyasaların ve araçların gelişimi ile piyasa riski de önem kazanmaya başlamıştır. Kredi riski ile piyasa riskinin yasal sermaye yükümlülüğüne dâhil edilmesi, bu risklerinyönetimlerinin gelişimine ciddi bir ivme kazandırmıştır.1990'lı yılların sonuna doğru, çoğu zaman kuruluşların iflası ile sonuçlanan ve kredi ile piyasa risklerinden kaynaklanmayan büyük oranlarda kayıplarsöz konusu olmuştur. Bu sebeple, "operasyonel risk" adı altında yeni bir risk faktörü daha dile getirilmeye başlanmıştır. Operasyonel risk, her ne kadar eski bir geçmişe sahip olsa da ölçüm ve yönetim seviyeleri bakımındanhala yeterli anlamda gelişim gösterememiştir. Veri toplama çalışmalarındaki eksiklik ve mevcut çalışmaların istitatistiksel analiz yöntemlerinden uzak oluşu; operasyonel riskin ölçüm seviyeleri bakımından kredi ve piyasa riskinin gerisinde kalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, risk yönetimine ilişkin iletişim ve kontrol mekanizmalarının geliştirilmemiş olması da süreci olumsuz etkilemektedir (Aksel, 2001).

Operasyonel risk, temelde, örgütsel yapı ve kültürü, kurumsal stratejiyi, insanları, süreçleri, sistemleri ve kontrolleri kapsayan bir kavramdır. Kapsamının genişliği sebebiyle operasyonel risk, bir kuruluşun faaliyetlerini sürdürme şekil ve sistemleri ile ilişkilidir ve kuruluşun tamamında yönetilmek zorundadır. Operasyonel risklerin potansiyel kayıp boyutu ve bu boyutta yaşanan büyüme oranı hakkında oluşan bilinç, risklerin yönetilmesi gereğini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, iç kontrol sistemlerinin kurgulanarak uygulamaları, amaçlarına erişim açısından daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Demirbaş, 2005).

İç kontrol sistemi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların en önemlisi 1992 yılında Amerika'da Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi tarafından İç Kontrol Bütünleşik Çevre Raporu'nun yayınlanması sonucu gündemegelen The Committe of Sponsoring Organization (COSO)iç kontrol modelidir. Bu model, dünya çapında kabul gördüğü gibi hem özel hem de kamu kurumlarında etkili bir kontrol sisteminin kurulması için zemin hazırlamıştır(Uysal**,** 2010).

Hastaneler, sağlık hizmetlerinin sistematik olarak yürütüldüğü, eğitim ve araştırma hizmetlerinin verildiği ve dış ve iç çevresinde bulunan aktörlerle (tedarikçiler, alıcılar, ikame mal/hizmetler, insan kaynakları, yöneticiler vd.)etkileşim içerisinde bulunan kurumlardır. Bu nedenle, kendilerine has süreç yönetimleri, özellikleri ve çeşitlilik gösteren riskleri bulunmaktadır (Akuzun,2018).Risk yönetimi süreci aşamasında hastaneler bürokratik ve hukuki süreçlerle diğer birçok kuruma göre daha yoğun etkileşim halindedir (Delen, 2007). Sağlık sektöründeki son gelişmeler, hasta haklarının önemi, yasal düzenlemelerde değişim, hasta ve çalışan güvenliğine yönelik tehditlerin artması gibi faktörler, ortaya çıkabilecek operasyonel risklere daha fazla odaklanma ihtiyacı doğurmuştur. Haliyle yöneticiler, tüm personelin güvenini kazanabilmek, potansiyel riskleri belirleyip önlem alabilmek ve tıp teknolojisinin güvenli kullanımını sağlayabilmek adına bir iç kontrol sistemine ihtiyaç duymuştur.Dolayısıyla; kurumları, çalışanları ve hastaları etkileyebilecek bu risklerin yönetilmesi bir iç kontrol sisteminin uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir(Aksay ve ark., 2012).

Literatürde hastanelerde COSO iç kontrol modelini kullanarak süreçleri inceleyen ve kurumlarda sistemin modele uygunluğunu değerlendiren pek çok bilimsel çalışma bulunmaktadır(Dhillon ve Andri, 2018; Eskin, 2020; Ceyhan ve Apan, 2014; Kurnaz, 2020; Çil Koçyiğit, Karacan, Atalay 2021).Son yıllarda ülkemizde karma yönetim yapısına sahip şehir hastanelerinin kurulması ile birlikte hastaneler arasında rekabetin artması, digitalleşmenin ivme kazanması, Covid-19 karantinaları ve sağlık sisteminde günden güne yaşanan değişimler, operasyonel riskler ve iç kontrol sistemleri ile ilgili çalışmaların güncellenmesinide gerekli kılmıştır.

Gerçekleştirilen bu tez çalışması ile özel hastanelerin karşı karşıya bulunduğu operasyonel riskler ile ilgili politika ve süreçlerinCOSO iç kontrol modeli parametrelerine göre incelenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Böylece, operasyonel risk yönetiminin zaruri olduğu özel hastanelerde, finansal risk ile ilgili süreçlerde iç kontrol modelini hayata geçirmenin önemine dair ulusal literatüre örnek bir bilimsel çalışma ile katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

1. OPERASYONEL RİSKİN TANIMI, UNSURLARI VE DİĞER RİSK GRUPLARI İLE ETKİLEŞİMİ

1.1. Operasyonel Riskin Tanımı

Operasyonel risk kavramı uzun zamandır var olmasına rağmen, 1970'li yıllardan sonra kabul görmeye başlamıştır. İlk etapta finansal kuruluşlar dar bir kapsamda uygulanan operasyonel risk yönetimi, ilerleyen on yılda finansal araçların çeşitlenerek yaygınlaşması, devletin piyasa ekonomisi üzerindeki etkisinin azalması, bilgi teknolojileri alanındaki güvenlik zaafiyetlerinin ortaya çıkarak maddi ve manevi kayıpların yaşanması nedenleriyle riskin kapsamı genişlemiştir. Yapılan analizler yaşanan kayıpların nedenlerinin, hatalı yönetilen ya da kurumun faaliyetine uygun olmayan iç yönetim süreçleri, sistemdeki hata önleme ve güvenlik eksiklikleri, insan unsurundan kaynaklanan sorunlar ve deprem ve yangın gibi harici olaylar olduğunu göstermiştir. Bu analizler ve gelişen bilinç ile birlikte işletmelerde operasyonel riske bakış açısı değişmiştir. Bu döneme kadar finans ve para piyasalarında kabul gören operasyonel riskler süreçle birlikte finansal olmayan kuruluşlar içinde temel bir risk çeşidi olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Taylor ve Glezen, 1997; Mazıbaş, 2005).

Operasyonel risk kavramının tanımına yönelik birbirinden farklı görüşler mevcuttur. Pagget (2000), riski algılanış biçimine göre olumlu ve olumsuz olarak iki kategoriye ayırmış; olumlu yaklaşımda riskin yönetilebilmesi için tanımlanması, ölçümlenmesi ve tüm risk unsurlarının ortaya konulması yaklaşımı üzerinde durmuştur. Olumsuz yaklaşımda isekredi veya finansal riskler gibi ölçülebilen riskler dışında kalanve ölçülemeyen tüm riskler operasyonel risk olarak değerlendirilmiş ve yönetilmesi mümkün olmayan riskler olarak ifade edilmiştir. Marshall yaptığı çalışma ile riski, yaklaşıma göre değerlendirerek dar ve geniş kapsamlı olarak kategorize etmiştir. Dar kapsamlı risk, işletmenin ana faaliyetine yönelik birimlerinde ortaya çıkan risk olarak değerlendirilmiş ve işletmeler için operasyonel risk yönetiminden ziyade operasyon riski gibi kısıtlı bir alan üzerinde risk analizi yapıldığından bahsedilmiştir. Geniş kapsamlı analizde ise operasyonel risk, işletmenin finansal riskleri dışında açıklanamayan ve kayba sebep olan bütün riskler olarak değerlendirilmiştir (Aktaran: Marshall, 2001). Laycock (1998)da operasyonel riski, bir kurumun kâr-zarar çizelgesinde ya da nakit akım tablosu üzerinde

müşterilerden, eksik ya da yapılmamış kontrollerden, sistemsel hatalardan ve insan unsurundan kaynaklanan negatif değişme potansiyeli olarak tanımlamıştır. Basel Komitesiise operasyonel riski; "*yetersiz ya da başarısız iç süreçler, sistem ve insan faktöründen ya da harici olayların sonucu olarak ortaya çıkan ve doğrudan veya dolaylı olarak yaşanan kayıp riskidir*" şeklinde tanımlamıştır(BCBS, 2001a ve 2001b).

1.2. Operasyonel Risklerin Ana Unsurları

Basel Komitesinin çalışmaları ile birlikte operasyonel risklerin ana unsurları; kurum içi süreçlerdeki ve sistemlerdeki yetersizlik ve aksaklıklar, insan unsurundan kaynaklanan yetersizlik, aksaklık ve olumsuzluklar ile kurumların dış çevre etkenlerinden kaynaklanan yönetim mekanizmasının kontrolü dışındaki etmenler olarak belirlenmiştir. Operasyonel riskin ana unsurlarıolan bu etmenler, nedenler, olaylar-durumlar ve sonuçlar-etkiler şeklindeTablo 1-1'de gösterilmiştir (BCBS, 2001).

Tablo 1-1: Operasyonel riskin unsurları

Nedenler	**Olaylar**	**Sonuçlar (Etkiler)**
Süreçlere ilişkinriskler	Kurum içerisindekialdatıcı, dolandırıcı ve manipülatif olaylar	İşletmenin parasaldeğerindeki azalmalar
Sistemsel süreçlerdenkaynaklanan riskler	Kurum dışı yapılan hile manipülasyon ve dolandırıcılık olayları	Rücu edilmesindenkaynaklanan kayıp
İnsan faktöründen kaynaklanan riskler	İstihdam uygulamaları ve iş yeri güvenliğiyle ilgili yaşanan kayıp olayları	İade ve kaybı tazminler
Harici olaylar nedeni ile oluşan riskler	Müşteriler, iş akış uygulamaları ve üretilen ürünlere ilişkin yaşanılan kayıp olayları	Yasal sorumluluk
	Fiziki varlıklara verilen zararlar ve faaliyetin durması ve sistem hatalar ve alt yapı yetersizliğine ilişkin yaşanılan kayıp olayları	Denetim otoritesi ve mevzuata uyum (vergi cezaları dâhil)
	İşletme, teslimat ve süreç yönetimine ilişkin kayıp olayları	Aktif hesaplardankaynaklanan kayıplar

1.3. Operasyonel Riski Arttıran Etkenler

İnsan, çevre ve teknoloji platformunda ortaya çıkan, faaliyetlerin doğası gereği süreçlerden, sistemlerden, insan kaynağı ile birlikte harici etkenlerden kaynaklanan operasyonel risklerin artmasına da neden olan pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden ön plana çıkanlar;

- Finansal hizmetlerin küreselleşmesi,
- Devralma ve birleşme süreçleri,
- Finansal araçlar,
- Rekabet,
- Teknoloji,
- E- ticaret,
- Yönetim stratejileri,
- Dışarıdan sağlanan hizmet alımları,
- Faaliyet alanlarının büyümesi ya da yeni faaliyetlerin ortaya çıkması,
- Yasal düzenlemeler ve mevzuatlardaki değişiklikler şeklindedir (Mazıbaş, 2005).

Finansal hizmetlerin küreselleşmesi: Teknolojik alanda yapılan değişimler ve deregülasyon uygulamalarındaki gelişmeler finans sektörünü de etkileyerek bu hizmetlerin küresel çapta sunulmasına zemin hazırlamıştır. Bu süreç ile birlikte, hizmetlerin bir anda nitelikleri, kapsamları ve hacimlerinde ciddi anlamda değişimler olmuştur. İşin doğası gereği bu değişimler insan faktöründen, sistemlerden, süreçlerden, yönetsel kriterlerden, kontrol edilmeyen harici süreçlerden de etkilenerek beraberinde risk faktörlerini getirmişlerdir (Cruz, 2002).

Devralma ve birleşme süreçleri: İşletmeler; maliyetlerini azaltmak, rekabet gücünü ele geçirmek, hizmet yada ürün kalitelerini arttırmak veya sinerji etkisinden faydalanmak gibi nedenler ile devralma ve birleşme faaliyetlerinde bulunarak süreci olumlu yürütmeye çalışırlarken, bazı riskler ile de karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu risklerin en önemlileri arasında;

- Devir ve birleşme sonucu; faaliyet süreçlerinin yapısı ve işletilmesi arasındaki farklılıklar
- Bilgi sistemleri yönetimi arasında oluşan farklılıklar
- Kurum kültürleri arasında oluşan farklılıklar

- İnsan kaynakları arasında nitelik ve yapısal anlamda oluşan farklılıklar
- Yönetim şekilleri, müşteri portföyü ve ticari ilişkileri arasında oluşacak

farklılıklar yer almaktadır (Cruz, 2002).

Finansal araçlar: Gelişen teknoloji ile birlikte uluslararası ticaret platformlarının da aktif olarak kullanılması ve ticari ilişkilerin boyutlarında gerçekleşen gelişim sebebiyle finansal araç çeşitleri genişlemiştir. Dolayısı ile bu süreçlerden kaynaklanması muhtemel risklerinde tanımlanarak ölçülmesi ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Cruz, 2002).

Rekabet: Kuruluşların ayakta kalabilmeleri için en önemli faktörlerden biri de hem küresel hem de yerel rekabet faktörleri ile mücadele edebilmektir. Bunun için teknolojik gelişmeleri sürekli takip edip faaliyet alanlarına uyarlamak, gerekirse araştırma ve geliştirme birimleri oluşturmak, yeni ürünler sunmak, dönemine uygun sistemler kurmak ve dönemine uygun yönetim stratejileri belirlemek gerekmektedir(Cruz, 2002).

Teknoloji: Artan rekabet ile birlikte işletmeler teknolojik değişimlerden de yoğun olarak etkilenmektedirler. Teknolojik sistemlerin yoğun olarak kullanılmaya başlanması bu sistemlerden doğan risklere de maruz kalmayı beraberinde getirmektedir. Özellikle sistemdeki hatalar, eksiklikler ve yetersizlikler risklerin boyutunu artırarak faaliyetlerin geçici veya sürekli olarak durmasına sebep olabilmektedir(Cruz, 2002).

E-Ticaret: Ulusal ve uluslararası ticari ortaklıkların ve teknolojik gelişmelerin zaman ve yer sınırlaması olmadan, paranın fiziki olarak yer değiştirmesine gereksinim duymadan yapılması E-ticaret sürecinin doğmasına zemin hazırlamıştır. E-ticaretteki en büyük risk ise, sistemsel sorunların yol açtığı kayıplardır. Bunların başlıcaları; internet bankacılığı, elektronik para ve finans kaynağı transferleri, e-ticaret esnasında bilgi güvenliği ihlali, işlemin gerçekleşmemesi ve yanlış işlem yapılmasıdır(Cruz, 2002).

Yönetim stratejileri: İşletmeler faaliyet yapılarına uygun yönetim stratejilerini belirlemek ve yönetim yapılarını şekillendirmek zorundadır, dolayısıyla yönetim anlayışı süreçlerden, insan faktöründen ve sistemlerden direkt olarak etkilenerek riskin boyutunun belirlenmesinde öncülük etmektedir. Örneğin, sağlık sektörü ve faaliyet alanları hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan bir yönetim

modelinin, süreç denetiminden, hastane yönetiminden ya da faaliyetlerden kaynaklı riskleri bertaraf etmesi mümkün olmamaktadır(Cruz, 2002).

Dışarıdan sağlanan hizmet alımları: Maliyetleri azaltmak ve daha kaliteli hizmet sunumu yapabilmek için son dönemlerde birçok sektör kendi faaliyet yapılarına ek olarak ya da kendi faaliyet alanlarını güçlendirmek ve desteklemek için dışarıdan hizmet alımı yapmaya başlamışlardır.Bu süreç ile birlikte, hizmetlerin anlaşma şartlarına uygun sunulamaması, sorumlulukların yerine getirilmemesi, iflas süreçleri gibi pek çok risk panelinin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir.Örneğin, son yıllarda Rusya'dangaz temininde sorun yaşanması nedeniyle medikal gazların hastanelere geç gelmesi, maliyetleri arttırmış aynı zamanda ciddi oranda gaz stoğu yapılmasına da yol açmıştır. Sağlık sektöründe hayati önem taşıyan medikal gazı yeteri oranda temin edemeyen hastaneler ise, yoğun bakım hastalarını sevk etmek zorunda kalmış ve cerrahi müdahalelerini gerçekleştirememişlerdir(Cruz, 2002).

