

# Risk Odaklı Bütünleşik Kurumsal Karne Yöntemi: Bir Vakıf Üniversitesinde Uygulama\*

(Araştırma Makalesi)

*Risk Focused Integrated Balanced Scorecard: An Application at a Private University*

Doi: 10.29023/alanyaakademik.675661

**Mehmet Fatih GÜNER**

Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
fatihguner@gmail.com

Orcid No: 0000-0002-1388-8681

**Mehmet Ünsal MEMİŞ**

Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
mmemis@cu.edu.tr

Orcid No: 0000-0003-1970-0480

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Güner, M.F., Memiş, M.Ü., (2020). Risk Odaklı Bütünleşik Kurumsal Karne Yöntemi: Bir Vakıf Üniversitesinde Uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, 4(2), 305-323

## ÖZET

### Anahtar kelimeler:

Kurumsal Karne,  
Kurumsal Risk  
Yönetimi, Risk Odaklı  
Bütünleşik Kurumsal  
Karne

Makale Geliş Tarihi:  
15.01.2020

Kabul Tarihi:  
03.03.2020

Kurumsal karne (balanced scorecard), işletmelerin stratejik amaçlarını ölçülebilir finansal ve finansal olmayan göstergelere dönüştürerek, yöneticilerin sürdürülebilir başarılar elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Uygulamaların olumlu sonuçlar vermesiyle bu yöntem özellikle büyük işletmelerde yaygın bir şekilde kullanım alanı bulmuştur. Kurumsal karnede yer alan göstergeler yöntemin başarılı olmasında çok önemli olmasına rağmen, yöntemi geliştirenler tarafından bu göstergelerin belirlenmesi ve daha sonra kontrolü konusunda bir yaklaşım ortaya konulmamıştır. Kurumsal risk yönetimi ise işletme yazınında ve uygulamalarında kurumsal karne yönteminden bağımsız olarak ele alınan başka bir yöntemdir. Kurumsal risk yönetimi (enterprise risk management) işletmelerin karşı karşıya kaldıkları risklerin belirlenmesi ve bu risklerin işletmelere etkisini en aza indirecek şekilde yönetilmesi sürecidir. Kurumsal karne yöntemindeki finansal ve finansal olmayan göstergeler setinin kurumsal risk yönetimi ile belirlenmesi ve daha sonra izlenmesiyle her iki yöntemin bir sinerji oluşturacağı düşünülmektedir. Bu çalışma kurumsal risk yönetimi ile kurumsal karnenin bütünleşik bir model olarak bir işletmede uygulanabilirliğini test etmektedir. Bunun için bir özel üniversite koşulları göz önünde bulundurularak risk odaklı bütünleşik kurumsal karne geliştirilmiştir. Araştırma ile bu bütünleşik modelin bir özel üniversitede uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

\*Bu çalışma, 18-20 Nisan 2019 tarihlerinde Alanya'da düzenlenen 6. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumunda sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

**ABSTRACT****Keywords:**

*Balanced Scorecard,  
Enterprise Risk  
Management, Risk  
Focused Integrated  
Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard transforms strategic goals into measurable financial and non-financial indicators help managers to achieve sustainable success. This method has been widely used especially in large multinational enterprises. Although the indicators in the balanced scorecard are very important in the success of the method, no approach was developed by the founders to determine these indicators and then control them. Enterprise Risk Management is another method that is considered independently from the balanced scorecard method in business literature and applications. Corporate Risk Management is the process of identifying the risks that businesses face and managing them in a way that minimizes the impact of these risks on businesses. It is thought that both methods will form a synergy with the determination of the set of financial and non-financial indicators in the balanced scorecard method through the enterprise risk management and the subsequent monitoring. This study tests the applicability of enterprise risk management and balanced scorecard in an entity as an integrated model. For this purpose, a risk-focused integrated balanced scorecard was developed for a private university. The research concludes that this integrated model could be applied at a private university.*

**1.GİRİŞ**

Uzun dönemli kalıcı başarılar elde ederek varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin etkin performans değerlendirme sistemlerine sahip olmaları çok önemlidir. Yöneticiler performans ölçümleri sayesinde, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve işletmedeki gelişime açık yönlerin neler olduğunu tespit edebilmektedirler. İşletme yazınında çok çeşitli ve farklı performans ölçüm sistemleri bulunmaktadır. Kurumsal karne yöntemi işletmelerin stratejik planlarını ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürerek yönetsel süreçlerin etkinliğini arttıran bir yöntemdir. Başlangıçta stratejik performans değerlendirme yöntemi olarak tasarlanan Kurumsal karne (KK) özellikle 2000’li yıllarda geniş bir uygulama alanı bulmuş, üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları bu yöntemi kullanmaya başlamışlardır. Bu yıllardan itibaren yöntem, tasarımcılar ve diğer yönetim araştırmacıları tarafından stratejik yönetim modeli olarak tanımlanmıştır. <sup>1</sup>

2000’li yıllarda işletme ve yönetim yazınında öne çıkan diğer önemli bir konu ise kurumsal risk yönetimi olmuştur. Büyük şirketlerin iflasları sadece şirket hissedarlarını değil ekonominin tüm paydaşlarını olumsuz etkilediğinden işletmelerin daha iyi yönetilmesini sağlayacak araçların/yöntemlerin geliştirilmesi önem kazanmıştır. Bu çerçevede işletmelerde bir anlamda “erken uyarı sistemi” olarak da tanımlanabilecek olan risk belirleme ve yönetimi ön plana çıkmıştır. Amerika’da muhasebe ve finans alanındaki meslek örgütlerinin kurucusu olduğu COSO isimli organizasyon özellikle Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) ve iç kontrol alanında yaptığı araştırmalar ve yayınlarla öncü rolü üstlenmiştir. COSO tarafından yayınlanan iç kontrol ve kurumsal yönetim rehberleri, öncelikle büyük işletmeler daha sonra kamu kurumları ve küçük işletmeler tarafından genel kabul görmüş ve uygulanmıştır.

<sup>1</sup> İngilizcesi “Balanced Scorecard” olan bu yöntem dilimize dengeli sonuç kartı, sonuç kartı, puanlı sonuç kartı gibi çeşitli kavramlarla çevrilmiştir. Bu çalışmada yöntemi en iyi şekilde ifade ettiği düşünülen “kurumsal karne” terimi kullanılmıştır.

Kurumsal karne (KK) yöntemi ile kurumsal risk yönetimi (KRY), benzer dönemde iki ayrı yöntem olarak uygulamada genel kabul gören yönetsel araçlar olarak dikkat çekmektedir.

KK, uygulamada geniş kabul görmekle birlikte çeşitli yönlerden de eleştirilmektedir. Eleştiriler içerisinde en dikkat çekici hususlardan biri, KK yönteminin işletme riskleri ile hiç ilgilenmemesidir. Gerçekten de KK işletme performansını çeşitli boyutlardan ölçmeyi ve ortaya koymayı hedeflemesine karşın, kurumsal risklerin belirlenmesine ve yönetilmesine yönelik herhangi bir aksiyonu/önerisi bulunmamaktadır. Bu konu sistemin tasarımcıları arasında yer alan Robert Kaplan tarafından da kabul edilmiştir. Kaplan, kendi çalışmalarında risk yönetimi hakkında herhangi bir uygulamanın yer almadığını, son yıllarda kurumsal risk yönetimi konusunda ortaya çıkan gelişmelerin kendilerini risk yönetimi ile KK yönteminin nasıl bütünleştirilebileceği konusunda daha detaylı düşünmeye zorladığını ifade etmiş ve kurumsal risk yönetimi ile KK entegrasyonunu gelecek araştırma fırsatları olarak nitelendirmiştir (Özer ve Çam, 2018).

