

RİSK YÖNETİMİNDE YENİ BİR MODEL DİNAMİK KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Prof. Dr. Özgül Keleş

İstanbul Teknik Üniversitesi

Özet

Son yıllarda insanlık büyük bir sınavdan geçmektedir. Dünya ve hatta içinde bulunduğumuz evrenin dengelerini belki de tek bir canlı türü olarak bizler bazen bilerek, bazen bilmeyerek çoğu zaman da umursamayarak bozduk.

Dengelerin bozulmadan dünyada var olan yaşamın sürekliliğini sağlamak ve sosyolojik, ekolojik teknolojik, politik ve ekonomik felaketlerle karşı karşıya kalmamak için bu günlerde risk yönetimine her zamankinden daha çok ihtiyacımız var. Bu çalışmada Risk Yönetiminde Yeni bir Model olan geliştirilen Dinamik Kurumsal Risk Yönetimi (DERMAN) konu edinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Risk Yönetimi, tehlike, aksiyon ve anahtar performans göstergeleri.

Abstract

In recent years, humanity has been facing serious tests. Sometimes unintentionally, intentionally and most of the time regardlessly, we human being, maybe the only living creature among all, have destroyed the balances of the world and the universe.

We need risk management more than ever in order to sustain the life and avoid to face with sociologic, ecologic, technologic, politic and economic disasters. In this study, we introduce a new model on risk management so called Dynamic Enterprise Risk Management (DERMAN).

Keywords: Dynamic Enterprise Risk Management (DERMAN), danger, action, key performance indicators.

Giriş

2020 yılının mart ayında tüm dünya ülkeleri kapılarını birbirlerine kapattı. Böyle bir manşet gelecek nesillerde merak uyandıracaktır. NEDEN?

Doğa bizimle başka bir dilden konuşmak zorunda kaldı. Yıllardır bizim ona yaptıklarımızla canı yandı, anlatmaya

çalıştı, olmadı. Şimdi belki de bizim yarattığımız bu ekosistemin ve bu ekonomik sistemin bir çıktısı olan küçük bir virüs ile bizimle iletişime geçmeye çalışıyor. Bize değerlerimizi hatırlatmaya çalışıyor. Nasıl ki Maslow'un hiyerarşisinde insanın temel ihtiyaçları nefes almak, yemek, içmek, üremek ise doğa da kendini kirleten virüsü üstümüze salıp nefes almak istedi. Bizim duygusal zekamızı zorlamak için fiziksel atak yaptı. Yaratılan o virüs soluğumuzdan girip, ciğerlerimize yerleşti ve kendimize hak görüp değerini bilmediğimiz nefesin, oksijenin, hayatta kalmanın değerini anlatmaya çalışıyor. Sanki kirli gaz yayan fabrikaların ona zararını anlatmak için hasta ediyor ve hastalanınca başkalarını kirletmemek için bizlere filtre gibi maske taktırıyor ve bizim onu kurak bıraktığımız gibi bizi de birbirimizden ayırıyor, yalnızlaştırıyor. Dahası, hunharca kirletildiğinden temizlenmek istediğini haykırıcısına temizlik ve hijyen ile bu hastalıktan korunabileceğimizi haykırıyor.

Ne ara bu kadar zalim olduk, ne için? Hayatın çok değerli ve bir nefese bağlı olduğunu hepimiz anladık ve o nefesi almak için tasarlanmış çok güzel bir gezegenin bizlere sunulduğunun bilincine de vardık sanırım.

Dünya üç ay evde kaldı, doğa biz onu hırpalamaktan vazgeçer ve hırpalamazsak ne kadar çabuk iyileşebileceğini gösterdi. Hava temizlendi, İstanbul'dan Uludağ'ı gördük, kuş seslerini duyduk, yaşam alanlarını istila ettiğimiz hayvanların sığınaklardan çıkıp özgürce dolaştıklarını, İstanbul Boğaz'ında yunusların dans edercesine yüzdüklerini kısacası doğanın nefes almasını canlanışını, zalimliğimizin boyutunu gördük.

Doğa bize büyük bir ders veriyor ve tehlikelere artık bakıp geçmeden görmemizi ve aldığımız her kararın attığımız her adımın analizini yapmamızı ve riskleri değerlendirmemizi istiyor. Tehlikelerin ne tür risklere gebe olabileceğini, doğanın bir yere kadar hırpalanabileceğini ve denge bozulunca hayatın durabileceğini hatta sonlanabileceğini söylüyor.