Faaliyet alanlarının büyümesi ya da yeni faaliyetlerin ortaya çıkması: İşletmelerin faaliyetlerine yönelik işlem hacimlerinin artması veya yeni faaliyet alanlarına girmesi sistem altyapısı, insan kaynakları ve maliyet yönetimi gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, Covid-19 pandemisi ile birlikte insanların karantina hali birçok ihtiyaçların karşılanamasına sebep olmuştur. İşletmeler de ayakta kalabilmek için yeni faaliyet alanları oluşturarak dijital süreçlere ağırlık vermeye başlamışlardır. Hastane yönetimlerinden bazıları ise bu dönemde ayakta kalabilmek için dijital muayene ve tele-tıp uygulamalarına geçiş yapmıştır. Hastalar ile bilgisayar, tablet veya telefon üzerinden görüntülü görüşerek belirli branşlara yönelik muayene ve tedavi programlarının düzenlenmesi sağlanmıştır. Bu uygulama yeni bir faaliyet alanı ortaya çıkarırken, bilgi işlem risklerinden, elektrik kesintisi, telekomünikasyon gibi harici etkenler olan alt yapı risklerinden, müşteri ve rakiplerle olan ilişkilerin oluşturacağı risklerden vb. etkilenilmesine yol açmıştır (Akyel, 2010).

Yasal düzenlemeler ve mevzuatlardaki değişiklikler: İşletmeler bağlı bulunduğu faaliyet alanına yönelik düzenlemeler ve mevzuatları yakından takip etmektedirler. Özellikle sağlık sektörü faaliyet alanı gereği birden çok farklı yönetmeliğe tabidir. Örneğin, Özel Hastaneler Yönetmeliği, Fatura Usul ve Esasları, Sağlık Uygulama Tebliği, Ödeme Genelgesi gibi mevzuatların doğru analiz edilmemesi veya takip edilmemesi; parasal ceza, tazminat, faaliyet alanının kısmi ya da tamamen

durdurulması gibi risk faktörlerinide beraberinde getirmektedir (Akyel, 2010).

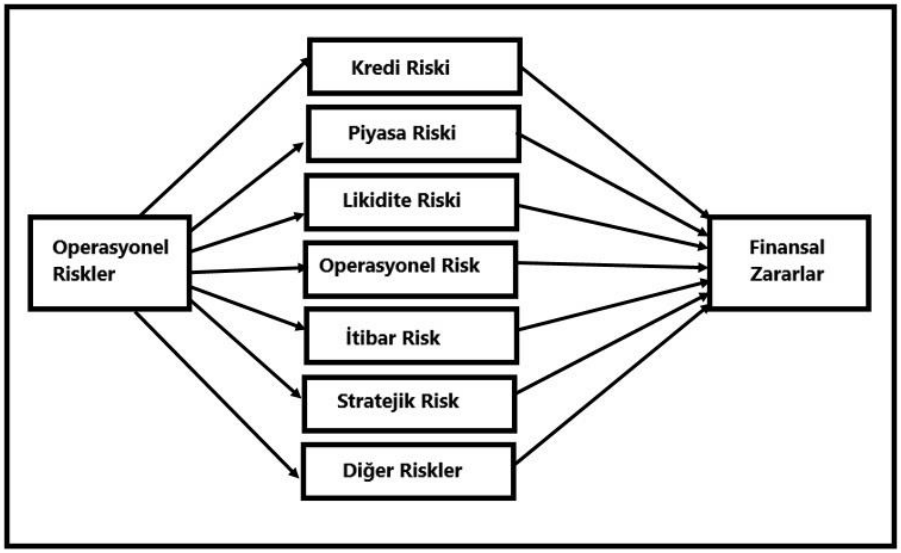
1.4. Operasyonel Kayıp Olayları

Operasyonel risk bilinci 1970'li yıllardan sonra önem kazanmıştır. Bu riske ait unsurların incelenmesi, kayıpların ortaya konması amacıyla örnek olaylara yönelik birçok inceleme yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi Amerika'da yapılan ve 20 yıl içinde gerçekleşen operasyonel riskler ile ilgili kaybın 200 milyar Dolar olduğunu ve bu işletmelerin birçoğunun süreçlerinin iflas ile sonuçlanmış olduğunu gösteren çalışmadır. Bugibi çalışmalar operasyonel riskin etkin bir şekilde yönetilmesinin önemine işaret etmektedir (King, 2001; Marshall, 2001; Davies, 2001).

1.5. Operasyonel Risklerin Diğer Risk Grupları ile Etkileşimi

Bir kuruluştaki riskler finansal ve finansal olmayan riskler olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Finansal riskler; yatırım, likidite, kur, kredi, faiz oranı vepiyasa risklerinden meydana gelirken; finansal olmayan riskler, operasyonel risk ve iş alanı riskleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Operasyonel riskler, süreçlerden, sistemlerden, insan faktöründen ve dış etkenlerden kaynaklanan risklerden meydan gelmektedir. İş alanı riski ise, stratejik risk ile itibar riskinden meydana gelmektedir. Kâr amacı güden her işletme için ilk etapta finansal riskler ön plandadır. Örneğin, sağlık turizmi ile ilgilenen hastaneler yabancı para hareketleri nedeni ile piyasa riski ve faiz riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Covid-19 salgını gibi olağanüstü durumlar ile karşı karşıya kalan işletmeler bir takım ilaç veya malzemeyi toplu almak zorunda kalarak ellerindeki finansal varlıkları bu tür ekipmanlara yatırarak likitide riski ile de karşı karşıya kalabilmektedirler. Operasyonel riskler ise kurumların faaliyet alanlarından ziyade, faaliyetlerini yürütme şekilleri ile ilgilidir. Örneğin, Dünya çapında dijital gelişim ile birlikte hastane endüstrisinde bazı beklentilerin karşılığının verilebileceği e–randevu, e-muayene, e-reçete gibi birçok uygulama için bilgi sistemleri alt yapısının olmaması veya sistemsel alt yapının yetersiz olması durumu bir tür operasyonel risktir. Birden fazla mevzuata tabi olan sağlık kurumlarında gözden kaçırılan bir mevzuat veya yanlış yorumlanan bir mevzuat sonrası karşılaşılan ceza-i yaptırımlarda operasyonel riskler içerisinde ter almaktadır(King, 2001; Marshall, 2001; Davies, 2001).

İş alanı riski, finansal risk ve operasyonel risklerden etkilenerek bunların bir sonucu olarak ortaya çıkan bir risk grubudur. İş alanı risklerinden stratejik risk, hatalı yönetilme, hatalı alınan kararlar, yanlış uygulamalar ve çevreye uyum sağlanamaması nedeni ile ortaya çıkmaktadır. İtibar riski ise, hastanenin müşteriler, diğer sağlık kurumları, ortaklar ve denetçiler tarafından olumsuz algılanması ile ortaya çıkan bir risktir. Sağlık sektöründeKişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamı gereği hasta ve hasta yakınlarına ait verilerin hiç kimse ile paylaşılmaması gerekmektedir. Kurum çalışanlarının bu verileri rakip hastaneler ile paylaşması ve bu durumdan hem hastalarınhem de diğer paydaşların haberdar olması itibar riskine örnek olarak verilebilmektedir. Operasyonel risklerin finansal riskler ve diğer risk grupları ile etkileşime geçişi neden – sonuç ilişkisi temeline dayanmaktadır. Söz konusu neden sonuç ilişkisine yönelik ayrıntılı gösterim şekil 1-1'de yer almaktadır (Kaval, 2008).



Şekil 1-1: Operasyonel risklerin diğer riskler ile etkileşimi

Operasyonel riskler genellikle kayıp olayı, kredi riski, piyasa riski ve itibar riski şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere, operasyonel risklerin tüm risk grupları üzerinde etkisi önemli boyuttadır ve operasyonel risklerin etkili bir şekilde yürütülmesi tüm risk gruplarının da dolaylı olarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Operasyonel risklerin diğer risk gruplarına etkisini gösteren örnek olayların incelendiğinde sonuç olarak ortaya çıkankayıpların kurum içinde yönetilemeyen ya da hatalı yönetilen süreçlerden, sistemlerden, insan faktöründen ve harici etkenlerden kaynaklandığıtespit edilmiştir. Söz konusu operasyonel risklerin diğer riskler ile etkileşimi Tablo 1-2'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 1-2: Operasyonel risklerin diğer riskler ile etkileşimi

Operasyonel Risk	**Risk Olayı**	**Sonuç**
Süreçlerden Kaynaklanan Riskler (ödeme, sözleşme, fiyatlandırma, raporlama kural prosedürlerine uyum riski)	Operasyonel Risk Olayları	Finansal Kayıp (Vazgeçilen kazanç, itibar kaybı)
Sistemlerden Kaynaklanan Riskler (Sistem güvenliği, sistem hataları ve kapasite yetersizliği, teknolojik yatırımlar, AR-GE riski)		
İnsan Unsurundan Kaynaklı Riskler (Hile, dolandırıcılık, kötü niyetli davranışlar, hileli alım satım işlemleri, iş gücünün yetersizliği veya kaybı gibi etkenlerden kaynaklanan riskler		
Harici Etkenlerden Kaynaklanan Riskler (Doğal afetler, dış hizmet alımları, yasal sorumluluklar, politika riski vb. riskler)		
Karar Alma süreçlerindeki Noksanlıklar	Stratejik Risk	Finansal Kayıp (Vazgeçilen kazanç, itibar kaybı)
Bilgi Sistemlerindeki Hata ve Eksiklikler		
Yetersiz Bilgi ve Doküman vb. riskler		
Operasyonel Risk Olayları (Hile, dolandırıcılık, iş yeri güvenliği, fiziki varlıklara verilen zarar, faaliyet durması, sistemsel hatalar, işleme, tesisat ve süreç yönetimindeki eksiklikler)		
Bu Olayların Etkileri(Varlıkların değerlerindeki kayıplar, iade ve kaybı tazminler, rücu edilmesinden yaşanan kayıplar, denetim otoritesi ve kanunlara uyum, varlıklara verilen hasarlardan meydana gelen kayıplar)	İtibar Riski	Dolaylı finansal kayıplar (kaynak maliyetlerinin artması, hisse senedi fiyatlarının düşmesi vb. dolaylı etkiler) Vazgeçilen kazançlar

Kaynak: King (2001:32-33), Marshall (2001:27), E-risk, Davies (2001) ve FEN

2. OPERASYONEL RİSKLERİN ÖLÇÜLMESİ

Operasyonel risk bilincinin yaygınlaşması ve bu alanda yaşanan kayıpların boyutundaki büyüme, beraberinde riskin etkin yönetilmesi gerektiği konusunu gündeme getirmiştir. Bir riskin yönetilebiliyor olması için, 'ölçülebilir olması' gereklidir. Dolayısıyla verilerin sayısal hale getirilmesi ve analiz ediliyor olması önem arz eden bir noktadır. Bu bölümde operasyonel risklerin ölçülmesi ve ölçüm yöntemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir(Mazıbaş, 2005).

2.1. Operasyonel Risk Ölçüm Kavramı

Operasyonel risklerin ölçümü, kuruluşların faaliyetlerine ilişkin hareketlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkan dalgalanma, sapmalar ya da kayıplara neden olan etkenlerin sayısallaştırılması sureti ile analizi yapılan, bu etkilerin nasıl azaltılacağına veya bu etkilerden nasıl korunacağına dair karar vermeyi sağlayan faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir(Cömert, 2016).Kuruluşların risk faktöründen etkilenme oranlarını minimize etmek ya da tamamen bertaraf etmek için en temel süreç, mevcut riski ölçmek vesayısal hale getirebilmektir (King, 2001). Lord Kelvin'in "*Hakkında konuştuğun şeyi ölçebiliyorsan ve sayılarla ifade edebiliyorsan, o şey hakkında bir şeyler biliyorsun demektir. Ancak, o şeyi ölçemiyor ve sayılarla ifade edemiyorsan o şey hakkında bilginde yavan ve yetersizdir. Bu belki bilginin başlangıcıdır, fakat konu ne olursa olsun sadece düşüncelerinle hemen hiçbir zaman bilim alanında yükselemezsin*" görüşüne dayanarak, ölçülemeyen risklerin yönetilemeyeceğini söylemek mümkündür(Aktaran: Thompson, 2005).Operasyonel risklerin ölçümü iki temel evreden oluşmaktadır. Bu evrelerin birincisinde riskler tanımlanmakta, ölçülmekte, kontrol edilmekteve süreç izlenerek kurgu yapılmaktadır. İkinci temel evrede isekapsamı ve unsurları belirlenen riskler sayısallaştırılmakta ve risk yönetimi amaçlarına uygun hale getirilmektedir (Geiger, 2000).

2.2. Operasyonel Risk Ölçüm Yaklaşımları

Operasyonel risklerin ne zaman gerçekleşeceği, riskin boyutunun büyüklüğü ve riskin nedenlerinin tam olarak ortaya konulması oldukça zordur. Dolayısıyla bir riskin etkili yönetilebilmesi için güvenilir bir ölçüm sisteminin kullanılması gerekmektedir.

Başlıca operasyonel risk yönetim yaklaşımlarına;

- Sübjektif risk değerlendirmeleri
- Süreç analizleri
- Kayıp sınıflandırmaları
- Performans analizleri örnek gösterilebilir (King, 2001).

Sübjektif risk değerlendirmeleri; işi yapan çalışanlar ya da uzman kişiler ile anket ve çalışma toplantısı gibi süreçler gerçekleştirerek ve kişisel görüş ve deneyimlerinden faydalanılarak risk değerlendirmesi yapılamasını ifade etmektedir (King, 2001).

Süreç analizleri; faaliyet alanına ilişkin süreçlerdeki eksiklikler ve hataların belirlenmesi amacıyla süreç ve işleyiş kontrollerini sürekli yaparak ve iş akış ve kontrol şemaları kullanarak analiz yapılmasına dayanan yaklaşımdır(King, 2001).

Kayıp sınıflandırmaları; risk olaylarına ilişkin verileri sınıflandırarak veri tabanına aktarılması ve analiz edilmesini ifade etmektedir (King, 2001).

Performans analizleri; nedenselliğe dayanarak gelir yaratan etkenlerin performansının ölçülmesine dayanmaktadır. En yaygın kullanılan performans analiz yaklaşımları ise "Değer Zinciri"ve "Puan Kartı" yaklaşımlarıdır(King, 2001).

2.3. Operasyonel Risk Ölçüm Yöntemleri

Operasyonel risklerin ölçüm yöntemlerinin sınıflandırılması konusunda ön plana çıkan yaklaşımlardan başlıcaları; Kingsley (1998) ile birlikte Marshall (2001) ve Pagget (2000) yaklaşımlarıdır.Kingsley risk ölçüm yöntemini basit ve ayrıntılı hesaplama yöntemleri olmak üzere iki kategoride incelemiştir.Marshall ve Pagget tarafından ise operasyonel riskleryukarıdan aşağıya doğru (top down) ve aşağıdan yukarıya doğru(bottom-up) olacak şekildeiki kategoride ele alınmıştır (Charmichael ve Ark., 1996).

2.3.1. Yukarıdan Aşağıya Ölçüm Yöntemleri

Yukarından aşağıya ölçüm yöntemleri, kuruluşların performanslarını yansıtan finansal tablolara odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, ilgili finansal göstergelerdeki sapma ve kayıpların nedeni piyasa riski ve kredi riski değilse operasyonel risktir ve bu risk grubu nicel ve nitel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Aksel, 2001).

Nicel Ölçüm Yöntemleri: Bu yöntem gelir ve giderdeki değişimleri ve dalgalanmaları dikkate alarak ölçüm yapılmasını temel almaktadır ve başlıca çeşitleri;

- Sermaye varlıklarını fiyatlama modeli (CAPM)
- Gelirdeki değişim ve dalgalanmalara dayalı ölçüm yöntemleri
- Giderdeki değişim ve dalgalanmalara dayalı ölçüm yöntemleri
- Faaliyet kaldıracındaki değişimlere dayalı ölçüm yöntemleridir (Aksel, 2001).

Nitel Ölçüm Yöntemleri: Bu yöntem ile ölçülmesi daha zor olan, genellikle olağanüstü koşullarda ortaya çıkabilen ve kontrol edilemeyen risklerden ve insan faktöründen kaynaklı risklerinden oluşan risklerin ölçümünü yapan yaklaşımdır. Başlıca çeşitleri;

- Senaryo analizleri
- Risk göstergelerişeklindedir (Aksel, 2001).

2.3.2. AşağıdanYukarıya Ölçüm Yöntemleri

Aşağıdan yukarıya ölçüm yöntemleri ile ilk olarak kuruluşların alt birim, süreç ve faaliyetlerine ayrılması sağlan amaçlanmaktadır. Sonrasında bu alanlarda tanımlanan operasyonel risklerin kapsamına, boyutuna ve sıklığına bakılarak, faaliyetlerin performans ve finansal göstergeler üzerindeki etkilerinin ortaya konulması sağlanmaktadır. Bu risk grubu da nicel ve nitel olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır (Paget, 1998; Marshall 2001).