Wisuttee Wong ve Rompho (2015) Tayland borsasına kayıtlı şirketler arasında yatıkları araştırmada KK ve KRY arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Borsaya kayıtlı firmalardan 93'ünün aynı anda hem KK'yı hem de KRY'yi kullandıklarını belirlemişler ve yöneticilerin verdikleri cevaplardan KK ile KRY arasında önemli ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar, iki yöntemin entegre bir şekilde kullanılması durumunda, faydanın daha da fazlalaşacağını ifade etmektedirler.

Kurumsal karne ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları işletmelerde kurumsallaşma düzeyini arttıran yönetsel araçlardır. Bu araçlar işletmelere sürdürülebilir başarı ve kalıcılık gibi yönetsel konularda önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı KK ile KRY gibi uygulamada genel kabul görmüş iki farklı yöntemin, bütünlük (entegre) olarak uygulanıp uygulanamayacağını araştırmaktır. Bu çerçevede öncelikle KK ve KRY kuramı özet bir şekilde incelenmektedir. Daha sonra iki yöntemin entegre edildiği model ana hatları ile açıklanmaktadır. Daha sonra bir özel üniversite için KK ve KRY'nin bütünlük olarak tasarlandığı model detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu model çalışmada Risk Odaklı Bütünlük Kurumsal Karne (ROBKA) olarak isimlendirilmektedir.

## 2. KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ

Önceleri işletmeler açısından süreklilik göstergesi olarak sadece kar düzeyleri ölçüt alınmakta iken, günümüzde rekabet baskısı ve düzenleyici kuruluşların düzenlemelerine uyum zorunlulukları gibi nedenlerle daha farklı ölçütler dikkate alınır olmuştur. Değişen müşteri beklentileri ve marka değeri gibi unsurlar neticesinde, tarihi faaliyet sonuçlarını içeren finansal ölçütler, işletme değerlerinin tespiti ve performans düzeylerinin belirlenmesinde yetersiz kalmıştır (Utkutuğ, 2008:56). Finansal ölçütlerdeki sınırlılıktan dolayı, teknolojik gelişmeler, toplumsal çevre ve hukuki düzenlemelere uyumu içeren ölçütlerin de önem kazanması ile birlikte kurumsal karne yaklaşımı uygulaması yaygınlaşmıştır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009:221). Kurumsal karne yaklaşımı, işletmelerin performans düzeylerinde, gayri maddi varlıkların, maddi varlıklara göre daha anlamlı sonuçlar ortaya koyduğunu iddia eden ve bu unsurların dikkate alınması sayesinde tüm paydaşlara daha faydalı bilgiler sunulmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009:222).

Kurumsal karne yöntemi, işletmelerin finansal tablolarında yer alan finansal bilgilerle, finansal olmayan bilgileri farklı göstergelerle ölçen, bu iki farklı bilgi kaynağı arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla stratejik geri bildirim sağlayan, verilerden stratejiye ulaşmayı ve

stratejiyi de kullanılabilir kılmayı amaçlayan bir yöntemdir (Kuğu ve Kırılı, 2013:302). KK, işletmelerin uzun dönemli stratejik hedeflerini ölçülebilir performans göstergelerine dönüştürerek işletmelerin stratejik planlarında yer alan amaçlarını ne ölçüde karşıladıkları konusunda geri bildirimde bulunur. KK dört farklı boyuttan oluşmaktadır ve bunlar sırasıyla finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutudur (Kaplan ve Norton, 1992:76). Kurumsal karne de yer alan boyutlar birbirinden ayrı düşünülemez ve tüm ölçütler neden-sonuç ilişkisi içerisinde olmak durumundadır (Ege ve Şener, 2013:111). Kurumsal karne yönteminde yer alan ölçütler, birbirinden bağımsız dört farklı boyutun performans göstergeleri olarak değil, dört boyutun hedefleri arasındaki bir dizi sebep-sonuç bağlantıları olarak görülmelidir ve her bir boyutla ilgili performansların birbirine bağlı olduğu sonuçların yer aldığı bir hiyerarşik model, strateji haritasında gösterilmelidir (Yaşar, 2016:203). Şöyle ki, finansal boyutta başarı elde edebilmek için işletmenin müşteri boyutundaki amaçlarını başarması gerekmektedir. Müşteri boyutunda başarı elde edebilmenin yolu ise işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılamasına bağlıdır. Bunun için de işletmenin iç süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. İşletmedeki süreçler ancak kalifiye insan kaynağı, uygun bilişim altyapısı ve elverişli örgütsel iklim gibi unsurlarla mümkündür. Bunlar da KK’de öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır. Kurumsal karne, işletmelerin stratejik amaçlarını finansal ölçütlere yukarıda açıklanan müşteri boyutu, iç süreçleri ile öğrenme ve gelişme boyutlarını ekleyerek dört boyutta toplamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Böylelikle finansal başarı elde etmek isteyen işletmelerin, diğer üç boyutta yer alan hedefleri tutturması gerekmektedir.

KK yönteminin orijinal tanımında “denge” sözcüğü yer almaktadır. Buradaki denge sözcüğü üç farklı açıdan dengeyi barındırmaktadır. Birincisi finansal ölçüler ile finansal olmayan ölçüler arasındaki dengedir. Birçok hissedar ve yönetici işletmelerdeki kurumsal performansı değerlendirirken ağırlıklı olarak finansal ölçülere odaklanmaktadırlar. Bu da finansal olmayan ölçülerin geri planda kalmasına neden olmaktadır. KK finansal olmayan ölçüleri de izleyerek işletmelerde daha sağlıklı performans değerlendirmelerinin yapılmasına yardımcı olmaktadır. İkinci denge kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedefler arasındaki dengedir. Satışlar, gelirler, karlılık gibi kısa vadeli hedeflerin yanında, iç süreçler boyutunda kalite, öğrenme ve gelişme boyutunda çalışanların eğitimi gibi uzun dönemli hedeflere de yer vererek, uzun dönemde faydası görülecek ama işletmeye kalıcı değerler sunan yatırımların değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Üçüncü denge unsuru ise öncül ve ardıl göstergeler arasındaki dengedir. Finansal göstergeler ardıl, finansal olmayan göstergeler ise öncül göstergeler olarak tanımlanır. Şöyle ki kalite ve müşteri memnuniyeti finansal olmayan; satışlar ise finansal ölçüttür. Kalite göstergelerindeki olumsuzlukların müşteri memnuniyetinde düşüş; müşteri memnuniyetindeki düşüşün gelecek dönemlerde satışlarda azalış şeklinde bir etki yaratma olasılığı oldukça yüksektir. Bu yüzden KK öncül ve ardıl göstergeleri bir arada kullanarak yöneticilerin sorunları erken saptamalarına yardımcı olmaktadır.