O zaman vakit, tehlikeleri ve riskleri değerlendirme vaktidir. İyisi ile kötüsü ile geçmişi analiz edip bugün önümüzdeki problemlere çözüm bulmamız gerekiyor. Bireylerden, kurumlara, ülkelere ve ülke birliklerine kadar her alanda topyekûn iyileşmeye odaklanıp iyi olmak için çabalamalıyız.

Hepimiz korktuk, hala korkuyoruz ancak artık tehlikenin farkındayız ve risk çok büyük. Bireysel önlemlerin dışında toplum sağlığını sağlamalıyız ve bu aşamada tüm kurum ve yöneticilerinin kurumların sürekliliğini de sağlaması gerekiyor ki politik, sosyolojik, etik, teknolojik ve ekonomik çıkmazlarla karşı karşıya kalınmasın. Bu günlerde risk yönetimine her zamankinden daha çok ihtiyacımız olduğu bir gerçek ve bu risk yönetiminin her gün değişen şartlar ve sonuçlar ışığında dinamik olarak ele alınması gereklidir.

Biraz tarih

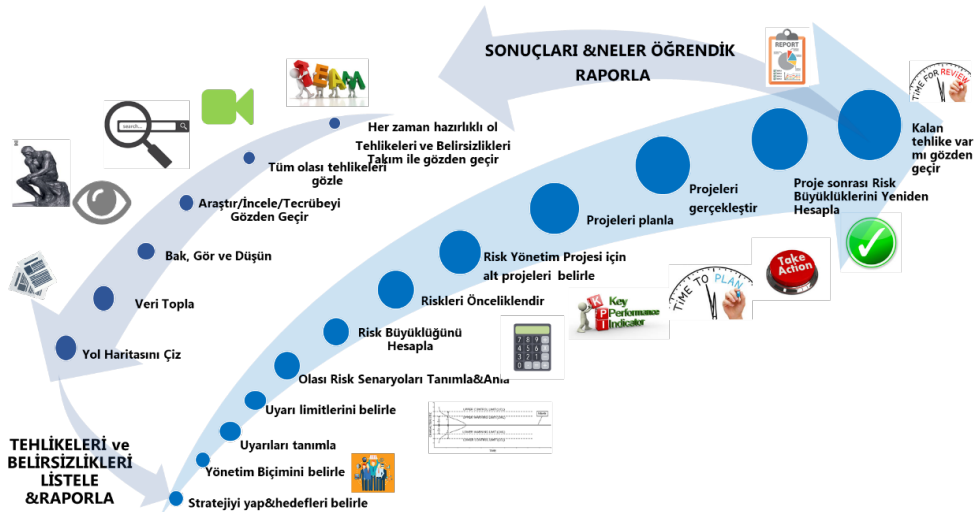
Riski yönetme güdüsü insanlığın kodunda var olan değerlerinden biridir. Ancak, bu değer varlığını ve hayatta yerini almaya başlaması ve insanlığın "Risk Yönetimi" üzerine çalışmaları II. Dünya Savaşı sonralarında başlamıştır. Çok sonraları 1950 ve 1960'lı yıllarda bu konuda özellikle kurumlardaki risklerin yönetimi üzerine herhangi bir kitabın olmadığı ve üniversitelerde ders olarak anlatılmadığının farkına varılmıştır. İlk kitap kurumsal risk yönetimi üzerine Ticari İşletmelerde Risk Yönetimi (Risk management in the business enterprise) adı ile Mehr ve Hedges tarafından 1963'te yayınlanmıştır [1]. Sonraki yıl Williams ve Heins, Risk Yönetimi ve Sigortacı (Risk Management and Insurance) isimli kitabı yayınlamışlardır [2,3].