Nicel Ölçüm Yöntemleri: Bu ölçüm yöntemi ilekayıplara yönelik dağılımlar incelenmekte, kayıp olayları, kayıp tutarının büyüklüğü ve kayıp tutarına ilişkin sıklık verileri kullanılmakta ve geçmişe yönelik operasyonel risk verileri de kullanılarak ölçüm yapılmaktadır. Başlıca çeşitleri;

- Stokastik ölçüm modelleri
- Nedensellik modellerişeklindedir (Paget, 1998; Marshall 2001).

Nitel Ölçüm Yöntemleri: Bu ölçüm yöntemi ile işletmelerin fiyat, işlem hacmi, kalite seviyesi, harici faktörler, bilgi işlem ve alt yapı sistemlerine ilişkin değişkenler vb. değişkenlik gösteren süreçleri üzerinde normal seyrin dışında olmayan farklı senaryolar geliştirerek, sistemin strese tabi tutulması sağlanmakta veya işletmelerin

performans göstergeleri inceleyenerek risk analizi yapılmaktadır. Başlıca çeşitleri;

- Stres testleri
- Performans ve risk göstergelerişeklindedir (Paget, 1998; Marshall 2001).

3. OPERASYONEL RİSK VERİLERİ

Operasyonel risk bilincinin ortaya çıkmasına ve gelişmesine Basel komitesinin büyük katkısı olmuştur. Bu komite sonrasında operasyonel risklerin de piyasa riski ve kredi riski gibi ölçümlenerek yönetilmesi gerektiği konusunda fikir birliği sağlanmıştır. Operasyonel riskin, etkilerinin ve boyutunun anlaşılabilmesi için, mutlaka sayısallaştırılması ve ölçülmesi gerekmektedir. Söz konusu ölçümlerin gerçekleştirilebilmesi için de en önemli unsurun veri olduğuifade edilebilmektedir. Operasyonel risklerin en büyük özelliği, kuruluşların faaliyetleri ile entegre bir sistemden, süreçlerden, insan faktöründen ve dışsal etkenlerden etkileniyor olmasıdır. Sağlık sektörüne bakıldığında ise bu süreçlere ek olarak iş ilişkisi içerisinde bulunan Sağlık Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu vb. kamu mercileri, tabi olunan mevzuat ve kanunlar ve dış hizmet alımı yapılan, ilaç veya malzeme temin edilen tedarikçi firmalar da ilave edilebilmektedir. Tüm bu kriterler göz önüne alındığında, operasyonel riskin kapsamının diğer risklere oranla daha geniş olduğu görüşü savunulabilmektedir. Operasyonel risklerin kapsam genişliği ve özellikleri, riski doğru yönetebilmek için çeşitli verilerin toplanmasını zorunlu hale getirmektedir. Hatalı veya yetersiz verilere dayalı risk değerlendirmesi, farklılıklara veya yanlış yönetsel risk ölçüm kararlarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir senaryo başlı başına önemli bir işletme riski yaratmaktadır(Mazıbaş, 2005).Çalışmanın bu bölümünde operasyonel risklerin ölçümü için en önemli koşul olan veriler, verilerin sahip olması gereken temel özellikler, ölçüm yaklaşımları ve verilerin çeşitleri ve kaynakları ele alınmaktadır.

3.1. Operasyonel Risk Verileri

Her türlü riski ölçmek için verilerin varlığı önem arz etmektedir. Operasyonel riskin ayrıntılı olarak anlaşılabilmesi için, riskin nedeni, riskin oluşma faktörleri ve koşullar veya olaylardan kaynaklanan kayıplar hakkında yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir. Bu nedenle riskin ölçümü sürecinde, kullanılan tekniklere göre değişmekle birlikte, çeşitli veri kaynaklarına ihtiyaç bulunmaktadır. Basel Komitesi,

operasyonel risk verileri için karmaşık ve ileri ölçüm tekniklerinin uygulanmasını, aynı zamanda verilerin standartlaştırılması ve kategorize edilmesi stratejilerinin de uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Mazıbaş, 2005).

3.2. Operasyonel Risk Verilerinin Sınıflandırılması

Doğru bir analiz için verilerin; kapsamlı olması, tutarlı olması, gerçeği yansıtması ve eksiksiz olması gibi bir takım özellikler taşıması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, geçerlive güvenilir bir operasyonel risk analizi yapabilmek için, veriler de geçerli ve güvenilir olmalıdır. Verilerin toplanması sürecinde de önemsenmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktaların en önemlisi, hangi verilerin toplanacağı ve bu verilerin ne şekilde sınıflandırılacağı konusudur. Bu durumda veri sınıflandırılmasının amacına uygun bir şekilde tutarlı olması ve mantıksalbir akış içerisinde gerçekleştirilmesiönemlidir. Operasyonel risk verileri sınıflandırılmadan önce operasyonel riskin tanımlanması ve temel unsurlarının belirlenmesi de öncelikli birer noktadır. Operasyonel risk verileri nedensellik verisi yaklaşımı ve kayıp veri yaklaşımı olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır(BCBS, 2001a).

Nedensellik Verisi Yaklaşımı: Bu yaklaşım ile birlikte operasyonel risklerin nedenleri ön planda tutulmaktadır. Bu yaklaşım, risklerin sistemlerden, süreçlerden, insanlardan ve harici dış etkenlerden kaynaklandığı yaklaşımını benimsenmektedir ve risklerin ölçülebilmesi ve nihai olarak yönetilebilmesi için nedenlerine odaklanılmasının uygun olduğunu savunmaktadır. Ayrıca operasyonel risklerin gerçekleşmesinde birden fazla etkenin rolü olduğu ifade edilebilmektedir. Örneğin, bir hastanede hastaların geçmiş tedavilerine yönelik tahlil tetkik sonuçlarına ait verilerin silinmesi ve yedeklerinin tutulmaması gibi sorunlar bilgi sistem süreçlerinin yetersizliğini gösterirken, verilerin farklı bir alanda kayıt altına alınmaması sorunu uygun bir iç kontrol sisteminin olmadığını göstermektedir (BCBS, 2001a ve 2001b).

Kayıp Veri Yaklaşımı: Kayıp veri yaklaşımıriskin ölçümü konusunda operasyonel risk olaylarından yola çıkarak, bu olaylar sonucu yaşanan kaybı ve etkilerini sayısallaştırarak ölçmeyi temel almaktadır. Operasyonel Risk Çalışma Grubu(WGOR) tarafından üzerinde çalışılarak yaklaşımın gelişimine katkı sağlanmıştır. Kayıp verileri, belli bir operasyonel kaybın olay bazında ele alınması ile operasyonel kaybın finansal kayıp etkisi açısından ele alınması suretiyle ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Kayıp türleri;

- İşletmelerin malideğerinin kaybedilmesi,
- Rücu edilmesinden kaynaklanan kayıp,
- İade ve kaybı tazminler,
- Hukuki sorumluluklar,
- Denetim otoritesi ve mevzuata uyumsuzluk nedeni ile karşılaşılan yaptırımlar,
- Aktiflerde yaşanan kayıplargibi unsurlardan oluşmaktadır(Mazıbaş, 2005b).

Kayıp türlerinin analizi kayıp olaylarının da sınıflandırılması gereğini doğurmuştur. Başlıca kayıp olayları;

- Kurum içerisindeki aldatıcı, dolandırıcı ve manipülatif olaylar,
- Kurum dışındaki aldatıcı, dolandırıcı ve manipülatifolaylar,
- İş ve işçi güvenliği ile ilgili yaşanan olaylar,
- Değer yaratmayan iş akışlarından kaynaklanan ve müşteri kaybına neden olan olaylar,
- Fiziki varlık, donanım ve cihazlara verilen zararlar,
- Faaliyetlerin durması ve sistemsel hatalara yönelik kayıplar,
- Üretim, işleme, sevkiyat ve teslimat gibi süreç yönetimine ilişkin kayıplar gibi unsurlardan oluşmaktadır (Mazıbaş, 2005b).

Kurum içerisindeki aldatıcı, dolandırıcı ve manipülatif olaylar; kurum çalışanlarından bir veya daha fazla tarafın zimmete para geçirmesi veya dolandırıcılığın neden olduğu kayıp olaylarını ifade etmektedir. Örneğin, hastanelerde ücret iadesi yapılan hastalarda kesilen faturanın iptal edilmesi, iade edilmesi gereken tutarın hastaya geri verilmesi ve yeni tutar için tekrar fatura düzenlenmesi gerekirken yaşanılan tecrübelere dayanarak, hastane çalışanları hastaya ücret iadesi yapmadan yeni fiyata fatura keserek bu faturanın bir nüshasını hastaya vermeden para kaçırma girişimine teşebbüs edebilmektedir. Bu örnek, hastanede hastanın kaydını açtıktan sonra para tahsilatı sürecini gerçekleştiren hasta kabul departmanı çalışanlarının analize dâhil edilmesi gereğini ortaya koymaktadır (Mazıbaş, 2005b).

Kurum dışındaki aldatıcı, dolandırıcı ve manipülatif olaylar; kurum dışındaki kimselerin hileli veya zimmete para geçirme davranışlarının neden olduğu kayıp olaylarını ifade etmektedir. Örneğin, tıbbi cihaz ve ekipmanların bakımları genel olarak ilgili cihaz bayileri tarafından hastane ile aralarında hizmet alım protokolü

imzalanarak gerçekleştirilmektedir fakat sıklıkla arıza veren cihazlar üzerinde farklı uzmanların görüşleri alındığında, cihaza uygun kalitede parçaların takılmaması, geçici çözümler ile sürecin yönetilmesi sonucu cihazın sıklıkla arıza vermesi ve böylece 3. kişilerin ekstra bakım bedeli ya da parça değişimi başlığı altında ilave kazanç elde edebilmektedir (Mazıbaş, 2005b).

İş yeri ve işçi güvenliği ile ilgili yaşanan kayıp olayları; iş güvenliği yasaları, sağlık koşulları veya sözleşmelere aykırı davranışlar ve ırk, din, cinsiyet üzerinden ayrımcılık olaylarıgibi nedenlerle ortaya çıkan ve sonucunda maddi ve manevi tazminat cezası yaptırımlarıyla karşılaşılarak ortaya çıkan kayıpları ifade etmektedir (Mazıbaş, 2005b).

Müşteriler, iş akış uygulamaları, üretilen ürünlere yönelik kayıp olayları; ürün tasarımındaki ihmal veya kusurların bir sonucu olarak müşterilere karşı mesleki görevlerin yerine getirilmemesi sonucunda meydana gelen kayıp olaylarını ifade etmektedir. Hastanelerde soğuk zincir uygulamasına tabi tutulan ilaçlar bu kapsamda değerlendirilebilmektedir ve ürünün niteliği gereği bu ürünlerin sevkiyatı ve depolanması soğuk zincire uygun değilse arıtmada kullanılamamakta ve ürün kaybolmaktadır(Mazıbaş, 2005b).

Fiziki varlıklara verilen kayıplar; doğal felaketler ve terör olayları gibi durumlar nedeni ile fiziki varlıklarda oluşan kayıpları ifade etmektedir(Mazıbaş, 2005b).

Faaliyetlerin durması ve sistemsel hatalara yönelik kayıplar; işletmefaaliyetlerinin durması, kesilmesi ya da sistemsel hatalar ve alt yapı yetersizlikleri sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir. Bu tür kayıplar özellikle hastaneler için oldukça önemli bir ölçüttür. Örneğin, birçok hastalığın teşhis ve tedavisi uzun bir zaman dilimine yayılmaktadır ve dolayısıyla bu tür hastaların tedavi süreci ile alakalı geçmiş dönemlere ait verilerinin silinmesi ciddi bir risk oluşturmaktadır(Mazıbaş, 2005b).

Üretim, işleme, sevkiyat, teslimat ve süreç yönetimine ilişkin kayıp olayları; başarısız ve iyi yönetilemeyen süreçler nedeni ile muhataplarla ve satıcılarla ilişkiler sonucu ortaya çıkan kayıp olaylarını ifade etmektedir. Hastaneler ele alındığında, laboratuvar tetkik sonuçlarının geç çıkması sonucu hastaların tedavilerinin aksaması, anestezi değerlendirme süreçlerindeki aksaklıklar sonucu ameliyatların ertelenmesi,

Floro 2 Deoksi Glukoz (FDG) ilaç teminindeki aksaklıklar nedeni ile Pozitron Emisyon Tomografisi (PET-CT) (tüm vücut kanser taraması) çekiminin gerçekleştirilememesi gibi durumlar bu grup kayıplara örnekteşkil edebilmektedir (Mazıbaş, 2005b).

3.3. Verilerin Sahip Olması Gereken Temel Özellikleri

Operasyonel risk ölçümünün temel taşı olan verilerin sahip olması gereken bir takım temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler sırasıyla;

- Doğruluk,
- Eksiksizlik,
- Zamanında erişebilirlik,
- Tutarlılık,
- Ayrıntılılık,
- İncelenebilirlik şeklindedir (BCBS, 2001a).

Doğruluk: Verinin geçerli olmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, risk verilerinin, operasyonel risk olaylarının oluşumu, kayıpları ve nedenleri konusunda doğru bilgileri veriyor olması gerekmektedir ve bu verilerin kullanıcılar veya veriyi hazırlayanlar tarafından değiştirilmemiş olması büyük önem taşımaktadır (BCBS, 2001a).

Eksiksizlik: Risk verileri hakkında ihtiyaç duyulan nitelik ve kapsamda bilgi aktarımının sağlanması demektir (BCBS, 2001a).

Zamanında Erişilebilirlik: Risk verisindeki zaman kavramı, verilere gerekli zamanda ulaşmak ve verilerin amacına uygun zaman boyutunu kapsıyor olmasını ifade etmektedir (BCBS, 2001a).

Tutarlılık: Risk analizi verilerinin kendi içinde çelişkiler taşımaması, bütünlüklerinin bulunması, aynı konu ve olaylara yönelik farklı kaynaklardan elde edilen benzer veriler ile çelişki taşımaması tutarlılık olarak ifade edilmektedir. Verinin tutarlı olması, veri analizinden elde edilen sonuçların doğru olması ve nihayetinde doğru kararların verilmesi için önemlidir (BCBS, 2001a).

Ayrıntılılık: Operasyonel risk analizi esnasında olayların oluşumu veya konusuna bütüncül bir yaklaşımla bakmak gerekmekte ve ihtiyaç halinde her aşamayı ayrıntıları ile incelemek gerekebilmektedir (BCBS, 2001a).

İncelemeye Uygunluk: Risk verilerinin işletmenin iç ve bağımsız dış denetçileri tarafından incelenebilir olması için verilerin denetimlere uygun formatta ve nitelikte hazırlanması gerekmektedir (BCBS, 2001a).

3.4. Operasyonel Risk Verileri ve Riskin Ölçüm Yöntemleri

Operasyonel riskin güvenilir bir şekilde ölçülebilmesi için işletmenin faaliyet alanları ile ilgili risk profiline yönelik içsel verilerin toplanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra benzer özelliklere sahip diğer işletmelerinde tecrübe ettiği kayıp olayları ile karşılaştıkları operasyonel risk verilerinin de toplanması gerekmektedir. İç ve dış verilerin toplanması, güvenilir bir veri veritabanı altyapısı oluşturmada önemli bir adımdır ve bu şekilde, elde edilen veri tabanı risk ölçüm yaklaşımında kullanılabilmektedir. Risk ölçüm yaklaşımları;

- İçsel ölçüm yaklaşımı,
- Kayıp dağılımları yaklaşımı,
- Skor kart yaklaşımı olmak üzere üç kategoride değerlendirilmektedir(Mazıbaş 2004).

İçsel Ölçüm Yaklaşımı: İçsel ölçüm yaklaşımı uygulamasında denetim otoriteleri, işletmelerin, ölçüm yaklaşımlarının doğruluğu, veri kalitesi, iç kontrol ortamının yeterli olup olmadığı konularında nitel ve nicel bazı standartlara uyum sağlamasını istemektedir. Bu sistem içsel kayıp verisini toplamaya teşvik etmektedir BCBS (2001b).

Kayıp Dağılımları Yaklaşımı: İşletmenin iş kollarındaki her bir iş birimi ve kayıp olaylar matrisi için olası operasyonel risk kaybı dağılımı bu yaklaşım kullanılarak gelecekteki bir zaman dilimi için hesaplanmaktadırBCBS (2001b).

Skor Kart Yaklaşımı: İş faaliyetlerini kuruluşun vizyonu ve stratejisiyle uyumlu hale getirmek ve stratejik hedeflere karşı performansı izleyerek bir kuruluşun performansını ölçmek için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır. Bu yaklaşım, iş faaliyetleri ve risk durumu için operasyonel kayıpların ortaya çıkış nedenlerini, kayıp verisi ve risk göstergelerini kullanarak ölçmektedir BCBS (2001b).