## 2.1. Kurumsal Karne Yöntemi Ulusal Yazın Uygulamalı Çalışma Taraması

KK ile ilgili olarak ulusal yazında çok sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalardan uygulama içeren bazıları aşağıda yer almaktadır:

Ağca ve Tunçer (2006), çalışmalarında, bir alış-veriş merkezini performansını ölçmek üzere, dengeli sonuç kartı yöntemini kullanmışlardır.

Uygur (2009), hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin performansını, dengeli sonuç kartı yöntemi kullanmak suretiyle ölçmüştür.

Karaman (2009), işletmelerde performans ölçümünde balanced scorecard uygulamasının incelediği çalışmada, performans ölçümün, geribildirim açısından önemini ortaya koymuştur. Bu noktada balanced scorecard uygulamasının performans ölçümü yanında stratejik bir yönetim aracı olarak da kullanılabileceğini vurgulamıştır.

Bertan (2009) çalışmasında, kurumsal karnenin otel işletmelerinde yönetim aracı olarak kullanılmasını işlemiştir. Otel işletmelerinde kurumsal karnenin başarısında, sistemin otel üst yöneticileri ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin çok önemli olduğuna değinmiştir.

Yıldız, Karagöz ve Mesci (2010), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dengeli sonuç kartında yer alan dört boyuta olan katılım düzeyleri, KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırma ile incelenmiştir.

Kuğu ve Kırılı (2013), çalışmalarında, kimya sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerinde kurumsal karne yöntemi ile bir uygulama yapmışlardır.

Tarım (2014) sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli başlıklı çalışmasında, dengeli puan cetvelinin her işletmede olduğu gibi sağlık sektöründe de uygulanabileceğini belirtmiştir. Yazar ayrıca, sistemin uygulanabilmesi için öncelikle hastanelerde stratejik hedeflerin tespit edilmesi, vizyon ve misyonun tanımlanması, çalışan bilincinin artırılması, performans boyut ve ölçümlerinin belirlenmesi gereğini ortaya koymuştur.

Okutmuş ve Ergül (2014), tarafından yapılan çalışmada, kurumsal karne ve karar alma süreçlerindeki arasındaki ilişki, beş yıldızlı bir konaklama işletmesi üzerinde gerçekleştirilen bir uygulama ile araştırılmıştır.

Yanar (2016), gerçekleştirdiği “Kurumsal Performans Karnesi (Balances Score Card) Uygulamaları ve Bir Model Önerisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında, sağlık sektöründe yürütülen hemşirelik hizmetlerine yönelik bir kurumsal performans karnesi model önerisi getirmiştir.

Erciyes ve Torun (2018), tarafından yapılan çalışmada, Balances Scorecard modeli, çok boyutlu bir performans değerlendirme aracı olarak ele alınmış ve modelin çimento sektöründe kullanılması üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Dinçer ve Yüksel (2018), tarafından, çok kriterli karar verme yöntemlerinin finans sektöründeki uygulamalarına yönelik yapılan çalışmaları analiz eden bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

### 3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

Kurumsal risk yönetimi, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak riskleri azaltmaktan ziyade, riskleri yönetmeye odaklanmaktadır (Bozkurt, 2010:22). Kurumsal risk yönetiminin temel amacı işletmelerin amaçlarını başarmasına engel olacak risklerin belirlenmesi ve bunların yönetilmesidir. Risk, “gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar” veya “amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar” olarak tanımlanabilir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007). Risk ifadesi bir taraftan gelecekle ilgili belirsizliği içerirken diğer taraftan, iyi yönetilmesi ve hazırlıklı

olunması durumunda, kendi içerisinde fırsatlar da barındırmaktadır. KRY uygulamalarının hem doğrudan hem de dolaylı bir şekilde işletme yönetimine katkı sağladığı görülmektedir. İşletmelerin karşılaşabileceği riskler/olumsuzluklar üzerinde önceden düşünülmesi, çeşitli olasılıklara göre hazırlıkların yapılması ve böylelikle işletmelerin bu riskleri hiç etkilenmeden ya da minimum etki ile karşılayabilmesi doğrudan katkılara örnek olarak gösterilebilir. Kurumsal risk yönetimi anlayışı ile birlikte, olaylara sistematik bir bakış açısı getirilmekte, daha bütünlük analizler yapılarak süreçler karşısında edilgen bir yapıdan proaktif bir yapıya geçilmektedir (Bozkurt, 2010:22). Diğer taraftan KRY uygulamaları işletmenin kurumsallaşmasına katkı sağlayarak, dolaylı bir şekilde de işletmelerin başarılı olmasına yardımcı olmaktadır.

KRY uygulamalarının işletme yönetimine dolaylı ve/veya doğrudan etkisi çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Karaca ve diğerleri (2018) kurumsal yönetim ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 2009-2015 dönemine ait 231 firma ve zaman örnekleminde yapılan lojistik regresyon analizinde kurumsal yönetim ile KRY'nin birbirlerini pozitif şekilde etkiledikleri görülmüştür. KRY uygulamasının kurumsal yönetim düzeyimi artırması önemlidir çünkü kurumsal yönetim düzeyi yüksek işletmelerde finansal başarısızlıklar daha az yaşanmaktadır. Kayalı ve Doğan (2018) kurumsal yönetim derecelendirme notları ile finansal başarılar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kurumsal yönetim notu daha yüksek olan işletmelerde bir anlamda finansal başarısızlıklar olarak nitelendirilebilecek iflasların daha az yaşandığı, kurumsal yönetimin işletmelerde finansal başarıyı sağladığı/kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kayalı ve Doğan, 2018). Kurumsal risk yönetiminin varlığı ve uygulamaları işletmelerin finansal performansını da etkilemektedir. Borsa İstanbul'da hisseleri işlem gören firmalar arasında yapılan araştırmaya göre işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarının uygunluk seviyesi ile varlık karlılığı ve öz sermaye karlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Ertan vd., 2017). Bu çalışmalar KRY uygulamalarının işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmesine gerek doğrudan gerekse dolaylı bir şekilde katkı sağladığını göstermektedir.

Kurumsal risk yönetiminin işletme yönetiminde önem kazanmasıyla birlikte KRY'nin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini gösteren çeşitli yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda iki ayrı kuruluş tarafından hazırlanan ve bir anlamda model olarak standartlaşan iki yöntem ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemlerden birincisi International Organization for Standardization (ISO) tarafından geliştirilen ISO 31000- Risk Yönetimi İlkeleridir. Bu ilkler kurumlara risk yönetimi süreçlerini inşa etmeleri ve uygulamaları için genel prensipler, çerçeve ve örnek süreç akışı sağlamaktadır. Sertifikasyon amacı taşımayan bir kılavuz standart niteliğinde olan ISO 31000 Risk Yönetimi İlkelerinde, risk yönetimi yaklaşımının özünü oluşturan risk kavramı, “belirsizliğin kurum hedefleri üzerindeki etkisi” olarak; risk yönetimi kavramı ise “kurumun riskleri yönlendirme ve kontrol etmede düzenli olarak uyguladığı faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak 2009 yılında yayımlanan ISO 31000 - Risk Yönetimi İlkeleri, 15 Şubat 2018 tarihinde güncellenmiştir (İlgar ve Erdoğan, 2018).

