# Ek Bilgi: Risk Yönetimi

## Risk yönetimi kavramları

Olasılık ve Etki, hem niteliksel olarak (Düşük–Orta–Yüksek ölçeğiyle) hem de sayısal olarak 1 (Çok Düşük) ile 5 (Çok Yüksek) arasında bir ölçekle ölçülebilir. Bazı durumlarda ise, bu değerler doğrudan hesaplamalarla da sayısallaştırılabilir; örneğin, riskin yıl içinde gerçekleşme sıklığına dair beklenen değerler ve risk gerçekleştiğinde organizasyon üzerindeki (finansal veya diğer) etkiler temel alınarak ölçülebilir.

Olası bir depremin organizasyonun operasyonlarını aksatma riskini ele alalım. Eğer organizasyonun bulunduğu bölge, deprem olasılığı açısından düşük riskli bir bölgeyse, Olasılık değeri 1 (çok düşük) olarak belirlenebilir. Ancak yine de bir deprem gerçekleşirse, yaratacağı Etki oldukça yüksek olabileceğinden, bu değer 5 (çok yüksek) olarak değerlendirilir. Bu durumda, Risk Seviyesi Olasılık x Etki formülüyle hesaplandığında: 1 x 5 = 5 olur. 5x5’lik bir Olasılık x Etki matrisinde, en yüksek Risk Skoru 25, en düşük ise 1’dir. Bu örnekte elde edilen 5’lik değer, bu çerçevede düşük risk kategorisinde değerlendirilir. Aşağıda ilgili matris tablolar verilmiştir.

|  | **Etki (E)** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Olasılık (O)** | O x E | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

*Tablo X. Olasılık - etki matrisi*

| **Risk Skoru (Olasılık x Etki)** | **Risk Seviyesi** |
| --- | --- |
| 20-25 | Çok Yüksek |
| 15-16 | Yüksek |
| 10-12 | Orta |
| 5-9 | Düşük |
| 1-4 | Çok Düşük |

*Tablo X. Risk Seviyeleri*

## Risk yönetimi uygulaması

Risk yönetimi uygulamaları büyük ölçüde, bir önceki bölümde açıklanan risk değerlendirme adımlarının sistematik biçimde yürütülmesine dayanır. Ancak bu sürecin etkili olabilmesi için bazı temel süreçlerin ve kayıtların da tanımlanmış olması gerekir.

Öncelikle, risklerin belgeleneceği bir yapı oluşturulmalıdır: bu yapı risk kaydı olarak adlandırılır. Risk kaydı, risk yönetiminden sorumlu ilgili personelin erişebileceği şekilde hazırlanmış bir elektronik tablo olabilir. Daha gelişmiş ortamlarda, elektronik tablolar yetersiz kalabilir ve bunun yerine bir veritabanı kullanımı daha etkili olacaktır. Hangi yöntem seçilirse seçilsin, risk bilgilerinin kolaylıkla kaydedilebileceği ve güncellenebileceği bir yapı sunulması önemlidir.

Bir risk kaydında yer alması gereken temel alanlar şunlardır:

* Tanımlayıcı kod (her kayda ait tekil seri numarası)
* Riskin kayıt tarihi
* Riskin tanımı
* Riskin Olasılık değeri (1–5 arası)
* Riskin Etki değeri (1–5 arası)
* Hesaplanan Risk Skoru (Olasılık x Etki, 1–25 arası)
* Değerlendirme sonucu oluşan Risk Seviyesi (Çok Düşük, Düşük, Orta, Yüksek, Çok Yüksek)
* Riskle nasıl başa çıkılacağına dair karar (Azalt, Kabul Et, Devret)
* Riskin azaltılması yönünde alınan önlem (uygulanan kontrol)
* Risk devredildiyse, riski devralan kişi veya ekip
* Azaltma için kontrol uygulandıysa, Artık Risk (kontrol sonrasında kalan Olasılık x Etki değeri)
* Kaydın durumu (Yeni, Beklemede, Kapalı, İzleniyor)

Bir risk kaydı oluşturulduktan sonra, organizasyonun *her seviyesinde* düzenli risk yönetim toplantıları yapılması gerekir. Bu toplantıların sıklığı, organizasyonun yapısına ve ilgili seviyelerde yürütülen faaliyetlerin doğasına bağlı olarak değişebilir. Bazı organizasyonlar yılda yalnızca bir kez kapsamlı bir risk değerlendirmesi yapar ve buna göre aksiyon alırken; bazıları bu süreci üç ayda bir, hatta aylık toplantılarla daha dinamik şekilde yönetir. Toplantıların sıklığı ne olursa olsun, organizasyondaki tüm çalışanların riskleri tanımlama ve yönetime bildirme konusunda bilgilendirilmiş ve yetkilendirilmiş olması büyük önem taşır. Bu farkındalık, *risk temelli düşünme* (risk-based thinking) yaklaşımını ifade eder. Organizasyonun tüm faaliyetlerinde, atılan her adımın ve alınan her kararın potansiyel riskler içerdiği bilinciyle hareket edilmelidir. Bu sayede, organizasyondaki herkes, pozisyonu ne olursa olsun, risk yönetimi sürecine katkı sağlayabilir.

Aylık, üç aylık veya yıllık olarak düzenlenen bu toplantılarda, Risk Kaydı güncellenir: yeni riskler kayda alınır, mevcut risklerin durumu gözden geçirilir ve alınan aksiyonlara dair gelişmeler değerlendirilir. Toplantılara yalnızca ilgili ekipler değil, konuyla bağlantılı tüm paydaşların katılması sağlanmalıdır. Özellikle devredilmiş riskler söz konusuysa, bu risklerin yeni sahibi olan kişi ya da ekip toplantıya katılarak mevcut duruma dair bilgi sunmalıdır.

Ayrıca, risklerin üst yönetim seviyelerine eskale edilebilmesini sağlayan bir yapı kurulmalıdır. Örneğin bir ekip, sadece kendi birimini değil, birden fazla birimi etkileyebilecek bir riski tespit ettiğinde, bunu üst yönetime taşıyabilmeli ve daha geniş düzeyde ele alınmasını sağlayabilmelidir. Benzer şekilde, eğer ekip bu riski kendi kaynaklarıyla yönetemiyorsa, gerekli desteği alabilmek adına bu durumu eskale etmeli ve yöneticilerden destek talep etmelidir.