Önceleri risk anlayışı sadece bireylerin veya şirketlerin karşılaşılabileceği olası kazalarla sınırlı iken daha sonraları finansal, teknolojik ve operasyonel riskler de risk yönetimi kapsamına alınmıştır. Operasyonel risk analizleri ve yönetimi ile savunma ve otomotiv sanayindeki işletmeler ürün kalitelerini garanti almak şartı ile diğer işletmelerden daha önce tanışmıştır. 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı tarafından geliştirilen ve FMECA (Failure Mode, Effect and Criticality Analysis) olarak anılan kalite tekniği bir prosedürle savunma sektöründe standartlaştırılmış ve standart risk analizi uygulamaları başlatılmıştır [4]. Daha sonra bu kalite tekniğinin kullanımı FMEA (Failure Modes and Effect Analysis) adı ile IATF 16949 - Otomotiv Endüstrisindeki Organizasyonlar için Kalite Yönetim Standardı'na (IATF 16949 - Quality Management System for Organizations in the Automotive Industry) entegre edilmiş ve operasyonel risklerin değerlendirilmesinde kullanılması zorunlu hale gelmiştir [5]. Otomotiv sektörü dışındaki yaygınlaşma ise ISO 9001-2015 Kalite Yönetim Sistemleri Standardı'nın güncellenmesi sonucunda gerçekleşmiş olup, bu standardın son versiyonunda belirsizlikler ve risklerin kalite yönetimi kapsamına alınması sağlanmıştır [6]. Ayrıca 2009 yılından itibaren risk yönetimi ile ilgili ISO 31000 Standardı yayınlanmış ve bu standart 2018 yılı itibari ile revize edilmiştir [7]. Risk yönetiminin insan ve iş sağlığını ilgilendiren boyutunda ise önceleri OHSAS 18001 Standardı, mart 2018'de ise yeni versiyon ile ISO 45001 Standardı ile iş ve insan güvenliğini sağlamak için her boyuttaki risklerin yönetilmesi zorunlu hale getirilmiştir [8]. Çevreye yönelik riskler ISO 14001 Standardı ile bilgi güvenliği ile ilgili risklerin yönetiminde ise ISO 27001 Yönetim Standardı temel alınmaktadır.

Kurumların sürekliliğinin bir anlamda sigortalanması veya garanti altına alınması için her alanda risk yönetimi yapması gerekliliği ortadadır. Önemli olan sorulardan biri bunun nasıl yapılacağıdır. Her standartta yer alan risk yönetimi kurumlarda bu süreçleri yöneten süreç sahiplerinin her birini ayrı ayrı tasarlayıp yönetmesi gereken bir araçla mı yönetilmelidir yoksa kurumların süreçlerini entegre ele alan bir araç ile süreç sahiplerinin ilgili süreçlere bağlı risklerin liderleri olarak mı davranmalıdır?

Kurumsal Dinamik Risk Yönetim Sistemi (Dynamics Enterprise Risk Management)

DERMAN'da risklerin yönetimi belirsizliklerin ve tehlikelerin tanımlanması ile başlar. Tehlike, üstünden gelinmesi gelen zor ve aynı zamanda zarar verme potansiyeli olan durumlardır. Belirsizlik ise gelecek ile ilgili herhangi bir bilginin olmayışı halidir ki bu tür durumlar tehlikeleri de görmeye engeldir. Bu nedenle risk yönetiminde tehlikelerin ve belirsizliklerin oldukları alanların açıkça ortaya konulması ilk adım olmalıdır. Çünkü riskler tehlike ve belirsizliklerin bir sonucudur. Şekil 1'de DERMAN'a ait akış şeması verilmiştir.



Şekil 1. DERMAN akış şeması.

Şekil 1'de görüldüğü üzere ilk adım takım olmaktan geçmektedir. Burada takım olmaktan anlaşılan kurumun iç paydaşlarının düşünüp inandığı misyon, vizyon ve özellikle de değerlere yakışan bir takım olma becerisi olmalıdır. Kurumda başlatılacak olan bu anlayışın kültür haline gelmesi için kurumun risk yönetimi felsefesinin kurumun her kademesinde iyi anlaşılması ve bu felsefeyi yansıtacak yönetim sisteminin nasıl tasarlanıp uygulanacağını bilmesi gereklidir. Bu amaçla risk yönetim felsefesi ile oluşturulacak yönetim sisteminin gerekli tüm eğitimlerinin tüm kademelere verilmesi zorunludur. Bu zorunluluk kurumda risk yönetim kültürünün oluşumu ve risk yönetimi sistemindeki belirsizliklerin önüne geçilmesinde faydalı olacaktır. Sonraki aşamada ise her süreç sahibi kendi alanındaki tehlike ve belirsizliklerin raporlamasına yönelik veri toplamalı, analiz etmeli, eski tecrübeleri gözden geçirmelidir. Günümüzde veri güvenilirliği hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Yanlış veya manipüle edilmiş verilerle kurumların karar alma mekanizmaları kilitlenir ve bunun sonucu da her zaman kayıptır.