Bir diğer yaklaşım olan COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, 1985 yılında Amerikan Ulusal Komisyonu'nu desteklemek üzere, hileli finansal raporlama üzerine çalışmak için bir araya gelen 5 bağımsız profesyonel kurumdan oluşan COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından ilk olarak 2004 yılında

yayımlanmıştır. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi, kurumsal risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi, risk kültürünün kurum içerisinde benimsenmesi ve etkili bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımının hayata geçirilmesi için kurumlara uluslararası kriterler sağlamaktadır. Söz konusu çerçeve, çok sayıda ülke ve kurum tarafından kurumsal risk yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir kaynak olarak kabul edilmiştir (İlgar ve Erdoğan, 2018). Bu çalışmada KRY uygulamalarının geliştirilmesinde COSO modelinden istifade edilmiştir. Şekil 1 COSO KRY modelinin genel çerçevesini göstermektedir.



Şekil 1. COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi

**Kaynak:** (İlgar ve Erdoğan, 2018: 67)

COSO KRY modeli bir taraftan kurum içerisinde KRY kültürünün oluşmasını ve yayılmasını teşvik etmekte diğer taraftan KRY ilkelerinin standart ve düzenli bir şekilde kurum içerisinde nasıl uygulanabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda ön plana çıkan özellikli konu risklerin belirlenmesi ve yönetim sürecidir. Bu sürecin katılımcı bir yönetim anlayışıyla sürdürülmesi önemlidir. İlk olarak işletmelerin/kurumların karşılaşılabileceği riskler listelenir. Risk listesi hazırlanırken, olası tüm risklerin ifade edilmesi önemlidir. Risklerin belirlenmesi ve risk listesinin hazırlanması sürecinde mülakatlar, atölye çalışmaları, odak grup çalışması, olay envanteri vb. yöntemler kullanılabilir. Hazırlanan risk listesi, risklerin sınıflarına göre gruplandırılır. Daha sonrasında risklerin önceliklendirilmesi çalışması gerçekleştirilir. Bunun için de etki ve olasılık analizinin yapılması gerekir. Katılımcılar tarafından puanlandırılan riskler, yüksek puandan düşük puana doğru listelenir. En yüksek puanlı riskten başlamak üzere tüm risklere verilecek cevaplar yani bu riskin oluşması durumunda yapılması gerekenler belirlenir. Gözden geçirme ve düzeltme aşamasında KRY genel hatları ile gözden geçirilir, öz değerlendirme ya da dış değerlendirme yoluyla KRY modelindeki gelişime açık yönler saptanır ve çözümler üretilir (Derici vd., 2007; İlgar ve Erdoğan, 2018; Akçakanat, 2016).

### 3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Ulusal Yazın Uygulamalı Çalışma Taraması

KRY ile ilgili olarak ulusal yazında çok sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmalardan uygulama içeren bazıları aşağıda yer almaktadır:

Yılmaz (2007), havaalanlarında kurumsal risk yönetimi üzerine yazmış olduğu doktora tezinde, Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için bir kurumsal risk yönetimi modeli önerisi ortaya koymuştur.

Güneş (2009), yüksek lisans çalışmasında, kurumsal risk yönetiminin Türkiye'deki farkındalığına yönelik anket yöntemi kullanmak sureti ile bir uygulama yapmıştır.

Eken ve Gaygısız (2010), çalışmalarında, Türkiye örneği üzerinde, bireysel emeklilik şirketlerindeki risk yönetimi uygulamalarını incelemiştir.

Akçay (2011), çalışmasında, kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolünü, kamu idarelerinde yaşanan gelişmeler çerçevesinde incelemiştir.

Güneş ve Teker (2011), tarafında gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal risk yönetimi farkındalığı, Türk enerji sektörü üzerine anket yöntemi kullanılan bir çalışma ile araştırılmıştır.

Kızılboğa (2012), yazmış olduğu doktora tezinde, kurumsal risk yönetimi odaklı iç denetim ile ilgili olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi için bir model önerisi ortaya koymuştur.

Pehlivanlı (2012), çalışmasında, kar amacı gütmeyen kuruluşlara yönelik kurumsal risk yönetimini incelemiş ve bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir.

Kara ve Yereli (2012), tarafından, İmalat sanayi sektörü üzerinde uygulama yapılarak gerçekleştirilen çalışmada, iç denetimde risk yönetimi incelenmiştir.

Gacar (2017), Borsa İstanbul üzerinde nitel bir araştırma gerçekleştirdiği çalışmasında, işletmelerde kurumsal risk yönetimi kapsamında riskin erken saptanması ve yönetim komitelerini incelemiştir.

Özer ve Çam (2018) tarafından dengeli puan kartı ile risk yönetiminin ele alındığı çalışmada, iki uygulamanın entegrasyonu için alternatif yaklaşımlar incelenmiştir.

Karaca vd. (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal yönetim ile kurumsal risk yönetimi arasındaki ilişki Borsa İstanbul örneği üzerinde incelenmiştir.

İncesu (2019) çalışmasında, sağlık hizmetlerine yönelik kurumsal risk yönetim modeli önerisi getirmiştir. Risk yönetiminin hataları önleme yanında, hatalardan ders almak sureti ile sonraki hataların önüne geçen önleyici bir rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Gerek KK gerekse KRY ile ilgili olarak ulusal yazında uygulama içeren çok sayıda çalışma yapılmış olup yukarıda yazın taramasına yer verilmiştir. Bununla beraber kurumsal karnenin risk odaklı ele alındığı pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır.

### 4. RİSK ODAKLI BÜTÜNLEŞİK KURUMSAL KARNE YÖNTEMİ (ROBKA)

Kurumsal karne bir işletmenin/kurumun stratejik planında yer alan amaçlarını ne ölçüde karşıladığını ve yerine getirebildiğini izlemekte ve raporlamaktadır. Diğer taraftan KRY ise bu hedeflerin başarılmasını etkileyebilecek olumlu ve olumsuz etkenleri ve bunların işletme



üzerine muhtemel etkilerini yöneterek işletmelere yardımcı olmaktadır (Beasley vd., 2006). Uygulamada bu iki ayrı modeli iki ayrı yönetim aracı olarak uygulayan işletmeler ve bunları bütünlük bir model/yöntem şeklinde uygulayan işletmeler bulunmaktadır. Kurumsal Karne ve Kurumsal Risk Yönetimi modellerinin entegre edildiği bütünlük model bu çalışmada Risk Odaklı Bütünlük Kurumsal Karne Yöntemi (ROBKA) olarak tanımlanmaktadır.