3.5. Veri Çeşitleri

Operasyonel risklerin çözümü veasgariye indirilmesi için doğru ve güvenilir verilere sahip olmak önemlidir. Veriler doğrudan operasyonel riskler hakkında net bilgi sağlamasa da dolaylı olarak riskin gelişim seyri hakkında bilgi vermektedir.Operasyonel risklerin geniş bir yelpazeye sahip olması, ölçümü, amacı, kapsamı ve risk ölçümü için kullanılan yöntemlerin çeşidine göre farklı veri gereksinimleri de ortaya çıkmaktadır.

- İçsel kayıp verisi,
- Dışsal kayıp verisi,
- Senaryo analizi verisi,
- Önemli risk göstergelerine ait veriler,
- İç kontrollere dair veriler,
- Risk azaltımı araçlarına dair veriler bu veri çeşitlerini oluşturmaktadır (Mazıbaş, 2005).

İçsel kayıp verisi; kuruluşların iş kolları ve faaliyet alanlarında oluşan operasyonel risk olaylarını gösteren ve bu olayların neden-sonuçları hakkında bilgi edinmek amacı ile toplanan verilerdir. Dışsal kayıp verisi; kuruluşların içsel kayıp verilerini desteklemek amacı ile aynı ya da benzer kollarda faaliyette bulunan farklı kurumların tecrübe ettiği operasyonel risk olayları ve olayların neden ve sonuçları hakkında bilgi edinmeye yönelik kayıp verileridir. Senaryo analizi verileri; kuruluşların karşı karşıya bulundukları operasyonel risklere yönelik uzmanların ya da iş kollarındaki yönetim ekibinin değerlendirmeleri alınarak, operasyonel kayıpların meydana gelme olasılıkları ve çözümü noktalarına yönelilk mantıklı değerlendirmeler yapılması sonucunda elde edilen verilerdir. Önemli risk göstergelerine ait veriler; söz konusu kayıp verilerine ulaşılamaması ya da verilerin sayısallaştırmasının zor olduğu risk gruplarında, riskin düzeyi, ortaya çıkma potansiyeli vb. konularda dolaylı bilgiler edinilmesine olanak sağlayan finansal ya da finansal olmayan her türlü göstergeleri ifade etmektedir. İç kontrollere dair veriler; iş ortamının koşulları sonucu ortaya çıkabilecek operasyonel risklerle birlikte iç kontrol mekanizmalarının düzeyi, kalitesi ve etkililiğiyle ilgili bilgiler veren göstergelere ait verilerdir. Risk azaltımı araçlarına ait veriler; sigorta sürecini bir risk azaltım aracı olarak görerek operasyonel risklerin bertaraf edilmesinde, yönetilmesinde kullanır. Sigortanın içeriği, koşulları, sigorta için yapılacak ödemeler vb.işlemlere yönelik verileri kapsamaktadır (Demirbaş, 2005).

3.6. Veri Kaynakları

Operasyonel risklerle ilgili veriler elde edildikleri veri kaynaklarına göre kurum içi kaynaklar ve kurum dışı kaynaklar olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Kurum içi kaynaklardan elde edilen içsel veriler, kurumun faaliyetleri sırasında ortaya çıkan risklere ait verilerdir. Başlıca içsel veri kaynakları;

- Muhasebe ve mali kontrol
- İç kontrol
- Teftiş
- Risk yönetimi
- Bilgi sistemleri ve teknolojileri
- İnsan kaynakları
- Hukuk işleri
- Güvenlik
- İdari hizmetler
- Esas faaliyet alanları ve operasyonel birimlerşeklindedir (Mazıbaş, 2005c).

Dışsal veri kaynakları ise kurum dışında sağlanan verilerden oluşmaktadır. Dışsal veriler de kendi içinde özel veriler ve kamuya açık veriler olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Dışsal özel veriler; aynı sektörde faaliyet gösteren farklı kuruluşlar üzerinde yapılan araştırmalar sonucu elde edilen verileri kapsamaktadır. Bu veri kaynakları düşünüldüğünde özellikle diğer kurumların tecrübelerine yönelik belli istatistiksel veriler kullanılarak ortak bir veri tabanı ağı oluşturulmakta, operasyonel kayıp olaylarına ilişkin veriler bu ağda muhafaza edilmekte ve gizlilik esasına göre ilgili verilerden yararlanılması amaçlanmaktadır. Dışsal kamuya açık veriler; genellikle basın, yayın gibi yollar ile kamuya açıklanan, düşük sıklıkla gerçekleşen yüksek maliyetli kayıp olaylarına ait verileri ifade etmektedir (Mazıbaş, 2005c).

Tez çalışmasının buraya kadar olan bölümlerindeoperasyonel risk kavramı, riskin önemi, risk ölçüm sistemleri, risk çeşitleri ve veri yöntemleri hakkında bilgiler sunulmuştur. İlerleyen bölümlerde ise, iç kontrol süreci hakkında bilgi verilerek bu süreçlerin sağlık sektöründe uygulanması ele alınacaktır.

4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ - COSO MODELİ

Operasyonel risklerin varlığının kabul edilmesi ve bu risklerinölçümyöntemlerindeki gelişimle birlikte riskin etkisini bertaraf etmek veya asgariye indirmek için işletmeler kendi faaliyet alanları ile uyumlu iç kontrol sistemleri kurmaya yönelmektedir. Sanayileşmiş ülkelerdeki büyük ölçekli işletmeler değerlendirildiğinde, bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sistemin aktif olarak kullanılması durumunda hedeflere ulaşma noktasında daha başarılı olunduğu tespit edilmiştir (Bozkurt, 2003). Bu tür işletmelerde başarıya götüren en önemli unsur, her sektörde kendi iş süreçlerine uyarlanmış bir iç kontrol modelinin geliştirilmesi ve risklerin en aza indirilerek yönetilmesidir. İç kontrol sistemleri ile ilgili en önemli uluslararası ve ulusal çalışmalardan ve mevzuatlardan biri de "COSO" İç Kontrol Modeli'dir. Bu model 1992 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeTreadway Komisyonu Destekleyici Örgütler Komitesi tarafından "İç Kontrol Entegre Çerçeve Raporunda" yayınlanmış ve hem kamu hem de özel sektörde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için önemli bir gelişme olarak kabul edilmiştir (Kurnaz, 2020).

COSO modelinin dünya çapında kabul görmesi, kamu ve özel sektörde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması açısından önemli bir gelişme olmuştur. Söz konusu model sağlık sektöründe de giderek daha fazla uygulanmkatadır. Bilhassa son 5 senelik zaman dilimi içerisinde özel hastaneler ve karma yapıya sahip şehir hastanelerinin sayılarında artış ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu baremde yer alan hastanelerin kâr amacı gütmeleri, rakipleri ile rekabet edebilmek adına ARGE yatırımı yapmaları, teknolojik yenilikler ile sürekli güncellenme gerekliliği, değişen yaşam koşullarına uygun sistemsel yatırımlar gibi koşulların oluşması ve bu koşulların beraberinde oluşturabileceği operasyonel risklerin çözümü için sağlık sektöründe iç kontrol modelinin uygulanma seyri önem taşımaktadır (Can, 2014).

Kotler örgütleri, maddi bir amaç için kurulan ve bu amacı gerçekleştirerek istihdamlarını devam ettirmek için kâramacı güden kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Fakat her örgütün temel amacının kârelde etmek olduğu söylenememekte ve bazı örgütlerin ana amaçları arasında hizmet vermek, eğitmek, sosyal faydalar sağlamak ve araştırma yapmak gibi çeşitli konuların yer aldığı bilinmektedir. Bu şekilde faaliyet sürdürenörgütlere de kâramacı gütmeyen örgütler denilmektedir (Kotler, 1979).Bu kapsamda kamu hastaneleri kâr amacı gütmeyen örgütlere örnek verebilmektedir.

Kâramacı gütmeyen örgütler de operasyonel risklere maruz kalabilmektedir. Bu sebeple, bu kurumlarınkuruluş amaçları gereği sosyal fayda sağlamayı maksimum kılabilmek için, iç kontrol sistemine tabi olup, operasyonel risklerini minimum kılmaları gerekmektedir. Kâr amacı güden özel sağlık kuruluşlarının da sektördeki temel varlık sebebi, bireylerin ve toplumun sağlık düzeyinin hakkaniyetli bir şekilde yükseltilmesine katkıda bulunmaktır. Bu grup sağlık kuruluşları, bu amaca ulaşılmasına katkıda bulunurken, kâr elde etme motivasyonu ile faaliyetlerini yerine getirmektedir (Can, 2014).

Hastaneler, hastalara teşhis, tedavi ve koruyucu sağlık hizmeti dâhil olmak üzere çok çeşitli sağlık hizmetleri sağlayan kuruluşlardır. Ayrıca bu kuruluşlar, tıbbi araştırmaların yapılması ve sağlık profesyonellerine eğitim ve öğretim sunulması bakımından da birçok rol üstlenmektedir. Doğrudan hasta bakımı sağlamanın yanı sıra, hastaneler, mali süreçleri yönetmek, politikaları planlamak ve uygulamak ve düzenlemelere uyumu sağlamak gibi idari görevlere de dâhil olabilmektedir. Bu nedenle, hizmetin ve kuruluşun kendine hasözellikleri, iş akış şemaları, süreç yönetimi ve riskleri bulunmaktadır. Farklı sektörlerdeki veya iş kollarındaki işletmelere göre hastanelerin farklılık gösteren temel özellikleri şu şekildedir (Akuzun, 2018):

- Hastaneler karmaşık yapıda açık-dinamik sistemlerdir.
- Hastaneler her bir işlem için eğitim ve bilgi düzeyinin yeterli olduğu uzman ekipler ile hizmet veren kuruluşlardır.
- Hastaneler faaliyet alanlarının esas noktası sağlık hizmeti sunumu olması nedeni ile yirmi dört saat boyunca hizmet veren kurumlardır.

Hastanelerde süreç yönetimi, belirli bir plan veya programa göre görev yürütmeyi, süreç izlemeyi ve süreç iyileştirmeyi sağlayan eylemleri ifade etmektedir (Bozkurt, 2003). Bürokratik engelleri azaltarak, kurumlar yeni değişikliklere hızla uyum sağlayabilmekte ve hedeflerini daha kolay yerine getirebilmektedir. Ayrıca, bilgiyi hem yatay hem de dikey olarak paylaşmak için kurum içinde yeni iletişim kanalları inşa edilebilmektedir. Özellikle tepe yönetim ve tüm çalışanlar, hastanelerde süreç yönetiminin benimsenmesi ve uygulanmasında önemli bir sorumluluk ve yükümlülük taşımaktadır (Delen, 2007).Ayrıca son yıllarda teknolojik gelişmeler, hasta haklarının öneminin artması, sağlık mevzuatındaki değişiklikler, hasta ve çalışan güvenliğini tehdit eden faktörlerin artması ve sağlık sektöründe karmaşık sistematik süreçler, hastane yöneticilerinin risk yönetimine daha fazla önem vermesine neden

olmaktadır. Bu ortamda, tepe yönetimden en alt düzeydeki personele kadar herkesin güvenini sağlayabilecek, olası tehlikeleri henüz oluşmadan fark edip gerekli önlemleri alacak, tıbbi cihaz ve donanım ile teknolojinin güvenle kullanılmasını sağlayacak risk yönetimi prosedürlerine öncelik verilmesi kritik önem taşımaktadır. Genel olarak sağlık sektöründe risk yönetimi ele alındığında, hem hastaneye zarar verebilecek geniş kapsamlı tehlikelerin hem de hastaları ve sağlık çalışanlarını etkileyebilecek dâhili biyolojik, psikolojik, kimyasal ve fiziksel tehlikelerin kontrol edilmesi kritik öneme sahiptir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, karmaşıklaşan süreç akışları, sistemsel süreç ve ekipmanlarda artan teknolojik yenilenme ihtiyacı ve hem idari hem de sağlık sektörünün hizmet fonksiyonunda kilit rol oynayan hastanelerin operasyonel yapısı açısından ağır iş yükü nedeniyle hastanelerde etkin ve dinamik bir iç kontrol sisteminin varlığı zorunlu hale gelmiştir (Aksay ve Ark., 2012).

4.1. COSO İç Kontrol Modeli

ABD'de 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başlarında hileli mali raporlamadaki artışın bir sonucu olarak, Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu (NCFFR) kurulmuştur. Komisyon, hileli finansal raporlama konusunda farkındalığı artırmak ve iç kontrol sistemlerini uygulamayı amaçlamıştır. Komisyon, destekleyici kuruluşlara iç kontrol kavramı için ortak bir payda ve bütüncül bir çerçeve oluşturma çağrısında bulunmuş ve sonuç olarak, 1985 yılında Treadway Komisyonu'nun (COSO) Sponsor Kuruluşları Komitesi'ni kurmuştur. COSO'nun temel amacı, halka açık şirketlere, bağımsız denetçilere ve diğer düzenleyici kurumlara bir kuruluş içindeki operasyonel risklerin yönetimi, iç kontrol sistemlerinin uygulanması ve hileli finansal raporlama konusunda rehberlik sağlamaktır (Yılancı, 2006).

İç kontrol mekanizması, COSO tarafından, yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer personel tarafından etkilenen faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ile finansal raporlamanın güvenilirliği ve ilgili yasa ve yönetmeliklere uygunluk hakkında makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Cömert, 2016). İç kontrolün özellikleri ise;

- İç kontrol bir süreçtir.
- İnsanlardan etkilenen bir yapısı vardır.
- İç kontrol, işletme yönetimine ve paydaşlarına kesin güvence sağlamaz, makul bir

güvence sağlar.

- İç kontrol, hedeflere ulaşılmasına yönelik oluşturulan kontroller bütünüdür,

şeklinde belirtilmektedir (Graham, 2015).

İlgili literatürincelendiğinde COSO iç kontrol modeli hakkında birçok çalışmanın gerçekleştirildiğini görülmektedir. Günal (2010),üretim işletmeleri üzerinde anket yöntemine dayalı bir çalışma gerçekleştirmiş olup, bu işletmelerdeki iç kontrol sisteminin ne derece var olduğunu ölçümlemek istemiştir. Yapılan anket çalışması ve araştırmalar sonucunda işletmelerim kapsamlı ve etkin iç kontrol sistemlerinin olmadığı ya da tam olarak uygulanmadığı konusunda sonuçlara vararak, sistemlerin tekrar ihtiyaçlara cevap verecek şekilde tasarlanması gerektiğine dikkat çekmiştir (Günal, 2010). Ceyhan ve Apan (2014),çalışmalarında bir hastane üzerinde anket yöntemini uygulayarak, kontroller modeli bileşenlerinin birbiri ile olan ilişkilerini ölçümlemek istemiştir. Bu bileşenler kontrol çevresi, kontrol faaliyetleri, izleme, risk değerleme, organizasyon yapısı ve iletişim etkinliği olarak sıralanmış ve birbirleri ile pozitif bir etkileşim içinde oldukları tespit edilmiştir (Ceyhan ve Apan, 2014).Türedi ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada COSO bileşenlerinin etkileşimi analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, COSO bileşenlerinin, işletmenin karşılaşabileceği riskleri en aza indirebileceği, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabileceği, mali tabloların güvenilirliğini ve yasalara uygunluğunu sağlayabileceğini vurgulamışlardır. Ayrıca, iç kontrol modellerinin birbirleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları da araştırılmıştır. Söz konusu araştırmalarının merkezini ise COSO kontrol sistemi oluşturmaktadır. Bu modelin, teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve hile risklerinin çeşitlenmesi gibi gelişmeleri ve küreselleşmeyi yakından takip eden bir sistem olduğuna vurgu yaparak, COSO sistemin uygulanmasının ülke ekonomisine de katkı sağladığı görüşünü savunmuştur (Türedi ve Ark., 2014).Melikyan (2015), COSO protokolleri üzerinden işletmelerde iç kontrol sistemine ne kadar önem verildiği ve riski azaltıcı etkileri üzerinde araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda işletmelerde etkin bir iç kontrol sisteminin olmadığı geçmiş deneyimlerin ilgililere aktarılmadığı bu durumun da hata ve hile riski arttıracağını belirtmiştir (Melikyan, 2015).Kurt ve Uçma (2015),yaptıkları çalışma ile işletmelerin maruz kaldıkları siber risklerin tespiti, yönetilmesi ve buna bağlı iç kontrol modelinin nasıl olması gerektiği konularını incelemiştir. Araştırma sonucunda, bu tür işletmelerde COSO iç kontrol modelinin yanı sıra siber riskler odaklı standartlarında geliştirilmesi konularına vurgu yapılmıştır (Kurt ve Uçma, 2015).Karim ve arkadaşları

(2018), Malezya'daki en büyük yağ üretim işletmelerinden birinde araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma belge analizi ve gözlem yöntemiyle stok kontrolündeki sıkıntıların iç kontrol uygulamalarındaki eksikliklerden ve dış paydaşlar ile etkili bir iletişim ağının olmayışından kaynaklandığına yönelik görüş bildirmiştir (Karim ve Ark., 2018).Hacıhasanoğlu ve Kaya (2018)tarafından, Kocaeli'nde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde COSO bileşenlerine uyum derecesini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaanketine verilen cevaplar neticesinde işletmelerin hukuki yapılarına, pazarlama çevresine ve büyüklüğüne göre COSO bileşenlerine olan uyum derecelerinin de farklılık gösterdiği konusunda görüş bildirilmiştir (Hacıhasanoğlu ve Kaya, 2018).Coşkun (2019),COSO iç kontrol sisteminin, işletmelerin yapılarına ve bağımsız denetim sürecine etkilerini ortaya koymak amacı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda derinlemesine mülakat yöntemiyle nitel bir araştırma yapmış ve bu çalışma sistemin etkin çalışması için, modelin tüm bileşenlerinin işletme içinde kurulması ve bu bileşenlerin işletmelerin hedefleriyle uyumlu çalışmasına bağlı olduğuna ve görevler ayrılığı ilkelerine dikkat çekmiştir (Coşkun, 2019). Bakkal ve Kasımoğlu (2012) tarafından yapılan bir araştırmadaCOSO ve COCO olmak üzereiki iç kontrol modeli kıyaslanmıştır. COCO modelinin özellikle kontrol kavramına önem vermesi ile COSO modelinden farklılaştığı ve COCO modelinin ise kontrol sistemine COSO modeline göre daha kapsamlı baktığı yönünde görüş bildirilmiştir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012).