Doğru verilere dayalı sıralanmış belirsizlikler ve tehlikeler sonrasında yapılacak ilk iş stratejiyi belirlemektir. Risk yönetimini yaparken tehlikelerin üstüne onları durdurarak (suppress) yani en kısa sürede bertaraf ederek mi yoksa yatıştırarak (mitigate) yani adım adım ilerleyerek mi bertaraf edileceğine karar vermektir. Sonraki adım ise seçilen stratejiye bağlı olarak risk yönetim biçimini belirlemektir. Otokratik, demokratik, istişareye veya kaotik (??) bir yönetim ile mi risk yönetiminin kurumda uygulanacağını ortaya konması gereklidir. Bu yönetim biçimi genel risk yönetim biçiminde etkin olacak bir yönetim olabileceği gibi bazen tehlikenin seviyesine bağlı olarak yönetim biçimi durumsal olarak değişik olabilir.

Risk yönetim stratejisi ve yönetim biçimi kararı verildikten sonraki en önemli adım ise daha önceden belirlenmiş olan tehlike ve belirsizliklere uyarı limitleri belirlemek ve bu limitler aşıldığında hangi risklerle karşı karşıya kalınacağını senaryolarının yapılmasıdır. Risk yönetiminde her zaman tehlikelerin olumsuzluklar doğuracağı senaryoları bir ön yargıdır. Her tehlike aslında kurumların sürekliliğinin sağlığı için fırsat olarak da görülmelidir. Yeter ki tehlike ve belirsizlikleri öngörececek insan ve sistemlere sahip olunsun. Bu nedenle risk senaryoları hazırlanırken aynı zamanda olası fırsatlarda gözden kaçırılmamalıdır. Bu risk ve fırsat senaryoları oluşturulurken de riskin çok boyutlu değerlendirilmesi gereklidir. Bu aşamada Harvard'da profesör olan Francis J. Aguilar [8] tarafından bulunan stratejik planların yapımında araç olarak tasarlanmış ve kullanılmış olan bir method PESTLE (Politic, Economic, Social, Technological, Legal, Environment) yaklaşımından esinlenerek gelişmiş olan PESTELE (Politic, Ekonomik, Social, Technological, Environment, Legal, Ethic) kullanılmalıdır. Bir başka deyişle bir tehlikenin kuruma hangi boyutta risk yaratma potansiyelinin olduğu sorgulanmalıdır. Yalnız bu aşamada sorgulama hem o tehlikenin kurum içinde oluşturabileceği riskleri hem de kurum dışında oluşturabileceği riskleri içermelidir. Örnek olarak bir belirsizlik ve tehlikenin sosyal boyutu sorgulanırken kurum içi insan kaynakları veya kurum içi toplumsal hayat ile kurum dışı toplumsal hayat ele alınmalıdır.



Şekil 2. DERMAN'da ROSET sayısı ve ROSET sonrası risk çözüm planlarının boyutları.

Risklerin büyüklüklerinin hesaplanmasında riskin olasılık, saptanabilirlik, etki ve tetikleme potansiyelinin nicel olarak belirlenmesi ve belirlenen bu sayıların çarpılarak ROSET (Risk Olasılık, Saptanabilirlik, Etki ve Tetikleme) hesaplanması gereklidir (Bkz. Şekil 2). Her bir değerlendirme kriteri için uygun nicelik tablolarının oluşturulması ve tüm grup ile paylaşılıp değerlendirilmelerin belirlenen veriler temel alınarak yapılması gereklidir. Bu sayede her bir risk için ROSET sayıları belirlenir ve önceliklendirme yapılabilir. ROSET sayısı ne kadar büyük ise risk o kadar öncelikli olmalıdır. Bu aşamada iki önemli kural vardır. Varsayım derecelendirme 1-10 puan aralığında yapılmış olsun. Riskin oluşma durumunda etkisi en 9 veya 10 olarak belirlenmiş ise ROSET sayısı diğer riskler arasında düşük bile olsa bu risk öncelikli olarak ele alınmalıdır. Benzer durum tetikleme potansiyeli için de geçerlidir.