Özer ve Çam (2018) yaptıkları çalışmada işletmelerin KK ve KRY modellerini birlikte kullandıkları bütünlük modellerin dört farklı yaklaşımla gerçekleştiğini ifade etmektedirler. Bu yaklaşımlardan ilkinde risk, KK'nin her bir boyutu için belirlenen hedefler ve ilgili ölçülerin yanına ilave risk hedefleri ve ölçüleri şeklinde direkt olarak eklenmektedir. İkinci yaklaşımda, oluşturulan birleşik bir risk faktörü üzerinden risk, KK içerisine direkt bir şekilde eklenmektedir. Riskle ilgili herhangi bir hedefin KK'da genellikle iç süreçler boyutu içerisinde bulunabileceği uygun görüldüğü için birleşik risk faktörünün bu boyuta eklenerek yönetilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. KK ile entegre ayrı bir risk puan kartının oluşturulmasını öneren üçüncü yaklaşımda da KK'nin içerisine direkt olarak risk ölçüleri eklemenin yol açabileceği aşırı karmaşıklık önüne geçebilmek amaçlanmıştır. Ayrıca bu yaklaşım içerisinde performans ve risk ölçüleri, bir firma içindeki farklı departmanlarda farklı kişiler tarafından yürütülen farklı faaliyetler olarak görüldüklerinden dolayı, iki ölçüm uygulaması için de ayrı ancak birbirlerine benzer iki puan kartının kullanılmasının, daha bütüncül bir yönetim sistemi sağlayacağı iddia edilmektedir. Çalışma içerisinde ele alınan son yaklaşımda risk yönetimi, KK'nin orijinal dört boyutunun yanına risk boyutu eklenerek ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda tüm risk faktörlerini ve risk uzantılarını içeren ve böylece şirket tarafından karşı karşıya kalınacak toplam potansiyel riskler hakkında bir rapor sağlayan ek bir boyut KK içerisine dâhil edilmektedir (Özer ve Çam, 2018).

Kotze ve diğerlerinin (2015) yaptığı araştırma sonuçları KK ile KRY'yi birlikte uygulayan işletmelerin KRY ölçülerini KK üzerinde gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Özer ve Çam (2018) tarafından yapılan dördüncü sınıflandırmada yer alan ilk yaklaşım da KK'da yer alan hedeflerin yanına risk ile ilgili ifadelerin/işlemlerin yapılması şeklindedir. Bu çalışmada da KRY uygulamalarının KK üzerinde yapılması yaklaşımı tercih edilmiştir.

#### 4.1. Yöntem

Araştırmada olay çalışması yöntemi kullanılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinde araştırma yürütülmüştür. Üniversite yönetimi izin vermediğinden, araştırmanın yürütüldüğü kurum X üniversitesi olarak tanımlanmaktadır. ROBKA'nın uygulanabilmesi için rektör yardımcısı, genel sekreter, üniversite kalite birim sorumlusu ile üç fakültenin dekan yardımcılarında oluşan bir proje ekibi oluşturulmuştur. Araştırmacı da proje ekibinde yer almış ve toplantıların hızlı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli hazırlıkları yapmıştır. Çalışmanın amacı bir vakıf/özel üniversite için ROBKA tasarımı olduğundan çalışmalar genelde beyin fırtınası toplantıları şeklinde yürütülmüştür. Odak grup çalışmaları ve yarı yapılandırılmış görüşmeler ile risklerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi süreci yönetilmiştir.

## 5. OLAY ÇALIŞMASI: X ÜNİVERSİTESİ RİSK ODAKLI BÜTÜNLEŞİK KURUMSAL KARNE ÖRNEĞİ

Tablo 1, X Üniversitesi için hazırlanan Risk Odaklı Bütünleşik Kurumsal Karne (ROBKA) örneğini göstermektedir. Tabloda yer alan ilk üç sütun kurumsal karne bilgilerini, geri kalan sütunlar ise kurumsal risk yönetimi uygulamaları hakkındaki bilgileri göstermektedir. Şekil 2 ise X Üniversitesi için hazırlanan Kurumsal karnede yer alan ölçüler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini gösteren strateji haritasıdır. X Üniversitesi için hazırlanan KK, modelin orijinal tasarımında olduğu gibi, dört boyutta hazırlanmıştır. Boyutların isimleri ve içerikleri konusunda önemli değişikliğe gerek duyulmamıştır. Sadece “müşteri boyutu” ifadesi yerine “öğrenci boyutu” ifadesinin kullanılması tercih edilmiştir.

Kurumsal karnenin ilk boyutu finansal boyuttur. Bu aşamada üniversite yönetiminin hedeflerinin finansal ölçütlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Özel üniversitelerde temel gelir kaynağı eğitim gelirleridir. Bunun yanında özellikle araştırma faaliyetleri yürütmek suretiyle de gelir elde etmek mümkündür. Uzun dönemde fark yaratmak, iyi üniversiteler sıralamasında üst sıralara çıkmak isteyen üniversitelerin araştırma konusunda da kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Bu yüzden eğitim gelirlerinin yanında eğitim dışı gelirler (araştırma gelirleri) bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren özel üniversiteler, vakıf üniversitesi olduğundan kar amacı gütmeyen kurumlar olarak sınıflandırılmaktadır. Vakıf yönetimleri, üniversite yönetimine finansal açıdan destek olmakla birlikte üniversitelerin kendi gelirleri ile giderlerin karşılaması arzulanmaktadır. Bu çerçevede finansal boyutta üçüncü bir ölçüt olarak öz yeterlik yer almıştır. Bu ölçüt üniversitenin giderlerinin ne kadarlık bir kısmını kendi öz kaynakları ya da gelirleri ile karşılayabildiğini ölçümlemektedir.

Vakıf üniversitesi için tasarlanan kurumsal karnenin ikinci boyutu öğrenci boyutudur. Bu bölümde öğrenciler ile ilgili iki ölçüte ve diğer çözüm ortakları ile ilgili bir ölçüte yer verilmesi kararlaştırılmıştır. Öğrenci memnuniyeti ve öğrenci sadakati iki önemli ölçüt olarak kullanılmaktadır. Öğrencilerin beklentilerini karşılayan, onları geleceğe iyi bir şekilde hazırlayan ve başarılı bir kariyer için gerekli alt yapıyı sunan üniversitelerin fark yaratacağı ortadadır. Mezun olduğu üniversiteden memnun olan kişilerin, lisansüstü eğitimlerde ya da diğer eğitim faaliyetlerinde kendi üniversitesini tercih etmesi ya da yakınlarını üniversiteye yönlendirmesi ise öğrenci sadakati olarak tanımlanmış ve ölçülmesi kararlaştırılmıştır. Öğrenci memnuniyetinin ve öğrenci sadakatının eğitim gelirleri ile öz yeterlilik ölçütlerini doğrudan etkilemesi beklenmektedir. Diğer taraftan her ne kadar öğrenci boyutu olarak tanımlansa da bu bölümde araştırma projeleri ile ilgili bir ölçüte de yer verilmiştir. Üniversitelerin araştırma projelerini dışarıdan kamu/özel sektör işbirliği ile yapabiliyor olması önemlidir. Çünkü üniversiteler araştırma faaliyetleri için kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar ve sürdürülebilir bir başarı için de dış fonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden birlikte araştırma yapılan kurumların sayısının artırılması amaçlanmış ve bu ölçütü finansal boyutta yer alan eğitim dışı gelirler ile ilişkilendirilmiştir.