COSO iç kontrol modeli; izleme, bilgi ve iletişim, kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme ve kontrol ortamı olmak üzere birbiri ile ilişkili beş ana faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerin detaylı gösterimi Şekil 4-1'de yer almaktadır.



Şekil 4-1: COSO iç kontrol bileşenleri.

Kaynak: https://www.tkgm.gov.tr/yabancii-db/ic-kontrol

- Kontrol ortamı; iç kontrol sistemleri için COSO modelinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmede iyi tasarlanmış bir kontrol ortamının oluşturulması gerekmektedir. Kontrol ortamının kapsamı, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, dürüstlük ve etik değerlerin oluşturulması, performans kriterlerinin, teşvik ve ödüllerin oluşturulması ve diğer hususları içermektedir(Moeller, 2009).Kontrol ortamının temel hatlarını işletme çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların meslek ahlakları, mesleki anlamda yeterlilikleri, yönetim kadrosunda yetki görev ve sorumlulukların dağılımı, şirket çalışanlarının eğitilmesi ve eksik yönlerinin geliştirilmesi süreçlerine katkı sağlanması, örgütlenmesi, yönetim kurulu tarafından belirlenen şirketin faaliyetleri ile ilgili süreçlere gösterilen özen gibi tüm kriterler kontrol ortamı içeriğini oluşturmaktadır. Kontrol ortamı, dürüstlük, mesleki ahlak, yönetim kurulunun iç kontrol faaliyetlerini izlemesi, analiz etmesi ve geri bildirimde bulunması sorumluluğu, şirketteki tüm personelin görev yetki ve sorumluluklarını belirlenmesi ve kişilere delege edilmesi, şirkette çalışan personellerin yeterliliğini sağlamak amacı ile iç ve dış destek almak gibi ilkelerden etkilenmektedir (COSO, 2013). Bu ilkeler Tablo 4-1'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4-1: Kontrol ortamına yönelik ilkeler

Temel İlkeler	Ayrıntılar
Dürüstlük ve Meslek Ahlakı	-Yönetimin tutumu
	-Davranış kurallarının belirlenmesi
	-Davranış kurallarına bağlılıkların incelenmesi
	-Yaşanan sapmalara karşı zamanında müdale edilmesi
Yönetim Kurulunun İç Kontrol Faaliyetlerini Gözetim Sorumluluğu	-Gözetim sorumluluklarının belirlenmesi
	-İlgili alanlar için uzman kadroların belirlenmesi
	-Faaliyetlerde bağımsızlık
	-Kontrol ortamının oluşturulması ve işlerin gözlemlenmesi
Görev ve Yetki Dağılımlarının Oluşturulması	-İşletmenin faaliyet alanı ve tüm yapısını göz önünde bulundurma
	-Raporlama süreçleri
	-Personel yetki ve sorumluluk dağılımları
Yetkinlik Taahhüdünün(Çalışanların Teşviki ve Geliştirilmesinin) Tesisi	-Şirket politika ve prosedürlerinin uygulanması
	-Personel yetkinliklerin değerlendirilmesi ve tespit edilen eksiklerin giderilmesi
	-Çalışanların Gelişimine katkı sağlayacak eğitim periyodlarının oluşturulması
	-Planlama ve Hazırlık süreçleri
Yetki ve Sorumluluklar	- İşletmede çalışan yetkili ve sorumluların süreçler ile ilgili olarak hesap verebilirliği
	-İşletme içinde verimlilik ölçümlerinin rutin periyodlarda yapılması,
	- Ödüllendirme ve teşvik prosedürünün uygulanması
	-Baskıların göz önünde bulundurulması
	-Performans ölçüm kriterleri aracılığı ile verimlilik ölçümlerinin yapılarak ödüllendirme yada disiplin prosedürünün uygulanması

Kaynak: Internal Control – Intergrated Framework. COSO 2013

- Risk değerlendirme; bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek potansiyel riskleri belirleme, değerlendirme ve en aza indirmek için önlem alma sürecini ifade etmektedir. İç kontroller için COSO çerçevesi, şirketin hedeflerini tanımlayarak ve bu hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek potansiyel riskleri belirleyerek başlayan bir risk değerlendirme sürecini içermektedir. Yönetim ekibi, iç kontrol uzmanları ve risk yönetimi süreci aracılığıyla bu riskleri yönetmek için gerekli stratejileri geliştirmektedir. Risk değerlendirme süreci bir

kılavuz görevi görmekte ve genel iç kontrol sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Risk yönetimi süreci, bir işletmenin yönetim kurulu, yönetim ekibi ve tüm çalışanlarının dâhil olduğu ve etkilendiği bir süreçtir. Bu süreçte risk olarak kabul edilen olaylar değerlendirilmekte, riskin tanımı yapılmakta, riskin kabul edilme düzeyi belirlenmekte ve tespit edilen risklere karşı önlemler alınmaktadır. Önlemler; riski kabul etme, riski azaltma, riski paylaşma veya riskten kaçınma şeklinde olabilmektedir (Sobel ve diğerleri, 2017). Risk değerlendirme sürecinde destek alınan ilkeler Tablo 4-2'de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4-2: Risk değerlendirmesine yönelik ilkeler

Temel İlkeler	**Ayrıntılar**
Hedef ve Amaçların Tespiti	İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi sınırlarının net bir şekilde çizilmesi
Risklerin Tespit Edilmesi ve Sınırlarının Çizilerek Analiz Edilmesi	İşletmenin hedef ve amaçlarına ulaşımı noktasında karşılaşılması muhtemel risklerinin belirlenmesi ve uygun risk yönetim modelinin planlanması
Hile Riskinin Değerlendirilmesi	Risk yönetim sürecinde hile riskinin gözardı edilmemesi
Risklerde Meydana Gelebilecek Değişimlerin İzlenmesi	Risklerde meydana gelebilecek değişimlerin izlenerek zamanlıca aksiyon alınması

Kaynak: Internal Control – Intergrated Framework. COSO 2013

- Kontrol faaliyetleri; işletmelerin karşılaşması muhtemel risklerini bertaraf etmek ya da minimum seviyede tutmak için uygulayacağı plan ve prosedürlerini kapsamaktadır. Söz konusu risklerin yönetilebilir durumda olması için, kontrol prosedürlerinin yeterli seviyede veya ek kontrol prosedürlerine ihtiyacın olup olmadığı gibi unsurlar, üst yönetimin sıklıkla değerlendirilmesi gereken konularının başında gelmektedir. COSO kontrol faaliyetlerini, operasyonel kontroller, raporlama kontrolleri ve mevzuata uyum kontrolleri olmak üzere üç şekilde sınıflandırmaktadır. İç kontrol sistemine dâhil edilen, işletmenin faaliyet alanlarına ilişkin her bir süreç veya uygulamanın, planlanan ve kararlaştırılan süreçlere uygun olarak yürütüldüğünün doğrulanması büyük önem taşımaktadır. Kontrol faaliyeti gereklilikleri arasında yetkilendirme süreçleri; onay, doğrulama, etkinlik ve verimliliğin değerlendirilmesi, varlık koruması, fiziksel kontroller ve rollerin bölünmesi yer almaktadır. Kontrol mekanizmaları,

personelin yapısı ve büyüklüğü ile organizasyon yapısı, sayısı ve kalitesine dayalı olarak her firma için benzersiz bir kontrol politikasının geliştirilmesini gerektirmektedir (Adiloğlu, 2011; Özbek, 2012). Kontrol faaliyetleri sırasında destek alınan ilkeler Tablo 4-3'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4-3: Kontrol faaliyetlerine yönelik ilkeler

Temel İlkeler	**Ayrıntılar**
Kontrol Süreçlerinin Seçilmesive Uygulanması	İşletme hedeflerine ve faaliyet yapısına ilişkin oluşması muhtemel risklerini yönetmek ve kabul edilir seviyede tutmak adına en uygun iç kontrol sistemini seçmeli ve uygulamaya koymalıdır.
Teknoloji ve Bilgi Sistemlerine Yönelik Kontrol Süreçlerinin Uygulanması	Teknoloji destekli gerekli alt yapı mekanizmalarının kurularak, genel kontrollerin oluşturulması.
Politik Politikaların Geliştirilmesi	İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için iç kontrol faaliyetlerine yönelik süreçlerini prosedürler ile desteklemesi.

Kaynak: Internal Control – Intergrated Framework. COSO 2013

- Bilgi ve iletişim; işletme yönetimi, iç kontrolün diğer bileşenler üzerinde işlevselliğini artırabilmek ve dış kaynaklar arasında aktif olarak kullanılabilen bilgi kanalları oluşturmak amacı ile bilgi ve iletişim sürecine önemli bir rol yüklemektedir. COSO iç kontrol modeli esasına göre, iletişim süreci iç ve dış iletişim olmak üzere iki kategoride incelemeye alınmaktadır. İç iletişim süreci ile bilgi, işletmenin tümüne yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya veya çapraz bir şekilde dağılım gösterirken, dış iletişim ile de, bilginin hem işletme hemde işletme dışındaki taraflara dağılımı sağlanmaktadır. İç kontrol yapısı ile ilgili olarak işletmenin risk yönetim felsefesinin, risk kabul düzeyinin, risk değerlendirme sürecinde görev alan tüm çalışanlara iletilmesi, risklere verilecek yanıtlara karşılık olarak planlaması yapılan kontrol faaliyetlerinin tüm alanlara eksiksiz, kesintisiz ve doğru bir şekilde iletişimini gerektirmektedir. Günümüzde karmaşık otomasyon sistemlerinin olması, birçok işletmelerin birden fazla faaliyet alanı ile hizmet sunmaları vb. nedenler bilgi ve iletişim alanında etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulmasını zorunlu hale getirmektedir (TİDE, 2016). Bilgi iletişim faaliyetlerine yönelik ilkeler Tablo 4-4'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4-4: Bilgi ve iletişim faaliyetlerine yönelik ilkeler

Temel İlkeler	Ayrıntılar
Değerlendirme	İşletmenin iç kontrol modelini desteklemek amacıyla ilgili ve kaliteli bilgi toplaması ve kullanması.
İç İletişim	İç kontrol modelini desteklemek amacıyla iç kontrole ilişkin amaç, hedef ve sorumluluklar da dâhil olmak üzere bilginin işletme içi birim ve kişilere iletmesi.
Dış İletişim	İç kontrol modelini etkileyecek olay ve konular neticesinde işletme dışındaki ilgili kişi ve kurumlarla iletişim süreçlerinin oluşturulması ve sürdürülmesi.

Kaynak: Internal Control – Intergrated Framework. COSO 2013

- İzleme; COSO iç kontrol modelinin ilkelerine göre izleme faaliyeti, bu modelin en önemli kontrol unsurudur ve iç denetçilerin sorumluluk ve görevlerinin başında gelmektedir (Moeller, 2004). Değişen teknoloji ve yaşam koşulları gibi faktörler sonucunda iç kontrol modelleri ihtiyaçlara cevap veremez hale gelebilmektedir. Bu nedenle, iç kontrol süreçlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Bir işletmenin faaliyet alanındaki değişimler veya ek faaliyet alanlarının oluşturulması, işletmenin amaçlarındaki revizyonlar, finans ve para piyasasındaki hareketler, teknolojik yenilikler gibi değişimler beraberinde işletmede yürütülen iç kontrol modellerinin de değişimini zorunlu hale getirmektedir. Bu süreçlerden pozitif katkı ile çıkabilmek, değişime ayak uydurmak ve süreçlerin yeniden yapılandırılması konusunda iç kontrol izleme fonksiyonu prosedürlerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir (Yılancı, 2006). İzleme faaliyetlerine yönelik ilkeler Tablo 4-5'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4-5: İzleme faaliyetlerine yönelik ilkeler

Temel İlkeler	Ayrıntılar
İzleme Faaliyetleri	İç kontrol modeline göre ilgili bileşenlerin işletmenin planladığı prosedürler ile uyumlu olarak faaliyette bulunup bulunmadığının sürekliya da koşullara göre izlenmesi.
İzleme Sonucu Eksikliklerin Tespiti ve iyileştirme amaçlı ilgili kişilere iletilmesi	İzleme süreci sonrasında iç kontrol sisteminde tespit edilen eksiklik veya hatalara yönelik yeni prosedür ve sistemlerin oluşturularak, işletme içinde yönetim kurulundan başlayarak tüm çalışan ve yönetim ekiplerine iletilmesi.

Kaynak: Internal Control – Intergrated Framework. COSO 201

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, özel hastanelerin karşı karşıya bulunduğu operasyonel risklerin COSO iç kontrol modeli bileşenlerine göre incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece operasyonel risk yönetiminin önemli olduğu özel hastanelere dair örnek bir çalışma ile ulusal literatüre katkı sağlanması da amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma özel hastanelerde risk planlamalarına katkı amacıyla gerçekleştirilmiştir fakat verilerin belli bir bölgedeki tek bir hastaneden toplanmış olması sonuçların tüm sektöre genellenememesi açısından bir kısıt teşkil etmektedir. Aynı zamanda ölçeği yanıtlayan çalışanların verdikleri yanıtlar ile ölçeği yanıtlamayan çalışanların düşünceleri arasında sistematik olarak farklılık olabileceği ihtimali de göz önünde bulundurulduğunda, araştırma bulgularının ilgili hastaneiçin de bir kısıt oluşturması söz konudur.

5.3. Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini 2022 yılında Elazığ'da faaliyet gösteren bir özel hastane çalışanları oluşturmuştur. Söz konusu hastane, toplam 206 yatağa, 52 polikliniğe, 10 suit odaya 127 özel odaya, 79 yataklı bir yoğun bakım ünitesine, 9 ameliyathaneye ve toplam 490 çalışana sahip bir genel hastane olarak faaliyet göstermektedir. Bu araştırma, bir örnek olay vasfını taşıdığından dolayı elde edilen bulguların araştırma kapsamı dışında kalan özel hastanelere genellenmesi hedeflenmemiş, bulguların sadece araştırma yapılan hastaneye genellenmesi hedeflenmiştir.

5.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında; Hacıhasanoğlu ve Kaya (2018), Aksoy (2005) ve COSO (2013) çalışmalarından yararlanılan ve Kurnaz (2020) tarafından oluşturulan anket formu kullanılmıştır (Ek-1). 5'li likert tipinde olan ölçekte COSO iç kontrol modelinin 5 ana alt bileşeni 60 maddede incelenmiştir. Bu bileşenler sırasıyla; Kontrol Ortamı (22 madde), Risk Değerlendirme (14 madde), Kontrol Faaliyetleri (10 madde), Bilgi ve İletişim (9 madde) ve İzleme (5 madde) şeklindedir.

Ölçeğin güvenirlik analizi Kurnaz (2020) tarafından yapılmış, yapılan analizde Cronbach Alfa katsayıları Kontrol Ortamı için 0,975; Risk Değerlendirme için0,984; Kontrol Faaliyetleri için 0,961; Bilgi ve İletişim için 0,975 ve İzleme için 0,984 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelere verilen cevaplar 1 ile 5 arasında değer almış ve cevaplar Tamamen Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde belirtilmiştir. Veri toplama aracı olan ölçek, araştırmacı tarafından katılımcılara elden teslim edilmiş ve 5 Kasım ile5 Aralık tarihleri arasında veriler toplanmıştır.