ROSET sayılarına göre belirlenmiş her risk DERMAN yaklaşımında çözüm önerileri geliştirilirken riskin çözümünde de belirli boyutların incelenmesi gereklidir. Bunlar; acil, önleyici, saptanabilirlik, tetiklenen ve fırsat aksiyonları sorgulanmalıdır. Belirlenen aksiyonlar iş paketleri veya projeler olarak ele alınıp aksiyonlar süreç sahipleri tarafından başlatılmalıdır. Her bir aksiyona

başarı göstergeleri veya ana performans göstergeleri ile hedef değerler belirlenmeli ve bu göstergeler süreç haritalarındaki göstergelerle ilişkilendirilmelidir. Böylece süreç performanslarına katkı ve süreçlerinin sürekliliği sağlanabilir ve sistemler arası entegrasyon sağlanır. Gerekli aksiyonlar gerçekleştirildikten sonra projenin veya aksiyonların başarısı değerlendirilerek riskin bertaraf edilip edilmediği gözden geçirilmelidir. Sonrasında kalan tehlike mevcut ise DERMAN döngüsü tekrar başlatılabilir. Risk yönetimi dinamik bir proses olarak kurumların yaşam biçimi haline getirilmeli ve her çözümde ne öğrenildiği mutlaka rapor edilmelidir.

Sözün Sonu

Kurumsal Dinamik Risk Yönetim Sistemi kurumlarda mevcut pek çok risk yönetim sistemi incelendikten kurumların ihtiyaçları göz önüne alınarak geliştirilmiş bir özgün sistem olup bu çalışma kavramsal aşamadan uygulama aşamasına geçmiş, DERMAN'ın endüstriyel ölçekte uygulaması yapılmıştır.

- DERMAN dinamik bir risk yönetim sistemidir.
- Risk tanımı ile değil, tehlike ve belirsizliklerin tanımlanması ile başlar ve her tehlike için uyarı limitleri tanımlanır.
- Tehlikelerin ortaya çıkaracağı riskler 7 boyutta (PESTELE, Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Ekolojik, Legal ve Etik) sorgulanır.
- DERMAN'da risklerin büyüklükleri her riskin olasılığı, saptanabilirliği, etkisi ve tetikleme potansiyeli göz önüne alınarak hesaplanır.
- DERMAN'da riskler üzerine oluşturulan çözüm planları da boyutlu olup, acil, önleyici, saptamaya yönelik, tetikleyici ve fırsat planlarından oluşur.
- DERMAN, kurumların yönetim sistemlerine risklerin çözüm planlarında yer alan süreç ana performans göstergeleri ile doğrudan bağlantılıdır.
- DERMAN, kurum çalışanlarının düşünme yeteneği geliştirir ve çözüm planlarında oluşan yaratıcı fikirlerin projelendirilmesi ile inovasyon kabiliyetlerini artırır.

Teşekkür

Bu modelin kavramsal tasarımı esnasında pratik olarak uygulanabilir hale gelmesi için görüşlerini esirgemeyen Muammer Mutlu ve Bora Tarhan'a çok teşekkür ederim.

Kaynaklar

1. Mehr ve Hedges, Risk management in the business enterprise, Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1963.
2. Williams ve Heins, Risk Yönetimi ve Sigortacı (Risk Management and Insurance), McGraw - Hill Book Company, Inc., January 1, 1964.
3. Georges Dionne, RISK MANAGEMENT: HISTORY, DEFINITION AND CRITIQUE, Risk Management and Insurance Review, 2013, Vol. 16, No. 2, 147-166, DOI: 10.1111/rmir.12016.
4. IATF 16949:2016 –Otomotiv Endüstrisindeki Organizasyonlar için Kalite Yönetim Standardı (IATF 16949 Quality management system for organizations in the automotive industry), <https://www.iatfglobaloversight.org/>, erişim Mayıs 2021.
5. Failure Mode and Effect Analysis, MILSTD1629A, 24 Kasım 1980.
6. ISO 9001-2015 Kalite Yönetim sistemleri, <https://www.iso.org/standard/62085.html>, erişim Mayıs 2021.
7. ISO 30001-2018, <https://www.iso.org/standard/65694.html>, erişim Mayıs 2021.
8. Francis J Aguilar, Scanning the business environment, New York, Macmillan, 1967.