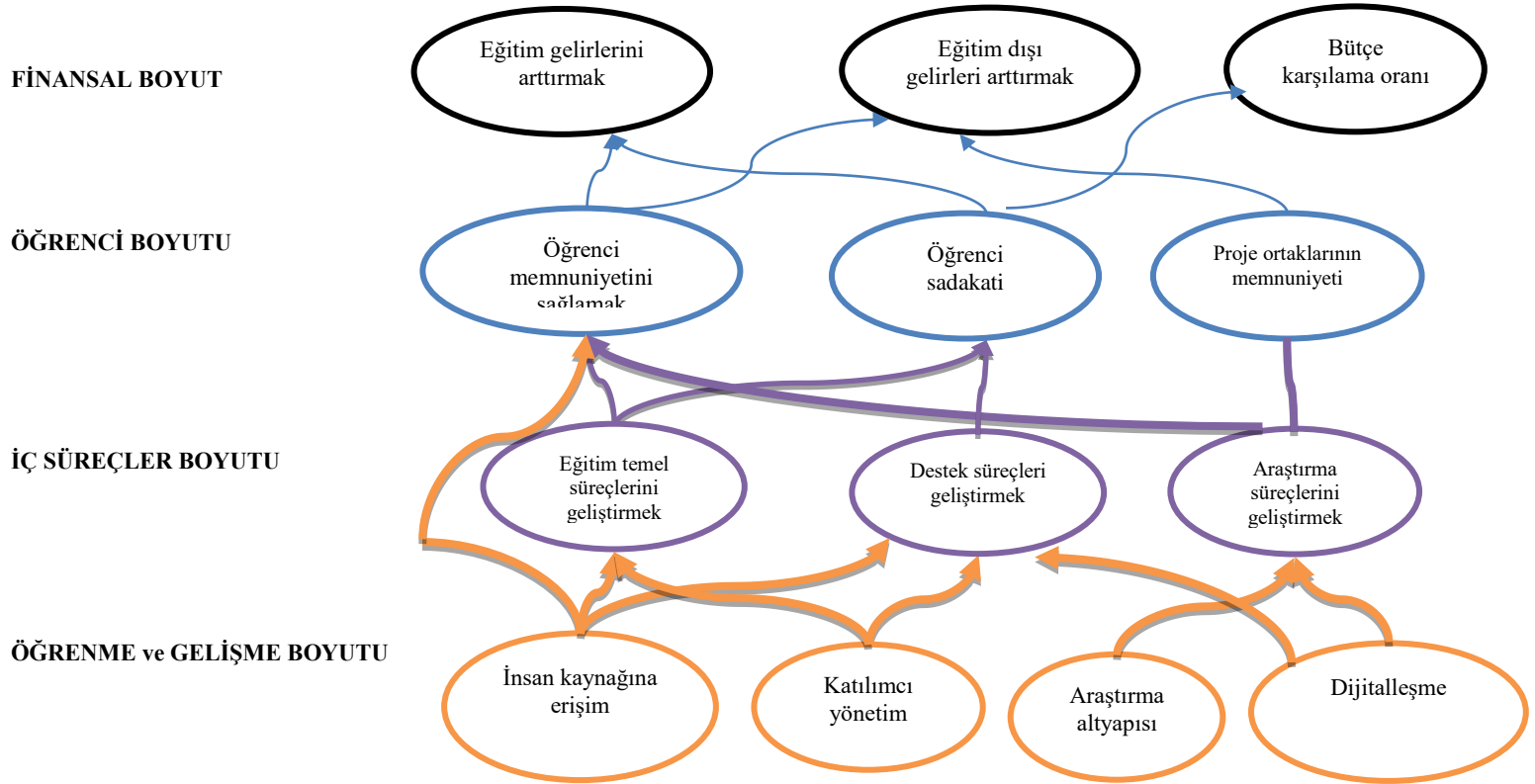
İkinci boyutta yer alan hedeflerin başarılabilmesi için üniversitede verimli bir eğitim ve araştırma sürecinin yürütülmesi gerekmektedir. Bunun için de üçüncü boyut, iç süreçler boyutunda, üç temel ölçüt belirlenmiştir. Eğitim süreçleri temel süreçler ve destek süreçler şeklinde iki kısma ayrılmış, her iki kısım ile ilgili uluslararası nitelikteki akreditasyon belgelerinin elde edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma faaliyetleri hakkında araştırma

süreçlerini geliştirecek uygulamaların teşvik edilmesi amacıyla “başarılı bir şekilde tamamlanan proje sayısı” ölçüt olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. X Üniversitesi ROBKA Örneği

	Amaç	Performans göstergesi	Hedef	Risk ifadesi	Etki	Olasılık	Puan	Kontrol faaliyeti	İzleme	Gözden geçirme
FİNANSAL BOYUT	Eğitim gelirlerini arttırmak	Eğitim faaliyetlerinden elde edilen gelirler		Üniversite sayısının hızla artması kaydolun öğrenci sayısını azaltmaktadır.	10	7	70	Yurt dışına yönelik tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Fuarlara katılım gerçekleşti mi?	Yapıldı/yapılmadı
	Eğitim dışı faaliyetlerden elde edilen gelirleri arttırmak	Eğitim dışı faaliyetlerden elde edilen gelirler		Kamu araştırma fonlarının azaltılması / kapatılması	8	5	40	Özel sektör ile araştırma geliştirme projelerine odaklanma	Özel sektör ile gerçekleştirilen projelerin durumu	Yapıldı/yapılmadı
	Öz yeterliliği sağlamak	Bütçe karşılama oranı		Giderlerin beklenenden daha fazla gerçekleşme olasılığı	3	3	9	Risk yüzdesi düşük olduğundan herhangi bir kontrol öngörülmemiştir.		Yapıldı/yapılmadı
ÖĞRENCİ BOYUTU	Öğrenci memnuniyetini sağlamak	Öğrenci memnuniyet anketleri		Eğitim ücreti artışlarının öğrencilerde tepkiye neden olma olasılığı	5	5	25	Eğitim ücret artışları hakkında önceden bilgilendirmelerin yapılması	Bilgilendirme yapıp yapılmadığı	Yapıldı/yapılmadı
	Öğrenci sadakatini sağlamak	Tekrar eğitim hizmeti alma oranı		Mezun öğrencilerle iletişimin kesilmesi	3	5	15	Mezunlarla yıllık düzenli toplantıların gerçekleştirilmesi	Düzenlenen organizasyon sayısı	Yapıldı/yapılmadı
	Proje çözüm ortaklıklarını geliştirmek	Proje işbirliği yapılan kurum sayısı		Proje çözüm ortaklarının projeleri sonlandırma kararı vermesi	4	4	16	Proje ortakları ile yaptırım içeren sözleşmeler imzalamak	Sözleşmeli imzalanan proje başvuruları	Yapıldı/yapılmadı