Cevaplama oranları, seçim yanlılığını, bulguların kesinliğini ve genellenebilirliğini etkilediğinden dolayı önem arz etmektedirve cevaplama oranının yüksek olması tercih edilmektedir (Bowling, 2009; Burns vd, 2008). Bu sebeple, bu çalışmada cevaplama oranının en az %85 olması hedeflenmiştir (Aiken, 1997; Wolf, 1988). Bu çalışma için bu oran 410 kişi olarak hesaplanmış ve 410 katılımcıdan veri toplanmıştır (cevaplama oranı = %100).

5.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Analizlerin tamamı IBM SPSS Statistics 21 paket programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin tanımlayıcı istatistiklerifrekans, yüzde, ortalama ve standart sapma analizleri itibariyle yapılmıştır. Araştırma veri setiningüvenilirlik düzeyinin tespiti Cronbach alfa ile test edilmiştir. COSO iç kontrol modelinin her bir bileşeni için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları Tablo 5-1'de gösterilmektedir. Tablodaki verilere göre Cronbach alfa katsayılarının 0,961 ile 0,984 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu katsayılar, alt bileşenlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5-1: Güvenilirlik Analizi

COSO İç Kontrol Modeli Alt Bileşenleri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Kontrol Ortamı Faaliyetleri	22	0,975
Risk Değerlendirme Faaliyetleri	14	0,984
Kontrol Faaliyetleri	10	0,961
Bilgi Sistemleri ve İletişim Faaliyetleri	9	0,975
İzleme Faaliyetleri	5	0,984

6. BULGULAR

Araştırmaya 410 adet hastane çalışanı gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma katılımcılarınınyaş, cinsiyet ve meslek grubu dağılımlarına yönelik frekans ve yüzdelik değerleriTablo 6-1'de gösterilmektedir. Tabloda yer alan verilere göre ankete yanıt veren katılımcılardan kadın katılımcıların %53,66 oranı ile erkek katılımcılardan daha fazla olduğu, yaş aralığı31-40 arasında olan katılımcıların %51,22 oranı ile çoğunluğu oluşturduğu ve meslek grupları arasında %39,27oranı ile hemşirelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 6-1: Araştırmaya katılan çalışanların yaş, cinsiyet ve kurumdaki görevine göre dağılımı

Değişken	**Frekans**	**%**
Yaş		
30 ve altı	60	14,63
31-40	210	51,22
41-50	100	24,39
51 ve üzeri	40	9,76
Toplam	410	100,00
Cinsiyet		
Kadın	220	53,66
Erkek	190	46,34
Toplam	410	100,00
Kurumdaki görev		
Hemşire	161	39,27
Misafir Hizmetleri Görevlisi	97	23,66
Hekim	48	11,71
Porter Görevlisi	46	11,22
Tıbbi Hizmetli	25	6,10
Yönetici	22	5,37
Mali İşler Görevlisi	8	1,95
Bilgi İşlem Görevlisi	3	0,73
Toplam	410	100,00

Bu çalışmaya katılanların COSO modeli bileşenlerine verdikleri yanıtların meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Tablo 6-2'de gösterildiği üzere, yapılan t-testleri sonucunda, yönetici grubunun COSO iç kontrol modeli bileşenlerine verdikleri yanıtların ortalamaları diğer çalışanların ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 6-2: Araştırmaya katılan çalışanların meslek grupları açısından COSO modeli bileşenlerine yönelikBağımsız T-Testi Analizi

Hipotez: Katılımcıların meslek grupları açısından kontrol ortamı bileşenine yönelikdeğerlendirmeleri farklılaşmaktadır.						
Meslek grupları	**N**	**Ortalama**	**S.S**	**Sd**	**t**	**p**
Yöneticiler	22	3,08	0,765			
Diğer Çalışanlar	388	3,01	1,045	225	-2,427	0,022
Hipotez: Katılımcıların meslek grupları açısından risk değerlendirme bileşenine yönelikdeğerlendirmeleri farklılaşmaktadır.						
Meslek grupları	**N**	**Ortalama**	**S.S**	**Sd**	**t**	**p**
Yöneticiler	22	2,52	0,963			
Diğer Çalışanlar	388	2,37	1,368	225	-2,985	0,005
Hipotez: Katılımcıların meslek grupları açısından kontrol faaliyetleri bileşenine yönelik değerlendirmeleri farklılaşmaktadır.						
Meslek grupları	**N**	**Ortalama**	**S.S**	**Sd**	**t**	**p**
Yöneticiler	22	3,17	0,784			
Diğer Çalışanlar	388	2,99	1,208	225	-2,446	0,021
Hipotez: Katılımcıların meslek grupları açısından bilgi ve iletişim bileşenine yönelik değerlendirmeleri farklılaşmaktadır.						
Meslek grupları	**N**	**Ortalama**	**S.S**	**Sd**	**t**	**p**
Yöneticiler	22	3,1	0,788			
Diğer Çalışanlar	388	2,97	1,306	225	-2,805	0,008
Hipotez: Katılımcıların meslek grupları açısından izleme bileşenine yönelik değerlendirmeleri farklılaşmaktadır.						
Meslek grupları	**N**	**Ortalama**	**S.S**	**Sd**	**t**	**p**
Yöneticiler	22	2,85	0,965			
Diğer Çalışanlar	388	2,8312	1,398	225	-2,904	0,048

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının COSO iç kontrol modelinin 5 ana bileşeninin her birine yönelik verdikleri yanıtlarındağılımı Tablo 6-3'te gösterilmektedir."Kontrol ortamı"alt bileşeni altında yer alan 22 ifadeyeverilen yanıtların ortalaması3,08olarak hesaplanmıştır.Dolayısıyla hastanede COSO iç kontrol modeli bileşenlerinden kontrol ortamı bileşeni ile uyumlu bir sistemin kısmi olarak var olduğunu söylemek mümkündür."Risk değerlendirme" alt bileşeninde yer alan 14 ifadeyeverilen yanıtların ortalaması da 2,52 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama hastanede COSO iç kontrol modeli çerçevesinde ön görülen risk değerlendirme bileşeninin etkin olmadığını göstermektedir. "Kontrol faaliyetleri" alt bileşeninde yer alan 10 ifadeye verilen yanıtların ortalaması 3,17 olarak tespit edilmiştir. Bu bulguya göre hastanede COSO iç kontrol modelinin kontrol faaliyetleri bileşenine yönelik uygulamalarının kısmi olarak uygulandığı söylenebilmektedir."Bilgi ve iletişim" alt bileşeninde yer alan 9 ifadeye verilen yanıtların ortalaması ise 3,10 olarak bulunmuştur. Bu bulguya dayanarak, hastanede COSO iç kontrol modelinin bilgi ve iletişim faaliyetleri bileşenine yönelik uygulamalarının kısmi olarak uygulandığı söylenebilmektedir. Son olarak "İzleme"alt bileşeninde yer alan 5 ifadeye verilen katılımcı yanıtlarının ortalaması 2,85 olarak bulunmuştur. Bu bulgu da izleme faaliyetlerinin COSO iç kontrol modeli izleme bileşeni ile uyum içinde olmadığını göstermektedir.

Tablo 6-3: COSO iç kontrol modelialt bileşenlerine verilen yanıtların dağılımı

COSO İç Kontrol Modeli Alt Bileşenleri	**İfade Sayısı**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Kontrol Ortamı Faaliyetleri	22	3,08	0,765
Risk Değerlendirme Faaliyetleri	14	2,52	0,963
Kontrol Faaliyetleri	10	3,17	0,784
Bilgi Sistemleri ve İletişim Faaliyetleri	9	3,10	0,788
İzleme Faaliyetleri	5	2,85	0,965

Çalışanların COSO iç kontrol modelinin her bir bileşeni altında yer alan ifadelere verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 6-4/6-8'de gösterilmektedir. Tüm tablolarda her bileşen altında yer alan ve ortalaması 3 ve 3'ten büyük olarak hesaplanan ifadeler, kurumda ilgili sürecin uygulandığını, ortalaması 3'ten küçük olan ifadeler ise kurumda bu süreçlerin uygulanmamış olduğunu göstermektedir. Tablo 6-4'te kontrol ortamı bileşeni ile ilgili ifadelere verilen yanıtların dağılımı görülmektedir. Bu bileşen altında yer alan 12 ifadenin ortalamaları en az 3'tür.

Dolayısıyla kontrol ortamının bu alandaki faaliyetlerinin iyi düzeyde uygulandığı tespit edilmiştir. Çalışanların en fazla hemfikir oldukları ifade, 4,03 ortalama ile "kurumda her düzeydeki çalışana görev tanımlarının yazılı olarak bildirilmesi"dir. Bu ifadeyi4,01 ile 3,06 arasında değişen ortalamalar ile sırasıyla; "çalışanların ve hizmet alanlarınöneri ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmaların bulunması"; "tüm yöneticilerin verilen görevlerin sonucu izlenmesini sağlayacak mekanizmaların oluşturulmuş olması"; "yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmalarının bulunması";"tüm iş süreçleri ile ilgili çıktılara erişimin sağlanması";"iş akış süreçlerinde imza ve onay mercilerinin belirlenmiş olması"; "tüm çalışanlara etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılması"; "yetki devirlerinin esaslarının yazılı olarak belirlenmiş olması"; "insan kaynakları ile ilgili prosedürlerin belirlenmiş olması, hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürlerin belirlenmiş olması"; "iç kontrol standartlarının bilinmesi"; "yöneticilerin çalışanların yeterliliği ve performansı ile ilgili yaptıkları değerlendirmeleri ilgili çalışanla paylaşması"ifadeleri izlemektedir.

Ortalaması 3'ün altında olan toplam 10 adet ifade belirlenmiştir. Katılımcıların en az hemfikir olduğu ifade (ortalama 2,03), alt birimlerin görevlerinin, idarenin ve birimlerin misyonu ile uyumlu olduğu ifadesidir. Bu ifadeyi 2,11 ile 2,96 arasında değişen 3'ün altındaki ortalamalar ile sırasıyla;"her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin düzenli olarak yapılması"; "performansı yetersiz bulunan çalışanın performansını geliştirmeye yönelik önlemlerin alınması"; "iç kontrol sistemine ilişkin yönetici ve personelin farkındalığını ve sahiplenmesini arttırıcı faaliyetlerin yapılması"; "vatandaşa sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirilmiş olması"; "organizasyon şemasının görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını göstermesi"; "görev tanımlarına yönelik bir düzenleme yapılması"; "tüm çalışanlara etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirme yapılması"; "yetki devredilecek personel için asgari gerekliliklerin belirlenmiş olması"; "yetki devredilen personelin, yetki kullanımına dair periyodik olarak yetki devredene rapor vermesi ile ilgili düzenlemelerin bulunması" ifadeleri izlemiştir.

Tablo 6-4:COSO iç kontrol modeli- kontrol ortamı bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı

Kontrol Ortamı BileşeniİfadeleriOrtalama	**Standart Sapma**
Kurumda, iç kontrol standartları bilinmektedir.	3,10	1,598
Kurumda, iç kontrol sistemine ilişkin yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik faaliyetler yapılmaktadır.	2,55	1,321
Kurumda, her düzeydeki personele etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	3,23	1,643
Kurumda, her düzeydeki personele etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	2,89	1,265
Kurumda, vatandaşa sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirilmiştir.	2,56	1,317
Kurumda, tüm iş süreçleri ile ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanmaktadır.	3,56	1,432
Kurumda, personelin ve kurumdan hizmet alanların öneri ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmalar bulunmaktadır.	4,01	1,765
Kurumda, görev tanımlarına yönelik bir düzenleme yapılmaktadır.	2,87	1,124
Kurumda, her düzeydeki çalışanlara görev tanımları yazılı olarak bildirilmektedir.	4,03	1,987
Kurumda, organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını göstermektedir.	2,67	1,298
Kurumda alt birimlerin görevleri, idarenin ve birimlerin misyonu ile uyumludur.	2,03	1,114
Kurumda, hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlenmiştir.	3,13	1,297
Kurumda, her düzeydeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucu izlenmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmuştur.	3,98	1,233
Kurumda, her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri düzenli olarak yapılmaktadır.	2,11	1,324
Kurumda, yöneticiler personeli yeterliliği, performansı ile ilgili yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşmaktadır.	3,06	1,456
Kurumda, performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmaktadır.	2,12	1,387
Kurumda, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları bulunmaktadır.	3,89	1,498
Kurumda, insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştir- me, vb.) bulunmaktadır.	3,15	1,376
Kurumda, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir.	3,54	1,223

Kurumda, yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlenmiştir.	3,23	1,457
Kurumda, yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler belirlenmiştir.	2,89	1,388
Kurumda, yetki devredilen personelin, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene rapor vermesine ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır.	2,96	1,238

Tablo 6-5'te risk değerlendirme bileşeni ile ilgili ifadelere verilen yanıtların dağılımı sunulmaktadır. Toplam 14 ifade arasında sadece 4 tanesine verilen yanıtların ortalamasının 3'ün üzerindeolduğu belirlenmiştir. Bu 4 ifadearasında en yüksek ortalama (3,12) "Kurumda, risk yönetimi sürecinde personelin katkısı dikkate alınmaktadır." ifadesine aittir. Bu ifadeyi3,08 ile 3,01 arasında değişen ortalamalarıile sırasıyla;"risk yönetimine ilişkin görev ve sorumlulukların açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmesi"; "tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığınınperiyodik olarak gözden geçirilmesi"; "tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıklarının ölçülmesi" ifadeleri izlemiştir. Risk değerlendirme ile ilgili faaliyetlere yönelik10 ifadenin ortalaması 3'ün altındadır. Ortalamalarının 1,89 ile 2,89 arasında değiştiği ifadeler, sırasıyla; "risk yönetimi sürecinde tüm birim yöneticilerinin ve çalışanların iş birliği içerisinde çalışması"; "risk yönetimi ile ilgili deneyimlerin birimler ile paylaşılması"; "risklere yönelik etki ve fayda ölçümlerinin yapılması"; "gerçekleşen risklerin ve deneyimlerin kayıt altına alınması, süreçlerin operasyonel düzeyde yürütülmesi";"çalışanların görev alanına uygun hedeflerin belirlenmesi"; "risklerin önem derecelerine göre sınıflandırılması";"yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uyumunu sağlamaya yönelik prosedürünolması"; "çalışanların risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincinde olması";"üst yönetici tarafından onaylanmış risk strateji belgesinin tüm çalışanlara duyurulması";"risktespitinin operasyonel düzeyde yapılması" şeklindedir.

Tablo 6-5: COSO iç kontrol modeli - risk değerlendirme bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı

Risk Değerlendirme Bileşeni İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Kurumda, yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür vardır.	2,45	1,354
Kurumda, görev alanım çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlenmiştir.	2,11	1,412
Kurumda, üst yönetici tarafından onaylanmış risk strateji belgesi tüm çalışanlara duyurulmaktadır.	2,76	1,323
Kurumda, risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmektedir.	3,08	1,430
Kurumda, risklerin tespiti operasyonel düzeyde yapılmaktadır.	2,89	1,324
Kurumda, tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülmektedir.	3,01	1,420
Kurumda, tespit edilen riskler önem derecelerine göre önceliklendirilmektedir.	2,14	1,832
Kurumda, tespit edilen riskler kayıt altına alınmaktadır.	2,08	1,355
Kurumda, tespit edilen risklere verilecek cevaplar belirlenirken fayda-maliyet analizi yapılır.	2,05	1,314
Kurumda, tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçirilmektedir.	3,05	1,278
Kurumda, risk yönetimi sürecinde personelin katkısı dikkate alınmaktadır.	3,12	1,487
Kurumda, çalışanlar risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincindedir.	2,72	1,384
Kurumda, diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken risklerin bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği yapılmaktadır.	1,89	2,675
Kurumda, risk yönetiminden elde edilen deneyimler diğer birimler ile paylaşılmaktadır.	1,95	2,876

Tablo 6-6'da kontrol faaliyetleribileşeni ile ilgili ifadelere verilen yanıtların dağılımı verilmektedir. Bu bileşen altında yer alan 11 ifade arasında 5tanesine verilen yanıtların ortalaması 3'ün üzerindedir. "Kurumda, bilgi sistemlerine veri girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmaktadır." ifadesien yüksek ortalamanın (3,18) bulunduğu ifadedir. Bu ifadeyi 3,16 ile 3,06 arasında değişen ortalamaları ile sırasıyla; "kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmaların bulunması"; "kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda-maliyet analizi yapılması"; "bilgi sistemleri için yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planlarının olması"; "görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması" ifadeleri izlemiştir. Kontrol faaliyetleri ile ilgili 6 ifadenin ortalaması 3'ün altında bulunmuştur. Ortalamalarının 2,15 ile 2,98 arasında değiştiği ifadeler sırasıyla; "uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiğinin düzenli olarak gözden geçirilmesi"; "görevinden ayrılan personelin yaptığı işle ilgili yeni görevlendirilen personele rapor verilmesi"; "prosedürlerin etkili, sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrollerin yapılması"; "olağanüstü durumlarda faaliyetlerin sürekliliğini etkileyebilecek durumlara karşı önlemlerin alınması"; "her bir faaliyet ve risk için etkili kontrol yöntemleri belirlenerek uygulanması"; "vekâlet sisteminin etkin bir şekilde uygulanması" şeklindedir.

Tablo 6-6: COSO iç kontrol modeli – kontrol faaliyetleri bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı

COSO İç Kontrol Modeli- Kontrol Faaliyetleri Bileşeni Analizi	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Kurumda, her bir faaliyet ve riskler için etkili kontrol yöntemleri belirlenerek uygulanmaktadır.	2,98	1,234
Kurumda, kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda-maliyet analizi yapılmaktadır.	3,15	1,654
Kurumda, uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiği düzenli olarak gözden geçirilmektedir.	2,15	1,227
Kurumda, prosedürlerin etkili, sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmaktadır.	2,74	1,765
Kurumda, görevler ayrılığı ilkesi uygulanmaktadır.	3,06	1,553
Kurumda, olağanüstü durumlarda faaliyetlerin sürekliliğini etkileyebilecek durumlara karşı önlemler alınmaktadır.	2,87	1,316
Kurumda, vekâlet sistemi etkin bir şekilde uygulanmaktadır.	2,98	1,334
Kurumda, görevinden ayrılan personel yaptığı işle ilgili yeni görevlendirilen personele rapor vermektedir.	2,35	1,398

Kurumda, kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmalar bulunmaktadır.	3,16	1,423
Kurumda, bilgi sistemlerine veri girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmaktadır.	3,18	1,318
Kurumda, bilgi sistemleri için yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları mevcuttur.	3,12	1,335

Tablo 6-7'de bilgi ve iletişim bileşeni ile ilgili ifadelere verilen yanıtların dağılımı gösterilmektedir. Bu bileşenle ilgili toplam 9 ifadeden 5 tanesine verilen yanıtların ortalaması 3'ün üzerinde bulunmuştur. "Kurumda, hangi raporların kim tarafından ne sıklıkla ne zaman hazırlanacağı kime sunulacağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip personele bildirilmiştir." ifadesinin ortalaması, 3,87 ile en yüksek ortalamadır. Bunu 3,55 ile 3,01 arasında değişen ortalamaları ile sırasıyla; "iş süreçlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dökümantasyon sisteminin bulunması"; "personele görev ve sorumlulukları kapsamında kendisinden neler beklendiğinin bildirilmesi"; "mevcut bilgi sistemlerinin belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir değerlendirme yapılmasına imkân vermesi"; "mevcut iletişim sistemlerinin personelin veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân vermesi" şeklindedir.Bilgi ve iletişim faaliyetleri ile ilgili 4 ifadenin ortalaması 3'ün altındadır. Ortalamalarının 2,67 ile 2,88 arasında değiştiği ifadeler, sırasıyla; "yatay ve dikey iletişimi kapsayan etkin bir iç iletişim sisteminin bulunması"; "dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sisteminin bulunması"; "ihbar/şikâyette bulunan kişinin güvenliğini sağlayıcı prosedürlerin bulunması"; "personelin kendisiyle ilgili yapılacak ihbar/şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgilendirilmesi" şeklindedir.

Tablo 6-7: COSO iç kontrol modeli - bilgi ve iletişim bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı

Bilgi ve İletişim Bileşeni İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Kurumda, yatay ve dikey iletişimi kapsayan etkin bir iç iletişim sistemi bulunmaktadır.	2,67	1,324
Kurumda, dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sistemi bulunmaktadır.	2,79	1,358
Mevcut iletişim sistemleri personelin veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân vermektedir.	3,01	1,375
Kurumda, personele görev ve sorumlulukları kapsamında kendisinden neler beklendiği bildirilmektedir.	3,15	1,346
Mevcut bilgi sistemleri belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir değerlendirme yapılmasına imkân vermektedir.	3,11	1,240
Kurumda, hangi raporların kim tarafından ne sıklıkla ne zaman hazırlanacağı kime sunulacağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip personele bildirilmiştir.	3,87	1,358
Kurumda, iş süreçlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dökümantasyon sistemi bulunmaktadır.	3,55	1,405
Kurumda, personel kendisiyle ilgili yapılacak ihbar / şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgilendirilmektedir.	2,88	1,358
Kurumda, ihbar/şikâyette bulunan kişinin güvenliğini sağlayıcı prosedürler bulunmaktadır.	2,87	1,467

Tablo 6-8'de izleme bileşeni ile ilgili ifadelere verilen yanıtların dağılımı sunulmaktadır. Bu bileşenle ilgili toplam 5 ifadeden1 tanesine verilen yanıtların ortalaması 3'ün üzerinde bulunmuştur. Bu ifade, 3,09 ortalama ile "Kurumda, denetim faaliyetleri etkin olarak uygulanmaktadır." ifadesidir. Ortalamalarının 2,58 ile 2,94 arasında değiştiği ifadeler ise sırasıyla;"iç kontrol sisteminin işleyişinin belli periyotlarda değerlendirilmesi"; "iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantıların düzenlenmesi"; "iç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşlerinin, kişi/kurumların talep ve şikâyetlerinin dikkate alınması"; "iç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemlerin belirlenip uygulanması" şeklindedir.

Tablo 6-8: COSO iç kontrol modeli – izleme bileşeni ifadelerine verilen yanıtların dağılımı

İzleme Bileşeni İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
Kurumda, iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenlemektedir.	2,78	1,345
Kurumda, denetim faaliyetleri etkin olarak uygulanmaktadır.	3,09	1,398
Kurumda, iç kontrol sisteminin işleyişi belli periyotlarda değerlendirilmektedir.	2,58	1,453
İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi/kurumların talep ve şikâyetleri dikkate alınmaktadır.	2,87	1,398
Kurumda, iç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanmaktadır.	2,94	1,353

7. TARTIŞMA

Operasyonel riskler ve beraberinde ön plana çıkan COSO iç kontrol modelinin önemi tüm dünyada sürekli artmaktadır. Bunun başlıca nedenleri ise, değişen dünya koşullarına uyumu yakalamak ve varlıklarını idame ettirmek zorunda olan hastanelerin faaliyetlerinde ve iş kollarında yaşanılan çeşitlilik, 24 saat esasına göre hizmet verme zorunlulukları, teknolojik revizyonların getirdiği yeniden yapılanma ve digitalleşme süreçleri sonucu işlemlerin karmaşık hale gelmesi, iş süreçlerinin kontrol edilmesinde yaşanılan güçlük, hata, hile ve mali kayıtlar üzüerinde yapılan manipülatif hareketlerin artması gibi unsurlardır. İç kontrol kavramı risk yönetiminin ana iskeletini oluşturmaktadır. Dolayısı ile kritik öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli koşulların başında, faaliyet yapılarına uygun ve aktif bir şekilde kullandıkları iç kontrol mekanizmasının varlığı gelmektedir. Özellikle hastane sektöründe risk düzeyinin yüksek olması gibi etkenler iç kontrolün önemini daha da arttırmaktadır. Bu bilinç ileişletme tepe yönetimden başlayarak tüm çalışanlarınsürece dâhil edildiği bir iç kontrol sistemi oluşturmalıdır. Uluslararası platformlarda yapılan çalışmalar neticesinde geçerliliği kabul gören iç kontrol sistemlerinden en önemlisi COSO iç kontrol modelidir.

Bu çalışma ile özel hastanelerde oluşan operasyonel risk faktörlerinin doğru şekilde yönetilmesi, riski en aza indirme ve gelecektehastane risk planlamalarına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırma, 5 Kasım 2022- 5 Aralık 2022 tarihleri arasında, Elazığ bölgesinde faaliyet gösteren bir özel hastanede, tüm meslek grubu çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma ile farklı meslek gruplarının COSO iç konrol modeli bileşenleri ve bu bileşenlere uyum derecesinin tespiti amaçlanmıştır.

COSO iç kontrol modeline yönelik literatür taraması sonucunda sağlık kurumlarında bu anlamda önemli çalışmalar gerçekleştirildiği görülmektedir. Yapılan bu tez çalışmasına paralel olarak Kurnaz (2020) tarafından gerçekleştirilmiş olan bir araştırma, hastanelerdeki iç kontrol sisteminin COSO iç kontrol modeli bileşenleri açısından değerlendirilmesi ve bu bileşenlerle uyum seviyelerinin tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Söz konusu çalışmada, araştırmanın çalışmanın yapıldığı hastanenin COSO iç kontrol modeli bileşenleri ile uyumlu bir iç kontrol sistemine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bu tez çalışmasının sonucunda elde edilen

bulgulara bakıldığında çalışmanın gerçekleştirildiği hastanede de mevcut kontrol sistemi ile COSO iç kontrol bileşenleri arasında bir uyum olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Kurnaz (2020) tarafından elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Özel bir hastanede gerçekleştirilen ve nakit tahsilat, ödeme, gelir, alacak, stok, ücret ödemesi, maddi duran varlık gibi öncüllerle ilgili iç kontrol süreçlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bir başka çalışma, Doğan ve Burgazlıoğlu (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı ile hastanenin verimliliğini ve kârlılığını etkileyecek aksaklıkların tespit edilebileceği ve halk sağlığını etkileyecek hırsızlıkların önlenebileceği tespit edilmiştir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği hastanenin kontrol sisteminin COSO iç kontrol bileşenleri ile uyum derecesi değerlendirildiğinde birinci bileşen olan "Kontrol Ortamına" yönelik analizler, mevcut olan kontrol modeli ile COSO iç kontrol parametrelerinin uyumlu olduğu bir kontrol ortamının genel anlamda sağlanamadığını göstermektedir. Araştırma verileri detaylı incelendiğinde, hastanede efektif olmayan bir iç kontrol modelinin var olduğu, bu modelin iç kontrol standartlarına erişimi noktasında farkındalık ve sistemin sahiplenilmesini arttırmaya yönelik gerekli çalışmaların yapılmadığı tespit edilmiştir. Kurumda performans ölçümlerinin yapılmasına rağmen, performans skoru düşük puanlanan çalışanlara yönelik gerekli önlemlerin alınmadığı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iyileştirme süreçlerine katkı sağlamak amaçlı organizasyonların kurum içinde nerede ise yapılmadığı, performans skoru yüksek seyreden çalışanlara yönelik ödüllendirme prosedürünün de uygulanmadığı görülmektedir. Ayrıca hastanede süreçlerin verimliliğini ölçümlemek adına mevcut sistemlerin var olduğu tespit edilirken, bu sistemlerin hesap vermeye uygun raporlama kanallarının olmamasının veri analizinin tam manası ile yapılmasına olanak sağlayamadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, Dhillon ve arkadaşlarının (2018) Endonezya'nın Tangerang kentinin güneyindeki bir devlet hastanesinde COSO çerçevesi kullanarak, iç kontrolün çalışan performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik yaptığı çalışmanın bulguları ile benzerdir. Söz konusu çalışmada, kontrol ortamının çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı vemevcut kontrol modeli ile iç kontrol modeli arasında bir uyum sağlanamadığı tespit edilmiştir. Kontrol ortamı bileşeni COSO iç kontrol modelinin temelini oluşturmaktadır. Bu bileşene ait standartların hastane kontrol modeli içinde

uygulanması noktasında sorunların olması diğer bileşenleri de olumsuz etkilemektedir. Dolayısı ile hastane üst yönetiminin bu alanda tespit edilen sorunları iyileştirmeye yönelik gerekli hassasiyeti göstermesi gerekmektedir.

COSO iç kontrol modeli "Risk Değerlendirme" bileşenine yönelik analizler değerlendirildiğinde, hastane çalışanlarının risk yönetim prosedürüne ilişkin görev yetki ve sorumlulukları kendilerine yazılı olarak beyan edilmiş olmasına rağmen süreçlerin farkında olmadıkları ve katkıda bulunmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan bu analizler risk yönetimi konusunda birimler arası iş birliği, koordinasyon sürecinde ciddi aksaklıkların olduğu, risklerin önem düzeylerine göre sınıflandırılmadığı, kayıt altına alınmadığı, etki veya fayda ölçümlerinin yapılmadığı, hastanede geçmiş dönemlerde karşılaşılan risk süreçlerine yönelik deneyimlerin ilgili birimler ve hastane çalışanları ile paylaşılmadığı, kurumda risk tespitlerinin yüzeysel olarak yapıldığını göstermiştir. Eskin (2020) Trakya bölgesinde faaliyetlerini sürdüren özel bir hastanenin süreçlerini COSO iç kontrol modeli bileşenlerine göre etkinlik bakımından değerlendirmiştir. Çalışmada, hastanenin mevcut bir iç kontrol sisteminin var olduğu ama etkili şekilde uygulanmadığı, risklerin bazı konular dışında önceliklendirilerek profesyonelce yönetilmediği, geçmişte oluşan risklerin kayıt altına alınmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu çalışmanın bulguları ile gerçekleştirilen tez çalışmasının risk değerlendirme bileşenine ilişkin bulgularının benzer olduğu görülmektedir.

COSO iç kontrol modeli "Kontrol Faaliyetleri" bileşenine yönelik analizler değerlendirildiğinde, hastanede uygulanan kontrol faaliyetlerine yönelik denetimlerin yapıldığı, görevler ayrılığı ilkesinin uygulandığı, yeni işe başlayan çalışanlara yönelik görev yetki ve sormlulukları hakkında yazılı bilgilendirmenin yapıldığı, veri girişi, erişim ve sistemsel yetkilerin görevlendirilmiş kişiler tarafından gerçekleştirildiği, hastane içinde farklı güvenlik ve yedekleme mekanizmalarının olduğu, olağanüstü durumlar ile karşılaşılması halinde alternatif planlarının mevcut olduğu belirlenmiştir.Ceyhan, ve Apan(2014) tarafından özel bir hastanede yapılan benzer bir çalışma ile hastanelerin karmaşık yapıları gereği karşılaşabilecekleri olağanüstü durumlar için acil durum planlarının oluşturulması, verilerin raporlanması ve kayıt altına alınması ve bu süreçlerde yetkin personel çalıştırılması, görevler ayrılığı ilkesine göre yetki ve sorumlukların personel tarafından bilinmesinin süreçlerle doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.Söz konusu çalışmadan elde edilen bulgular ile

gerçekleştirilen tez çalışmasının kontrol faaliyetleri bileşenine ait bulguları tutarlıdır.

COSO iç kontrol modeli "Bilgi ve İletişim" bileşenine yönelik analizler değerlendirildiğinde, araştırmanın yapıldığı hastanede kısmen de olsa COSO standartlarları ile uyumlu bir süreç yürütüldüğü tespit edilmiştir. Fakat hastanede yatay ve dikey etkili bir iç iletişim olmadığı, dış paydaşlar ile de etkin bir iletişim sisteminin olmadığı ayrıca personelin, güvenlik ağı, ihbar ve şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Rezaie ve ark. (2015) nın kâr amacı gütmeyen sağlık kuruluşlarının iç kontrol sistemini COSO modeli bağlamında değerlendirdiği araştırmasında COSO bileşenlerinde bilgi ve iletişim ile araştırmanın gerçekleştirildiği hastanenin kontrol sisteminin uyumlu olmadığı tespit edilmiştir. Bu analiz ile söz konusu tez çalışmasının bilgi ve iletişim bileşenine yönelik sonuçlarının benzer olduğu görülmektedir. Farklı coğrafyalarda yer alan ve hem kültürel farklılıklar barındıran hem de kamu-özel ayrımı içeren bu çalışmalarda benzer sonuçların alınmasının sebebinin sağlık sektörünün küreselliği ve alana özgü ortak bilgi tabanının varlığı olduğu düşünülse de ilerleyen dönemlerde bu sonuçlara yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.