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Eğitim temel süreçlerinin iyileştirilmesi	İlgili bilim dalındaki akreditasyon belgesini almak	Akreditasyon ölçütlerinin değişmesi	6	5	30	Yetkin bir kuruluştan danışmanlık hizmeti alınması	Hizmet alınıp alınmadığının kontrolü	Yapıldı/yapılmadı
	Eğitim destek süreçlerinin iyileştirilmesi	Uluslararası geçerliliği olan bir kalite sertifikasına sahip olma	YÖK denetleme kurulu değerlendirmesinden olumsuz puan almak	5	4	20	Değerlendirme toplantısı öncesinde dosyaların hazırlanması	Dosyanın hazırlanıp hazırlanmadığı	Yapıldı/yapılmadı
	Araştırma süreçlerini geliştirmek	Başarılı bir şekilde tamamlanan araştırma projelerinin sayısı	Kilit araştırma personelinin işi bırakma olasılığı	3	6	18	İş sözleşmelerinde proje finali öncesi ayrılmalara yaptırım getirilmesi	İş sözleşmelerinin incelenmesi	Yapıldı/yapılmadı
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Üniversite genelinde dijitalleşme düzeyi	Tüm süreçlerin ve belgelerin dijitalleşme düzeyi	Siber saldırı olasılığı	4	8	32	Siber güvenlik saldırı tatbikatının yapılması	Tatbikatın yapılıp yapılmadığı	Yapıldı/yapılmadı
	Araştırma alt yapısının geliştirilmesi	Araştırma olanakları anketi	Laboratuvarlarda yangın olasılığı	8	2	16	Yangın kontrol politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasının sağlanması	Yıllık değerlendirmenin yapılması	Yapıldı/yapılmadı
	Katılımcı yönetim	Çalışanların yönetime katılım düzeyi (anket / fikir sayısı)	Önerilerin genellikle çalışanların mali haklarına odaklanması	3	7	21	Kurumsal gelişime odaklanan fikirlere teşviklerin/ödüllerin verilmesi	Kurumsal gelişim fikirlerinin sayısı	Yapıldı/yapılmadı
	Kalifiye iş gücüne erişim	Boş kadrolara yapılan başvuru sayısı ve niteliği	Başvuru sayısının ve niteliğin beklenenden düşük gerçekleşmesi	4	8	32	Üniversitelerin düzenlediği kariyer fuarlarına düzenli katılım	Fuarlara katılım gerçekleşti mi?	Yapıldı/yapılmadı



Şekil 2. X Üniversitesi İçin Kurumsal Karne İlişki Haritası

Kurumsal karnenin dördüncü boyutu öğrenme ve gelişme boyutudur. Bu boyutta örgütsel kültür, insan kaynağı, bilişim alt yapısı gibi ölçütlerin yer alması gerekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlerin, üçüncü boyutta yer alan diğer ölçütleri desteklemesi gerekmektedir. Bu çerçevede vakıf üniversitesi için nitelikli insan kaynağına erişim, katılımcı yönetim, araştırma alt yapısı ve dijitalleşme ölçütleri belirlenmiştir. Eğitim ve araştırma süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için nitelikli akademik ve idari personele ihtiyaç duyulmaktadır. Üniversitenin açmış olduğu ilanlara yapılan başvuruların sayısı ve başvurucuların nitelikleri göz önüne alınarak, üniversitenin nitelikli akademik ve idari personel tarafından tercih edilip edilmediği izlenmektedir. Özellikle üniversitelerde, sorunları zamanında belirleyip kalıcı çözümler üretebilmek için katılımcı yönetim oldukça önemlidir. Çünkü üniversiteler herhangi bir ürünün üretildiği fabrikalar ya da üretim tesisleri değildir. Katılımcı yönetimi ölçmek için iki ayrı ölçüt saptanmıştır. Birincisi katılım düzeyini ölçmeye yönelik anketler; ikincisi ise çalışanlardan gelen ve uygulamaya konulan öneri sayısıdır. Bu boyuttaki üçüncü hedef araştırma alt yapısının geliştirilmesidir. Araştırmacılar arasında yapılacak anketlerle ihtiyaçların saptanması ve karşılanması amaçlanmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutundaki son hedef ise üniversitenin dijitalleşme düzeyi olarak ifade edilen bilişim alt yapısının gelişmişliğidir. Bu çerçevede üniversitenin tüm süreçlerinin dijital ortamda yürütülüp yürütülmediği ölçümlenmektedir.

X üniversitesi için Kurumsal karne tasarımından sonra kurumsal risk yönetimi prosedürleri uygulanmıştır. KRY prosedürleri sırasıyla, risk ifadesinin belirlenmesi, risklerin önceliklendirilmesi, kontrol faaliyetinin atanması, izleme ve gözden geçirmedir. Çalışmanın bu bölümünde KK'da yer alan sadece bir stratejik amaç için KRY prosedürün nasıl yürütüldüğü detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Diğer amaçlar için de süreç benzer şekilde işlediğinden ek açıklamalar yapılmamaktadır.

Bu bağlamda ilk hedef olan “eğitim gelirlerini artırmak” için süreç şu şekilde yürütülmüştür: İlk olarak Kurumsal karnede yer alan hedef için bir risk ifadesi oluşturulmuştur. KK'da yer alan hedefin başarılmasına engel olacak, gelecekte ortaya çıkması muhtemel bir risk/olasılık tanımlanmıştır. Örneğin eğitim gelirleri hakkındaki risk ifadesi “üniversite sayısının hızla artması kaybolan öğrenci sayısını azaltmaktadır” şeklindedir. Üniversiteye giriş sınav istatistikleri, nüfus bilgileri, öğrenci kayıt bilgileri ve eğitim trendleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, yakın gelecekte vakıf üniversitelerinin “öğrenci” sorunu yaşayacağı gayet açıktır.

İkinci aşamada bu risk etki ve olasılık açısından değerlendirilmiştir. Etki analizi, riskin ortaya çıkması durumunda üniversiteyi maddi ve manevi olarak ne ölçüde etkileyeceğini hesaplamaya çalışır. Olasılık analizi ise riskin gerçekleşme, ortaya çıkma yüzdesidir. Her iki analizde de katılımcılardan risk ifadesine en yüksek 10, en düşük 1 olmak üzere puanlandırmaları istenmiştir. Bunun sonucunda risk ifadesi 70 puan ile KRY'deki en yüksek risk olarak tespit edilmiştir. Risk önceliklendirme çalışmasında düşük puan alan riskler ihmal edilebilir riskler olarak da değerlendirilebilir.

Kurumsal risk yönetiminin üçüncü aşaması, dikkate alınması gereken riskler için kontrol faaliyetinin saptanmasıdır. Yani bu riskin etkilerini sıfırlayacak ya da etkilerini sıfırlamak mümkün değilse üniversiteyi minimum etkileyecek bir kontrol faaliyeti belirlemektir. Olay çalışmasının yürütüldüğü vakıf üniversitesindeki proje ekibi, bu riski doğru bir şekilde yönetebilmek için çözümün üniversitenin “uluslararası” nitelik kazanması olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Bu çerçevede “eğitim gelirlerini” artırma stratejik amacı için belirlenen “üniversite sayısının hızla artmasıyla kaydolan öğrenci sayısının azalması” riski için “yurt dışına yönelik tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi” kontrol faaliyeti belirlenmiştir.

İzleme, bir önceki aşamada belirlenen kontrol faaliyetlerinin yapıp yapılmadığı veya ne ölçüde yapıldığı konusunda bir verinin oluşturulması ve bunun bir rapor halinde ilgili kişiye iletilmesidir. Gözden geçirme aşaması proje ekibinin KRY çerçevesini genel ve özel olarak değerlendirmesidir. Çünkü gerek KK gerekse KRY dinamik bir süreçte çalışmaktadır. Bu çerçevede tasarlanan modelin yeni koşullara uygun olup olmadığı, daha önce belirlenen risk ifadelerinin geçerliliğini koruyup korumadığı değerlendirilir. Gerek duyulması halinde gerekli değişiklikler yapılır.

## 6. SONUÇ

Kurumsal karne yöntemi, finansal ölçülerle finansal olmayan ölçülerin bir arada kullanıldığı bir model sayesinde, işletme yöneticilerinin kısa ve uzun dönemli performansı sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmelerini sağlayan bir yaklaşımdır. Kurumsal risk yönetimi ise işletmelerin/kurumların karşılaşılabileceği risklere odaklanarak, yöneticilerin bu riskleri başarılı bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı olmakta ve böylelikle kurumsal amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır. KK ve KRY ayrı yöntemler olarak uygulanabilen iki yönetim aracıdır. İki yöntemin ayrı yürütülmesi hem kaynak verimsizliğine hem de yönetimde dağınıklığa neden olabilmektedir. Bu bağlamda bütünlük bir model, üst yönetimin, kurumun genel durumunu anlamasına ve sağlıklı çözümler geliştirebilmesine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışma ile Türkiye’de faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesi için, iki yaklaşımın bir arada uygulandığı bütünlük bir modelin uygulanıp uygulanamayacağı araştırılmıştır. Araştırma sadece ROBKA tasarımına odaklanmıştır. Çünkü ROBKA’da yer alan ölçülerin izlenmesi ve raporlanması hem oldukça uzun bir süre almakta hem de kurum içi sır niteliğindeki bilgilerin paylaşımını gerektirmektedir. Bundan dolayı araştırmanın kapsamı sadece ROBKA tasarımı ile sınırlandırılmıştır. Gerçekleştirilen olay çalışması sonucunda KK ve KRY gibi iki yaklaşımın bütünlük bir modelde birleştirilebileceği, bu çalışmada “Risk Odaklı Bütünlük Kurumsal Karne Yöntemi” olarak tanımlanan modelin bir vakıf üniversitesinde uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. ROBKA yönteminin kurum/işletme yönetimine katkısı, modelin işletmelerin büyümesine ve kurumsallaşmasına etkisinin olup olmadığı ise yeni araştırma konuları olarak önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- AĞCA, V. & TUNÇER, E. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Örneği”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(1):173-193.
- AKÇAKANAT, Ö. (2016). “Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7): 30-46.
- AKÇAY, G. (2011). “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler”, Denetişim, (7):25-46.



- BEASLEY, M., CHEN, A., NUNEZ, K., & WRIGHT, L. (2006). "Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management", *Strategic Finance*, 87(9): 49-55.
- BERTAN, S. (2009). "Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne", *Journal of Yasar University*, 4(16): 2525-2538.
- BOZKURT, C. (2010). "Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim", *Denetişim*, 4:17-30.
- ÇANAKÇIĞLU, M. & DEMİRBAŞ, M. (2009). "Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı". *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2):213-238.
- DERİCİ, O., TÜYSÜZ, Z., & SARI, A. (2007). "Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması", *Sayıştay Dergisi*, (65): 151-172.
- DİNÇER, H. & YÜKSEL, S. (2018). "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Finans Sektöründeki Uygulamasına Yönelik Yapılmış Çalışmaların Analizi", *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(1):1-16.
- EGE, İ. & ŞENER, Z. (2013). "Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57): 107-119.
- ERCİYES, T. & TORUN, T. (2018). "Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard Modelinin Çimento Sektöründe Kullanılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(4):523-557.
- EKEN, M. H. & GAYGISIZ, H. (2010). "Bireysel Emeklilik Şirketlerinde Risk Yönetimi ve Türkiye Örneği", *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(88):55-78.
- ERTAN, Y., ARSOY, A. P., & KILINÇARSLAN, T. B. (2017). "Kurumsal Risk Yönetimi Olgunlaşma Seviyesinin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye Örneği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (76): 139-154.
- GACAR, A. (2017). "İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi Kapsamında Riskin Erken Saptanması ve Yönetim Komiteleri: Borsa İstanbul'da Nitel Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (52): 123-133.
- GÜNEŞ, Ş. (2009). "Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama", *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.*
- GÜNEŞ, Ş. & TEKER, S. (2011). "Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1):64-76.
- ILGAR, T. & ERDOĞDU, G. (2018). "Kurumsal Risk Yönetimi Türk Kamu Yönetimine Nasıl Entegre Edilebilir?", *Denetişim*, (8): 63-76.
- İNCESU, E. (2019). "Sağlık Hizmetlerinde Kurumsal Risk Yönetim Modeli Önerisi", *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 2(1): 47-54.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February:71-79.

- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74(1):75-85.
- KARA, S. & YERELİ, A. N. (2012). "İç Denetimde Risk Yönetimi ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-İmalat Sanayi Sektöründe Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 54:65-86.
- KARACA, S. S., ŞENOL, Z., & KORKMAZ, Ö. (2018). "Kurumsal Yönetim İle Kurumsal Risk Yönetimi Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Örneği", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (78): 235-248.
- KARAMAN, R. (2009). "İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16): 410-427.
- KAYALI, N., & DOĞAN, İ. (2018). "Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu İle İşletmelerin Finansal Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (78): 111-124.
- KIZILBOĞA, R. (2012). "Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD, Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul, 2012.*
- KOTZE, P., VERMAAK, F., & KIRSTEN, E. (2015). "Including risk in the balanced scorecard: Adoption rate and implementation methods of Johannesburg Stock Exchange listed organisations". *Southern African Business Review Special Edition Accounting Research*, 99-117.
- KUĞU, T. D. & KIRLI, M. (2013). "İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):301-318.
- OKUTMUŞ, E. & ERGÜL, A. (2014). "Kurumsal Karne ve Karar Alma İlişkisi: Alanya'daki 5 yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1):17-40.
- ÖZER, G., & ÇAM, İ. (2018). "Dengeli Puan Kartı ve Risk Yönetimi: Entegrasyon İçin Alternatif Yaklaşımların İncelenmesi", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(18): 141-169.
- PEHLİVANLI, D. (2012). "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Çalıştayı Vakası", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 53:117-129.
- TARIM, M. (2007). "Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2): 233-248.
- UTKUTUĞ, Ç. P. (2008). "Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23:55-78.
- UYGUR, A. (2009). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1):148-159.

- YANAR, G. (2016). “Kurumsal Performans Karnesi (Balances Score Card) Uygulamaları ve Bir Model Önerisi”, İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2016.
- YAŞAR, R. Ş. (2016). “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 70:193-212.
- YILDIZ, M. S., KARAGÖZ, Y. & MESCI, M. (2010). “Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(3):1-22.
- YILMAZ, A. K. (2007). “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Modeli Önerisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007.
- WISUTTEEWONG, G. & ROMPHO, N. (2015). “Linking Balanced Scorecard and COSO ERM in Thai Companies”, Journal of Management Policy and Practice, 16(2): 127-134.