COSO iç kontrol modeli "İzleme" bileşenine yönelik analizler değerlendirildiğinde, hastande COSO iç kontrol modeli standartlarına uygun izleme faaliyetlerinin yürütülmediği tespit edilmiştir. Hastanede iç kontrol sisteminin etkinliğine dair azda olsa yapılan değerlendirmelerin yöneticiler ile paylaşılmadığı, alınan kararların aktif olarak yürütülmediği, iç kontrol sistemi ile ilgili işletmede çalışanlar ve dış paydaşların görüşlerine önem verilmediği bulunmuştur. Bu bulgu, Eskin (2020) tarafından Trakya bölgesindeki bir özel hastanede yaptığı çalışmanın bulguları ile tutarlıdır. Söz konusu çalışmada, COSO iç kontrol modeli İzleme bileşenine ait prosedürlerin ve hastanedeki standartların uyumlu olmadığı ve bu sistemin tekrar oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların COSO bileşenlerine yönelik değerlendirmeleri noktasında meslek grupları açısından bir fark olup olmadığına bakıldığında meslek gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve yönetici grubunun değerlendirme ortalamalarının diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.Çil ve arkadaşları (2021) nın hastane işletmelerinde COSO modeli bileşenleri ile uyumlu bir iç kontrol sisteminin varlığı ve uyum derecesinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmaya bakıldığında isearaştırma sonuçlarına

göre katılımcıların COSO bileşenlerine yönelik değerlendirmeleri açısından meslek grupları arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı ve çalışılan birimin kontrol modeline yönelik görüşler üzerinde bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.Gerçekleştirilen bu çalışmaların sonuçlarının farklılıklar göstermesinin sebepleri arasında zaman faktörü, kurum faktörü, bilinç faktörü ve kişisel düşünce farklılıklarının yer aldığı düşünülmektedir. Fakat bu değerlendirmelerin kesin bir dille söylenebilmesi için bu faktörlerin de analiz edilebileceği yeni çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Sonuç olarak COSO iç kontrol modeli bileşenlerine yönelik araştırmalar ve bulgular değerlendirildiğinde, bu araştırmanın yapıldığı hastanenin de COSO iç kontrol modeli standartlarına uygun bir iç kontrol mekanizmasına sahip olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı hastanede mevcut bir iç kontrol mekanizmasının varlığından bahsederken bu mekanizmanın etkin ve standartlara uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple işletmenin ilk aşamada üst yönetimin hedeflerine ulaşması ve doğabilecek her türlü riski minimalize etmesi ve finansal kayıp yaşamaması adına uluslararası standartlara sahip ve kendi faaliyet alanlarına uygun iç kontrol uygulamalarını hayata geçirmesi gerekmektedir. Hastanedeki üst yönetim kadrosundan başlayarak tüm çalışanlar iç kontrol modeli hakkında bilgilendirilmeli, sürece dâhil edilmeli, performans ölçüm metodlarına önem verilerek ödül ve cezalandırma prosedürleri de aktif hale getirilmelidir. Etkin bir iç kontrol sisteminin olması için hem iç hem de kurumdan bağımsız dış denetim faaliyetlerinin aktif olarak yürütülmesi de gerekmektedir. İlgili denetim toplantılarında alınan kararlar üst yönetime rapor edilmeli, tespit edilen sorunların çözümü için aksiyonlar alınmalı ve süreçler rutin dönemlerde takip edilmelidir.

KAYNAKLAR

Adiloğlu, B. İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri (1.baskı),Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2011.

Aksay, K., Orhan, F. & Kurutkan, M. N. Sağlık hizmetlerinde bir risk yönetimi tekniği olarak fmea laboratuvar sürecine yönelik bir uygulama.Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 2012 ; 4 (2), 121-142.

Aksel, K. H. Finansal kurumlarda operasyonel riskin ölçümü, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 2001; Sayı 21.

Aksoy, T. Bağımsız denetim şirketleri için ulusal ve uluslararası düzenlemelerle uyumlu çok yönlü bir iç kontrol anket formu önerisi. Mali Çözüm Dergisi, 2005 ; 73, 168-202.

Akuzun,H. Hastane bilişim sisteminin uygulanmasına yönelik bir değerlendirme Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanesi örneği. Tekirdağ : Namık Kemal Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi; 2001.

Akyel, R. Türkiye'de iç kontrol kavramı, unsurları ve etkinliğinin değerlendirilmesi, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi, 2010.

Bakkal, H. & Kasımoğlu, A. İç kontrol sistemine karşılaştırmalı bir bakış COSO ve COCO modeli, Mevzuat Dergisi, 2012; 15(178), 1-14.

Basel Committee on Banking Supervision,Operational Risk, BIS, Basel, Switzerland, 1998.

Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, BIS, Basel, Switzerland,2004.

Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk, BIS, Basel, Switzerland, 2001a – 2001b.

Bozkurt, R. Süreç İyileştirme, (3. Baskı), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,2003.

Can, E. N. Hastane işletmeciliğinde iç kontrol sisteminin etkinliği. İstanbul : Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi ;2014.

Ceyhan, İ. F. & Apan, M. COSO iç kontrol modelinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: bir hastane uygulaması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2014 ; 6(10), 179-198.

Charmichael, D.R.; Willingham, J.J.& Schaller, C.A. Auditing Concepts and Methods, The McGraw Hill Comp. Inc,1996.

COSO, Internal Control-Integrated Framework: Evaluation Tools, New Jersey: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2th ed.,1994.

COSO, COSO Internal Control- Integrated Framework, https:// www.coso.org/documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf. (2013). Erişim: 05.08.2019.

Cömert, N. İşletmelerde kontrol ve denetim kavramlarının doğru kullanılması amacına yönelik kavramsal bir inceleme, istanbul : Marmara Üniversitesi Marmara Business Review, 2016 ; 1(1), 1-20.

Cruz, Marcelo, Modeling and measuring operational risk, Journal of Risk, Volume:1, No:1,1998.

Coşkun, M. F. & Teraman Ö. Etkin bir iç kontrol sistemi üzerine nitel bir araştırma: COSO modeli örneği, Mali Çözüm Dergisi, 2018 ; 149, 123-143.

Ceyhan, İ. F. & Apan M. Coso İç Kontrol Modeli' nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi,2014; 8(10), 179-198.

Çil Koçyiğit, S., Karacan, G., & Atalay, B. Sağlık sektöründe özel bir hastanenin COSO iç kontrol modeli bileşenleri çerçevesinde incelenmesi. Internatioanal Journal of Business, Economics and Management Perspectives-Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi ,2021; (IJBEMP), 5, 235-250.

Davies, R. Financial scandals.2005.
http://www.ex.ac.uk/~RDavies/ arian/scandals. Erişim: 10.01.2020

Delen, T. Kara Kuvvetleri Komutanlığı yurtdışı geçici ve daimi görevlerin süreçlerinin oluşturulması ve yönetimi, izmir: Dokuz Eylül Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi; 2007.

Demirbaş, M. İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen değişimler, İstanbul Ticaret Ünv. Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.

Dhillon, S. R. S., & Andri, A. The effect of internal control by using COSO framework on revenue toward employee performance: A case study in public hospital of South of Tangerang, Indonesia. Indonesia, 2008 .

Doğan, S., &Burgazlıoğlu, E. İç kontrol sistemi ve özel bir hastanede uygulamasi. Kırklareli Üniversitesi İİBF Dergisi, 2005; 4(1), 18-33.

Eskin, I. Evaluation of the effectiveness of the internal control system in hospital business: A case study. Yönetim Bilimleri Dergisi, 2020 ; 19(39), 151-178.

E-risk Portal, Wheel of misfortune, Operational Risk Case Studies,2002. http://www.erisk.com/reference/case/ref_wheel.asp. Erişim: 13.11.2019

Geiger, H. Regulating and supervising operational risk for Banks, Institut für schweizerisches,2000.

Graham, L. Internal Control Audit And Compliance: Documentation And Testing Under The New COSO Framework, 2015.

Günal, A., Üretim işletmelerinde iç kontrol sistemi ve bir uygulama, İstanbul : Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi; 2010.

Güner, M.F. kamu idarelerinin etkin yönetiminde iç kontrol uygulamalarının rolü, Maliye Dergisi, 2009.

Hacıhasanoğlu, T. &Kaya, E. Üretim işletmelerindeki iç kontrol sisteminin COSO standartlarına uyum derecesinin belirlenmesi: Kocaeli ili örneği, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2018 ; 7(4), 241-266.

Hubbard, L. Larry’s cheat sheet–COSO, July, Larry Hubbard & Associates, 2007.

Karim, N., Nawawi A & Salin, A. Inventory control weaknesses – a case study of lubricant manufacturing company, Journal of Financial Crime, 2018 ; 25(2), 436-449.

Kaval, H. Muhasebe Denetimi (3. Baskı) , Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.

King, Jack L. Operational Risk, John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2001.

Kotler, P. Strategies for ıntroducing marketing into nonprofit organizations, Journal of Marketing, 1979; 43(1), 37-44.

Koutoupis, A. G., Koufopoulou, P. N., Antonoglou, D. I., & Vozikis, A. P. Risk identification, assessment and management in the Greek public hospitals: The contribution of the board of directors and internal audit. Accounting and Management Information Systems, 2022 ; 21(1), 92-112.

Kurnaz, E. .Sağlık sektöründe iç kontrol sisteminin COSO iç kontrol modeli bileşenleri açısından incelenmesi bir hastane uygulaması.Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis, 2020; 30(157).

Kurt, G. &Uçma Uysal, T. Siber riskler ve COSO iç kontrol bütünleşik çerçevesi, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 2015 ; 46, 1-10.

Marshall, C. L. Measuring and Managing Operational Risk, JohnWiley & So ns, Ltd, Singapore, 2001.

Mazıbaş, M.
Operasyonel Risklerin Stokastik YöntemlerleModellenmesi Ankara: BDDK , Uzmanlık Tezi , Eylül 2002.

Mazıbaş, M. Operasyonel Risk Ölçümü: Bulanık Mantık Modellemesi, İstan bul : VIII. Ulusal Finans Sempozyumu Bildiri Kitabı, 2004 ; 27-28.10.2004,

Melikyan, L. İşletmelerde iç kontrol sistemi ve iç kontrol sisteminin risk azaltıcı etkileri, İstanbul : Haliç Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Moeller, R. R. Brink’s Modern Internal Auditing, 7.ed. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2009.

Moeller, R. R. Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc. , 2004.

Özbek, Ç. İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetim İç Kontrol, Cilt: 1, İstanbul: TİDE Yayınları , 2012.

Rezaie, G., Kazemnezhad, M., Zeraatgari, R., & Bolouri, A. Evaluating the Internal Controls System in Non-profit Institutions Based on COSO Framework (A Case Study: Shiraz Public Hospitals). Journal of Health Accounting, 2015 ; 4(4), 26-41.

Sawyer, L.B. – Dittenhofer, M.A. ve Scheiner, J.H. Sawyer's Internal Auditing, The Ins. Of Internal Auditors, Florida, 2003 .

Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Riddle, C. & Salamasick, M. Internal Auditing Assurance & Advisoy Services, 4.ed. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2007.

Taylor, D. H., & Glezen, G. W. Auditing: An Assertions Approach, New York: John Willey & Sons, 1997.

Thompson, S. P. The Life of Lord Kelvin (Vol. 292). American Mathematical Soc.,2005.

TİDE . İç Kontrol- Bütünleşik Çerçeve Yönetici Özeti, İstanbul: TİDE, 2016.

Türedi, H., Gürbüz, F. & Alıcı, Ü. COSO modeli: iç kontrol yapısı, İstanbul , Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 2014 ; 11(42), 141-155.

Türedi, H., Koban, A. O. & Karakaya, G. COSO iç kontrol (ABD) modeli ile ingiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) modellerinin karşılaştırılması, Sayıştay Dergisi, 2014 ; 99, 95-119.

Uysal, G. COSO iç kontrol sistemin de insan kaynakları yönetimi Muhasebe ve Finans Dergisi, 2010.

Yılancı, M. İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, 2.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

ÖZEL HASTANELERİN MARUZ KALDIĞI OPERASYONEL RİSKLER

Yüksek Lisans Tezi Anket Çalışması

Ad-Soyad:	
Yaş:	
30 ve altı	
31-40	
41-50	
51 ve üzeri	

Cinsiyet:	
Kadın	
Erkek	

Kurumdaki görev	
Hemşire	
Misafir Hizmetleri Görevlisi	
Hekim	
Porter Görevlisi	
Tıbbi Hizmetli	
Yönetici	
Mali İşler Görevlisi	
Bilgi İşlem Görevlisi	

	PRATİK DERSLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Kontrol Ortamı Bileşeni İfadeleri					
1	Kurumda, iç kontrol standartları bilinmektedir.					
2	Kurumda, iç kontrol sistemine ilişkin yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik faaliyetler yapılmaktadır.					
3	Kurumda, her düzeydeki personele etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.					
4	Kurumda, her düzeydeki personele etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.					
5	Kurumda, vatandaşa sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirilmiştir.					
6	Kurumda, tüm iş süreçleri ile ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanmaktadır.					
7	Kurumda, personelin ve kurumdan hizmet alanların öneri ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmalar bulunmaktadır.					
8	Kurumda, görev tanımlarına yönelik bir düzenleme yapılmaktadır.					
9	Kurumda, her düzeydeki çalışanlara görev tanımları yazılı olarak bildirilmektedir.					
10	Kurumda, organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını göstermektedir.					
11	Kurumda alt birimlerin görevleri, idarenin ve birimlerin misyonu ile uyumludur.					
12	Kurumda, hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlenmiştir.					

13	Kurumda, her düzeydeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucu izlenmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmuştur.					
14	Kurumda, her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri düzenli olarak yapılmaktadır.					
15	Kurumda, yöneticiler personeli yeterliliği, performansı ile ilgili yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşmaktadır.					
16	Kurumda, performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmaktadır.					
17	Kurumda, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları bulunmaktadır.					
18	Kurumda, insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştir- me, vb.) bulunmaktadır.					
19	Kurumda, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir.					
20	Kurumda, yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlenmiştir.					
21	Kurumda, yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler belirlenmiştir.					
22	Kurumda, yetki devredilen personelin, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene rapor vermesine ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır.					
	Risk Değerlendirme Bileşeni İfadeleri					
23	Kurumda, yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür vardır.					
24	Kurumda, görev alanım çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlenmiştir.					

25	Kurumda, üst yönetici tarafından onaylanmış risk strateji belgesi tüm çalışanlara duyurulmaktadır.					
26	Kurumda, risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlenmektedir.					
27	Kurumda, risklerin tespiti operasyonel düzeyde yapılmaktadır.					
28	Kurumda, tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülmektedir.					
29	Kurumda, tespit edilen riskler önem derecelerine göre önceliklendirilmektedir.					
30	Kurumda, tespit edilen riskler kayıt altına alınmaktadır.					
31	Kurumda, tespit edilen risklere verilecek cevaplar belirlenirken fayda-maliyet analizi yapılır.					
32	Kurumda, tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçirilmektedir.					
33	Kurumda, risk yönetimi sürecinde personelin katkısı dikkate alınmaktadır.					
34	Kurumda, çalışanlar risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincindedir.					
35	Kurumda, diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken risklerin bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği yapılmaktadır.					
36	Kurumda, risk yönetiminden elde edilen deneyimler diğer birimler ile paylaşılmaktadır.					
	Kontrol Faaliyetleri Bileşeni İfadeleri					
37	Kurumda, her bir faaliyet ve riskler için etkili kontrol yöntemleri belirlenerek uygulanmaktadır.					

38	Kurumda, kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda-maliyet analizi yapılmaktadır.					
39	Kurumda, uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiği düzenli olarak gözden geçirilmektedir.					
40	Kurumda, prosedürlerin etkili, sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmaktadır.					
41	Kurumda, görevler ayrılığı ilkesi uygulanmaktadır.					
42	Kurumda, olağanüstü durumlarda faaliyetlerin sürekliliğini etkileyebilecek durumlara karşı önlemler alınmaktadır.					
43	Kurumda, vekâlet sistemi etkin bir şekilde uygulanmaktadır.					
44	Kurumda, görevinden ayrılan personel yaptığı işle ilgili yeni görevlendirilen personele rapor vermektedir.					
45	Kurumda, kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmalar bulunmaktadır.					
46	Kurumda, bilgi sistemlerine veri girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmaktadır.					
47	Kurumda, bilgi sistemleri için yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları mevcuttur.					
	Bilgi ve İletişim Bileşeni İfadeleri					
48	Kurumda, yatay ve dikey iletişimi kapsayan etkin bir iç iletişim sistemi bulunmaktadır.					
49	Kurumda, dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sistemi bulunmaktadır.					
50	Mevcut iletişim sistemleri personelin veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân vermektedir.					

51	Kurumda, personele görev ve sorumlulukları kapsamında kendisinden neler beklendiği bildirilmektedir.					
52	Mevcut bilgi sistemleri belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir değerlendirme yapılmasına imkân vermektedir.					
53	Kurumda, hangi raporların kim tarafından ne sıklıkla ne zaman hazırlanacağı kime sunulacağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip personele bildirilmiştir.					
54	Kurumda, iş süreçlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dökümantasyon sistemi bulunmaktadır.					
55	Kurumda, personel kendisiyle ilgili yapılacak ihbar / şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgilendirilmektedir.					
56	Kurumda, ihbar/şikâyette bulunan kişinin güvenliğini sağlayıcı prosedürler bulunmaktadır.					
	İzleme Bileşeni İfadeleri					
57	Kurumda, iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenlemektedir.					
58	Kurumda, denetim faaliyetleri etkin olarak uygulanmaktadır.					
59	Kurumda, iç kontrol sisteminin işleyişi belli periyotlarda değerlendirilmektedir.					
60	İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi/kurumların talep ve şikâyetleri dikkate alınmaktadır.					
61	Kurumda, iç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanmaktadır.					